



UNESCO/BIE/C.61/Compte rendu et décisions  
Genève, 7 mars 2012  
Original: anglais

---

**SOIXANTE ET UNIÈME SESSION DU  
CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION**

Genève, 25-27 janvier 2012

**COMPTE RENDU ET DÉCISIONS**



## 1. Ouverture de la session

1. La soixante et unième session du Conseil du BIE a été ouverte à 10 heures le mercredi 25 janvier 2012 par le Président du Conseil du BIE, M. Ole Briseid, qui a souhaité une chaleureuse bienvenue à tous les membres du Conseil et leur a exprimé ses vœux pour la nouvelle année 2012. Il a aussi souhaité tout particulièrement la bienvenue aux quatorze nouveaux membres du Conseil et à M. Qian Tang, Sous-directeur général pour l'éducation (SDG/ED).

2. Avant de passer au point 2, l'adoption de l'ordre du jour provisoire, le Président a rappelé qu'en novembre 2011, la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO avait pris une importante décision concernant l'avenir du Bureau international d'éducation de l'UNESCO (BIE) en adoptant la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula. Pour le Conseil du BIE, le défi primordial, ces quatre prochaines années, va donc consister à assurer la mise en œuvre de la Stratégie adoptée, et ce de façon efficace et satisfaisante, en étroite coopération avec la Directrice et le Secrétariat du BIE. Le Président a fait part de ses inquiétudes quant aux graves contraintes financières auxquelles se trouve confronté le BIE, mais il a également souligné que la mission et le mandat du Bureau se situent au cœur même du « défi de la qualité », qui est la toute première des priorités internationales en matière d'éducation. Par conséquent, le BIE a à présent l'occasion de répondre aux besoins des États membres en réalisant les ambitions et en atteignant les objectifs et résultats définis dans la Stratégie. Le Président a ensuite fait référence à la liste des principaux documents à discuter et des projets de décisions à adopter en ce qui concerne les principaux aspects de la mise en œuvre de la Stratégie.

3. La Directrice du BIE, Mme Clementina Acedo, a dit partager le point de vue du Président. Elle a ensuite souhaité la bienvenue à M. Qian Tang, SDG/ED, ainsi qu'aux nouveaux membres du Conseil, et elle a transmis au Conseil les regrets de Mme Irina Bokova de ne pouvoir participer à cette session du Conseil.

4. Vingt-cinq États membres étaient représentés à la session et les représentants de deux États membres ont participé en qualité d'observateurs. On trouvera la liste des participants en Annexe XVI.

## 2. Adoption de l'ordre du jour et de l'ordre du jour annoté

*(Document: UNESCO/BIE/C.61/1/Prov. + Addendum)*

5. Suite à la proposition d'invertir les points 5 et 6 parce qu'il serait plus logique de tenir d'abord une discussion sur le plan de mise en œuvre de la Stratégie de centre d'excellence avant la présentation du programme d'activités pour 2012 et les questions budgétaires et autres questions connexes, le Président a proposé d'adopter l'ordre du jour modifié et l'ordre du jour annoté (l'ordre du jour adopté sur cette base est reproduit en Annexe I).

### DÉCISION

**Le Conseil adopte l'ordre du jour et l'ordre du jour annoté de sa 61<sup>e</sup> session avec l'amendement suivant : le point 6 devient le point 5 et le point 5 devient le point 6.**

**3. Élection du Président, du bureau et des organes subsidiaires du Conseil du BIE**  
(Documents : Statuts du BIE et Règlement intérieur du Conseil du BIE)

6. Le Conseil a procédé à l'élection du Président, des membres du bureau du Conseil et des membres du Groupe administratif pour la période biennale, après l'élection de quatorze nouveaux membres du Conseil lors de la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO (voir en Annexe II la nouvelle composition du Conseil).

7. Conformément au principe de la rotation géographique, et comme en avait décidé le Conseil à sa 59<sup>e</sup> session, la présidence pour 2012-2013 devait être dévolue au Groupe électoral II (Europe centrale et orientale). Toutefois, il a également été rappelé que le Président sortant peut être réélu avec l'appui du Groupe électoral II, à condition que le Conseil accepte la proposition. Ayant pris acte de l'important travail réalisé par le Président ces deux dernières années, le Groupe électoral II a alors proposé de réélire M. Ole Briseid à la présidence, et le Conseil a accepté cette proposition à l'unanimité. Après des consultations avec les différents Groupes électoraux, le Conseil a également élu les membres de son bureau et du Groupe administratif.

**DÉCISION**

**Le Conseil a réélu à l'unanimité comme Président M. Ole BRISEID.**

Sur propositions de chaque Groupe électoral, le Conseil a élu comme **membres du bureau** les cinq Vice-présidents suivants:

- Groupe I (Europe occidentale et Amérique du Nord) : **Norvège**
- Groupe II (Europe centrale et orientale) : **Géorgie**
- Groupe III (Amérique latine et Caraïbes) : **République dominicaine**
- Groupe IV (Asie et Pacifique) : **Malaisie**
- Groupe Va (Afrique) : **Nigeria**
- Groupe Vb (États arabes) : **Bahreïn**

Sur propositions de chaque Groupe électoral, le Conseil a élu comme **membres du Groupe administratif** :

- Groupe I (Europe occidentale et Amérique du Nord) : **Israël**
- Groupe II (Europe centrale et orientale) : **Slovaquie**
- Groupe III (Amérique latine et Caraïbes) : **Brésil**
- Groupe IV (Asie et Pacifique) : **Philippines**
- Groupe Va (Afrique) : **Burkina Faso**
- Groupe Vb (États arabes) : **Liban**

8. Le Conseil a pris note du fait que les représentants régionaux sont élus pour siéger au bureau et au Groupe administratif à titre personnel ; néanmoins, en cas d'empêchement, ils peuvent demander à se faire représenter par un adjoint.

#### 4. Activités du BIE durant l'année 2011

(Documents UNESCO/BIE/C.61/2 et C.61/Inf.2, Annexe III)

9. Après avoir félicité le Président pour sa réélection, la Directrice du BIE a présenté les principaux aspects de son rapport relatif aux activités du BIE en 2011, en soulignant que le programme d'activités est intégralement aligné sur les principaux axes d'action (Secteur de l'éducation) du 35 C/5. Elle a mis l'accent sur les principales réalisations et les principaux défis ainsi que sur les progrès accomplis en 2011 au sein de chaque programme. Elle s'est référée en particulier aux développements liés à la mise en œuvre du Diplôme en élaboration et développement du curriculum en Amérique latine et, en 2011, en Afrique également, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux de l'UNESCO pour l'éducation et les établissements universitaires locaux. Enfin, elle a brièvement décrit les préparatifs en vue de l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre de la Stratégie, dans le cadre desquels il a été procédé, en 2011, à l'Examen des programmes, à l'Évaluation rapide organisationnelle (ERO) et à l'Audit externe (on trouvera l'exposé de la Directrice du BIE en Annexe XI).

10. Le Rapport du Groupe administratif (*Document: UNESCO/BIE/C.61/Inf.3*, paragraphes 2 à 9), a été présenté par le Président du Groupe administratif, M. Fouad Chafiqi, représentant du Maroc (on trouvera le rapport en Annexe IV).

11. Un débat très enrichissant s'est ensuivi, au cours duquel de nombreux membres du Conseil ont félicité la Directrice pour son rapport bref et concis et se sont réjouis des progrès réalisés en 2011. La collaboration accrue avec les institutions et les organisations partenaires a été considérée comme un développement positif, et il a été recommandé de renforcer et élargir davantage encore les partenariats stratégiques. Certains membres ont également suggéré qu'il serait important de prendre en compte les orientations et priorités stratégiques de façon plus cohérente, et de mettre davantage l'accent sur d'autres aspects essentiels liés à la vision stratégique. D'autres membres ont suggéré que le BIE organise davantage d'activités en Asie et dans les pays de l'E-9. Enfin, le représentant du Nigeria a informé la Directrice du BIE de l'intention de son pays d'accueillir en 2012 un atelier régional sur le changement et l'innovation en matière de curriculum, et a exprimé le souhait de pouvoir bénéficier de l'expérience et des connaissances spécialisées du BIE pour l'organisation de cet atelier.

12. Dans sa réponse, la Directrice du BIE a remercié les membres du Conseil pour leurs observations et suggestions constructives. Elle a expliqué que les orientations stratégiques sont prises en compte de façon plus explicite dans le programme proposé pour 2012, en particulier dans le projet de plan de mise en œuvre de la Stratégie, qui met l'accent sur les modifications requises pour que le BIE devienne un centre d'excellence. Rappelant la question du « défi de la qualité », elle a souligné le fait que l'élément clé est l'accent placé sur le curriculum et que dans le cas des réformes de l'éducation en cours, de nombreux pays s'attaquent aux problèmes liés au curriculum en s'adaptant aux nouvelles situations, en réorientant les contenus ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage, et en accordant davantage d'attention aux questions qui sont en train de se faire jour, telles que l'éducation pour le développement durable (EDD), les droits de l'homme et l'éducation civique. Elle s'est également référée à la complexité des processus actuels d'élaboration et de réforme du curriculum, qui vont bien au-delà du processus d'élaboration de plans d'étude et qui impliquent une dimension de dialogue politique. Enfin, tout en reconnaissant que le BIE est un petit institut et qu'il ne peut pas organiser chaque année un volume d'activités très important dans toutes les régions, elle a pris note de la proposition du représentant du Nigeria.

## DÉCISION

Conformément aux statuts du BIE (Section II, Article V.b.), stipulant « *qu'il supervise l'exécution du programme d'activités du Bureau* », le Conseil :

- **Prend note** des commentaires et recommandations du Rapport du Groupe administratif (UNESCO/BIE/C.61/Inf.3) ;
- **Approuve** le Rapport d'activités de la Directrice du BIE pour 2011 (UNESCO/BIE/C.61/2) ;
- **Félicite** la Directrice du BIE pour la mise en œuvre du programme 2011 et pour avoir inclus dans son rapport une analyse plus détaillée des résultats obtenus et en particulier, des priorités et des défis qui se sont posés ;
- **Prend note** des comptes provisoires du BIE au 31 décembre 2011 (UNESCO/BIE/C.61/Inf.2), visés par le Bureau de la gestion financière de l'UNESCO ;
- **Délègue** au bureau du Conseil le pouvoir **d'approuver officiellement** les comptes 2011, certifiés par le Bureau de la gestion financière de l'UNESCO, à sa prochaine réunion mi-2012.

### Allocution de M. Q. Tang, Sous-directeur général pour l'éducation (SDG/ED)

13. Au début de son intervention, M. Q. Tang, SDG/ED, a rappelé la situation financière actuelle difficile de l'organisation et les graves conséquences de la réduction budgétaire de 31% sur le programme d'activités du Secteur (y compris les Instituts), qui est survenue, malheureusement, à un moment crucial, puisque 2015 approche, et que c'est cette année-là que les objectifs de l'EPT devraient être atteints. Il a mentionné le fait qu'il existe une nouvelle vision stratégique et que les États membres et les partenaires reconnaissent de plus en plus qu'aujourd'hui l'UNESCO est différente et qu'elle joue un rôle de leadership. Compte tenu de la réduction des ressources financières, il a souligné qu'il fallait se concentrer bien davantage encore sur les priorités, et que l'amélioration de la qualité de l'éducation est certainement l'un des domaines dans lesquels on attend de l'UNESCO qu'elle appuie les efforts déployés par les États membres. Après avoir évoqué les priorités du Secteur de l'éducation pour les prochaines années, au nombre desquelles l'alphabétisation, la planification, l'enseignement et la formation techniques et professionnels, et les enseignants (ceux-ci constituant la principale priorité), M. Tang a brièvement souligné les principaux aspects de la réforme ayant pour but d'améliorer l'exécution des activités programmées, qui incluent : la réorganisation du réseau des bureaux hors Siège en commençant par la région africaine, le redéploiement du personnel et la rationalisation du Secteur de l'éducation. Reconnaissant que le BIE est un important levier d'action du Secteur, M. Tang a exprimé le souhait que le Conseil puisse être en mesure de guider le processus de transformation du BIE en centre d'excellence, permettant ainsi à l'Institut d'apporter une contribution plus efficace aux activités du Secteur de l'éducation. Enfin, M. Tang a indiqué au Conseil qu'il sera procédé prochainement à un examen interne complet des instituts de catégorie 1 du Secteur de l'éducation. Cet examen a pour but de recenser les principaux problèmes – programmatiques, administratifs et financiers – auxquels sont confrontés les instituts du Secteur de l'éducation et de proposer des solutions pour faire en

sorte que ces éléments constitutifs essentiels du Secteur puissent fonctionner avec un maximum d'efficacité et d'impact.

14. Plusieurs participants ont félicité le SDG/ED pour son intervention stimulante et ont exprimé leur appui à la réforme et à la rationalisation du Secteur. Il a été noté qu'il est important que l'UNESCO agisse comme entité unique, pour mieux coordonner ses activités et pour mettre fortement l'accent sur un petit nombre de priorités. Certains délégués ont également exprimé leurs préoccupations quant à la grave réduction budgétaire envisagée pour 2012, car il est vital de fournir aux instituts du Secteur de l'éducation, et notamment au BIE, les moyens financiers et les ressources humaines appropriés pour appuyer le travail du Secteur de la façon la plus efficace et la plus rationnelle possible.

15. À la fin de la séance du matin, le Ministre de l'éducation de Bahreïn et la Directrice du BIE ont signé un protocole d'accord visant à soutenir les nouveaux développements à Bahreïn dans le domaine du curriculum, en particulier dans le domaine des programmes d'éducation civique et d'éducation aux droits de l'homme.

## **5. Plan de mise en œuvre de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula**

*(Document UNESCO/BIE/C.61/Inf.4, Annexe V)*

16. En présentant le point 5 de l'ordre du jour, le Président du Conseil a expliqué que le point 5.1, le plan de mise en œuvre, devrait être considéré comme le cadre général de référence, alors que les points 5.2 à 5.5 (à savoir les priorités de programmes, la structure organisationnelle, le dialogue politique y compris la CIE, et la gouvernance du BIE) se réfèrent à certaines mesures essentielles pour le processus de mise en œuvre, qui exigent des décisions spécifiques.

17. La Directrice du BIE a présenté de façon détaillée le plan de mise en œuvre, en soulignant qu'il s'agit d'un cadre général et souple ou d'une feuille de route pour des actions à court, moyen et long termes, en particulier au niveau des programmes, qui porte aussi sur certains aspects liés à la structure organisationnelle du BIE, au dialogue politique (notamment à la CIE) et à la gouvernance du BIE. Elle a également expliqué que le plan de mise en œuvre est lié au plan de mobilisation des ressources et à la stratégie pour le plaidoyer et la communication à discuter ultérieurement durant la session du Conseil (on trouvera l'exposé de la Directrice en Annexe XII). La Directrice a en outre fait référence aux principaux aspects de deux documents supplémentaires, l'Examen des programmes et l'Évaluation rapide organisationnelle (ERO), qui ont contribué utilement au processus d'élaboration du plan de mise en œuvre. Le but principal de l'Examen des programmes, a-t-elle expliqué, était d'examiner la vision, la mission et les objectifs du BIE et de vérifier si les programmes et les services sont pertinents, novateurs, de haute qualité et cohérents avec la mission et les buts du BIE en tant que centre d'excellence. L'ERO a été réalisée peu après l'Examen des programmes; elle le complète en offrant des recommandations supplémentaires sur des questions liées à la structure organisationnelle interne, la gestion, la communication et la gouvernance du BIE (on trouvera l'Examen des programmes 2011 en Annexe VI et l'ERO en Annexe VII).

18. Après l'exposé de la Directrice, plusieurs participants ont dit accueillir avec satisfaction le plan-cadre mais ont aussi exprimé des préoccupations quant aux contraintes financières et aux fonds supplémentaires qui seront nécessaires pour mettre en œuvre la Stratégie. Il a également été noté qu'il convient, dans le cadre du plan de mise en œuvre, de mieux définir les priorités en fonction des ressources réelles, des besoins des États membres et des priorités de

l'UNESCO, et il a été suggéré que l'on accorde l'attention qu'il mérite au renforcement de la recherche, des réseaux et des partenariats. Certains représentants ont recommandé de procéder à un suivi approprié du processus de mise en œuvre et des progrès accomplis en termes aussi bien de réalisations que de défis, ainsi qu'à la lumière des rapports à soumettre aux futures sessions de la Conférence générale. Des questions concernant la gouvernance du BIE, le dialogue politique et la CIE ont également été posées, et étant donné qu'il s'agit là d'importants éléments constitutifs qui devraient être conformes au nouveau rôle du BIE comme centre d'excellence, tel qu'il est fixé dans la Stratégie, il a été recommandé de créer un Groupe de travail chargé d'examiner la situation actuelle et de préparer des propositions de changement concrètes, à discuter et approuver par le Conseil. Compte tenu de la nécessité d'accélérer le processus de mise en œuvre, plusieurs participants ont recommandé que le Secrétariat travaille en plus étroite collaboration avec le bureau du Conseil et ont suggéré d'habiliter exceptionnellement ce dernier à prendre des décisions consensuelles sur la mise en œuvre de la Stratégie, qui seraient soumises au Conseil pour approbation officielle.

19. Après avoir remercié les participants pour leurs précieuses observations et suggestions, la Directrice du BIE a apporté d'autres précisions sur certains aspects du plan de mise en œuvre, en donnant des exemples de la façon dont les activités envisagées ont été planifiées à court, moyen et long termes. Elle a ajouté que la réduction de 31% de l'allocation financière du budget de l'UNESCO rendra déficitaire le budget du BIE, que ce déficit sera essentiellement couvert au moyen des réserves et que cela nécessitera probablement le report d'un certain nombre d'actions ainsi qu'un travail interne plus intense en 2012. Elle a dit partager les préoccupations exprimées par les délégués en ce qui concerne le financement de la Stratégie, car pour mettre en œuvre cette dernière intégralement il faudrait mobiliser, selon les estimations, 2 millions de dollars des États-Unis par an au cours des quatre prochaines années.

## DÉCISION

### 5.1. Concernant le cadre de mise en œuvre, la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE :

- **Rappelant les Résolutions 33 C/Rés.90, 34 C/Rés.4, 35 C/Rés.14 et 36 C/Rés.10, ainsi que le document 36 C/18 adopté à la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO ;**
- **Réaffirmant la priorité accordée à l'éducation dans le cadre du mandat de l'UNESCO et prenant la mesure de l'engagement de la Directrice générale à renforcer le rôle de l'UNESCO dans la promotion de l'éducation de qualité pour tous ;**
- **Approuve le plan de mise en œuvre de la Stratégie proposé en tant que cadre général de mise en œuvre ;**
- **Prend note des implications financières estimées pour la mise en œuvre de la Stratégie;**
- **Demande à la Directrice du BIE, en étroite coopération avec le Conseil du BIE ainsi qu'avec le soutien actif du Siège de l'UNESCO, des bureaux hors-siège et d'autres interlocuteurs, de prendre les mesures nécessaires à la mise en œuvre de la Stratégie adoptée par la Conférence générale ;**
- **Demande également à la Directrice du BIE de rendre compte au Conseil du BIE, à chacune de ses sessions au cours des quatre prochaines années, de la mise en œuvre de la Stratégie. Il conviendrait de mettre l'accent sur les résultats obtenus et en**

particulier sur les défis qui se sont posés. Le bureau sera chargé de suivre la mise en œuvre entre les sessions du Conseil ;

- **Demande** en outre à la Directrice du BIE d'établir un rapport intérimaire à l'intention de la 37<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO (2013), et un rapport final à la 38<sup>e</sup> session de la Conférence générale (2015). Ces deux rapports devront avoir été approuvés par le Conseil du BIE avant leur transmission à la Directrice générale de l'UNESCO pour présentation à la Conférence générale ;
- **Demande instamment** à la Directrice du BIE de rechercher, en coopération avec le Conseil du BIE par l'intermédiaire de son Président, des fonds extrabudgétaires supplémentaires particulièrement pour les activités programmatiques proposées dans la Stratégie ;
- **Invite** les États membres à appuyer la réalisation des objectifs de la Stratégie, notamment au moyen de contributions volontaires et extrabudgétaires au programme.

---

5.2. Concernant les priorités programmatiques, la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE :

- **Rappelant** le document 36 C/18 ;
- **Prenant note** de l'Examen des programmes 2011 (UNESCO/BIE/C.61/Inf. 7) ;
- **Demande** à la Directrice du BIE de présenter à la 62<sup>e</sup> session du Conseil du BIE des recommandations concernant la révision des priorités, des résultats escomptés, des activités programmatiques et des services, conformément aux documents révisés de la mission et des objectifs généraux du BIE en tant que centre d'excellence.

---

5.3. Concernant la dotation en personnel et la structure organisationnelle, la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE :

- **Prend note** que le BIE devrait examiner et, si nécessaire, réviser sa structure organisationnelle pour refléter plus logiquement et gérer plus efficacement ses fonctions en tant que centre d'excellence, comme indiqué dans le document 36C/18 ;
- **Prend note** des étapes préparatoires à la mise en œuvre de la Stratégie qu'ont entreprises la Directrice et l'équipe du BIE, y compris l'évaluation rapide organisationnelle (ERO) (UNESCO/BIE/C.61/Inf. 6) ;
- **Demande** à la Directrice du BIE d'examiner en profondeur et conjointement avec le Bureau de la Gestion des ressources humaines (HRM) de l'UNESCO la structure et la dotation en personnel de l'organisation, de revoir le profil du personnel et la classification des postes, ainsi que les accords contractuels éventuels, afin de présenter la nouvelle structure organisationnelle à la 62<sup>e</sup> session du Conseil du BIE.

---

5.4. Concernant le dialogue politique et la CIE, la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE :

- **Rappelant** que le document 36C/18 met l'accent sur la promotion du dialogue

**politique, et plus particulièrement sur la CIE en tant que forum politique essentiel des ministres de l'éducation ;**

- **Notant que la CIE a été considérée comme un élément stratégiquement important pour le BIE en tant que centre d'excellence ;**
- **Reconnaissant les défis organisationnels et financiers posés par la CIE, en particulier concernant la mise en œuvre de la Stratégie et compte étant tenu des contraintes financières de l'UNESCO et du BIE ;**
- **Décide de former un Groupe de travail, composé d'un représentant de chacun des six groupes électoraux, en sus de la Directrice du BIE et d'un représentant du Secteur de l'éducation.**
- **Décide également que le mandat du Groupe de travail sera conforme au point B5 du document 36 C/18 ;**
- **Recommande que, compte tenu des contraintes financières actuelles du BIE et de l'UNESCO, le Groupe de travail communique le plus possible par voie électronique, de façon ouverte et libre, et qu'il présente les résultats initiaux de ses travaux à la prochaine réunion du bureau, ainsi qu'un projet de rapport à la 62<sup>e</sup> session du Conseil du BIE.**

Le Conseil a élu comme **membres du Groupe de travail :**

- Groupe I (Europe occidentale et Amérique du Nord): **Suisse**
- Groupe II (Europe centrale et orientale): **Bulgarie**
- Groupe III (Amérique latine et Caraïbes): **Brésil**
- Groupe IV (Asie et Pacifique): **Chine**
- Groupe Va (Afrique): **Sénégal**
- Groupe Vb (États arabes): **Bahreïn**

Le Sous-directeur général du Secteur de l'éducation désignera le représentant du Secteur de l'éducation de l'UNESCO dès que possible.

Le Président du Groupe de travail (GT) sera : **la Suisse**

---

#### **5.5. Concernant la gouvernance du BIE, la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE :**

- **Rappelant le point C3 du document 36 C/18 ;**
  - **Décide d'engager un processus de révision de la structure actuelle de gouvernance du BIE ;**
  - **Décide également de confier au Groupe de travail, établi en vertu du point 5.4 ci-dessus, un mandat conforme au point C3 du document 36 C/18. Les premiers résultats de ce processus seront communiqués à la prochaine réunion du bureau.**
-

## 5.6 Compte tenu des décisions ci-dessus, la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE :

- **Décide de déléguer exceptionnellement au bureau, entre les sessions du Conseil, le pouvoir de prendre les décisions consensuelles nécessaires en ce qui concerne les priorités de programme, la structure organisationnelle, le dialogue politique et la gouvernance en vue de la mise en œuvre de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula, étant entendu que les membres du bureau consulteront leurs groupes respectifs, dont ils refléteront l'opinion, avant de prendre leurs décisions. Le bureau soumettra à la 62<sup>e</sup> session du Conseil du BIE un rapport complet sur les progrès réalisés et les décisions prises, en vue de leur adoption officielle.**

## 6. Programme d'activités du BIE pour 2012

(Documents : UNESCO/BIE/C.61/3 + son Addendum, Annexe VIII ; et UNESCO/BIE/C.61/Inf.3, Annexe IV).

20. La Directrice du BIE a présenté les grandes lignes du projet de programme d'activités du BIE pour 2012, ainsi que le projet de budget pour l'année à venir. Elle a souligné le fait que la réduction de 31% de l'allocation financière de l'UNESCO affectera non seulement le budget pour le programme mais aussi, en particulier, la structure du personnel, et que l'on ne devrait pas sous-estimer l'impact de cette grave réduction sur la phase initiale critique de la mise en œuvre de la Stratégie (on trouvera l'exposé de la Directrice en Annexe XIII).

21. Le représentant du Maroc, au nom du Groupe administratif, a présenté les paragraphes 10 à 15 du Rapport du Groupe administratif, ainsi que la Résolution portant ouverture de crédit pour 2012 (voir document UNESCO/BIE/C.61/Inf.3).

22. Au cours du débat qui s'est ensuivi, de nombreux délégués ont fait observer qu'il était crucial pour le BIE de développer ses réseaux et ses partenariats, de créer davantage de synergies et de tirer pleinement avantage de la coopération Sud-Sud pour réaliser ses activités avec des ressources limitées. Le partenariat avec l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) a été accueilli avec satisfaction car il permet au BIE de renforcer et optimiser ses contributions. Les délégués se sont félicités que l'accent soit placé prioritairement sur l'Afrique, en particulier pour le Diplôme en élaboration et développement du curriculum, et il a été suggéré d'envisager la possibilité d'impliquer les pays africains francophones dans cette importante activité. Il a également été suggéré de réaliser davantage d'activités en Asie, de préférence en partenariat avec les principales institutions et organisations, compte tenu des contraintes financières actuelles.

23. Dans sa réponse, la Directrice a déclaré que le Secrétariat prendra en considération les propositions qui ont été faites, mais elle a également suggéré que l'on tienne le plus grand compte des contraintes financières actuelles et du budget très limité qui a été mis à la disposition du BIE. S'agissant des partenariats et des synergies, elle a brièvement rappelé le soutien du BIE au Programme pour l'éducation de base en Afrique (BEAP), l'importante contribution du BIE à l'élaboration du cadre UNESCO de bilan-diagnostic de la qualité de l'enseignement général (GEQAF selon son sigle en anglais) et l'étroite coopération établie avec les bureaux régionaux pour l'éducation en Amérique latine, en Afrique, en Asie et dans les États arabes. S'agissant du Diplôme, la Directrice a fourni des précisions quant à l'intention du BIE d'apporter une dimension enrichissante transrégionale et de comparaison internationale

au développement des capacités des spécialistes du curriculum, par exemple au moyen d'études de cas réalisées dans différentes régions du monde. Elle a terminé son intervention en lançant un appel pour un accroissement des ressources financières mises à la disposition du BIE, au moyen de contributions spéciales à un « fonds de stabilité », comme cela est proposé dans le rapport du Groupe administratif.

## DÉCISION

**Conformément aux Statuts du BIE (Section II, Article V.b), stipulant que le Conseil est chargé « de définir de manière détaillée, dans le cadre du programme et budget approuvés par la Conférence générale, et compte tenu, le cas échéant, des ressources extrabudgétaires disponibles, les activités à entreprendre par le Bureau », le Conseil :**

- **Prend note des commentaires et recommandations du Rapport du Groupe administratif (UNESCO/BIE/C.61/Inf.3) ;**
- **Demande à la Directrice générale de tenir compte de l'adoption de la Stratégie « Centre d'excellence » par la Conférence générale à sa 36<sup>e</sup> session pour que le Siège révise en conséquence le niveau de réduction de l'allocation du BIE provenant du budget de l'UNESCO, afin de ne pas préteriter l'application du plan de mise en œuvre de ladite stratégie ;**
- **Approuve le programme des activités prévu pour 2012 (UNESCO/BIE/C.61/3), étant entendu qu'il sera tenu compte, pour leur exécution, des observations faites par le Conseil, et notamment du fait que les allocations et contributions qui pourraient venir compléter le Compte spécial du BIE devraient prioriser le plan de mise en œuvre de la Stratégie « Centre d'excellence » ;**
- **Approuve le projet de budget du BIE pour 2012 (UNESCO/BIE/C.61/3-Addendum) ainsi que la Résolution portant ouverture de crédit pour 2012 (paragr. 15 du Rapport du Groupe administratif, document UNESCO/BIE/C.61/Inf.3), étant entendu que ne peuvent être acceptés par la Directrice du BIE que les fonds ou aides qui sont clairement alignés sur les priorités de l'UNESCO et sur les objectifs stratégiques du BIE.**

### **7. Plan de mobilisation des ressources et stratégie pour le plaidoyer et la communication**

*(Documents : UNESCO/BIE/C.61/Inf.5, Annexe IX, et UNESCO/BIE/C.61/Inf.9, Annexe X)*

24. La Directrice du BIE a brièvement présenté le plan de mobilisation des ressources et la stratégie pour le plaidoyer et la communication, en expliquant qu'ils avaient tous les deux été établis en étroite liaison avec le plan de mise en œuvre de la Stratégie (on trouvera ces exposés de la Directrice en Annexes XIV et XV).

25. Au cours du débat qui s'est ensuivi, plusieurs délégués ont souligné le fait que la recherche de fonds supplémentaires pour la mise en œuvre de la Stratégie est une tâche essentielle et que toutes les possibilités en la matière doivent être explorées et exploitées, y compris, par exemple, les financements de la Commission européenne et l'établissement de

partenariats secteur public/secteur privé. Il a également été mentionné que le Président du Conseil et le SDG/ED, de même que les membres du Conseil, ont un rôle important à jouer pour aider le BIE et sa Directrice à mobiliser des ressources.

26. La Directrice du BIE a remercié les participants pour leurs très utiles suggestions, dont il sera tenu compte pour la mise en œuvre du plan de mobilisation des ressources et de la stratégie pour le plaidoyer et la communication.

## DÉCISION

### 7.1 Concernant le plan de mobilisation des ressources, la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE :

- **Rappelant la Résolution 34 C/4 et la Résolution 35 C/14, ainsi que le document 36 C/18 adopté à la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO ;**
- **Appelle les membres du Conseil du BIE à soutenir la Directrice du BIE dans sa recherche de ressources financières supplémentaires, en particulier sous la forme de contributions de base dans le cadre d'accords pluriannuels, ainsi que d'autres ressources extrabudgétaires, y compris en provenance du secteur privé ;**
- **Prend note du plan de mobilisation des ressources proposé pour le BIE (UNESCO/BIE/C.61/Inf. 5), y compris les commentaires des membres du Conseil ;**
- **Demande à la Directrice du BIE de mettre en place un comité chargé de la mobilisation des ressources qui invitera trois membres du Conseil à appuyer l'équipe du BIE, en faisant activement campagne pour appeler des fonds et en offrant des conseils, et de faire état des progrès accomplis à la 62<sup>e</sup> session du Conseil.**

---

### 7.2 Concernant la stratégie pour le plaidoyer et la communication, la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE :

- **Rappelant la Résolution 34 C/4 et la Résolution 35 C/14; et le document 36 C/18 adoptée à la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO ;**
- **Prend note de la stratégie pour le plaidoyer et la communication du BIE (UNESCO/BIE/C.61/Inf. 9);**
- **Demande à la Directrice du BIE de rendre compte des progrès accomplis à la 62<sup>e</sup> session du Conseil.**

## 8. Dates de la 62<sup>e</sup> session du Conseil du BIE

## DÉCISION

Le Conseil décide de proposer à la Directrice générale de l'UNESCO de :

- **Tenir la 62<sup>e</sup> session du Conseil du BIE du 23 au 25 janvier 2013. Elle devrait être précédée par la réunion du Groupe administratif ;**
- **Tenir la réunion du bureau du Conseil provisoirement la première semaine de septembre 2012.**

## 9. Questions diverses

Aucune.

## 10. Adoption des décisions de la 61<sup>e</sup> session (UNESCO/BIE/C.61/Décisions/Prov.1)

### DÉCISION

Conformément à son Règlement intérieur (IV, Section XI, Articles 22.1 et 22.2), qui prévoit que « *le Conseil approuve à chaque session le texte des décisions adoptées au cours de la session* » et que « *le texte est publié dans le mois qui suit la fin de la session* », le Conseil :

- **Approuve le texte de ses décisions (UNESCO/BIE/C.61/Décisions/Prov.1);**
- **Charge le Secrétariat du BIE de publier le document « Compte rendu et décisions de la 61<sup>e</sup> session du Conseil » d'ici à la fin du mois de mars 2012, après avoir distribué un projet de ce document aux membres du Conseil, aux fins d'éventuels commentaires.**

## 11. Clôture de la 61<sup>e</sup> session

27. Avant la clôture de la session, le Président a remercié les membres du Conseil pour cette réunion constructive et orientée vers les résultats, au cours de laquelle plusieurs décisions importantes ont été prises. Il a également remercié la Directrice et le personnel du BIE pour leur dur travail et leur diligence dans son exécution. Enfin, il a indiqué aux participants que peu après la fin de la session auraient lieu d'une part la présentation d'une brève vidéo sur le Diplôme en Afrique et d'autre part une cérémonie de remerciements à Mme Claude Caparros, membre du personnel du BIE, qui prend sa retraite après 38 ans de service.

28. Le Président a déclaré close la 61<sup>e</sup> session du Conseil le vendredi 27 janvier 2012 à 11h15.



Annexe I - UNESCO/BIE/C.61/1/Add.  
Genève, 25 janvier 2012  
Original: anglais

---

**SOIXANTE ET UNIEME SESSION DU  
CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'EDUCATION**

Genève, 25-27 janvier 2012

**ORDRE DU JOUR ET ORDRE DU JOUR COMMENTE**



## **ORDRE DU JOUR**

Mercredi 25 janvier 10h – 13h

1. **Ouverture de la session**
2. Adoption de l'**ordre du jour** (UNESCO/BIE/C.61/1/Prov./Rev.) et de l'**ordre du jour annoté** (UNESCO/BIE/C.61/1/Prov./Add)
3. **Élection** du Président, du bureau et des organes subsidiaires du Conseil du BIE
4. **Activités du BIE durant l'année 2011** (UNESCO/BIE/C.61/2)

Mercredi 25 janvier 15h – 18h

5. **Plan de mise en œuvre de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula** (UNESCO/BIE/C.61/Inf. 4)
  - 5.1 Cadre de mise en œuvre
  - 5.2 Priorités de programmes (processus de mise en œuvre)
  - 5.3 Structure organisationnelle (processus de mise en œuvre)
  - 5.4 Dialogue politique, y compris la Conférence internationale de l'éducation (CIE) (processus de mise en œuvre)
  - 5.5 Gouvernance (processus de mise en œuvre)

Jeudi 26 janvier 10h – 16h

**Plan de mise en œuvre de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula (suite)**

6. **Programme d'activités du BIE pour 2012** (UNESCO/BIE/C.61/3)

Jeudi 26 janvier 16h – 18h

7. **Plan de mobilisation de ressources pour le BIE et Stratégie du BIE pour le plaidoyer et la communication** (UNESCO/BIE/C.61/Inf.5 ; UNESCO/BIE/C.61/Inf. 9)
  - 7.1 Plan de mobilisation de ressources
  - 7.2 Plaidoyer et communication
8. **Dates de la 62<sup>e</sup> session du Conseil du BIE**

Vendredi 27 janvier 10h – 13h

9. **Questions diverses**
10. **Adoption des décisions de la 61<sup>e</sup> session** (UNESCO/BIE/C.61/Decisions/Prov.)
11. **Clôture de la 61<sup>e</sup> session**



## **ORDRE DU JOUR COMMENTÉ**

La 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE se tiendra dans le Bâtiment de l'Association internationale du transport aérien (IATA), 33 Route de l'Aéroport, 1215 Genève 15 Aéroport. (Voir la brochure ci-jointe « Informations pratiques »).

Elle débutera le mercredi 25 janvier 2012 à 10h et il est prévu qu'elle se termine le vendredi 27 janvier 2012 à 13h.

L'horaire de travail de la session sera le suivant : mercredi 25 janvier et jeudi 26 janvier de 10h à 13h et de 15h à 18h, et vendredi 27 janvier de 10h à 13h.

Comme en 2011, la réunion du Groupe administratif se déroulera dans les locaux du BIE, salle Cecilia Braslavsky, 15 route des Morillons, 1218 Le Grand-Saconnex, Genève, le mardi 24 janvier 2012, de 10h à 13h. Le Groupe administratif limitera ses travaux aux questions administratives et financières. Le rapport du Groupe administratif ne sera pas adopté officiellement, contrairement à la pratique passée. Le Conseil en prendra simplement note à titre de contribution aux débats.

### **Mercredi 25 janvier, de 10h à 13h**

#### **1. Ouverture de la session**

La session sera ouverte le mercredi 25 janvier à 10h par S.E. M. Ole BRISEID (Norvège), Président sortant du Conseil du BIE.

#### **2. Adoption de l'ordre du jour et de l'ordre du jour commenté**

*DOCUMENT : UNESCO/BIE/C.61/1/Prov./Rev. + Addendum*

L'avant-projet d'ordre du jour a déjà été présenté le 6 septembre 2011 au Bureau du Conseil qui l'a commenté. Ce projet a été préparé conjointement par le Président du Conseil du BIE et le Secrétariat du BIE. Conformément à son Règlement intérieur (section IV, article 4, par. 5), « *Après l'adoption de l'ordre du jour le Conseil, peut, au cours d'une session, modifier l'ordre des questions inscrites à l'ordre du jour ou ajouter ou supprimer des questions. La majorité des deux tiers des membres présents et votants est requise pour ajouter ou supprimer une question au cours d'une session.* ».

**Voir projets de décisions dans le document : UNESCO/BIE/C.61/Decisions/Prov.**

#### **3. Élection du Président, du bureau et des organes subsidiaires du Conseil du BIE**

*DOCUMENTS : Statuts du BIE et Règlement intérieur du Conseil du BIE*

Après l'élection des 14 nouveaux membres du Conseil qui s'est déroulée au cours de la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO (voir la nouvelle composition du Conseil en annexe), le Conseil doit choisir son nouveau bureau pour l'exercice biennal 2012-2013, ainsi que tout organe subsidiaire qu'il jugera utile de constituer. Conformément aux statuts du BIE (article IV, par. 5) : « *Le Conseil élit son bureau composé d'un président et de cinq vice-présidents, ressortissants des six groupes régionaux.* » Le bureau est élu pour une période de deux ans ; ses membres sont rééligibles, mais ne peuvent conserver leur siège plus de quatre ans. Pendant le dernier exercice biennal, le **bureau** était composé de représentants des États membres suivants :

- Président : Groupe I (Europe occidentale et Amérique du Nord) : Norvège
- Vice-Présidents : Groupe II (Europe centrale et orientale) : Géorgie  
Groupe III (Amérique latine et Caraïbes) : République dominicaine  
Groupe IV (Asie et Pacifique) : Pakistan  
Groupe Va (Afrique) : République-Unie de Tanzanie  
Groupe Vb (États arabes) : Oman<sup>1</sup>

Pendant la 59<sup>e</sup> session du Conseil du BIE (janvier 2010), sur proposition du Groupe électoral I (Europe occidentale et Amérique du Nord), en coordination avec le Groupe électoral II (Europe centrale et orientale) et conformément à son Règlement intérieur (section V, article 5.1), le Conseil a élu comme président M. Ole BRISEID, Directeur général, Ministère de l'éducation et de la recherche, Norvège. Conformément aux principes de la rotation géographique, le Conseil a également décidé que le prochain mandat de la présidence, à moins que les membres du Conseil ne souhaitent réélire le président actuel, devrait revenir au Groupe électoral II (Europe centrale et orientale). Les groupes électoraux devraient tenir des consultations à l'avance.

Conformément à l'article IV, par. 6 des Statuts du BIE qui prévoit que « *le Conseil peut constituer des organes subsidiaires pour l'assister dans l'exécution de ses tâches spécifiques* », le Groupe administratif a été créé ces dernières années avec des représentants de chacun des six groupes électoraux. Ses membres sont rééligibles pour un second mandat.

Pendant le dernier exercice biennal, le **Groupe administratif** était composé de représentants des États membres suivants :

- Président : Groupe II (Europe centrale et orientale) : Fédération de Russie
- Membres : Groupe I (Europe occidentale et Amérique du Nord) : Israël  
Groupe III (Amérique latine et Caraïbes) : Brésil  
Groupe IV (Asie et Pacifique) : Indonésie  
Groupe Va (Afrique) : Mali  
Groupe Vb (États arabes) : Maroc

La Fédération de Russie, l'Indonésie et le Mali ne sont plus membres du Conseil. Conformément aux Statuts du BIE, qui prévoient que le bureau (comme son organe subsidiaire) reste en fonction jusqu'à l'élection d'un nouveau bureau, le Groupe administratif se réunira sous sa forme actuelle le 24 janvier 2012. Les États membres intéressés peuvent cependant désigner un représentant en qualité d'observateur.

#### 4. Activités du BIE durant 2011

*DOCUMENTS* : UNESCO/BIE/C.61/2 Rapport de la Directrice ; UNESCO/BIE/61/Inf. 2 Comptes pré-définitifs 2011 ; et UNESCO/BIE/C.61/Inf. 3 Rapport du Groupe administratif, qui sera distribué au début de la réunion.

- La Directrice présentera les points saillants du rapport d'activités en 2011.
- Le Conseil prendra connaissance de la première partie du Rapport du Groupe administratif sur les activités réalisées en 2011.
- Le Conseil débattera du rapport d'activités réalisées en 2011.
- La Directrice et/ou les coordonnateurs des programmes répondront aux questions du Conseil.
- Le Conseil procédera à l'approbation du rapport d'activités 2011.

<sup>1</sup> Oman n'est plus membre du Conseil du BIE. Le Groupe électoral Vb devrait tenir des consultations à l'avance afin de désigner un nouveau vice-président.

- Le Conseil procèdera à l’approbation des comptes pré-définitifs 2011 et de la résolution portant ouverture de crédit pour 2011.

Voir projets de décisions dans le document : *UNESCO/BIE/C.61/Decisions/Prov.*

### **Mercredi 25 janvier, de 15h à 18h**

#### **5. Plan de mise en œuvre de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d’excellence en matière de curricula**

*DOCUMENT: UNESCO/BIE/C.61/Inf.4*

- 5.1. Cadre de mise en œuvre
- 5.2. Priorités des programmes (processus de mise en œuvre)
- 5.3. Structure organisationnelle (processus de mise en œuvre)
- 5.4. Dialogue politique, y compris la CIE (processus de mise en œuvre)
- 5.5. Gouvernance (processus de mise en œuvre)

La Directrice présentera le plan de mise en œuvre. Le Conseil sera alors invité à faire des commentaires.

Le Conseil passera ensuite à l’approbation formelle du plan.

Voir projets de décisions dans le document : *UNESCO/BIE/C.61/Decisions/Prov.*

### **Jeudi 26 janvier, de 10h à 16h**

#### **Plan de mise en œuvre de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d’excellence en matière de curricula (suite)**

#### **6. Programme d’activités du BIE pour 2012**

*DOCUMENTS: UNESCO/BIE/C.61/3 - Rapport de la Directrice ; et UNESCO/BIE/C.61/Inf.3 - Rapport du Groupe administratif, qui sera distribué au début de la réunion.*

- La Directrice présentera les propositions pour un programme d’activités, ainsi que le projet de budget pour 2012.
- Le Conseil prendra connaissance de la seconde partie du Rapport du Groupe administratif relative aux propositions d’activités et de budget pour 2012.
- Le Conseil discutera des propositions pour les programmes en 2012.
- La Directrice et/ou les coordonnateurs des programmes répondront aux questions du Conseil.
- Le Conseil procèdera à l’approbation du Programme d’activités pour 2012.
- Approbation du budget pour 2012.
- Le Conseil prendra note de la totalité du Rapport du Groupe administratif.

Voir projets de décisions dans le document : *UNESCO/BIE/C.61/Decisions/Prov.*

**Jeudi 26 janvier, de 16h à 18h**

7. **Plan de mobilisation de ressources pour le BIE et Stratégie du BIE pour le plaidoyer et la communication** (DOCUMENTS :UNESCO/BIE/C.61/Inf.5 ; UNESCO/BIE/C.61/Inf. 9)
- 7.1. Plan de mobilisation de ressources
  - 7.2. Plaidoyer et communication

La Directrice présentera le plan de mobilisation de ressources qui comporte une stratégie de communication et une stratégie de plaidoyer et de marketing.

Le Conseil sera alors invité à discuter du plan de mobilisation de ressources et à l'approuver.

Voir projets de décisions dans le document : *UNESCO/BIE/C.61/Decisions/Prov.*

8. **Dates de la 62<sup>e</sup> session du Conseil du BIE**

Voir projets de décisions dans le document : *UNESCO/BIE/C.61/Decisions/Prov.*

**Vendredi 27 janvier, de 10h à 13h**

9. **Questions diverses**
10. **Adoption des décisions de la 61<sup>e</sup> session**  
*DOCUMENT : UNESCO/BIE/C.61/Decisions/Prov.*

Conformément au Règlement intérieur du Conseil du BIE (section XI, article 22), qui prévoit que « *le Conseil approuve à chaque session le texte des décisions adoptées au cours de la session* » et que « *le texte est publié dans le mois qui suit la fin de la session* », le Conseil est invité :

- à examiner le texte du projet de décisions de la 61<sup>e</sup> session ;
- à l'adopter ;
- à demander au BIE de publier le texte d'ici à la fin du mois de mars 2012.

11. **Clôture de la 61<sup>e</sup> session**

**COMPOSITION DU CONSEIL DU BIE SUITE AUX ELECTIONS LORS  
DE LA 36e SESSION DE LA CONFERENCE GENERALE DE L'UNESCO (2011)  
POUR LE BIENNIUM 2012-2013**

**COMPOSITION OF THE IBE COUNCIL FOLLOWING THE ELECTIONS  
AT THE 36th SESSION OF THE GENERAL CONFERENCE OF UNESCO (2011)  
FOR THE 2012-2013 BIENNIUM**

1.	Allemagne/Germany	(*)
2.	Arménie/Armenia	élu/elected
3.	Bahreïn/Bahrain	élu/elected
4.	Brésil/Brazil	(*)
5.	Bulgarie/Bulgaria	élu/elected
6.	Burkina Faso/Burkina Faso	élu/elected
7.	Chine/China	élu/elected
8.	Côte d'Ivoire/Côte d'Ivoire	(*)
9.	Etats-Unis d'Amérique/United States of America	(*)
10.	Géorgie/Georgia	(*)
11.	Honduras/Honduras	élu/elected
12.	Inde/India	réélu/re-elected
13.	Israël/Israel	(*)
14.	Jamaïque/Jamaica	(*)
15.	Liban/Lebanon	(*)
16.	Malaisie/Malaysia	réélu/re-elected
17.	Maroc/Morocco	(*)
18.	Nigéria/Nigeria	élu/elected
19.	Norvège/Norway	(*)
20.	Ouganda/Uganda	(*)
21.	Pakistan/Pakistan	(*)
22.	Philippines/Philippines	élu/elected
23.	République de Corée/Republic of Korea	élu/elected
24.	République dominicaine/Dominican Republic	(*)
25.	République-Unie de Tanzanie/United Republic of Tanzania	(*)
26.	Sénégal/Senegal	élu/elected
27.	Slovaquie/Slovakia	élu/elected
28.	Suisse/Switzerland	réélu/re-elected

(\*) Pays membres, élus ou réélus en 2009, dont le mandat continue jusqu'à la fin de la 37e session de la Conférence générale en 2013.

(\*) Member States, elected or re-elected in 2009, whose mandate continues until the end of the 37th session of the General Conference in 2013.





Rapport de la Directrice  
Bureau international d'éducation  
**Mise en œuvre des activités**  
**Période : janvier-décembre 2011**

## I. Principaux domaines d'activité, progrès et difficultés

L'objet du présent rapport est de présenter les progrès accomplis par les programmes et les défis qu'ils doivent relever, ainsi que les activités réalisées en 2011 par le BIE, en sa qualité d'institut de l'UNESCO spécialisé dans le contenu, les méthodes, les politiques et les processus de définition du curriculum. Ces activités ont été conçues et mises en œuvre dans le contexte des objectifs stratégiques et des résultats escomptés de la **Stratégie du BIE 2008-2013** et du **document 35 C/5**. Cette année, le travail a aussi été influencé par la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula, qui a été adoptée par la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO. La présentation des activités de 2011 est organisée conformément aux trois principaux domaines d'activité du BIE : **I) développement des capacités et assistance technique, II) production et gestion des connaissances, et III) dialogue politique.**<sup>1</sup>

	<b>Buts stratégiques Stratégie du BIE 2008–2013</b>	<b>Résultats escomptés à la fin de l'exercice biennal 35 C/5</b>	
<b>1. Développement des capacités et assistance technique</b>	Développement des capacités de spécialistes, praticiens et décideurs à concevoir, gérer et mettre en œuvre des <b>processus d'élaboration des curricula de qualité et des curricula pour l'inclusion</b> : 1. consolider un réseau mondial 2. soutenir les pays dans le changement curriculaire 3. développer, tester et promouvoir des matériels et outils de formation 4. élargir et diversifier les modalités de formation 5. fournir un appui et des conseils professionnels	<b>Axe d'action 2 – Résultat escompté 5</b> Renforcement des capacités nationales de planification, de mise en œuvre et de gestion de l'éducation de base, <b>principalement en Afrique</b>	<b>Axe d'action 3 – Résultat escompté 8</b> Renforcement des capacités nationales de préparation, de mise en œuvre et de gestion de politiques inclusives et de plans sectoriels de l'éducation, y compris en situation de post-conflit et de post-catastrophe
		<b>Axe d'action 2 – Résultat escompté 6</b> Rénovation des systèmes d'enseignement secondaire, notamment et si nécessaire, par la réforme des programmes et une meilleure évaluation des acquis des élèves	<b>Axe d'action 3 – Résultat escompté 10</b> Renforcement des capacités nationales d'élaboration de réponses globales du secteur éducatif au VIH et au sida par le biais d'EDUSIDA et d'efforts similaires
<b>2. Production et gestion des connaissances</b>	Consolidation, enrichissement et élargissement d' <b>une base de connaissances et d'un éventail de ressources spécialisées d'information sur les curricula et les processus de définition des curricula</b> : 6. construire une base solide de connaissances 7. renforcer les services de centre documentaire de référence et d'information 8. créer une plateforme en ligne pour faciliter la mise en commun des connaissances 9. rationaliser les services et l'accès aux matériels et ressources	<b>Axe d'action 4 – Résultat escompté 12</b> Suivi des progrès de l'EPT à l'échelle mondiale et régionale et identification des évolutions dans l'éducation grâce à la recherche appliquée et à la publication d'études et de rapports comme le Rapport mondial de suivi sur l'EPT	<b>Axe d'action 3 – Résultat escompté 8</b> Renforcement des capacités nationales de préparation, de mise en œuvre et de gestion de politiques inclusives et de plans sectoriels de l'éducation, y compris en situation de post-conflit et de post-catastrophe
<b>3. Dialogue politique et CIE</b>	Facilitation du <b>dialogue politique</b> aux niveaux local, régional et mondial pour de meilleurs processus de définition des curricula et produits curriculaires : 10. contribuer à mettre en place des mécanismes adéquats pour diffuser les conclusions de la Conférence de 2008 et réaliser des activités complémentaires de suivi en matière de politiques éducatives pour l'inclusion	<b>Axe d'action 3 – Résultat escompté 8</b> Renforcement des capacités nationales de préparation, de mise en œuvre et de gestion de politiques inclusives et de plans sectoriels de l'éducation, y compris en situation de post-conflit et de post-catastrophe	

<sup>1</sup> Afin de donner des renseignements plus détaillés sur les activités, leurs produits, les défis qu'ils doivent relever, des fiches d'information sur chaque programme sont disponibles sur demande.

## Réalisations marquantes en 2011

**806** participants dans l'ensemble des activités du BIE

**145** participants originaires d'Afrique

**105** participants de **28** pays ont préparé un diplôme

**701** participants de **34** pays ont participé à des ateliers

**1 539** membres de la communauté de pratique (+7%)

**5** pays (**4** dans la région arabe) ont reçu une assistance technique spécifique

**4** numéros de la revue **Perspectives** ont été publiés

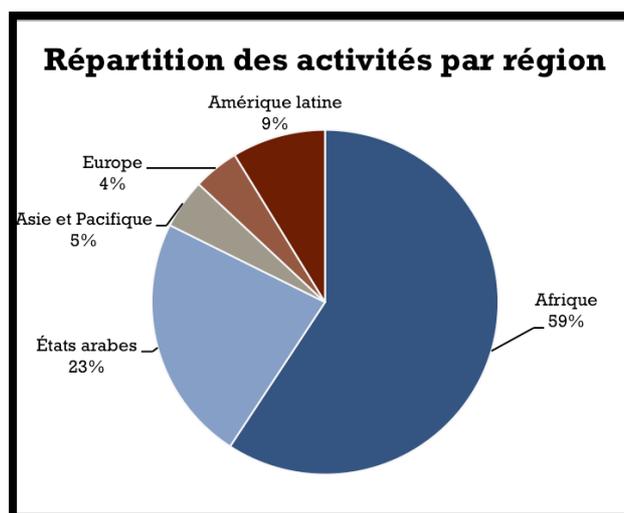
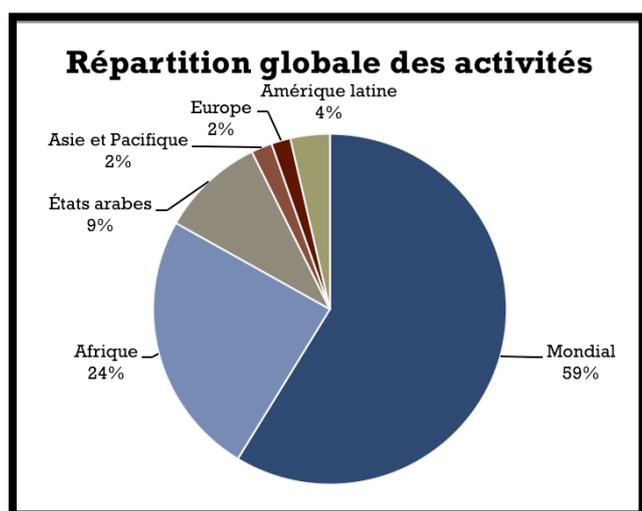
**6 936** institutions ont reçu **Perspectives** (+22%)

**30 707** abonnements téléchargés à **Perspectives**

**1 344 462** visiteurs uniques du site web du BIE (+17%)

**159 922** téléchargements de documents et publications du BIE par le biais d'**UNESDOC** (+18%)

Graphiques 1: Répartition des activités (sur la base des dépenses)



## 1. Développement des capacités et assistance technique

Les activités de développement des capacités et d'assistance technique ont pour but de renforcer les capacités des individus, des équipes nationales ou des institutions à concevoir, définir, mettre en œuvre et évaluer les processus curriculaires pour améliorer la qualité de l'éducation pour tous. La Communauté de pratique a permis de partager et de diffuser des expériences et connaissances : au niveau régional en s'associant aux bureaux régionaux et hors Siège de l'UNESCO pour préparer des cours de formation et des ateliers ; et par une assistance technique directe en soutenant les initiatives nationales en vue de développer des cadres curriculaires, la formation des enseignants et les matériels didactiques pour améliorer l'apprentissage aux niveaux primaire et

secondaire. Les différentes activités sont adaptées aux exigences et aux besoins des États membres. De nouvelles modalités de formation cherchent à accroître l'impact sur le terrain, conformément aux demandes visant à transformer le BIE en un centre d'excellence. Le programme 2011 est appliqué moyennant **1)** des diplômes, **2)** des ateliers, **3)** la Communauté de pratique, **4)** le programme Priorité à l'Afrique, **5)** des domaines thématiques comme l'éducation VIH et sida, l'éducation pour l'inclusion et l'éducation pour le développement durable, et **6)** l'assistance technique aux États membres, avec une attention spéciale aux pays en transition ou touchés par un conflit.

## 1.1 Diplôme en élaboration et développement du curriculum

Lancée pour la première fois en 2010, cette initiative du BIE a pour but de fournir des programmes novateurs, durables à long terme et officiellement agréés de renforcement des capacités dans le domaine du curriculum. Il s'agit d'un outil conceptuel et méthodologique de consolidation des aptitudes à l'analyse, à l'examen, à l'évaluation, à la conception et au développement de curricula aux macro, méso et micro-niveaux du système éducatif, l'accent étant placé sur le niveau de l'école. Les participants reçoivent une formation intensive de dix jours en face à face, organisée autour de dix modules thématiques (Outils de formation pour le développement curriculaire : dossier didactique - TTCD). Au cours des 30 semaines suivantes, ils approfondissent chaque module selon leur propre contexte éducatif et analysent des études de cas relatives à des pays dans le monde, puis ils appliquent les enseignements retirés à leur propre pays. En 2011, le BIE a achevé avec succès la première édition du Diplôme en Amérique latine, organisée en partenariat avec

Buts  
stratégiques  
1, 2, 3, 4, 5  
Axes d'action  
2 - 6

l'Université catholique d'Uruguay (UCU) et le Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et aux Caraïbes (UNESCO/OREALC). De plus, la deuxième promotion en Amérique latine a commencé à préparer le Diplôme, alors que le Diplôme a été lancé avec succès en Afrique, en collaboration avec le Bureau régional de l'UNESCO pour l'Afrique (BREDA) et la section de formation des enseignants (TED) de l'UNESCO ; il est mis en œuvre par l'Université ouverte de Tanzanie et l'Institut tanzanien d'éducation. Dans l'ensemble, **105** participants de **28** pays sont formés par ce Diplôme. Jusqu'à présent, en novembre 2011, **22** participants avaient obtenu leur diplôme. D'après l'évaluation globale du Diplôme, **95%** des participants ont estimé que le Diplôme avait contribué à les sensibiliser et à relever leurs compétences en matière de curriculum. Une recherche ultérieure sera menée sur l'utilisation des compétences obtenues, pour surveiller l'impact de cette initiative.

### Défis:

(a) Renforcer les **impacts à court et long terme** des activités de développement des capacités du point de vue quantitatif et qualitatif

(b) Partager les **résultats des évaluations avec les partenaires** et les usagers et **recueillir leur opinion**, afin d'affiner la planification et affiner l'identification des besoins, tout en améliorant la qualité des outils d'apprentissage des cours du Diplôme

Tableau 1 : Vue d'ensemble du Diplôme

Diplôme/Lieu	Participants
<b>1<sup>er</sup> Diplôme en Amérique latine (1<sup>ère</sup> promotion)</b> Montevideo, Uruguay	<b>32</b> (8 pays d'Amérique latine et 2 pays d'Afrique, 8 membres du personnel de l'UNESCO et de la Banque mondiale) <b>50%</b> d'hommes; <b>50%</b> de femmes
<b>2<sup>e</sup> Diplôme en Amérique latine (2<sup>e</sup> promotion)</b> Montevideo, Uruguay	<b>24</b> (5 pays d'Amérique latine, 2 membres du personnel de l'UNESCO) <b>12%</b> d'hommes; <b>88%</b> de femmes
<b>1<sup>er</sup> Diplôme en Afrique</b> Dar es Salaam, République-Unie de Tanzanie	<b>49</b> (17 pays d'Afrique, 7 membres du personnel de l'UNESCO) <b>50%</b> d'hommes; <b>50%</b> de femmes

## 1.2 Ateliers

Les activités relatives aux ateliers ont eu pour priorité de dispenser un soutien technique spécifique et une formation au personnel responsable des processus éducatifs et curriculaires. En 2011, le BIE a contribué à des réformes curriculaires dans l'enseignement élémentaire et secondaire, et dans la formation des enseignants dans plusieurs pays. Tous les ateliers ont été organisés sur la base d'outils de formation personnalisés et ils répondaient à des besoins précis d'États membres. Cette année, un

Buts  
stratégiques  
1, 2, 3, 4, 5  
Axes d'action  
2 - 5/6

total de **701** participants de **34** pays ont assisté à ces ateliers. En Asie, l'accent a été mis sur la préparation d'outils d'apprentissage pour les institutions de formation des enseignants sur l'éducation pour le développement durable. Dans les régions de l'Amérique latine et des États arabes, c'est l'éducation pour l'inclusion qui a été mise en exergue. Les participants ont évalué de manière positive le contenu des ateliers à **98%**, l'animation à **94%** et les matériels à **98%**.

Tableau 2: Aperçu des activités des ateliers

Lieu et dates	Thème de l'atelier	Participants
<b>Philippines</b> Mars – Avril 2011	Réorienter la formation des enseignants vers l' <b>EPT</b> et l' <b>éducation pour le développement durable</b> en Asie et dans le Pacifique	<b>63</b> (décideurs, spécialistes du curriculum, formateurs d'enseignants, directeurs d'école et enseignants)
<b>Thaïlande</b> Avril 2011	Réorienter la formation des enseignants vers l' <b>EPT</b> et l' <b>éducation pour le développement durable</b> en Asie et dans le Pacifique	<b>30</b> (décideurs, spécialistes du curriculum, formateurs d'enseignants, directeurs d'école et enseignants)
<b>Ouganda</b> Mai 2011	Soutenir le <b>curriculum de l'éducation de base</b> , en particulier au niveau secondaire du premier cycle	<b>17</b> (membres du personnel du Centre national ougandais de définition des curricula)
<b>Viet Nam</b> Juin 2011	Établir un groupe interinstitutions chargé de mener une recherche-action et des activités de renforcement des capacités dans le domaine de l' <b>éducation pour le développement durable</b>	<b>82</b> (instituts de formation des enseignants, enseignants du secondaire de 12 provinces)
<b>Guatemala</b> Juillet 2011	Réaliser un atelier pour les animateurs sur l' <b>éducation pour l'inclusion</b>	<b>31</b> (fonctionnaires du Ministère de l'éducation)
<b>Mali</b> Août 2011	Créer une <b>boîte à outils</b> « <i>les compétences pour vivre et travailler au XXI<sup>e</sup> siècle : boîte à outils de renforcement des capacités pour les innovations curriculaires en dans les pays de l'Afrique subsaharienne</i> »	<b>68</b> (décideurs, spécialistes du curriculum, responsables de la formation des enseignants du Burkina Faso, du Congo, du Kenya, du Mali et de Maurice)
<b>Mexique</b> Septembre 2011	Mener deux ateliers de renforcement des capacités sur les processus de <b>changement curriculaire</b> et de <b>développement fondé sur les compétences</b>	<b>60</b> (membres du Groupe national académique, formateurs d'enseignants ; membres du personnel de différents divisions du Département de l'enseignement primaire)
<b>Antigua-et-Barbuda</b> Novembre 2011	Réaliser un atelier sur l' <b>éducation pour l'inclusion</b> aux Caraïbes	<b>24</b> (décideurs, spécialistes du curriculum, formateurs d'enseignants, directeurs d'école et enseignants)
<b>Niger</b> Novembre 2011	Finaliser et approuver le <b>manuel bilingue zarma-français</b> et son guide de l'enseignant pour les écoles rurales alternatives	<b>25</b> (spécialistes du curriculum, formateurs d'enseignants)

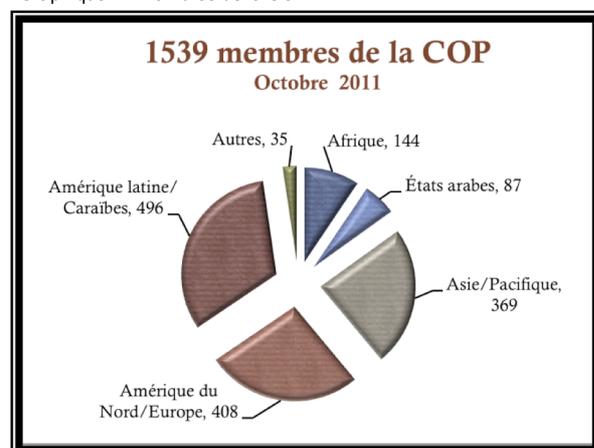
### 1.3 Communauté de pratique

La Communauté de pratique (COP) est un espace ouvert et pluriel qui donne des occasions de partager des visions, des approches, des expériences, des pratiques, des conclusions de recherche et des ressources. Elle offre aussi des possibilités concrètes d'entreprendre conjointement des programmes et des projets pour renforcer les capacités institutionnelles autour des thèmes

**Buts stratégiques**  
1, 2, 3  
**Axes d'action**  
2 – 5/6

curriculaires. En 2011, la COP a contribué au recueil de nouvelles études de cas, qui ont été incluses dans le TTCD, et à la diffusion d'informations sur les diplômes et les ateliers.

Graphique 2 : Membres de la COP11



#### En chiffres

- **1.539** membres de la COP (+7%, 2011)
- **143** pays représentés
- **27** études de cas soumises (novembre 2011)

### 1.4 Priorité à l'Afrique

Le BIE contribue au programme de l'UNESCO **Priorité à l'Afrique** dans tous ses domaines d'intervention. Avec le BRENDA, il a poursuivi son soutien au **Programme pour l'éducation de**

**Buts stratégiques**  
1, 2, 3, 4, 5  
**Axes d'action**  
2 – 5/6; 3-8

**base en Afrique** (BEAP). En 2011, le BIE a travaillé étroitement avec l'Université ouverte de

Tanzanie et l'Institut tanzanien d'éducation, ainsi

qu'avec le BRED, pour renforcer les capacités institutionnelles, définir les conditions administratives et d'agrément ainsi que la gestion de la plateforme en ligne pour la mise en œuvre du Diplôme. Le contenu curriculaire dans les modules thématiques (TTCD) a également été développé et adapté à la région de l'Afrique. Le premier Diplôme en Afrique a donc été lancé avec succès ; au total, 49 cadres de 17 pays africains ont participé à la session en face à face. Dans l'ensemble de ses activités en Afrique (Diplôme, ateliers de renforcement des capacités relatives au BEAP, formation au titre des programmes d'assistance technique et projet pour l'Afrique), le BIE a formé **145** professionnels originaires de **21** pays.

Le projet d'**Apprentissage pour la vie et le travail** en Afrique a appuyé les ministères de l'éducation et les institutions éducatives de plusieurs pays d'Afrique subsaharienne à consolider la préparation à la vie et au travail dans l'éducation de base grâce à la définition et l'application d'un curriculum de qualité dans la classe. Le BIE a coordonné la finalisation d'une boîte à outils de renforcement des capacités « Les compétences pour vivre et travailler au XXI<sup>e</sup> siècle : boîte à outils de renforcement des capacités pour les innovations curriculaires dans les pays de l'Afrique subsaharienne » au cours d'un atelier international

organisé à Bamako (Mali). Des équipes de cinq pays (Burkina Faso, Congo, Kenya, Mali et Maurice) ont travaillé conjointement sur ce projet durant l'année 2011.

Depuis 2010, le BIE apporte son appui au projet d'élaboration d'un livret de lecture et d'un guide bilingue Zarma-Français pour les élèves et les enseignants du primaire des écoles rurales alternatives au Niger. En 2011, le livret et le guide ont été élaborés et sont actuellement en phase de révision et de finalisation.

En outre, le BIE a renforcé les capacités des enseignants et des étudiants du secondaire à l'utilisation de la technologie de l'information dans le cadre d'un projet pédagogique entre des écoles du Mali (Bamako, Niono) et de la Suisse (Grandson).

Enfin, une assistance technique a été prodiguée au Soudan, dans le cadre de la réforme envisagée du curriculum. En consultation avec des parties prenantes soudanaises, une proposition de projet a été préparée par le Ministère fédéral de l'enseignement général, le Centre national pour le curriculum et la recherche pédagogique (NCCER) et l'UNESCO.

## Priorité à l'Afrique

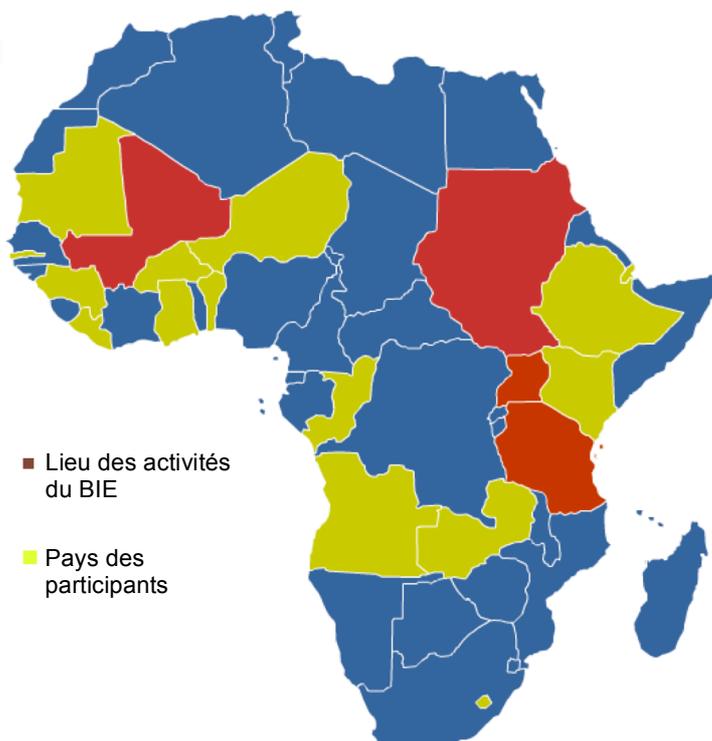


Tableau 3 : Priorité à l'Afrique

Activités	Pays des participants (Pays du BEAP)
<b>Diplôme en élaboration et développement du curriculum</b> République-Unie de Tanzanie	Angola, Bénin, <b>Djibouti</b> , <b>Éthiopie</b> , <b>Gambie</b> , Ghana, Guinée, Kenya, Lesotho, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Ouganda, <b>République-Unie de Tanzanie</b> , <b>Seychelles</b> , Zambie
<b>Atelier sur l'élaboration et le développement du curriculum</b> Ouganda	Ouganda
<b>Boîte à outils pour le renforcement des capacités</b> Mali	<b>Burkina Faso</b> , <b>Congo</b> , Kenya, Mali, <b>Maurice</b>
<b>Renforcement des capacités sur la technologie de l'information</b> Mali	Mali
<b>Livret de lecture et guide du maître bilingue zarma-français</b> Niger	Niger
<b>Conférence nationale sur le curriculum</b>	Soudan

## 1.5 Renforcement des capacités et centre documentaire de référence (clearinghouse) dans le domaine de l'éducation VIH et sida

**Buts stratégiques**  
1, 2, 3, 4, 5  
**Axes d'action**  
3 – 10

Le principal objectif de ces activités est de soutenir l'EPT en intégrant l'éducation VIH et sida plus efficacement dans les curricula officiels, en mettant au point des outils pour améliorer les matériels d'enseignement et d'apprentissage et pour étayer les capacités des spécialistes de l'éducation. Un exemple est la production du « Manuel pour l'intégration de l'éducation VIH et sida dans les curricula officiels » qui a été mis à jour cette année en français. Avec l'élaboration de ces outils novateurs, l'organisation d'ateliers, l'inclusion de documents dans la base de données, l'assistance technique et l'évaluation des bonnes pratiques, le projet de renforcement des capacités et de centre documentaire de référence dans le domaine de l'éducation VIH et sida apporte des compétences spécialisées sur le terrain.

Tableau 4 : Aperçu des activités de renforcement des capacités, du centre documentaire de référence et d'éducation VIH et sida

Activités	Résultats	Partenaires
Contributions au centre documentaire de l'UNESCO sur l'éducation VIH et sida	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>200</b> documents (en anglais, français et portugais) de curricula et matériels curriculaires ajoutés à la base de données</li> <li>➤ <b>30</b> documents ont été évalués</li> </ul>	IIFE, UNESCO Bangkok
Production d'un outil audiovisuel de formation des enseignants au Guyana (Enseignement des questions relatives au VIH et autres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le film vidéo sera utilisé par les enseignants et les formateurs de la Guyane et d'autres pays de la CARICOM</li> </ul>	
Analyse de la formation préalable et en cours d'emploi des enseignants sur l'éducation à la santé et à la vie familiale avec un accent sur la sexualité dans 11 pays de la CARICOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des premiers résultats et des recommandations ont été présentés dans une réunion technique régionale à Sainte-Lucie en avril (organisée conjointement par la CARICOM, l'UNICEF et l'UNESCO)</li> </ul>	Bureau de l'UNESCO à Kingston
Assistance technique en ligne aux pays, aux organisations et aux particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>80</b> demandes ont reçu une réponse</li> </ul>	
Contributions à des publications et commentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Boîte à outils sur l'éducation sexuelle (Iraq)</li> <li>➤ Module de formation sur l'éducation VIH et sida pour les enseignants (Maroc)</li> </ul>	Bureaux de l'UNESCO Maroc et Irak
Participation aux dialogues sur le site web GigaPan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plateforme interactive en ligne connectant des écoles de différentes régions</li> </ul>	Université Carnegie Mellon

## 1.6 Assistance technique aux États membres

Le BIE appuie les gouvernements nationaux (c'est-à-dire les ministères de l'éducation et les institutions en charge du curriculum), sur la base de leurs demandes relatives à la planification, la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de curricula de qualité pour l'enseignement primaire et secondaire, en réponse à de nouveaux défis, des besoins et des perspectives de développement. Une importance particulière est accordée à une véritable intégration du renforcement des compétences dans les curricula, ainsi qu'à la

**Buts stratégiques**  
1, 2, 3, 4, 5  
**Axes d'action**  
2 – 5/6; 3-8

préparation à la vie et au travail sur la base des valeurs, des principes et des pratiques de **l'apprentissage pour vivre ensemble** et **l'éducation pour le développement durable**. Les situations de **post-conflit et post-catastrophe** sont considérées sur une base prioritaire. En 2011, se fondant sur la demande, le BIE a accru ses interventions à l'appui du développement curriculaire, de cadres curriculaires de qualité et d'évaluation des curricula dans la région arabe.

Tableau 5 : Synthèse des activités d'assistance technique

Pays/Projet	Raison d'être	Résultats
<b>Iraq</b> Initiative sur le nouveau curriculum	Projet sur trois ans. Le nouveau curriculum iraquien s'appuie sur des valeurs universelles telles que les droits de l'homme et l'égalité entre hommes et femmes, la paix et l'apprentissage pour vivre ensemble.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le nouveau cadre curriculaire iraquien devra être avalisé par les Ministres de l'éducation et prêt pour les consultations publiques</li> <li>2. Lancement de l'étude de faisabilité pour l'établissement du centre national iraquien du curriculum</li> </ol>
<b>Soudan</b> Conférence nationale sur le curriculum	Sur la base de l'accord des parties prenantes soudanaises émanant de la conférence nationale, une proposition de projet pluriannuel a été présentée pour obtenir un financement en vue de mettre en place un processus global de réforme du curriculum au Soudan.	Présentation pour financement de la proposition révisée de projet de réforme globale du curriculum au Soudan
	Projet sur l'analyse des manuels pour recenser les questions relatives aux inégalités entre hommes et	1. Adoption des outils et de la méthodologie pour l'analyse des manuels scolaires dans une

<p><b>Liban</b> Analyse des manuels scolaires</p>	<p>femmes et les préjugés sexistes dans les manuels comme base de la révision des manuels dans une perspective de sexospécificité. Cela contribuera à favoriser l'apprentissage pour vivre ensemble et la qualité globale des manuels de l'enseignement primaire et secondaire.</p>	<p>perspective de sexospécificité 2. Capacités renforcées de 40 spécialistes et chercheurs en éducation à réaliser une analyse basée sur une approche commune</p>
<p><b>UNRWA</b> Cadre pour la qualité du curriculum</p>	<p>L'élaboration d'un cadre commun pour la mise en œuvre d'un curriculum de qualité est considérée comme la première étape vers un processus à plus long terme qui sera fondé sur le renforcement des capacités des spécialistes du curriculum/de l'éducation dans le service central d'Amman et les bureaux de terrain de l'UNRWA (Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient).</p>	<p>1. Première version complète du cadre commun pour la mise en œuvre d'un curriculum de qualité dans les écoles de l'UNRWA 2. Capacités renforcées de 25 spécialistes certifiés du curriculum à assurer des activités de diffusion</p>
<p><b>États du Golfe</b> Cadre pour une évaluation des curricula</p>	<p>La mise au point d'un cadre commun pour l'évaluation des curricula dans les États du Golfe est fondée sur un bilan des expériences existantes, ainsi que sur la conception de processus utiles et efficaces d'évaluation des curricula dans la région, comme élément de cycles complets de définition des curricula.</p>	<p>1. Ébaucher un cadre commun pour l'évaluation des curricula dans les États du Golfe 2. Capacités renforcées de 30 spécialistes de l'éducation et du curriculum (équipes nationales)</p>

## Défis pour le développement des capacités et l'assistance technique

- Renforcer les **compétences spécialisées de l'équipe** (à moyen terme) pour répondre à des demandes croissantes des États membres
- Mettre au point un **programme de bourses d'études** durable pour le Diplôme et préparer une enquête pour évaluer l'impact de ce diplôme sur le travail futur des participants
- Mieux intégrer le travail en **Afrique**
- Comblent les **lacunes** qui existent dans certains pays entre les niveaux techniques et politiques concernés par le travail sur les curricula

## 2. Production et gestion des connaissances

Le BIE soutient l'action en faveur d'une EPT de qualité en rassemblant, systématisant et mettant à disposition un éventail de ressources et de matériels spécialisés, ainsi que des informations sur les systèmes éducatifs, les curricula et les processus de définition curriculaire. Cette base

### Activités 2011

**2.1** Le Programme de production et de gestion des connaissances a collaboré à la vérification de l'information sur la durée de la scolarité obligatoire en recoupant les données de près de 110 cas de pays inclus dans l'ensemble de données de l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU), également comme contribution au **Recueil de données mondiales sur l'éducation 2011**. Le Programme a aussi apporté son concours à la nouvelle définition proposée de l'enseignement obligatoire qui sera utilisée par l'ISU en 2012. Le but de cette initiative était de répertorier les divergences entre les bases de données existantes, d'améliorer la qualité et la fiabilité des informations fournies par différentes sources, ainsi que la collecte de données.

**2.2** Pendant la deuxième moitié de 2011, le Programme a commencé à préparer l'**enquête mondiale sur le temps d'enseignement** que l'ISU et le BIE lanceront en janvier 2012. Il a pour cela fallu

de connaissances est destinée à étayer les activités de renforcement des capacités, à influencer la prise de décision et à faciliter les échanges et les débats sur des questions précises en matière d'éducation et de curricula.

concevoir un questionnaire adapté, qui servira à recueillir des informations dans le monde entier et qui est fondé sur une définition plus normalisée du temps d'enseignement. Le questionnaire a été préparé conjointement par le BIE et l'ISU avec l'appui externe d'un chercheur de l'Université d'État de New York. À l'appui de cette initiative stratégique et pour aider les répondants dans leur tâche, le Programme a réuni à partir de son ensemble de données les informations qui sont actuellement disponibles sur le temps d'enseignement dans près de 180 pays.

**Buts stratégiques**  
6,7,8,9  
**Axes d'action**  
3-8/4-12

**2.3** De nouveaux profils actualisés, qui accordent une large place aux curricula et aux processus de définition curriculaire, ont été produits pour l'édition 2010/11 de la base de données des **Données mondiales de l'éducation**. Ces profils ont également été utilisés dans les diplômes latino-américain et africain. Les **Dossiers sur les pays** ont été régulièrement mis à

jour ; cette base de données permet présentement d'avoir accès à près de 190 pages de pays, avec notamment des liens vers des ressources curriculaires dans une centaine de pays. Des **alertes et des condensés** ont été régulièrement produits et diffusés, y compris deux nouvelles alertes thématiques (sur la sexospécificité et les curricula, et sur le conflit et le curriculum). Le **catalogue en ligne du BIE** et sa **collection de curricula** ont encore été enrichis.

**2.4 Le site web du BIE** a été constamment mis à jour et plusieurs sections ont été améliorées. Des réunions éditoriales du site web, organisées une fois par mois, ont permis de resserrer la coordination interne et la planification. L'évaluation de l'Intranet du BIE s'est achevée ; des suggestions et des recommandations pour l'améliorer ont été recueillies et structurées.

### Publications 2011

**2.5 Perspectives, revue trimestrielle d'éducation comparée.** Quatre numéros ont été publiés : en mars 2011 sur le thème « *Accès et équité du financement de l'enseignement supérieur dans les pays arabes* » (n° 157) ; en juin 2011, un numéro régulier présentant des articles dans différentes perspectives éducatives (n° 158) ; en septembre 2011, sur le thème « *Préparer les enseignants à l'éducation pour l'inclusion* » (n° 159) ; et en décembre 2011 sur le thème « *Internationalisation de la formation des enseignants* » (n° 160). **Perspectives** atteint à l'heure actuelle **6 936** institutions dans le monde par le biais de 255 consortiums universitaires, ce qui représente une augmentation de 22% par rapport à l'année précédente. En 2011, le nombre d'abonnements téléchargés a atteint **30 707**, alors qu'il y a trois ans à peine, il était d'environ 2 800.

## Réalisations en chiffres

### Bases de données

- ✓ **49** profils actualisés de l'édition 2010/11 de la base de données des Données mondiales de l'éducation mis en ligne sur le site web du **BIE** ainsi qu'**UNESDOC**, portant le total à 116 profils (octobre 2011)
- ✓ **110** cas de pays recoupés afin de vérifier les informations sur la durée de la scolarité obligatoire (contribution au **Recueil de données mondiales sur l'éducation 2011** produit par l'Institut de statistique de l'UNESCO)
- ✓ **745** entrées introduites dans le catalogue en ligne **IBEDOCs**, dont près de 590 ont été ajoutées à la collection de curricula
- ✓ **39** alertes et **3** condensés produits et diffusés, dont **2** nouvelles alertes thématiques

### Site web (situation en octobre 2011)

- ✓ **28** communiqués publiés en **3** langues
- ✓ **1 344 462** visiteurs uniques **(+17%)**
- ✓ **159 922** téléchargements de documents et publications du BIE par le biais d'**UNESDOC** **(+18%)**

### Publications

- ✓ **4** numéros de la revue **Perspectives**
- ✓ **1** numéro de la **série « Pratiques éducatives »** (n° 22, « Enseigner les fractions »)
- ✓ **2** livres: Childhood Rights and Inclusive Education in Latin America [Droits de l'enfance et éducation pour l'inclusion en Amérique latine]  
Interregional and Regional Perspectives on Inclusive Education: Follow-up of the 48th Session of the International Conference on Education [Perspectives régionales et interrégionales sur l'éducation pour l'inclusion. Suivi de la 48<sup>e</sup> session de la Conférence

## Défis pour la production et la gestion des connaissances

- Garantir une **exploitation plus systématique et soutenue de la riche base de connaissances et d'information du BIE** sur les curricula et les processus de définition curriculaire
- Améliorer encore les **services d'alerte** en tenant compte des suggestions et des besoins des usagers
- Développer le **site web du BIE** en le rendant progressivement plus **dynamique et interactif**

### 3. Dialogue politique et CIE

La 48<sup>e</sup> session de la Conférence internationale de l'éducation (CIE) a constitué un processus dynamique comprenant une étape préparatoire, la tenue de la Conférence elle-même et le suivi, en vue de contribuer à la formulation de cadres politiques et curriculaires ancrés dans un concept élargi de l'éducation pour l'inclusion. En prônant l'inclusion dans l'éducation, comme stratégie centrale pour parvenir à une EPT de qualité, le BIE continue de renforcer les capacités nationales à concevoir, gérer et appliquer des cadres politiques inclusifs et des guides

curriculaires inclusifs. En 2011, le Bureau s'est employé à axer les discussions politiques autour de la théorie et la pratique de l'éducation pour l'inclusion: **1)** en nouant des partenariats, notamment avec des ministères de l'éducation, des fondations, des organisations transnationales, **2)** en prodiguant des conseils sur l'élaboration de directives et de cadres politiques inclusifs, et **3)** en créant une plateforme en ligne pour diffuser des informations utiles aux politiques sur l'éducation pour l'inclusion.

#### Principaux domaines d'activité en 2011

Des **partenariats** ont été forgés pour promouvoir et faciliter le dialogue politique et l'échange sur les pratiques d'éducation pour l'inclusion couvrant au moins **trois régions de l'UNESCO**.

Buts  
stratégiques  
10  
Axes d'action  
3-8

Ainsi, le BIE s'est associé avec l'Agence européenne pour le développement de l'éducation des personnes présentant des besoins particuliers dans un projet qui a englobé **25** pays européens. Il s'agissait de mettre au point un profil des compétences requises par les enseignants de l'éducation inclusive ainsi que des produits dans ce domaine pour étendre cette éducation en Europe et dans d'autres régions. Un autre partenariat important a été formé avec l'Organisation des États ibéro-américains (OEI) et plusieurs ministères de l'éducation afin de mener des ateliers de formation sur les curricula inclusifs dans des pays d'Amérique latine (par exemple la

Colombie, le Guatemala, le Mexique). Enfin, des partenariats sont en cours d'établissement avec le GASERC (Centre de recherche en éducation des États arabes du Golfe) autour d'un projet dans la région arabe sur le curriculum de l'école inclusive ainsi que la qualité et l'évaluation du curriculum.

Finalement, en collaboration avec l'UNESCO (Division de l'éducation de base au supérieur et de l'apprentissage) et l'Agence européenne pour le développement de l'éducation des personnes présentant des besoins particuliers, il a été possible de créer la **page d'accueil du projet L'éducation inclusive en action** (<http://www.inclusive-education-in-action.org/iea/>) qui présente des bonnes pratiques donnant suite aux recommandations des Principes directeurs pour l'inclusion dans l'éducation.

#### Défis pour le dialogue politique et la CIE

- Élaborer un programme politique au-delà de la 48<sup>e</sup> session de la CIE, compte tenu du fait que la plupart du travail relatif au dialogue politique est transversal et concerne plusieurs programmes
- Établir un **dialogue politique utile, réfléchi et fondé sur des données opérantes** relatives à l'éducation inclusive dans toutes les régions de l'UNESCO, en tenant compte des divers contextes et capacités aux niveaux régional et national, et renforcer la perspective internationale comparée
- Engager, convaincre et mobiliser un **soutien institutionnel, politique et financier** auprès de divers partenaires autour de la compréhension du curriculum inclusif comme outil d'inclusion, ainsi que le montrent la définition et l'application de cadres politiques inclusifs

## II. Gestion institutionnelle

### 1. Le BIE comme centre d'excellence: préparations

La « Stratégie visant à faire du Bureau international d'éducation un centre d'excellence en matière de curricula » précédemment approuvée par la 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE, a été adoptée à l'unanimité par la Conférence générale de l'UNESCO à sa 36<sup>e</sup> session. En 2011, le BIE a mené un processus préparatoire pour définir un plan d'action dans la perspective de la mise en œuvre de la Stratégie. Ce processus a comporté:

- (1) **une analyse des programmes,**
- (2) **une évaluation organisationnelle rapide,**
- (3) **une vérification externe des comptes.**

Ces trois activités ont exigé une somme de temps et d'efforts non négligeable de la part du personnel du BIE, mais elles ont revêtu une grande importance pour préparer la mise en œuvre de la Stratégie. Ces apports ont aussi été utilisés pour élaborer l'**avant-projet de plan d'action pour la mise en œuvre** de la Stratégie. La réunion du Bureau du BIE (6-7 septembre 2011) a pris connaissance des rapports de la vérification externe des comptes.

De plus, un plan de mobilisation des ressources a été élaboré et examiné lors de la réunion du Bureau. Le plan sera présenté à la 61<sup>e</sup> session du Conseil du BIE.

### 2. Ressources humaines et financières

L'Administration est chargée de la gestion du budget et des finances, des ressources humaines, de la technologie de l'information et des locaux. Les comptes financiers du BIE respectent pleinement les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) ainsi que l'a noté le vérificateur externe des comptes en juillet 2011. Les recommandations financières et de gestion des vérificateurs externes des comptes sont appliquées et ont été communiquées au Bureau de la gestion financière de l'UNESCO. Les locaux sont entretenus par le BIE, conformément aux normes de sécurité nationales et internationales des Nations Unies.

#### 2.1 Ressources financières

Le budget total approuvé pendant l'année fiscale 2011 est de **4 491 000** dollars US. L'allocation financière de l'UNESCO (budget ordinaire) affectée au BIE s'est élevée à **2,4** millions de dollars US et représente **47%** des ressources totales du BIE (y compris les fonds

extrabudgétaires). Le taux d'exécution budgétaire était de **69%** au 31 octobre 2011.

S'agissant des programmes extrabudgétaires en 2011, un montant total de **477 273** dollars US a été alloué au début de l'année. Des ressources extrabudgétaires supplémentaires s'élevant à **127 000** dollars US ont été reçues pour des activités et tâches spécifiques qui n'avaient pas été initialement incluses dans le cadre budgétaire présenté au Conseil du BIE en janvier 2011 (c'est-à-dire GASERC, UNRWA et Mexique).

Le BIE continue d'appliquer sa politique de recouvrement des coûts. Au 31 octobre 2011, **245 000** dollars US avaient été obtenus, dont **78 000** dollars US pour les coûts d'appui aux programmes.

Un tableau montrant les ressources financières à la fin décembre 2011 sera distribué en janvier 2012.

## 2.2 Ressources humaines

Catégorie de personnel	Effectifs
Professionnels	6 contrats ordinaires 5 contrats à durée déterminée
Services généraux	6 contrats ordinaires
<b>Total</b>	<b>17</b>

Jeunes professionnels et stagiaires	Effectifs
BARDS	8
SYNI	1
Stagiaires	16
<b>Total</b>	<b>25</b>

Le BIE a poursuivi la mise en œuvre de sa politique de formation de jeunes professionnels : **8** diplômés de l'université au niveau de la maîtrise ont reçu des bourses d'assistants de recherche **BARDS**; **15** étudiants diplômés d'universités aussi prestigieuses que l'Université Harvard, l'Université Vanderbilt, l'Université de Paris 1 Sorbonne et l'Institut de hautes études internationales et du développements de Genève représentant trois des cinq régions de l'UNESCO sont formés dans le cadre du programme de stages du BIE. Le financement des stages

provient de leurs institutions d'origine ainsi que du Programme d'emploi temporaire subventionné par la Ville de Lausanne qui a financé le salaire d'un assistant de recherche.

Le personnel du BIE a suivi les types suivants de formation :

- **1** membre du personnel a participé à l'atelier organisé par le Siège sur le thème « Formation obligatoire pour les chargés de liaison en matière de sexospécificité »
- **1** membre du personnel et **2** assistants de recherche ont participé au Diplôme en élaboration et développement du curriculum
- **1** membre du personnel a suivi la réunion organisée par le siège d'UN-LINKS.

### Recrutement

Le recrutement d'un nouveau spécialiste des programmes de niveau supérieur (P5) est parvenu aux étapes finales du processus de sélection. En avril 2011, un Coordonnateur P4 (Priorité à l'Afrique) a été recruté avec un contrat à durée déterminée. De même, deux spécialistes de l'assistance aux programmes P1/P2 ont été engagés pour une durée déterminée, respectivement pour l'Afrique et pour le projet d'assistance technique en Iraq. Un comptable GS6 a été recruté et a pris ses fonctions en octobre.

### III. Données budgétaires au 31 octobre 2011

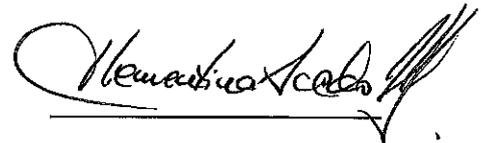


**BUREAU INTERNATIONAL DE L'EDUCATION (BIE)**

**ETATS FINANCIERS I & II  
COUVRANT LA PERIODE D'ACTIVITE PARTANT  
DU 1er JANVIER AU 31 OCTOBRE 2011**

Les Etats Financiers I, II et L'Annexe 1 au 31 octobre 2011  
sont :

Clementina ACEDO MACHADO  
Directrice  
Bureau international d'éducation



15.12.2011

BUREAU INTERNATIONAL D'EDUCATION - BIE  
 ETAT I  
 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE AU 31 OCTOBRE 2011  
 (Exprimé en US dollars)

<i>as at 31/10/2011</i>		
	31/10/2011	31/12/2010
<b>ACTIFS</b>		
<b>Actifs courants</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	497'611	136'363
Placements à court terme		
Comptes à recevoir (opérations sans contrepartie directe)	0	210'032
Montants à recevoir d'opérations avec contrepartie directe		
Inventaires		
Paiements anticipés	20'549	25'518
Autres actifs courants	1'904'902	1'992'611
<b>Total actif courants</b>	<b>2'423'062</b>	<b>2'364'524</b>
<b>Actifs non courants</b>		
Comptes à payer (opérations avec contrepartie directe)		
Placements à long terme		
Immobilisations corporelles	31'431	51'359
Immobilisations incorporelles		
Autres actifs non courants		
<b>Total actif non courants</b>	<b>31'431</b>	<b>51'359</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>2'454'493</b>	<b>2'415'883</b>
<b>PASSIFS</b>		
<b>Passifs courants</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	77'843	316'646
Prestations dues au personnel	16'061	17'065
Transferts à payer		4'747
<b>Total passifs courants</b>	<b>93'904</b>	<b>338'458</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Prestations dues au personnel	179'741	183'119
Emprunts et comptes rattachés		
Autres passifs non courants		
<b>Total passifs non courants</b>	<b>179'741</b>	<b>183'119</b>
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>273'645</b>	<b>521'577</b>
<b>ACTIF NET</b>	<b>2'180'849</b>	<b>1'894'306</b>
<b>ACTIF NET / SITUATION NETTE</b>		
Excédents / (déficits) de la période	286'543	-79'720
Autres réserves	1'894'306	1'974'026
<b>TOTAL ACTIF NET / SITUATION NETTE</b>	<b>2'180'849</b>	<b>1'894'306</b>

au 31/10/2011		
	30/10/2011	31/12/2010
<b>PRODUITS</b>		
Allocation financière de l' UNESCO	2'400'000	2'400'000
Contributions volontaires - Programme régulier		
Contributions volontaires - Extra-budgetaire	735'776	1'751'402
Contributions en nature	619'467	
Produits d'activités divers	161'063	71'183
Autres produits	112'392	65'076
Produits financiers	12'947	10'439
<b>TOTAL, PRODUITS</b>	<b>4'041'635</b>	<b>4'298'100</b>
<b>DEPENSE</b>		
Coûts des missions et prestations dues au personnel	2'144'309	2'198'718
Consultants et experts externes	288'066	516'292
Formations externes, subventions et autres transferts	210'867	276'161
Fournitures, consommables et autres coûts d'exploitation	927'264	1'208'203
Services contractuels	156'119	137'452
Dotations aux provisions et aux amortissements	19'928	25'805
Autres dépenses	2	12'015
Charges financières	8'538	3'174
<b>TOTAL, CHARGES</b>	<b>3'755'092</b>	<b>4'377'820</b>
<b>EXCEDENT / (DEFICIT) POUR LA PERIODE</b>	<b>286'543</b>	<b>-79'720</b>

COMPTE SPECIAL POUR LE BUREAU INTERNATIONAL D' EDUCATION (BIE)  
ANNEXE 1 DE LA DOTATION DES DEPENSES ET DE LA BALANCE DISPONIBLE  
ETAT PROVISOIRE POUR LA PERIODE 1 JANVIER AU 31 OCTOBRE 2011  
(Exprimés en Dollar US)

LIGNE DE DOTATION / CHAPITRE DU PROGRAMME	DOTATION				DEPENSES			SOLDE	TAUX EXECUTION (DEPENSES / BUD.REVISE)	TAUX EXECUTION GENERAL (DEPENSES / BUD.REVISE)			
	Dotations approuvées par le conseil	Dépenses d'appui au programme approuvée	Transfert	Fonds additionnels année 2010 reportée	Revisé	Report des engagements de 2010 sur 2011	Dépenses non liquidées de la période				Obligations non liquidées période future	Total	
<b>I. ACTIVITES DU PROGRAMME</b>													
Ligne 1 : Développement des capacités et assistances technique	610'530	10'385	0	5'879	209'470	815'494	-7'125	554'112	36'598	175'546	759'130	56'364	72.4%
Communauté de pratiques pour le développement du curriculum	300'000	0	0	5'879	305'879			187'183	26'375	58'400	270'958	34'921	88.5%
Projet Afrique	210'530	0	0	0	209'470	420'000	-7'125	277'441	1'173	117'068	399'556	21'444	94.9%
Projets de coopération technique / Appui aux Etats Membres	100'000	10'385	0	0	85'615			89'488	50	77	89'615	0	100.0%
"GigaPan" : Diversité et inclusion dans la Communauté													
Ligne 2: Production et gestion des connaissances	448'179	0	0	0	14'821	461'000	-1'929	210'058	20'371	138'083	368'583	94'417	79.5%
Banque de ressources et observatoire des tendances de l'éducation	116'000	0	0	0	116'000			28'587	326	78'976	107'891	8'109	93.0%
Documentation et information	65'000	0	0	0	65'000			42'263	1'970	2'147	48'381	18'619	71.4%
Développement du site web du BIE	80'000	0	0	0	80'000			36'538	6'517	17'395	60'470	19'530	53.8%
Recherche et Publications	186'179	0	0	0	14'821	200'000	-1'929	102'649	11'557	39'563	151'841	48'159	75.5%
Ligne 3: Dialogue politique	103'035	0	0	0	0	103'035	0	50'483	9'288	20'751	80'542	22'493	78.2%
Dialogue politique/Education pour l'inclusion	103'035	0	0	0	0	103'035	0	50'483	9'288	20'751	80'542	22'493	78.2%
<b>TOTAL I : ACTIVITES DU PROGRAMME</b>	<b>1'159'744</b>	<b>10'385</b>	<b>0</b>	<b>5'879</b>	<b>224'291</b>	<b>1'389'914</b>	<b>-9'054</b>	<b>814'662</b>	<b>66'267</b>	<b>334'380</b>	<b>1'206'255</b>	<b>173'274</b>	<b>86.5%</b>
<b>II. IBE ORGANE DIRECTION, ADMIN. GEN &amp; DEV. INSTITUTIONNEL</b>													
Ligne 1 : 6ième Conseil du BIE	180'000	0	0	0	180'000			103'753	789	1'421	105'963	74'037	58.1%
Ligne 2 : Frais généraux de fonctionnement	290'000	0	0	0	290'000			124'888	5'195	114'116	243'410	46'990	83.9%
Ligne 3 : Développement Institutionnel : Coordination et développem.	300'000	0	0	0	300'000			166'577	5'973	20'280	194'830	105'170	64.9%
<b>TOTAL II : IBE ORGANE DIRECTION, ADMIN. GEN &amp; DEV. INSTITUT.</b>	<b>770'000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>770'000</b>		<b>0</b>	<b>396'428</b>	<b>11'968</b>	<b>135'817</b>	<b>544'203</b>	<b>225'797</b>	<b>70.7%</b>
<b>TOTAL I + II</b>	<b>1'929'744</b>	<b>10'385</b>	<b>0</b>	<b>5'879</b>	<b>224'291</b>	<b>2'159'914</b>	<b>-9'054</b>	<b>1'211'090</b>	<b>78'225</b>	<b>470'197</b>	<b>1'750'458</b>	<b>399'071</b>	<b>81.0%</b>
<b>III. IBE Coûts du personnel</b>													
<b>TOTAL III : IBE COÛTS DU PERSONNEL</b>	<b>2'290'000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6'944</b>	<b>0</b>	<b>2'296'944</b>	<b>0</b>	<b>1'764'082</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1'764'082</b>	<b>532'862</b>	<b>76.8%</b>
<b>TOTAL : I + II + III</b>	<b>4'219'744</b>	<b>10'385</b>	<b>0</b>	<b>12'823</b>	<b>224'291</b>	<b>4'456'858</b>	<b>-9'054</b>	<b>2'975'172</b>	<b>78'225</b>	<b>470'197</b>	<b>3'514'540</b>	<b>931'934</b>	<b>78.9%</b>

**EXTRABUDGETARY RESOURCES 2011**

	Allocated budget	Disbursement October 2011
<b>EXTRABUDGETARY RESOURCES Mobilized through UNESCO HQs and Fos</b>		
CAPACITY BUILDING OF CURRICULUM SPECIALISTS ON HIV AIDS	\$59'963	\$57'414
HIV AIDS EDUCATION CLEARING HOUSE	\$33'701	\$32'973
Lutte contre la pauvreté Niger	\$23'666	\$23'336
Jeunes face au HIV Guyana	\$31'789	\$31'753
School exchange GIGAPAN	\$31'367	\$16'981
Development of the common Framework for curriculum evaluation in the Gulf States	\$36'168	\$32'852
Evaluacion de la Implementacion de la Reforma Integral de la Educacion Primaria en Mexico	\$5'000	\$5'000
Developing new Iraqi Curricula	\$260'380	\$138'351
<b>Other EXTRABUDGETARY RESOURCES</b>		
GASERC: Inclusive Schools Toolkit	\$90'239	
UNRWA: Curriculum framework	\$32'000	\$32'000
<b>TOTAL</b>	<b>\$604'273</b>	<b>\$370'661</b>





Annexe IV - UNESCO/BIE/C.61/Inf.3  
Genève, le 24 janvier 2012  
Original : français

---

**SOIXANTE ET UNIEME SESSION DU  
CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION**

**REUNION DU GROUPE ADMINISTRATIF**

Genève, le 24 janvier 2012

**COMPTE RENDU DU GROUPE ADMINISTRATIF**



1. Le Groupe administratif s'est réuni le 24 janvier 2011. Etaient présents les participants suivants :

Pays	Nom
Brésil	M. Luciano PEREIRA DE SOUZA Conseiller Délégation permanente du Brésil auprès de l'UNESCO Paris
Indonésie	M. Carmadi MACHBUB Ambassadeur Délégation Permanente de la République d'Indonésie auprès de l'UNESCO Paris  Mme. Mariska Owianti DHANUTIRTO Troisième secrétaire Mission Permanente de la République d'Indonésie auprès des Nations Unies à Genève
Mali	M. Youssouf DEMBELE Secrétaire général Commission nationale malienne pour l'UNESCO Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Bamako  Mme. Slamitou MAIGA SINGARE Conseiller technique/Genre Ministère de l'éducation, de l'alphabétisation et des langues nationales Bamako
Maroc	M. Fouad CHAFIQI Directeur des curricula Ministère de l'éducation nationale Rabat

La Fédération de Russie et Israël n'ont pas été représentés.

Le Burkina Faso et la Suisse ont participé en tant qu'observateurs. Le Burkina Faso a été représenté par M. Ahmed Baba SOULAMA, Secrétaire général de la Commission nationale burkinabé pour l'UNESCO et M. Amadé BADINI, Professeur à l'Université de Ouagadougou. La Suisse a été représentée Mme Lyne CALDER, Stagiaire diplomatique, Mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies et des autres organisations internationales à Genève.

L'UNESCO Siège n'était pas représenté.

Le BIE était représenté par Mme Clementina ACEDO en sa qualité de Directrice du BIE, M. Massimo AMADIO, Spécialiste principal du programme, M. Mohammed BOUASSAMI, Administrateur du BIE, et M. Valéry Kohemun, Assistant administratif.

Les travaux du Groupe ont été présidés par M. Fouad CHAFIQI, représentant du Maroc, élu à l'unanimité.

### **Adoption de l'ordre du jour**

2. Le Groupe a ensuite approuvé l'**ordre du jour** de sa propre réunion:

1. Ouverture de la réunion
2. Adoption de l'ordre du jour
3. Comptes provisoires 2011 (UNESCO/BIE/C.61/Inf.2 - Comptes intermédiaires visés par le Bureau de la gestion financière)
4. Projet de budget pour l'année 2012 (UNESCO/BIE/C.61/3 – Programme des activités et budget pour 2012)
5. Questions diverses
6. Clôture de la réunion

### **Rapport d'activités 2011 et Comptes provisoires**

3. La Directrice du BIE a mis en exergue l'alignement des activités du programme sur les Axes d'action de l'UNESCO, et présenté les réalisations de l'année 2011. Elle a aussi souligné les défis que le BIE doit surmonter, entre autres le renforcement de son expertise, la pérennisation du "Diplôme en matière de conception et production de curriculum" et une meilleure intégration des activités mises en œuvre en Afrique.
4. Sur le plan du renforcement des capacités techniques du BIE, la procédure de recrutement d'un nouveau spécialiste principal du programme a été finalisée. De même, deux nouveaux assistants de programme ont été recrutés pour le programme Afrique et pour le programme d'assistance technique. En outre, pour renforcer son équipe, le BIE continue à recourir à différentes modalités contractuelles ainsi qu'à l'octroi de bourses à de jeunes chercheurs.
5. En ce qui concerne la situation budgétaire et financière au 31 décembre 2011, sur la base des comptes provisoires visés par le Bureau de la gestion financière de l'UNESCO, les ressources créditées sur le compte spécial du BIE de 4'228'454 dollars des Etats-Unis plus les réserves au 1<sup>er</sup> janvier 2011 de 1'894'306 dollars des Etats-Unis moins les dépenses de 4'654'444 dollars des Etats-Unis, dégagent des réserves au 31 décembre 2011 de 1'468'316 dollars des Etats-Unis.

## 6. Etat financier provisoire 2011

**I. RESSOURCES CREDITEES SUR LE COMPTE SPECIAL**

	<b>4'228'454</b>
Contribution financière de l'UNESCO	2'400'000
Contributions volontaires	735'776
Avantage en nature: loyer des locaux	747'740
Autres activités générant des produits	133'793
Autres produits	198'044
Revenus financiers	13'100
<b>II. DEPENSES (ENGAGEMENTS)</b>	<b>4'109'697</b>
<b>II.1 ACTIVITES DU PROGRAMME 2011</b>	<b>1'377'600</b>
II.1.1 Développement des capacités et assistance technique	822'988
II.1.2 Production et gestion des connaissances	385'090
II.1.3 Dialogue politique	169'522
<b>II.2 ORGANE DIR/ ADMIN GEN/DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL</b>	<b>640'018</b>
<b>II.3 COUT DU PERSONNEL (postes établis)</b>	<b>2'092'078</b>
<b>III. RECONCILIATION BUDGET/ETATS FINANCIERS</b>	<b>544'748</b>
<b><u>IV. CHARGES APRES RETRAITEMENTS (II + III)</u></b>	<b>4'654'445</b>
<b>V. RESULTAT COMPTABLE (I - IV)</b>	<b>425'990</b>
<b>VI. RESERVES DEBUT DE PERIODE</b>	<b>1'894'306</b>
<b><u>VII. TOTAL RESERVES FIN DE PERIODE (IV+V)</u></b>	<b>1'468'316</b>

7. Les dépenses sur les budgets de 2011 s'établissent à 4'109'697 dollars des Etats-Unis et le taux d'exécution global est de 88.8%

	Budget approuvé	Budget révisé	Dépenses	Tx d'exécution Période	Tx d'exécution Global
<b>I. ACTIVITES DU PROGRAMME</b>					
I-1 Développement des capacités/Assistance technique	820'000	860'649	822'987	88.2%	95.6%
Développement des capacités /COP dév du curriculum	300'000	305'879	287'522	92.1%	94.0%
Projet Afrique	420'000	420'000	400'695	81.7%	95.4%
Projets d'assistance technique/appui aux Etats membres	100'000	134'770	134'770	100.0%	100.0%
I-2 Production et gestion des connaissances Banque de ressources et Observatoire des tendances	461'000	461'000	385'091	66.2%	83.5%
Documentation et information	116'000	116'000	111'670	44.6%	96.3%
Développement du site web du BIE	65'000	65'000	53'179	81.8%	81.8%
Recherche et publications	80'000	80'000	57'391	68.0%	71.7%
	200'000	200'000	162'851	73.0%	81.4%
I-3 Dialogue politique	150'000	240'239	169'522	55.2%	70.6%
Dialogue politique/ éducation inclusive	150'000	240'239	169'522	55.2%	70.6%

TOTAL I	1'431'000	1'561'888	1'377'600	77.2%	88.2%
<b>II. ORGANE DIR/ ADMIN</b>					
<b>GEN/DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL</b>					
II-1 Conseil du BIE	180'000	180'000	179'591	73.0%	99.8%
II-2 Frais généraux de fonctionnement	290'000	290'000	253'973	71.2%	87.6%
II-3 Développement institutionnel: CdE, coordination et dev programme	300'000	300'000	206'455	68.8%	68.8%
TOTAL II	770'000	770'000	640'019	70.7%	83.1%
TOTAL I + II	2'201'000	2'331'888	2'017'619	74.7%	86.5%
III. Coût du personnel (postes établis)	2'290'000	2'296'944	2'092'078	91.1%	91.1%
TOTAL	4'491'000	4'628'832	4'109'697	82.8%	88.8%

8. En plus des ressources sur le compte spécial, le BIE a mobilisé des ressources extrabudgétaires d'un montant de 576'583 dollars des Etats-Unis ce qui porte le total des ressources pour 2011 à 5'205'415 dollars des Etats-Unis.
9. Le Groupe a pris note des états financiers provisoires 2011 et du montant des réserves au 31 décembre 2011 qui s'élève à 1'468'316 dollars des Etats-Unis. Le Groupe a été informé par la Directrice que les états financiers définitifs et certifiés par le Bureau de la gestion financière seront disponibles au deuxième trimestre de 2012 et présentés pour approbation au Comité directeur du Conseil en septembre 2012.

### **Projet de budget pour l'année 2012**

10. La Directrice du BIE a rappelé que l'allocation de l'UNESCO pour le BIE au titre de 2012 votée par la Conférence générale s'établissait à 2'500'000 dollars des Etats-Unis. Cette allocation était destinée à financer le personnel régulier du BIE (2'130'000 dollars des Etats-Unis), le nouveau P5 (200'000 dollars des Etats-Unis), et partiellement les frais de l'organisation du Conseil (180'000 dollars des Etats-Unis) et les frais de fonctionnement et de maintenance du bâtiment (300'000 dollars des Etats-Unis). Malheureusement, la réduction de 31% de cette allocation a conduit le BIE à revoir l'allocation budgétaire au programme 2012. En effet, l'allocation revue à la baisse ne permet plus de financer l'intégralité du coût du personnel régulier, il manquera 405'000 dollars des Etats-Unis qui seront puisés dans les réserves. Dans ce contexte, les réserves du BIE qui devaient renforcer les activités du programme doivent désormais être allouées à couvrir le déficit au niveau du coût du personnel régulier, les frais de l'organisation du Conseil et les frais de fonctionnement et de maintenance du bâtiment. Pour faire face à cette situation financière difficile, le BIE est obligé de revoir les activités du programme en consolidant les acquis et les réalisations. Ainsi, le budget alloué aux activités du programme en 2012 se trouve amputé de plus de 50% par rapport au budget de 2011.

	BUDGET 2011 approuvé	BUDGET 2012
<b>I. ACTIVITES DU PROGRAMME (*)</b>	1'561'888	953'849
<b>I-1 Développement des capacités/ Assistance technique</b>	<b>860'649</b>	<b>394'821</b>
Développement des capacités /COP dév du curriculum	305'879	168'356
Projet Afrique	420'000	136'465
Projets d'assistance technique/appui aux Etats membres	134'770	90'000
<b>I-2 Production et gestion des connaissances</b>	<b>461'000</b>	<b>292'142</b>
Banque de ressources et Observatoire des tendances	116'000	80'000
Documentation et information	65'000	25'000
Développement du site web du BIE	80'000	67'588
Recherche et publications	200'000	119'554
<b>I-3 Dialogue politique</b>	<b>240'239</b>	<b>266'886</b>
Dialogue politique/ éducation inclusive	150'000	0
GASERC-Ecole inclusive	90'239	266'886
<b>II. . ORGANE DIR/ ADMIN GEN/ DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL</b>	<b>770'000</b>	<b>630'000</b>
TOTAL I + II	2'331'888	1'583'849
III. Staff costs (Established posts)	2'296'944	2'130'000
TOTAL BUDGET ALLOCATED	4'628'832	3'713'849

11. En plus de cet effort d'adaptation des budgets des différents programmes d'activités, le BIE a décidé que désormais le financement de toute requête présentée par un pays membre en matière de renforcement des capacités et d'assistance technique doit être assuré au préalable par le pays demandeur.
12. De même, dans le cadre des efforts de réduction du coût du personnel, bien que le nombre du personnel régulier ne cesse de diminuer depuis 1999, un membre du personnel des services généraux a pu bénéficier de la séparation à l'amiable mis en place par l'UNESCO et quittera l'organisation à la fin du mois de janvier 2012. La description de ce poste sera revue afin de permettre l'abolition à terme d'un autre poste. En plus, 2 postes vacants ont également été abolis.
13. La Directrice du BIE a souligné que ces efforts ne suffiront pas à rétablir à court terme l'équilibre financier du BIE et propose la mise en place d'un Fonds de stabilisation alimenté par des contributions des 28 états membres du Conseil. Ce Fonds ne doit pas se substituer aux contributions volontaires qui sont plus que jamais nécessaires pour la mise en place du Centre d'excellence. Sans des mesures exceptionnelles telles que la mise en place du Fonds de stabilisation et l'augmentation des contributions volontaires, la réduction des budgets des programmes sera plus sévère et la mise en place du Centre d'excellence deviendra problématique.

14. Le Groupe a déploré le fait que cette crise financière s'est déclenchée juste après l'approbation par la Conférence générale de l'UNESCO de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula et estime que des ressources additionnelles doivent être mobilisées pour renforcer l'expertise du BIE et permettre la mise en œuvre de cette stratégie. A cet effet, le Groupe recommande au Conseil d'examiner la faisabilité de la proposition faite par la Directrice du BIE de mise en place d'un Fonds de stabilisation.
15. En conclusion le Groupe recommande au Conseil, d'approuver la résolution portant ouverture de crédit pour 2012.

### **Résolution portant ouverture de crédit N° 1/2012**

#### **Le Conseil du BIE,**

**Ayant examiné** les propositions de la Directrice du BIE pour les activités 2012 contenues dans le document UNESCO/BIE/C.61/3,

#### **Décide** que,

- a) Pour la période financière allant du 1er janvier au 31 décembre 2012, un montant global de 3'713'849 dollars des Etats Unis est affecté au but mentionné dans le tableau d'ouverture de crédit comme suit:

en dollar des USA

<b><u>I. DEPENSES (ENGAGEMENTS)</u></b>	<b>3'713'849</b>
<b>I.1 ACTIVITES DU PROGRAMME 2012</b>	<b>953'849</b>
I.1.1 Développement des capacités et assistance technique	394'821
Développement des capacités /COP dév du curriculum	168'356
Projet Afrique	136'465
Projets d'assistance technique/appui aux Etats membres	90'000
I.1.2 Production et gestion des connaissances	292'142
Banque de ressources et Observatoire des tendances	80'000
Documentation et information	25'000
Développement du site web du BIE	67'588
Recherche et publications	119'554
I.1.3 Dialogue politique	266'886
Dialogue politique/éducation inclusive	266'886
<b>I.2 ORGANE DIR/ ADMIN GEN/DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL</b>	<b>630'000</b>
I.2.1 Conseil du BIE	180'000
I.2.2 Frais généraux de fonctionnement	300'000
I.2.3 Développement institutionnel: CdE, coordination et dev programme	150'000

**I.3 COUT DU PERSONNEL (postes établis)**

**2'130'000**

b) La dotation totale, votée au paragraphe (a) ci-dessus, sera financée au moyen de fonds affectés aux activités du Bureau, qui sont ou seront versés au Compte spécial créé par le Directeur général de l'UNESCO conformément aux dispositions correspondantes du Règlement financier de l'Organisation et à l'article 3 du Règlement financier applicable au Compte spécial du Bureau international d'éducation qui a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 1994, comme suit:

**II. RESSOURCES CREDITEES SUR LE COMPTE SPECIAL**

**4'338'647**

Contribution financière de l'UNESCO	1'725'000
Contributions volontaires	760'000
Ressources Extrabudgétaires	265'331
Autres activités générant des produits	120'000
Réserves 2011	1'468'316

**TOTAL DES RESERVES ESTIMEES FIN 2012 (I-II)**

**624'798**

c) La Directrice est autorisée à accepter et à ajouter à la dotation approuvée au paragraphe (a) ci-dessus les contributions volontaires, les contrats, les honoraires, les subventions, les dotations, les dons, les legs et les recettes diverses, en tenant compte des dispositions de l'Article 3.1 b du Règlement financier du Compte spécial du Bureau international d'éducation (BIE). La Directrice fournira par écrit, au Conseil, lors de la session qui suit une telle action les informations sur les montants acceptés.

d) La Directrice est autorisée à engager des dépenses pendant la période financière allant du 1er janvier au 31 décembre 2012 à concurrence du montant voté au paragraphe (a) ci-dessus.

e) La Directrice est autorisée à effectuer des virements de crédits entre lignes budgétaires, dans la limite de 20 % du montant total affecté à la ligne de dotation à partir de laquelle les crédits sont transférés.

f) La Directrice est autorisée à opérer des virements de crédits entre lignes de dotation au-delà du pourcentage indiqué au paragraphe (e) ci-dessus après approbation préalable du Conseil ou de son Comité directeur.

g) En cas de circonstances urgentes et spéciales, lorsqu'une action impérieuse s'impose, la Directrice peut effectuer des virements de crédits, entre lignes budgétaires dépassant le pourcentage indiqué au paragraphe (e) ci-dessus, mais pour un montant ne dépassant pas 50 000 dollars, et informer par écrit les membres du Conseil des détails de ces transferts et des raisons qui y ont présidé lors de la session qui suit une telle initiative.

h) La Directrice est autorisée à recevoir des fonds ou une aide en nature des gouvernements, des organisations internationales, régionales ou nationales, des institutions gouvernementales ou non gouvernementales et d'autres instances ainsi que de personnes physiques, pour la mise en œuvre des programmes, des projets et autres activités conformes aux objectifs, politiques et activités du BIE et en ligne avec les objectifs stratégiques de l'UNESCO. Elle est, en outre autorisée à engager des dépenses pour de telles activités, conformément au

Règlement financier du Compte spécial du BIE et/ou du Règlement financier de l'UNESCO et des accords passés avec les donateurs.

i) La Directrice établira et gèrera les réserves en conformité avec l'article 7, paragraphe 7.1 du Règlement financier applicable au Compte spécial du Bureau international d'éducation. Les fonds crédités sur ces réserves peuvent provenir de différentes sources et pourront atteindre de 5 à 10 % du budget annuel. La Directrice du BIE peut utiliser ces fonds en fonction des besoins du programme et faire un rapport au Conseil à la session qui suit immédiatement leur utilisation. La création de telles réserves ne doit pas avoir un impact négatif sur l'exécution des activités adoptées par le Conseil.

j) En conformité avec le Règlement financier du Compte spécial du BIE, Article 6, paragraphes 6.1 et 6.2, la Directrice fera des placements en accord avec la réglementation en vigueur dans l'Organisation des fonds non utilisés pour l'exécution du programme.

### **Clôture de la réunion**

16. Le Président a clôturé les travaux du Groupe à 12h45.

**SOIXANTE ET UNIÈME SESSION DU  
CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION**

Genève, 25-27 janvier 2012

**PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE VISANT A FAIRE DU BIE  
UN CENTRE D'EXCELLENCE EN MATIERE DE CURRICULA**



## PLAN GENERAL DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

### Pour faire du Bureau international d'éducation un centre d'excellence en matière de curricula

#### 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>.

En 2010, une Stratégie a été développée pour permettre au BIE de devenir un centre d'excellence. Approuvée par le Conseil du BIE lors de sa 60<sup>e</sup> session en janvier 2011, elle a été adoptée à l'unanimité par la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO, en novembre 2011. Le Conseil a demandé à la Directrice du BIE de « prendre les mesures nécessaires à la mise en œuvre de la Stratégie lorsqu'elle aura été adoptée par la Conférence générale ». Le plan de mise en œuvre est une étape préparatoire de ce processus. Il comprend des actions recommandées dans la Stratégie elle-même et est en accord avec les recommandations de la Révision de la programmation et Evaluation rapide de l'organisation (ROA) effectué en mai-juin 2011. Le plan suivant devrait être perçu comme un plan général servant de feuille de route pour le suivi des actions de mise en œuvre. Conjointement à ce document, le Plan de mobilisation des ressources ainsi que la stratégie de plaidoyer et de communication complètent le plan de mise en œuvre général et seront présentés au Conseil du BIE pour approbation. Le processus de mise en œuvre prendra également en compte les résultats de l'examen des points suivants de la stratégie, tels que : a) les priorités du programme ; b) la structure organisationnelle ; c) le dialogue politique et la CIE ; et d) la gouvernance.

Codes pour les délais du Plan d'action :

A finaliser		Code couleur
Semestre 2, 2011	Juin-décembre 2011	
Semestre 1, 2012	Janvier-juin 2012	
Semestre 2, 2012	Juillet-décembre 2012	
Semestre 1, 2013	Janvier-juin 2013	
Semestre 2, 2013	Juillet-décembre 2013	
Semestre 1, 2014	Janvier-juin 2014	

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

**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. Ainsi, le BIE pourrait se concentrer sur les activités pour lesquelles il a un avantage comparatif.

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
A1.1	Etablir un (PROJET) de plan d'action (comprenant toutes dispositions transitoires) pour la mise en œuvre de la stratégie qui identifiera les objectifs prioritaires, précisera les résultats escomptés, définira des échéances claires et un plan financier précisant les besoins budgétaires	Plan d'action (Projet)	Septembre 2011	Directrice BIE
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	Documents révisés relatifs à la mission du BIE, mandat et objectifs d'ensemble	Juin 2011	Directrice BIE, Coordinateurs de Programme
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.	Document: <i>Révision de la programmation du BIE 2011</i>	Juillet 2011	Directrice BIE, Coordinateurs de Programme
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.	Document: <i>Résumé des programmes et actions du BIE</i> (débuté en juin 2011)	Juin 2012	Directrice BIE, Coordinateurs de Programme
A1.5	Engager un processus de suivi de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et tenir le Conseil du BIE informé.	Processus de suivi de la mise en œuvre établie	Juin 2012	Directrice BIE

<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
A1.6	Préparer la prochaine Stratégie du BIE 2013-2018, qui reflète la stratégie du centre d'excellence, y compris la définition de l'approche du BIE et 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.	Document : Projet <i>Stratégie du BIE 2014-2019</i>	September 2013	Directrice BIE, Spécialistes principaux de programme
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.	Processus d'évaluation développé et mis en œuvre	Mars 2013	Directrice BIE

**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.

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP PRINCIPAUX
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
A2.1	Elaborer une méthodologie pour évaluer systématiquement et régulièrement les tendances en matière de besoins et priorités aux niveaux national, régional et international.	Méthodologie d'évaluation des tendances élaborée	Juin 2012	Coordinateur du programme KPM
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.	Processus de consultation élaborés	Janvier 2013	Coordinateur du programme KPM
<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
A2.3	Suivre cette méthodologie de manière régulière avec les usagers et partenaires nationaux et régionaux et préparer un rapport résumant les réponses.	1. Méthodologie appliquée de façon systématique 2. Rapport préparé	Septembre 2013 et au-delà	Coordinateur du programme KPM
A2.4	Réviser les priorités des programmes en fonction du rapport ci-dessus.	Priorités des programmes révisées	Septembre 2013 et au-delà	Coordinateur du programme KPM

**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.

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP PRINCIPAUX
<b>Action à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
A3.1	Renforcer et améliorer le cycle de planification axé 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.	Document de planification pour chaque programme comprenant les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs de progrès et les mécanismes de retour de l'information. Plans systématiquement suivis et approuvés par la Directrice.	Janvier 2012  En cours	Coordinateurs de programme  Directrice
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	Besoins et priorités spécifiques aux niveaux national, régional et mondial intégrés aux processus de planification	En cours	Coordinateurs de programme
<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
A3.3	Analyser les facteurs contribuant à un changement/une amélioration durable qui influent sur la planification en cours.	Facteurs permettant d'atteindre avec succès les résultats identifiés pour une activité	Décembre 2013	Coordinateurs de programme
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.	Rapport annuel des programmes avec une évaluation des succès en tenant compte des résultats et de l'impact à long terme (y compris les données permettant l'évaluation)	Septembre 2012 (pour rapport au Conseil du BIE, janvier 2013)	Coordinateurs de programme
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.	Accords de performance axés sur les résultats	Juin 2013	Directrice

**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.

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP PRINCIPAUX
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Premier ensemble de sujets de recherche et de questions élaboré	Décembre 2012	Coordinateurs de programme
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.	Accords officiels de recherche développés	Decembre 2013	Directrice ; Coordinateur de programme. KPM
<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Premières conclusions de recherche disséminées	Janvier 2014	Coordinateur de programme. KPM
A4.4	Réaliser des analyses à partir des bases de données du 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).	Premières analyses complétées et publiées	Janvier 2014	Coordinateur de programme. KPM

**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.

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP PRINCIPAUX
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
B1.1	<p>Consolider et élargir les réseaux du BIE pour inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 ;</li> <li>d'autres institutions des Nations Unies et organisations non gouvernementales internationales concernées ;</li> <li>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) ;</li> <li>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.</li> </ul>	<p>Réseaux consolidés et étendus de façon adéquate. Services fournis par le BIE partagés avec tous les réseaux</p>	<p>Janvier 2013 et au-delà</p>	<p>Tout le personnel ; Coordinateur de programme, CD</p>
<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
B1.2	<p>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 et de pionniers sur le terrain auxquels il peut faire appel pour l'aider à assurer sa gamme élargie de services.</p>	<p>Banques de données internes d'institutions partenaires, d'experts et de consultants mises à jour</p>	<p>Septembre 2013</p>	<p>Coordinateurs de programme</p>

**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.

REF STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP PRINCIPAUX
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
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.	But de la stratégie, contenu et plan de mise en œuvre largement distribué au sein de l'UNESCO	Décembre 2011 et au-delà	Directrice
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.	Relations avec les bureaux pays et les commissions nationales renforcées et flux d'information et de données consolidé aux niveaux local et régional	Janvier 2013	Directrice ; Coordinateurs de programme
<b>Actions à moyen terme ( 1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Partenariats avec les bureaux régionaux renforcés et apports du BIE concernant les plans de travail avec les bureaux régionaux augmenté	Juin 2013	Directrice

**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.

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTATS	ATTEINT EN	RESP. PRINCIPAUX
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Plan de travail initial de formation et de dispositifs d'accréditation élaboré	Novembre 2011	Coordinateur de programme, CD

B3.2	Perfectionner et affiner les outils existants de formation pour les adapter au plan cadre créé au point B3.1	Outils de formation révisés et améliorés	Janvier 2013 et au-delà	Coordinateur de programme, CD (et TA)
<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
B3.3	Dans le cadre du plan cadre mentionné au point B3.1 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• créer de nouveaux outils de formation pour répondre aux tendances et aux besoins émergents ;</li> <li>• mettre au point des programmes intensifs et à long terme de formation, en coopération avec des universités, aboutissant à une accréditation académique ;</li> <li>• créer des programmes et des forums d'apprentissage électronique, en ligne et à distance, ou les adapter.</li> </ul>	Choix de structures et de sujets de cours développé dans le cadre du plan de travail	Janvier 2013 et au-delà	Coordinateurs de programme

**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.**

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP. PRINCIPAUX
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Stratégie de communication complète	Juin 2012	Directrice ; Coordinateur de programme, PD
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.	Stratégie de marketing et de plaidoyer complétée	Juin 2012	Directrice ; Coordinateur de programme, PD
B4.3	Développer une stratégie de mobilisation 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.	Nouvelle stratégie de mobilisation de fonds formellement établie	Janvier 2012	Président du Conseil du BIE et membres <sup>2</sup> ; Directrice

<sup>2</sup> Les responsabilités des membres du Conseil du BIE dans cette stratégie sont conformes aux décisions du Conseil à sa 60e session, à savoir :

- Point 5 – Le Conseil “demande à la Directrice du BIE de rechercher, en coopération avec le Conseil du BIE par l’intermédiaire de son Président, des fonds extrabudgétaires supplémentaires pour les activités programmatiques proposées dans la stratégie” et “invite les Etats membres à appuyer la réalisation des objectifs de la Stratégie, notamment au moyen d’un soutien extrabudgétaire”.
- Point 7 – Le Conseil “appelle les membres du Conseil du BIE à soutenir la Directrice du BIE dans sa recherche de ressources financières supplémentaires, en particulier sous la forme de contributions de base dans le cadre d’accords pluriannuels, ainsi que d’autres ressources extrabudgétaires, y compris en provenance du secteur privé »

<b>Action à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
B4.4	Mettre en œuvre et contrôler l'application des stratégies décrites aux points B4.1 à 3 ci-dessus.	Nouveaux fonds sécurisés	Janvier 2013 et au-delà	Président du Conseil et membres <sup>3</sup> ; Directrice

**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.**

<b>REF. STRATEGIE</b>	<b>ACTION</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>ATTEINT EN</b>	<b>RESP. PRINCIPAUX</b>
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
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	Données de suivi sur l'éducation pour l'inclusion rassemblées et analysées	Janvier 2012	Coordinateur de programme , CD
<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Révision et planification des futures sessions de la CIE dans un cadre temporal approprié	Janvier 2013	Directrice ; Coordinateur de programme, PD
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	Fonds adéquats pour les futures sessions de la CIE garantis	Janvier 2013	Directrice ; ADG/ED; pays hôte

<sup>3</sup> Les responsabilités des membres du Conseil du BIE dans cette stratégie sont conformes aux décisions du Conseil à sa 60e session, à savoir :

- Point 5 – Le Conseil “demande à la Directrice du BIE de rechercher, en coopération avec le Conseil du BIE par l'intermédiaire de son Président , des fonds extrabudgétaires supplémentaires pour les activités programmatiques proposées dans la stratégie” et “invite les Etats membres à appuyer la réalisation des objectifs de la Stratégie, notamment au moyen d'un soutien extrabudgétaire”.
- Point 7 – Le Conseil “appelle les membres du Conseil du BIE à soutenir la Directrice du BIE dans sa recherche de ressources financières supplémentaires, en particulier sous la forme de contributions de base dans le cadre d'accords pluriannuels, ainsi que d'autres ressources extrabudgétaires, y compris en provenance du secteur privé »

	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	Nouvelles opportunités de dialogue politique identifiées et engagées	Juin 2014	Directrice ; Coordinateur de programme, PD

**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.

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP. PRINCIPAUX
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Révision organisationnelle effectuée, structure du personnel appropriée et organigramme élaborés	Novembre 2011 Septembre 2012	Directrice ; Paris RH
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 mobilisation de fonds	Postes supplémentaires et fonctions identifiées/établies (dépendant des fonds)	Décembre 2011/ juin 2012 et au-delà	Directrice

<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Responsabilités claires pour les programmes prioritaires et relations avec les principaux champs de programme établies	Juin 2012	Directrice ; Coordinateur de programme , AF
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	Fonctions de recherche gérées et supervisées de façon adéquate	Novembre 2013	Directrice

**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.**

<b>REF. STRATEGIE</b>	<b>ACTION</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>ATTEINT EN</b>	<b>RESP. PRINCIPAUX</b>
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
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).	Révision des responsabilités et devoirs en accord avec la nouvelle structure de l'organisation	Décembre 2012	Directrice ; RH; Coordinateurs de programme
C2.2	Réévaluer, développer et utiliser de manière plus judicieuse les compétences techniques, l'expertise et l'expérience du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans professionnels d'apprentissage élaborés</li> <li>▪ Opportunités établies pour mieux utiliser les compétences, l'expertise et l'expérience du personnel</li> </ul>	Décembre 2012 et au-delà	Directrice ; Coordinateurs de programme
<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
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	Plan de ressources humaines élaboré et mise en œuvre initiée	Janvier 2013 et au-delà	Directrice ; Coordinateurs de programme
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	Choix de modèles de recrutement explore et utilisé	Janvier 2013	Directrice ; RH; AO

**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.

REF. STRATEGIE	ACTION	RESULTAT	ATTEINT EN	RESP. PRINCIPAUX
<b>Actions à court terme (un an après adoption de la stratégie)</b>				
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de la taille de la composition et des fonctions du Conseil effectuée et recommandations faites</li> <li>▪ Etude de faisabilité par un panel d'experts</li> </ul>	Octobre 2012	Directrice ; ADG/ED ; DIR ED/EO; Président du Conseil du BIE ; SOD <sup>4</sup>
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 la Conférence générale en vue de son adoption.	Options pour un modèle de gouvernance choisi prêt pour présentation à la Conférence générale (octobre 2013)	Janvier 2013	Directrice ; ADG/ED ; DIR ED/EO; Président du Conseil du BIE ; SOD (GBS)
<b>Actions à moyen terme (1-3 ans après adoption de la stratégie)</b>				
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.	Structure ou mécanismes en place pour le Conseil afin de fournir un soutien et une aide constructifs au BIE	Janvier 2014	Directrice ; Président du Conseil du BIE

<sup>4</sup> Secrétariat des organes directeurs (SOD)

**Stratégie visant à faire du Bureau international d'éducation un centre  
d'excellence en matière de curricula**

**EXAMEN DES PROGRAMMES - 2011<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Document préparé en collaboration avec M. Philip Stabback, Consultant (juillet 2011)

## TABLE DES MATIÈRES

### RÉSUMÉ

### INTRODUCTION

#### **Genèse et informations générales**

#### **Méthode d'examen des programmes**

*Phase 1 Examen des documents sur la vision, la mission et les objectifs*

*Phase 2 Informations sur les programmes et auto-évaluation*

*Phase 3 Évaluation externe et recommandations*

### **PREMIÈRE PARTIE – EXAMEN DES DOCUMENTS DE HAUT NIVEAU SUR LA MISSION, LE MANDAT ET LES OBJECTIFS**

#### **1.1 Procédure d'examen**

#### **1.2 Documents révisés sur le BIE en tant que centre d'excellence**

### **DEUXIÈME PARTIE – INFORMATION SUR LES PROGRAMMES ET AUTO-ÉVALUATION**

#### **2.1 Apport de précisions et confirmation des domaines de programme et des projets/activités**

#### **2.2 Information et auto-évaluation**

*2.2.1 Développement des capacités*

*2.2.2 Projets de coopération technique/soutien aux États membres*

*2.2.3 Production et gestion des connaissances*

*2.2.4 Promotion, dans le dialogue politique, de l'éducation pour l'inclusion*

*2.2.5 Renforcement des capacités et centre de coordination sur l'éducation en matière de VIH/sida*

*2.2.6 Apprentissage pour la vie et le travail dans les pays d'Afrique sub-saharienne*

### **TROISIÈME PARTIE – CONCLUSIONS ET MESURES SUGGÉRÉES**

#### **3.1 Introduction**

#### **3.2 Méthode de l'examen des programmes**

*3.2.1 Établissement des critères d'examen*

#### **3.3 Questions clés pour l'évaluation**

*3.3.1 Les programmes et activités du BIE correspondent-ils bien à une vision stratégique claire et à une « philosophie » curriculaire clairement articulée ?*

*3.3.2 Les programmes et activités du BIE sont-ils la preuve des hauts niveaux de compétence et d'expertise du personnel ?*

*3.3.3 Les programmes et activités du BIE reflètent-ils la connaissance et la compréhension de la complexité de la théorie et de la pratique des curricula, et de la relation entre elles ?*

*3.3.4 Les programmes et activités du BIE débouchent-ils sur la fourniture d'une gamme appropriée de produits et services de haute qualité permettant de satisfaire les besoins de ses clients ?*

*3.3.5 Les programmes et activités du BIE ont-ils un impact significatif et positif sur les activités de ses clients, et cet impact est-il évalué au fil du temps ?*

#### **3.4 Produits et services, priorités et recommandations**

## RÉSUMÉ

À sa soixantième session, en janvier 2011, le Conseil du Bureau international d'éducation (BIE) a approuvé une Stratégie visant à faire du BIE un « centre d'excellence » (CE) en matière de curricula. Le présent examen des programmes est l'une des premières mesures appliquées pour mettre en place cette stratégie.

L'objectif général de l'examen consiste à déterminer si les programmes du BIE sont ou non adaptés à un centre d'excellence, et à faire des recommandations pour leur amélioration. Une partie de ce processus consiste à établir la liste des activités prioritaires du BIE en termes d'utilité, d'efficacité et de cohérence avec la vision et la mission du BIE en tant que centre d'excellence, pour pouvoir procéder ensuite à une planification efficace.

Il convient de faire remarquer que le temps alloué à cet exercice, qui impliquait des travaux avec la directrice et l'ensemble des coordinateurs, était limité. Il n'a donc pas été possible de procéder à des analyses approfondies de chaque programme, publication et activité. Les recommandations que l'on trouvera dans ce rapport devraient donc être examinées plus avant au sein de l'Institut pour pouvoir les valider et confirmer les informations fournies ainsi que les éléments de preuve/constatations sur lesquelles elles sont basées.

Cette remarque s'applique plus particulièrement à l'élaboration des documents sur la vision, la mission et les objectifs appropriés à un centre d'excellence, auxquels il est fait référence ci-dessous, dans le paragraphe « Phase 1 ». Ce processus a commencé par des discussions internes et par la création d'un groupe de travail, et un projet est inclus dans le présent rapport (voir 1.2 Documents révisés sur le BIE en tant que centre d'excellence). Il est clair, toutefois, qu'il s'agit là d'un processus critique qui devrait déboucher sur une conclusion tirée pour l'essentiel par le BIE lui-même, mais aussi, idéalement, en collaboration avec un certain nombre de ses parties prenantes, y compris les représentants du secteur de l'éducation de l'UNESCO et le Conseil du BIE.

La méthode utilisée pour cet examen des programmes comprend trois phases :

1. Un examen des documents du BIE sur sa vision, sa mission et ses objectifs ;
2. Le regroupement d'informations et une auto-évaluation par les coordinateurs des programmes et les responsables de projets ;
3. Une évaluation externe par l'examineur, l'établissement des priorités pour les activités, et les recommandations.

La toute première tâche à effectuer pour cet examen consistait à élaborer et préciser le concept de centre d'excellence. La Stratégie du BIE contient un certain nombre de critères, qui ont été utilisés, en particulier, pour procéder à l'auto-évaluation dont il est question dans la DEUXIÈME PARTIE (voir 2.2 Information et auto-évaluation). Toutefois, le statut du BIE en tant que centre d'excellence sera déterminé par les perceptions de ses clients et des autres parties prenantes et observateurs. C'est la raison pour laquelle l'évaluation externe a été effectuée dans le cadre d'une série de questions que les clients se poseront probablement pour tenter de se faire un jugement. Les informations, observations et recommandations liées à ces questions d'évaluation constituent la structure de la TROISIÈME PARTIE (voir 3.3 Questions clés pour l'évaluation).

D'une manière générale, les résultats de cet examen plaident en faveur des programmes et de leur structure tels qu'ils existent actuellement, ainsi que de la poursuite de la plupart des activités. Les grands domaines de programme, à savoir le soutien aux États membres (activité actuellement dénommée Renforcement des capacités et assistance technique aux États membres), la production et la gestion des connaissances, et le dialogue politique, reflètent une approche globale et mûrement réfléchie du processus d'élaboration du curriculum. Mais cela ne veut pas dire que l'on ne devrait pas procéder à une rationalisation et une amélioration à la fois de la structure et de la mise en œuvre des programmes, ce qui nous a conduits à faire des recommandations tout au long de ce rapport. Un certain nombre

d'activités nécessitent une réévaluation approfondie et une reformulation si l'on veut qu'elles correspondent au concept d'un centre d'excellence.

Pour faciliter la planification à court terme de l'amélioration des programmes, les produits et services actuels ont également été énumérés par programme et par projet au paragraphe 3.4, et une priorité leur a été affectée en utilisant le système de codage suivant :

- 1 = haute valeur/conservé et, si possible, développer
- 2 = important /conservé
- 3 = poursuivre dans l'attente d'une évaluation
- 4 = interrompre dans l'attente d'une restructuration/reformulation
- 5 = faible valeur/supprimer

## INTRODUCTION

### Genèse et informations générales

Le présent examen des programmes a été effectué dans le contexte de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence, approuvée par la soixantième session du Conseil du BIE en janvier 2011. Cet examen est l'un des éléments constitutifs d'un processus d'examen interne plus large qui implique également un examen organisationnel à effectuer en mai 2011. Les résultats de ces deux parties de l'examen interne permettront de disposer des éléments d'informations nécessaires aux différents processus de planification liés à la Stratégie, y compris pour l'élaboration d'un plan de mise en œuvre de la Stratégie et d'un plan de mobilisation des ressources.

L'objectif A de la Stratégie consiste, pour le BIE, à « 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 » (p. 5). Plus spécifiquement, la Stratégie exige du BIE qu'il :

- réviser les documents relatifs à sa mission, son mandat et ses objectifs d'ensemble pour veiller à ce qu'ils reflètent les intentions de cette stratégie (A1.2) ;
- 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 (A1.3).

Les objectifs spécifiques du présent examen des programmes consistent donc à :

1. examiner et, le cas échéant, réviser les documents du BIE sur sa vision, sa mission, ses objectifs stratégiques et les questions connexes ;
2. acquérir une connaissance approfondie des programmes et en établir une description, notamment en ce qui concerne leurs objectifs, les produits et services qu'ils génèrent, les stratégies de mise en œuvre et les résultats obtenus ;
3. évaluer si chaque programme élabore et fournit des produits et des services compatibles avec les documents du BIE sur sa vision, sa mission et ses objectifs, et si ces produits et services sont appropriés pour un centre d'excellence en termes de portée et de qualité ;
4. évaluer si la somme des produits et services fournis par les domaines de programme représente ce que l'on est en droit d'attendre d'un centre d'excellence ;
5. identifier les domaines de programme et les produits et services, au sein de ces domaines, qu'il conviendrait d'améliorer (ou de supprimer) pour que le BIE devienne un centre d'excellence ;
6. établir si possible une liste des priorités des programmes en recensant ceux qui correspondent le mieux et le moins à un centre d'excellence.

### Méthode d'examen des programmes

L'examen des programmes a été effectué en trois phases, et certaines activités ont été menées simultanément :

#### **Phase 1**      ***Examen des documents sur la vision, la mission et les objectifs*** **(voir PREMIÈRE PARTIE – EXAMEN DES DOCUMENTS DE HAUT NIVEAU SUR LA MISSION, LE MANDAT ET LES OBJECTIFS)**

Cette phase a consisté à procéder à des échanges de vue sur les déclarations existantes, figurant dans les documents stratégiques et sur le site web, faites par le groupe de coordination des programmes, en mettant plus particulièrement l'accent sur leur correspondance avec ce que l'on attend d'un centre d'excellence. Un projet de texte a été préparé sur la base de ces discussions.

La question de la vision et de la mission du BIE s'est également posée tout au long des discussions avec le personnel dans le cadre de l'évaluation rapide organisationnelle. Un groupe de travail a été constitué et il a rédigé le texte que l'on trouvera ci-après dans la première partie. Ce texte doit encore être amélioré dans le cadre des processus internes du BIE.

**Phase 2**      ***Information sur les programmes et auto-évaluation***  
**(voir DEUXIÈME PARTIE – INFORMATION SUR LES PROGRAMMES ET AUTO-ÉVALUATION)**

Cette phase a consisté à déterminer quels étaient les programmes à évaluer dans le cadre du présent examen, et il a été convenu que le champ d'application de l'examen inclurait les programmes approuvés par le Conseil du BIE en janvier 2011.

Chaque coordinateur de programme a ensuite répondu à une série de questions sur le programme. Ces questions étaient axées à parts égales sur des informations relatives au programme et sur une évaluation de l'efficacité de celui-ci. Cette enquête comprenait un certain nombre de questions sur la façon dont le programme pourrait être renforcé à l'avenir, sur les risques et défis auxquels il était exposé et sur ses orientations futures.

Les coordinateurs de programmes ont également présenté leurs programmes dans le cadre d'une réunion de coordination, avec un examen par les pairs, et ont répondu à des questions et observations.

**Phase 3**      ***Évaluation externe et recommandations***  
**(voir TROISIÈME PARTIE – CONCLUSIONS ET MESURES SUGGÉRÉES)**

La troisième phase de l'évaluation a consisté à examiner toutes les informations et tous les éléments d'évaluation obtenus au cours de la phase 2. Sur la base des critères d'examen, l'examineur a élaboré une série de questions d'évaluation que les clients d'un centre d'excellence seraient probablement et légitimement amenés à se poser. Les informations, les réalités constatées et les suggestions constructives ont ensuite été résumées en réponse à chaque question.

Enfin, et là encore sur la base des informations et des opinions exprimées, un tableau a été établi pour dresser la liste de chaque activité, fournir des recommandations et assigner des degrés de priorité.

## **PREMIÈRE PARTIE – EXAMEN DES DOCUMENTS DE HAUT NIVEAU SUR LA MISSION, LE MANDAT ET LES OBJECTIFS**

### **1.1 Procédure d'examen**

Voir introduction (voir Phase 1 – Examen des documents sur la vision, la mission et les objectifs)

### **1.2 Documents révisés sur le BIE en tant que centre d'excellence**

Les documents révisés ci-après ont été mis au point puis approuvés par l'équipe de coordination comme étant appropriés au BIE en tant que centre d'excellence :

- vision
- mission
- objectifs (objectifs en matière d'éducation et objectifs institutionnels)
- valeurs
- motivations

Les projets de déclarations figurent au tableau 1 suivant :

*Tableau 1 - Déclarations révisées de haut niveau*

#### **NOTRE VISION**

Notre vision est d'être un centre d'excellence en matière de curricula – un institut de l'UNESCO de premier plan, unanimement respecté pour son expertise, ses connaissances spécialisées et ses réseaux, pour sa fourniture d'informations basées sur de solides éléments de preuve et pour son apport d'un soutien pratique et utile aux États membres, en tenant compte au maximum de leurs besoins.

#### **NOTRE MISSION**

En tant que centre d'excellence, la mission du BIE consiste à renforcer la qualité de l'apprentissage des étudiants par la promotion et le soutien de l'excellence dans les processus et produits curriculaires.

Nous appuyons l'excellence curriculaire :

- en renforçant les capacités des institutions et des personnes, et en fournissant une assistance technique ciblée ;
- en fournissant un accès à des connaissances et informations curriculaires ;
- en offrant des possibilités d'ouverture d'un dialogue politique constructif.

## NOS OBJECTIFS

### OBJECTIFS EN MATIÈRE D'ÉDUCATION

Les objectifs du BIE en matière d'éducation consistent à :

1. renforcer les capacités des spécialistes, praticiens et décideurs nécessaires à la conception, à la gestion et à la mise en œuvre des processus d'élaboration des curricula ;
2. améliorer la qualité des processus et produits d'élaboration des curricula ;
3. apporter des informations à l'appui de politiques et pratiques novatrices dans le domaine de la réforme et du changement curriculaires.

### OBJECTIFS INSTITUTIONNELS

Les objectifs institutionnels du BIE consistent à :

1. élaborer et fournir une gamme de produits et services de haute qualité, pertinents et orientés sur les résultats ;
2. veiller à ce que le BIE réponde aux besoins des États membres et leur fournisse ses produits et services de façon efficace, dans les délais et en tenant compte au maximum de ce que souhaitent les États membres ;
3. veiller à ce que les activités du Bureau soient suivies de façon efficace et à ce que ses résultats soient mesurés correctement et de façon appropriée.

## NOS VALEURS

#### **Promouvoir l'excellence**

Nous accordons de l'importance à notre capacité de fournir des produits et services curriculaires qui puissent être considérés par le plus grand nombre possible de personnes comme les meilleurs au monde.

#### **Dépasser les attentes**

Il est important pour nous de faire davantage encore pour chaque client que ce qu'il attend du BIE.

#### **Améliorer en permanence**

Nous accordons de l'importance à ce que nos produits et services soient actualisés et améliorés en permanence.

#### **Récompenser l'effort et l'innovation**

Nous accordons beaucoup d'importance aux efforts déployés par notre personnel et à sa capacité à faire preuve d'innovation et de souplesse, et nous les récompensons.

#### **Agir de façon responsable et éthique**

Nous estimons qu'il est important que nos comportements et nos pratiques soient éthiques et qu'ils nous amènent à être responsables des conséquences des actions que nous engageons. Nous nous efforçons de renforcer nos pratiques afin qu'elles soient durables en termes d'environnement.

## NOS MOTIVATIONS

- Si nous voulons :
- un monde qui soit plus sûr politiquement économiquement et environnementalement
  - des sociétés qui soient justes et intégratrices
  - des communautés attentives aux besoins des autres et sûres
- Il faut que les systèmes éducatifs « produisent » des jeunes qui soient :
- bien informés, confiants et productifs
  - prêts à apprendre tout au long de la vie, disposant des compétences nécessaires pour réussir dans un environnement où le savoir est en évolution rapide
  - des membres d'une communauté et des citoyens d'un pays fiers de ces appartenances et responsables
- Pour contribuer à ce processus, il faut que les curricula :
- soient de la meilleure qualité possible tant au niveau des processus qu'à celui des produits
  - offrent à chacun la possibilité de réaliser son potentiel
  - permettent la promotion de niveaux élevés d'épanouissement personnel dans tous les domaines de l'apprentissage
  - garantissent un équilibre entre les connaissances acquises dans le cadre de l'apprentissage l'acquisition des capacités et compétences et le développement d'attitudes et de valeurs
  - correspondent aux besoins des étudiants dans leur vie actuelle et future, à leurs besoins d'apprentissage et à leurs étapes de développement
  - reflètent les traditions culturelles et les aspirations du pays, et répondent aux défis mondiaux
- Et les enseignants doivent :
- créer des environnements d'apprentissage favorables et protecteurs
  - encourager l'apprentissage actif, notamment le recours aux nouvelles technologies
  - utiliser un large éventail de méthodes d'enseignement et d'apprentissage pour répondre aux différents besoins et styles d'apprentissage
- Afin qu'ainsi les apprenants parviennent à :
- comprendre et aimer leur propre pays et être attentifs à sa place dans le monde
  - avoir confiance en eux et être capables d'accepter les défis qui se posent
  - pouvoir travailler à la fois indépendamment et dans le cadre d'une équipe
  - développer des capacités de résistance et pouvoir faire face au changement
  - être attentifs aux autres, tolérants, dynamiques et prêts à s'engager positivement dans la société
  - respecter l'environnement matériel et comprendre la nécessité du développement durable

**MOTIVÉ PAR CE QUI PRÉCÈDE, LE BIE SOUTIEN LES ÉTATS MEMBRES DANS LES EFFORTS QU'ILS DÉPLOIENT POUR RENFORCER L'APPRENTISSAGE DES ÉTUDIANTS EN ÉLABORANT DES CURRICULA DE HAUTE QUALITÉ POUR UNE ÉDUCATION POUR L'INCLUSION**

## DEUXIÈME PARTIE - INFORMATION SUR LES PROGRAMMES ET AUTO-ÉVALUATION

### 2.1 Apport de précisions et confirmation des domaines de programme et des projets / activités

La Stratégie intègre comme principe directeur le fait que les trois domaines de programme actuel du BIE (Renforcement des capacités et assistance technique, production et gestion des connaissances et dialogue politique) sont appropriés à un centre d'excellence (Section 2D). La profonde imbrication de ces domaines de programme les uns dans les autres est fort bien illustrée dans la *Stratégie 2008-2013* du BIE, p. 16.

Le tableau ci-dessous dresse le bilan des différents projets, des initiatives prioritaires et des autres activités en cours dans le cadre de ces domaines de programme.

Tableau 2 – Activités actuellement menées dans le cadre des domaines de programme du BIE<sup>2</sup>

PROGRAMME	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET ASSISTANCE TECHNIQUE	PRODUCTION ET GESTION DES CONNAISSANCES	DIALOGUE POLITIQUE
ELEMENTS CONSTITUTIFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistance technique aux États membres</li> <li>Communauté de pratique</li> <li>Outils d'apprentissage et formation (diplôme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observatoire/Banque de ressources</li> <li>Site web du BIE</li> <li>Documentation et information</li> <li>Publications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conférence internationale de l'éducation</li> <li>Dialogue politique pour l'inclusion</li> </ul>
INITIATIVES DE PROGRAMME	Le VIH/sida dans les curricula		
	<b>PROJET AFRIQUE</b> BEAP – Apprentissage pour la vie et le travail – Diplôme		

Les programmes ci-après (tels qu'approuvés par le Conseil du BIE en janvier 2008) ont été adoptés comme objet de l'examen :

- développement des capacités
- projets de coopération technique/soutien aux États membres
- renforcement des capacités et centre de coordination sur l'éducation au VIH/sida
- apprentissage pour la vie et le travail dans les pays d'Afrique sub-saharienne
- production et gestion des connaissances

<sup>2</sup> Ce tableau ne représente que la façon dont l'examineur perçoit les programmes et autres initiatives du BIE. Il n'a pas été approuvé par le BIE en tant que représentation exacte de ses activités.

## 2.2 Information et auto-évaluation

Dans une première phase, les coordinateurs de programme et les responsables de projet ont été invités à fournir des informations sur leurs activités et à faire certaines observations à caractère d'évaluation. Ces auto-évaluations font partie des informations présentées dans cette section.

Des critères d'évaluation, tels que définis dans la Stratégie pour un centre d'excellence, ont été adoptés pour mieux organiser et présenter les informations et les auto-évaluations dans chacun des domaines de programme. Ce sont les suivants :

1. répond et s'ajuste aux besoins des États membres (Stratégie, but A)
2. novateur (Stratégie, but A)
3. efficace (Stratégie, but A)
4. de qualité (Stratégie, but A)
5. correspond aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble (Stratégie, but A, A1.3).

Outre ces critères, certains aspects des programmes ont été considérés comme particulièrement pertinents aux fins du présent examen, dans lequel ils ont donc été inclus. Il s'agit des aspects suivants :

- les défis et les risques auxquels est actuellement confronté le programme ;
- la façon dont les coordinateurs de programme envisagent les futures orientations du programme dans le contexte de la transformation du BIE en centre d'excellence.

### 2.2.1 DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS (voir 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE, annexe II, fiche d'information 1)

#### Éléments constitutifs du programme :

- outils d'apprentissage et modules de formation
- programme pour l'éducation de base en Afrique
- communauté de pratique dans le domaine du développement curriculaire

#### Critères d'examen :

1. Répond et s'ajuste aux besoins des États membres
  - ce critère est extrêmement pertinent car le programme est engagé dans des activités essentielles (dialogue politique, développement des capacités et production et partage des connaissances) qui contribuent à l'élaboration de curricula de qualité pour tous ;
  - critère extrêmement pertinent, également, pour un BIE devant assumer progressivement un rôle plus volontariste dans son domaine d'activité, et être en mesure de fournir des services et des produits de qualité, dans les délais appropriés et de façon efficace ;
  - critère extrêmement pertinent pour l'établissement de partenariats au sein de l'UNESCO et en dehors de cette organisation afin de mieux faire connaître le BIE, de le faire apprécier et d'accroître la demande pour ses services, dans le cadre de sa mission et de ses activités principales ;
  - fourniture des outils d'apprentissage et d'une formation de longue durée agréée en matière de curriculum : c'est là l'une des activités essentielles du BIE ;
  - soutien technique pour le BEAP, vision sur la durée et méthodes de travail : répondre aux besoins des pays africains, conformément à la priorité que l'UNESCO accorde à l'Afrique, et en collaboration avec les bureaux hors siège de l'UNESCO.

## 2. Novateur

Les activités menées dans le cadre du programme le sont au niveau interne et sont taillées sur mesure pour répondre aux besoins de l'État membre concerné. Il n'existe actuellement aucune autre organisation ou agence fournissant l'éventail de produits et services du BIE d'une façon si ciblée. Par exemple, le diplôme en conception et développement du curriculum est un programme de formation unique, adapté aux besoins des différentes régions. Il combine des entretiens en tête à tête et des sessions sur Internet, fait connaître les tendances et les problèmes les plus récents en matière de curriculum d'un point de vue interrégional, et recouvre un large éventail d'activités de formation et d'études de cas dans les pays du monde entier.

Certains éléments du programme sont exécutés en ayant recours aux technologies appropriées, et des plans ont été établis pour développer les éléments en ligne des programmes de formation afin de compléter les séances de formation en tête à tête.

## 3. Efficace

- l'efficacité du programme est très élevée car les produits et services fournis sont très appréciés par les partenaires et les États membres ;
- différents types d'éléments de preuve sont utilisés pour juger de l'efficacité, notamment l'évaluation par les participants (quantitative et qualitative), la série d'indicateurs incluse dans les fiches de programme pour chaque année, approuvée par le Conseil du BIE et par la 35<sup>e</sup> Conférence générale de l'UNESCO, les lettres et les courriers électroniques adressés à la directrice du BIE, à ses autres collègues et à l'équipe du programme, la révision de la politique en matière d'éducation et celle des cadres du curriculum, l'évaluation par les partenaires ;
- des données sont recueillies puis analysées pour mesurer le processus d'exécution des projets dans le cadre d'une approche intégrée du développement des capacités. L'équipe du programme applique et renforcera l'approche consistant à recourir, pour toutes les activités, à des outils de suivi et d'évaluation. Elle a reçu des informations en retour positives des partenaires et des bénéficiaires des impacts à court et long termes de ses activités, en termes tant qualitatifs que quantitatifs ;
- un suivi des diplômés (Amérique latine) est envisagé pour les années 2012-2013, principalement en ce qui concerne l'amélioration et le perfectionnement des pratiques de travail, ainsi que l'amélioration de la qualité des curricula élaborés puis appliqués.

## 4. De qualité

Tous les éléments constitutifs du programme sont de haute qualité et reflètent l'approche et les réflexions les plus récentes en matière d'élaboration et de développement curriculaires. Le programme tire profit des ressources du programme de production et de gestion des connaissances du BIE et entretient des liens étroits avec toutes ses initiatives. Les activités entreprises dans le cadre du programme contribuent également, de façon concrète, à renforcer le programme de dialogue politique du BIE, en particulier en ce qui concerne la promotion des curricula en tant qu'outils pour l'inclusion dans l'éducation.

La qualité est également obtenue en veillant à ce que les activités soient taillées sur mesure en fonction des caractéristiques et des capacités de l'État membre concerné.

## 5. Correspond aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble

Le programme correspond aux documents révisés de haut niveau du BIE en ce sens que :

- la fourniture de services de développement des capacités et de services d'assistance technique est essentielle eu égard à la vision du BIE en tant qu'institut jouissant du respect des cercles les plus larges mais, plus particulièrement, pour l'apport d'un « soutien pratique » aux États membres. Avec des ressources supplémentaires, les services aux États membres pourraient être considérablement développés ;
- le programme contribue de façon significative à la réalisation de tous les objectifs éducatifs et institutionnels du BIE ;
- Toutes les méthodes et tous les processus utilisés au sein du programme correspondent aux valeurs du BIE.

### **Défis et risques :**

Les défis que le programme se doit de relever actuellement sont notamment les suivants :

- la conception et la fourniture de produits et services pouvant apporter efficacement une valeur ajoutée à la mission et aux activités essentielles du BIE (par exemple le diplôme en élaboration et développement curriculaires, initialement axé sur les régions Afrique et Amérique latine) ;
- l'établissement de partenariats durables ainsi que le lancement d'actions et d'initiatives pour renforcer la synergie entre de multiples institutions afin de fournir efficacement des services et produits de qualité ;
- l'acceptation d'une importante responsabilité intellectuelle dans les activités suivantes :
  - la coordination et la production de matériaux pédagogiques au niveau interrégional mais aussi en les adaptant aux différentes régions ;
  - la prise en compte de la diversité dans les cours de formation (diplômes et ateliers de développement des capacités) ;
  - la réalisation de progrès dans le règlement des questions relatives à la politique de l'éducation pour l'inclusion, en s'appuyant sur le développement de critères et d'outils curriculaires pour l'inclusion ;
  - la satisfaction des demandes pour une implication du BIE dans les activités de l'UNESCO ou d'autres partenaires (par exemple des discussions interrégionales et régionales sur les questions relatives au curriculum dans une perspective comparative internationale)
- la recherche de la plus grande cohérence possible dans la compréhension, par tous les partenaires, collègues, parties prenantes et bénéficiaires, d'une approche systémique du curriculum ;
- l'obtention d'un mandat global pour répondre aux attentes élevées de tous les bénéficiaires en leur apportant un soutien pour toutes les questions liées au curriculum.

Les défis futurs auxquels sera confronté le programme sont notamment :

- à court terme – la mise en œuvre de l'initiative pour le diplôme en Afrique, la finalisation de la première édition du diplôme en Amérique latine et le début de la seconde ;
- à moyen terme – un cadre durable et un ensemble de dispositions de formation curriculaire à mettre à la disposition des États membres dans les régions Asie, États arabes, Afrique et Amérique latine ;
- l'obtention des ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation des activités et produits actuels et à venir, principalement au niveau professionnel intermédiaire (expertise en curriculum et en recherche) ;
- la recherche d'un juste équilibre entre l'exécution efficace, l'évaluation, la communication et l'établissement des rapports ;
- la prise en compte de la contribution à la prochaine CIE.

Les risques auxquels le programme est exposé sont notamment les suivants :

- ne pas être en mesure de maintenir un contact efficace avec les cohortes de diplômés de qualité en Afrique et en Amérique latine (pour gérer ce risque, le BIE procède à un suivi étroit et intensif des initiatives en matière de diplôme, prend des mesures volontaristes pour développer des matériels et soutenir les étudiants, et assume la responsabilité générale de la fourniture de la formation) ;
- se heurter à l'obstacle que pourraient constituer des changements imprévisibles dans les partenariats en cours (les engagements devraient être durables et la « philosophie » sous-jacente aux travaux devrait être harmonisée à tous les niveaux : institutionnel, gouvernemental, individuel, etc.).

### **Orientations futures** :

Les activités futures pertinentes pour un centre d'excellence, et qui pourraient être menées dans le cadre de ce programme, sont entre autres les suivantes :

S'il ne devait pas y avoir d'augmentation des ressources –

- exécution des activités de formation débouchant sur un diplôme en Afrique et en Amérique latine, à considérer comme la principale valeur ajoutée du programme au BIE comme centre d'excellence, en tant qu'activités phares du BIE (en partenariat avec le siège de l'UNESCO, les bureaux hors siège de cette organisation, les universités, les établissements d'enseignement et d'autres encore) ;
- établissement de liens entre l'appui au BEAP et les activités en matière de diplôme dans le cadre d'une approche intégrée (dialogue politique, développement des capacités et outils) ;
- production, diffusion et utilisation de modules thématiques venant compléter le dossier de ressources sur le curriculum pour appuyer la révision et l'ajustement des curricula, et pour la formation des praticiens (en partenariat avec le siège de l'UNESCO, les bureaux hors siège de cette organisation et d'autres encore) ;
- organisation d'ateliers de développement des capacités sur l'éducation pour l'inclusion et les curricula pour l'inclusion, basés sur le dossier de ressources sur l'éducation pour l'inclusion (en partenariat avec le siège de l'UNESCO, les bureaux hors siège de cette organisation, les universités, les ministères de l'éducation, les établissements d'enseignement et d'autres encore) ;
- poursuite du développement de la communauté de pratique et du vivier d'experts en tant qu'instrument interactif et sans équivalent de renforcement du dialogue interrégional et régional sur les questions curriculaires, et de partage et diffusion des connaissances (et aussi contribution à l'actualisation et au perfectionnement des outils du BIE, avec des études de cas pour des pays du monde entier).

S'il devait y avoir des ressources supplémentaires « raisonnables » -

- extension des activités conduisant à un diplôme en Asie et dans les États Arabes ;
- renforcement de la production de modules thématiques en tant que compléments aux dossiers de ressources sur le curriculum et sur l'éducation pour l'inclusion, en partenariat avec le siège de l'UNESCO, les bureaux hors siège de cette organisation, les universités, les ministères de l'éducation, les établissements d'enseignement et d'autres encore, et mise à disposition de ces modules dans au moins trois des langues de l'UNESCO ;
- renforcement des sessions en ligne pour l'obtention de diplômes, en relation, essentiellement, avec la préparation et l'élaboration des matériels pédagogiques ;

- production, diffusion et utilisation d'analyses interrégionales et régionales des tendances et problèmes curriculaires, sur la base, essentiellement, d'une utilisation des informations disponibles au BIE.

## 2.2.2 PROJETS DE COOPÉRATION TECHNIQUE/SOUTIEN AUX ÉTATS MEMBRES (voir 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE, annexe II, fiche d'information 2)

### Critères d'examen :

#### 1. Répond et s'ajuste aux besoins des États membres

- toutes les activités sont extrêmement pertinentes. Le programme fournit une aide « sur mesure » aux États membres, et ce de façons très diverses ;
- le programme doit être basé sur des moyens extrabudgétaires et sur une récupération des coûts, et il est donc directement axé sur les besoins recensés ;
- le programme permet l'application d'outils et processus génériques aux différents contextes spécifiques, tout en élaborant et mettant en place des processus et instruments/produits spécifiques pouvant bénéficier à d'autres pays/régions.

#### 2. Novateur

Bien que de nombreuses activités menées dans le cadre du programme soient basées sur les méthodes traditionnelles d'assistance technique (telles que des ateliers et séminaires très concrets, avec travaux écrits sur le curriculum), les activités sont toujours conçues en gardant présent à l'esprit la nature du groupe cible visé et en ayant pour but d'optimiser les résultats pour les participants et les systèmes éducatifs. Les informations fournies dans le cadre de ces activités sont actualisées et ont fait l'objet au préalable de recherches approfondies, et la planification des projets se fait avec pour but principal une amélioration des curricula sur le long terme.

Il est en permanence tenu compte de la nécessité d'améliorer les méthodes de fourniture des services et produits et de faire en sorte qu'elles correspondent aux différentes capacités des participants en matière d'apprentissage et d'utilisation des nouvelles informations et compétences. Ces dernières années, différents outils de développement des capacités, taillés sur mesure, ont été produits sur une base collaborative ; ils intègrent des approches novatrices des problèmes curriculaires. Il s'agit par exemple de la reprise des activités d'enseignement dans des situations post-conflit/post-catastrophe, de l'intégration de questions transsectorielles (c'est-à-dire de questions telles que l'égalité entre les sexes) et de l'acquisition de compétences pour la vie et le travail. Ces projets consistent également à rechercher des moyens novateurs d'impliquer les parties prenantes en cherchant à établir un judicieux équilibre entre les approches descendantes et les approches remontantes.

#### 3. Efficace

- Les indicateurs d'efficacité sont entre autres les suivants :
  - les services du BIE sont fournis sur la base d'une récupération des coûts (par exemple Viet Nam : USD 110 000,00 ; Kosovo : USD 99 600,00 ; Angola : USD 70 000,00 ; Pakistan : 35 000,00 ; Irak : 50 000,00 en 2010, et cela va continuer), alors que le BIE reçoit des demandes en permanence (telles que les demandes récemment reçues de l'UNRWA et du bureau de l'UNESCO à Doha) ;
  - le BIE est souvent invité à établir un partenariat avec des entités de l'UNESCO (les secteurs de l'éducation et de la culture) et d'autres organisations internationales (UNICEF, PNUD, HCR, INEE) ;
  - toutes les activités de projet sont évaluées et des réunions d'examen sont organisées avec les parties prenantes, dans la mesure du possible. Les évaluations ont toutes été « positives » ou « très positives » ;

- dans certains cas, le BIE a demandé à revenir et à reprendre son activité durant une certaine période (par exemple au Kosovo, 2001 et 2008/2009), ce qui démontre l'existence d'un niveau élevé de satisfaction ;
  - différents projets et activités ont été sélectionnés en vue de leur diffusion internationale au moyen de publications et via les bases de données en ligne (par exemple Bosnie-Herzégovine, Kosovo, Angola, Viet Nam).
- Le programme est « efficace »/ « très efficace » mais il est très limité par le fait qu'un seul spécialiste de programme du BIE (avec un contrat de durée limitée) est chargé de tous ses aspects.

#### 4. De qualité

Les activités d'assistance technique sont planifiées avec soin en coopération avec les donateurs et les autorités nationales ; elles sont exécutées de façon professionnelle puis évaluées objectivement. Le spécialiste de programme du BIE exerce à la fois les fonctions de coordinateur de programme et d'expert, en particulier pour le développement curriculaire général, la reprise des activités d'enseignement dans des situations post-conflit/post-catastrophe, l'évaluation des curricula, les liens entre les curricula, les manuels scolaires et la formation des enseignants, l'intégration des questions transsectorielles dans les curricula, la préparation à la vie et au travail, en tenant compte d'aspects tels que l'Éducation pour apprendre à vivre ensemble (LTLT) et l'Éducation pour le développement durable (ESD).

Toutefois, faute d'un nombre suffisant d'experts en interne, le programme dépend également de la qualité et de la disponibilité des consultants recrutés à haut niveau. À ce jour, ce processus a été concluant et a permis d'obtenir de nombreux résultats de haute qualité.

#### 5. Correspond aux documents révisés du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble

L'assistance technique est un élément constitutif essentiel de la série de services professionnels du BIE, et elle a permis de fournir un large éventail de produits utiles et pertinents, tels que des modules et des manuels de formation. Les activités du programme contribuent directement et de façon importante à la réalisation de la vision et de la mission du BIE, et elles sont vitales pour atteindre les objectifs éducatifs et institutionnels de l'Institut.

#### Défis et risques

Les défis actuels et futurs sont entre autres les suivants :

- le manque de stabilité professionnelle peut limiter, à long terme, la confiance dans la capacité du BIE à obtenir, sur la durée, des résultats grâce à son programme ;
- le manque de soutien professionnel suffisant aux coordinateurs de programme contribue à la surcharge de travail ;
- il n'y a pas de budget central. Une allocation principale permettrait au BIE d'être plus actif dans ses propositions de projet aux donateurs (en coopération avec les États membres) et dans ses activités de recueil de fonds. Une telle approche assurerait la stabilité et la prédictabilité des produits et services que le BIE peut offrir ;
- il y a trop de demandes (trop complexes) en concurrence les unes avec les autres. Cela risque de retarder la finalisation des produits ainsi que leur publication et leur diffusion ;
- le climat international, qui est instable, fait obstacle au recueil de fonds et à la fourniture des produits et services.

Les risques auxquels le programme BIE est exposé sont notamment les suivants :

- le fait que le financement n'est pas prévisible pourrait limiter la capacité du BIE à prendre et tenir des engagements de longue durée en ce qui concerne les processus et les résultats relatifs au développement curriculaire ;
- le manque de capacité à s'engager activement dans des activités de recueil de fonds (par exemple en préparant des propositions de projets ou en y contribuant, et en développant la coopération avec les donateurs) ;
- l'incertitude quant aux effectifs professionnels du programme, qui limite la capacité du BIE à tenir ses engagements à long terme envers les États membres ;
- la concentration de l'expérience de l'assistance technique et de l'expertise en la matière chez une seule et unique personne, ce qui, si cette personne devait quitter le BIE, pourrait avoir pour conséquence un déficit de connaissances et d'expertise technique et porter atteinte à la réputation du BIE et de l'UNESCO ;
- la capacité du programme à recruter des consultants et des experts de haute qualité, compte tenu de son financement limité et de ses barèmes de rémunération non compétitifs.

### **Orientations futures :**

S'il ne devait pas y avoir d'augmentation de ressources -

- le programme actuel pourrait être poursuivi mais les risques susmentionnés seraient difficiles à gérer et les conséquences pourraient devenir plus graves pour le BIE en termes de réputation et de capacité à fournir ses services.

S'il devait y avoir des ressources supplémentaires « raisonnables » –

- il serait possible de mettre sur pied une véritable équipe de spécialistes hautement qualifiés, et l'assistance technique serait confiée à une unité spécialisée du BIE qui serait en mesure de fournir un large éventail de services de façon à la fois durable et volontariste ;
- les activités pourraient être évaluées au niveau externe et de façon plus rigoureuse.

## **2.2.3 PRODUCTION ET GESTION DES CONNAISSANCES (voir 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE, annexe II, fiche d'information 6)**

### **Éléments constitutifs du programme :**

- observatoire/banque de ressources
- site web du BIE
- documentation et information
- publications

### **Critères d'examen :**

#### **1. Répond et s'ajuste aux besoins des États membres**

Tous les éléments constitutifs du programme sont très pertinents à la fois pour le personnel du BIE et pour les parties prenantes extérieures. L'observatoire/banque de ressources permet aux États membres, aux autres parties prenantes, aux partenaires et aux chercheurs extérieurs d'avoir accès à des informations et des ressources actualisées au moyen de 170 dossiers de pays (comprenant des liens vers les agences de développement curriculaire et les ressources curriculaires) et les Données mondiales de l'éducation (profils des systèmes d'éducation de plus de 160 pays, mettant plus particulièrement l'accent sur les questions curriculaires, et établis aussi à l'appui des activités du BIE en matière de développement des

capacités). Ces ressources et informations sont également disponibles pour tous les membres du personnel et les coordinateurs de programme du BIE.

Le site web du BIE permet d'avoir un accès convivial à une vaste gamme de ressources et d'informations, et il est devenu un outil de communication essentiel pour l'ensemble de l'Institut ainsi qu'un précieux moyen de partage et de diffusion des connaissances. Des alertes sont régulièrement envoyées à l'ensemble des parties prenantes pour leur notifier la publication des documents, ouvrages et rapports les plus importants relatifs aux curricula, dans les pays du monde entier. Le programme gère une bibliothèque numérique des rapports nationaux, le catalogue en ligne des documents et publications du BIE, le centre de documentation, les documents de travail du BIE sur les questions curriculaires ainsi qu'un large éventail de services de référence.

Le programme fournit des informations actualisées et pertinentes sur un large éventail de domaines et thèmes prioritaires pour l'UNESCO ; il recourt à une approche mondiale pour ses activités, mais en accordant une attention toute particulière aux régions prioritaires telles que l'Afrique.

La série actuelle de publications du BIE (pour l'essentiel la revue Perspectives, la série Pratiques éducatives et les Études d'éducation comparée) est très professionnelle, pertinente et bien perçue.

## 2. Novateur

Les services ci-après, entre autres, sont particulièrement novateurs : la documentation en tant que service de référence (pour l'extérieur et au niveau interne) et comme appui aux activités du BIE ; l'intégration totale des ressources du BIE dans le portail de l'UNESCO ; les documents de travail ; la compilation mais aussi l'exploitation des ressources du BIE pour des études et des analyses de tendances en tant que contribution au suivi des progrès réalisés pour atteindre les objectifs de l'éducation pour tous (par exemple le rapport de suivi mondial sur l'éducation pour tous).

## 3. Efficace

Le programme fait l'objet d'un « marketing » au moyen d'une participation à des expositions et autres manifestations similaires, d'exposés et d'annonces sur le site web du BIE. Les outils d'évaluation, notamment les données téléchargées, les résultats des enquêtes, les informations obtenues en retour de façon verbale ou par courrier électronique et les analyses sur Google, sont autant d'éléments indicateurs que le programme est très efficace dans la satisfaction des besoins des États membres et des autres parties prenantes.

## 4. De qualité

Ce facteur doit être évalué par référence aux utilisateurs et aux partenaires. Il existe de nombreux éléments de preuve montrant que les ressources du BIE sont fréquemment utilisées et qu'on leur accorde une grande valeur : par exemple, les rapports nationaux, les profils des systèmes d'éducation, les publications du BIE, les documents de travail sont de plus en plus souvent téléchargés et consultés. De plus, les documents et publications du BIE sont fréquemment cités dans les travaux universitaires.

## 5. Correspond aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble

Les principaux objectifs du programme de production et de gestion des connaissances consistent à :

- fournir des informations pour faciliter les processus de prise de décision et appuyer les décideurs politiques, les spécialistes du curriculum et les praticiens en partageant et diffusant des connaissances, des ressources, une expertise et des expériences dans le domaine curriculaire ;
- appuyer le développement des capacités, l'assistance technique, le dialogue politique et les autres activités de terrain du BIE.

Ces objectifs du programme sont étroitement alignés sur les objectifs institutionnels du BIE et sont essentiels pour définir le rôle des activités de production et de gestion des connaissances dans un centre d'excellence en matière de curricula.

### **Défis et risques :**

Les défis actuels et futurs sont notamment les suivants :

- l'insuffisance de financement et de personnel ;
- le manque de possibilités de développement professionnel ;
- l'absence d'une approche globale et bien structurée de la communication et de l'information ;
- la nécessité de parvenir à un accord, au sein du BIE, sur la façon dont les informations et les ressources devraient être organisées et stockées ;
- la nécessité d'élaborer des stratégies pour s'assurer que les partenaires contribueront au « centre d'information » et l'alimenteront.

Les risques sont notamment les suivants :

- un trop gros volume de connaissances très techniques et propres à l'Institut, concentré sur trop peu de personnes. Des changements de personnel pourraient avoir un impact négatif sur la capacité du BIE à fournir des services d'information, et par conséquent risqueraient de porter atteinte à la réputation du BIE et de l'UNESCO ;
- l'incapacité à suivre le rythme de l'expansion et de l'utilisation des nouvelles technologies (y compris celles des réseaux sociaux) pourrait limiter le potentiel de développement de la base de clients ;
- une réduction de l'expertise spécialisée en développement du site web pourrait affecter la capacité du BIE à offrir à ses clients et parties prenantes, de la façon la plus conviviale possible, un large accès à l'information et aux connaissances, et porter atteinte à sa réputation en tant qu'institut moderne et proche des réalités.

### **Orientations futures**

S'il ne devait pas y avoir d'augmentation des ressources, le programme pourrait –

- réorienter temporairement une partie de ses ressources actuelles afin d'accroître le volume et la qualité des informations qu'il reçoit en retour, au sujet de ses services (au moyen d'enquêtes et d'autres instruments), de la part de ses principaux partenaires et utilisateurs ;
- améliorer l'Intranet du BIE ;
- rationaliser l'accès aux informations techniques sur le site web du BIE ;
- assurer la poursuite des activités liées au développement et à l'amélioration du site web du BIE (et des compétences et connaissances correspondantes), sur le long terme ;
- développer, de façon limitée, sa capacité à permettre des recherches d'informations ciblées et spécialisées ;
- mieux planifier et partager l'information en organisant des réunions d'un « comité de rédaction » du site web ;
- intégrer des alertes dans la base de données Dossiers par pays.

S'il devait y avoir des ressources supplémentaires « raisonnables », le programme pourrait –

- mettre au point une plateforme plus dynamique pour le partage et la diffusion de l'information ;
- renforcer l'accès à la riche collection du BIE sur les curricula, qui est régulièrement actualisée, et mieux exploiter son potentiel ;
- élaborer et appliquer des stratégies pour attirer des partenaires en vue d'alimenter et développer la plateforme d'information ;
- développer les capacités professionnelles du personnel afin d'améliorer son aptitude technique à optimiser l'élaboration des produits d'information et des stratégies de communication ;
- ajuster de façon plus précise encore les services d'alerte aux besoins des utilisateurs ;
- renforcer et appuyer les réseaux de terrain (tels que le réseau des spécialistes de l'éducation dans les bureaux régionaux de l'UNESCO) ;
- développer les services analytiques (par exemple les analyses de tendances, les synthèses et les résumés des principales informations, les documents de travail, etc.) et établir des rapports consolidés pour les parties prenantes, sur les travaux de recherche relatifs à des questions curriculaires (par exemple des résumés de travaux de recherche, des notes de lecture, des résumés des politiques, des études de cas, des descriptions des meilleures pratiques, etc.).

#### **2.2.4 PROMOTION, DANS LE DIALOGUE POLITIQUE, DE L'ÉDUCATION POUR L'INCLUSION** (voir 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE, annexe II, fiche d'information 7)

##### **Éléments constitutifs du programme :**

- la Conférence internationale de l'éducation ;
- la promotion du dialogue politique sur l'éducation pour l'inclusion.

##### **Critères d'examen :**

###### **1. Répond et s'ajuste aux besoins des États membres**

Ce programme est très pertinent et il répond aux besoins des États membres, ce qui est prouvé par le fait :

- qu'il est d'une très grande utilité puisqu'il concerne les activités principales du BIE (dialogue politique, développement des capacités, production et partage des connaissances) en reflétant un concept élargi d'éducation pour l'inclusion comme principe directeur d'obtention d'une éducation pour tous de qualité, et le curriculum pour l'inclusion comme principal outil d'inclusion ;
- qu'il continue de renforcer le dialogue politique, en jouant un rôle moteur dans la recherche et la construction du consensus, et dans l'établissement de partenariats autour de la position que l'UNESCO occupe en matière d'éducation pour l'inclusion et de curricula ;
- qu'il fournit un soutien technique aux pays et aux parties prenantes en contribuant à la réalisation de progrès dans la mise sur pied de cadres politiques pour l'inclusion (par exemple en fournissant des conseils sur la réforme du cadre de la politique pour l'inclusion au Laos, ou sur une plateforme en ligne avec des exemples concrets des principes directeurs politiques de l'UNESCO pour l'inclusion) ;
- qu'il élabore et propose des outils d'apprentissage et des processus de développement des capacités adaptés aux besoins : c'est là l'une des fonctions clés du BIE. Ces outils et processus sont conçus de manière à faciliter

l'engagement des décideurs politiques et des spécialistes et développeurs en éducation pour l'inclusion dans des processus de réforme visant à promouvoir et mettre en place l'éducation et les curricula pour l'inclusion (par exemple l'atelier sur l'éducation pour l'inclusion organisé au Panama à l'intention du personnel du ministère de l'éducation).

## 2. Novateur

Le principal objectif du programme consiste à assurer la place de l'éducation pour l'inclusion dans la liste de priorités des États membres en matière de dialogue politique. À notre connaissance, aucune autre agence ou organisation n'exerce cette fonction. Le BIE a mis en œuvre à cet effet un large éventail de stratégies et activités novatrices :

- la 48<sup>e</sup> Conférence internationale de l'éducation (CIE) a été considérée comme un processus dynamique, tout à la fois préparatoire, de mise en œuvre et de suivi :
  - en 2007-2008, une série d'activités préparatoires a été menée dans le cadre d'une stratégie de cartographie et de mobilisation ;
  - en 2008, la CIE est parvenue à obtenir un consensus, à produire et partager des connaissances et à renforcer les réseaux autour d'une compréhension très communément partagée de l'éducation pour l'inclusion (satisfaire les besoins de tous les apprenants) ;
  - en 2009, le BIE a mis en œuvre une stratégie intensive de dialogue politique, renforçant la sensibilisation/parvenant à obtenir un consensus des diverses parties prenantes, sur les implications politiques de l'éducation pour l'inclusion ;
  - depuis 2010, le BIE s'est progressivement concentré sur la promotion et le développement de curricula pour l'inclusion en tant qu'outil d'inclusion appuyé par un dialogue politique renforcé, afin d'étayer les capacités nationales de conception, gestion et mise en œuvre de la politique pour l'inclusion et des cadres curriculaires.
- une vaste gamme d'ateliers de développement des capacités sur l'éducation pour l'inclusion et les curricula taillés sur mesure en fonction des besoins des différents partenaires et clients (aux niveaux régional et national) ;
- un dossier de ressources sur l'éducation pour l'inclusion établi sur la base d'un cadre conceptuel, un large éventail d'activités de formation et des études de cas provenant de toutes les régions de l'UNESCO, disponibles en anglais. Des modules thématiques régionaux seront également disponibles en anglais et espagnol ;
- une grande diversité d'outils d'apprentissage, mis au point aux niveaux interrégional et régional, en partenariat avec le siège de l'UNESCO, les bureaux hors siège de cette organisation et d'autres partenaires importants, avec pour objectif général d'appuyer le dialogue politique et les cours de formation (c'est-à-dire de mettre au point, au niveau de l'UE, un profil des enseignants pour l'inclusion) ;
- une plateforme interrégionale (Communauté de pratique pour le développement curriculaire) pour l'accès aux informations et pour leur échange, des documents et matériaux pédagogiques sur l'éducation pour l'inclusion et les questions relatives aux curricula pour l'inclusion (e-forum annuel) préparés par des experts et praticiens du curriculum de plus de 130 pays, l'accent étant plus particulièrement mis sur la production sud-sud-nord, par exemple les e-forums organisés en 2008 (curricula pour l'inclusion) et 2009 (évaluation pour l'inclusion).

## 3. Efficace

- L'efficacité du programme est considérée comme élevée, car les produits et services fournis sont très appréciés des partenaires (aussi bien à l'extérieur de l'UNESCO qu'au sein de cette organisation) et les États membres ;

- divers types d'éléments de preuve sont utilisés pour évaluer l'efficacité, au nombre desquels :
  - l'évaluation par les participants (quantitative et qualitative) ;
  - la série d'indicateurs incluse dans les fiches de programme pour chaque année, approuvée par le Conseil du BIE et la C35 ;
  - les lettres et courriers électroniques adressés à la directrice du BIE, à ses collègues et à l'équipe du BIE ;
  - les documents révisés sur la politique pour l'inclusion et les cadres curriculaires ;
  - l'évaluation par les partenaires.
- les données recueillies et analysées pour mesurer l'efficacité du processus dans le cadre d'une approche intégrée du développement des capacités. L'équipe applique des outils de suivi et d'évaluation des activités (évaluation positive par les partenaires et les bénéficiaires des impacts à court et long termes, en termes aussi bien qualitatifs que quantitatifs).

#### 4. De qualité

Le programme de dialogue politique, bien qu'il soit important et à bien des égards efficace, ne semble pas présenter la même cohérence et avoir la même précision d'objectif que les autres programmes de l'Institut. Il n'a pas de série d'objectifs facilement identifiable ni de moyen de mesurer son efficacité. Il est donc difficile de juger de sa qualité.

Nous ne voulons pas dire par là que le programme n'est pas efficace. Il semble en revanche qu'il serait nécessaire d'articuler clairement l'intention de ce programme et d'engager une activité de suivi pour déterminer si les politiques nationales sont influencées par ses activités.

#### 5. Correspond aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble

Le programme de dialogue politique est un élément essentiel de la vision du BIE pour le développement curriculaire. Il est très important que les décideurs de la politique curriculaire, au niveau national, puissent bénéficier des informations de ce programme si l'on veut que les processus et produits de développement curriculaire reflètent les buts et les objectifs nationaux et aient à leur disposition des ressources suffisantes. Le programme est donc cohérent avec les documents de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs.

L'élément central du programme est la CIE, et c'est cette conférence qui détermine le contenu et les priorités du programme, comme elle l'a fait récemment en ce qui concerne l'éducation pour l'inclusion.

#### Défis et risques :

Les défis actuels et futurs sont entre autres les suivants :

- à court terme, l'élaboration de boîtes à outils/principes directeurs aux niveaux régional et national pour appuyer l'élaboration des politiques d'éducation pour l'inclusion ; la révision/les ajustements des cadres de la politique nationale en ce qui concerne l'éducation pour tous et d'autres initiatives telles que l'Initiative de mise en œuvre accélérée ; et l'organisation d'ateliers de formation taillés sur mesure en fonction des besoins, sur l'éducation et le curriculum pour l'inclusion, sur la base d'un dossier d'information sur l'éducation pour l'inclusion ;
- à moyen terme, l'élaboration d'un cadre durable et une série de mesures de formation sur : a) le dialogue politique sur l'inclusion, l'équité et la qualité ; b) la mise au point d'un curriculum pour l'inclusion en tant qu'outil d'inclusion mis à la disposition des États membres ;

- l'adoption de mesures permettant de garantir l'obtention des ressources humaines et financières nécessaires à la fourniture des services et produits actuels et futurs, en particulier au niveau professionnel intermédiaire (y compris un personnel disposant de l'expertise indispensable en matière d'éducation pour l'inclusion et de recherche) ;
- l'obtention d'un juste équilibre entre une mise en œuvre efficace, l'évaluation, la communication et l'établissement des rapports ;
- la prise en compte de la contribution à la prochaine CIE, en ce qui concerne essentiellement : a) l'exécution du processus préparatoire sur la base de discussions approfondies appuyées par une documentation détaillée et d'échanges sur le thème de la CIE, portant sur l'ensemble des régions de l'UNESCO et avec l'engagement des principales parties prenantes à la recherche d'un consensus politique ; b) l'établissement de liens entre le nouveau thème de la CIE et l'éducation pour l'inclusion, considérée comme une dimension transsectorielle du système d'éducation.

Les risques auxquels est exposé le programme sont entre autres les suivants :

- ne pas être en mesure de renforcer efficacement le dialogue politique aux principaux niveaux auxquels il doit l'être (conférences, ateliers, partenariats, réseaux, etc.) ;
- ne pas pouvoir renforcer efficacement la dimension du dialogue politique dans les activités du BIE en matière de développement des capacités ;
- ne pas pouvoir maintenir un contact efficace avec des cohortes de diplômés de qualité sur le développement des capacités en matière d'éducation et de curriculum pour l'inclusion ;
- être gêné ou retardé par les changements imprévisibles susceptibles de survenir dans le cadre des partenariats en cours (les engagements devraient être durables et la « philosophie » du travail devrait être harmonisée à tous les niveaux : institutionnel, gouvernemental, individuel, etc.).

### Orientations futures :

S'il ne devait pas y avoir d'augmentation des ressources, le programme pourrait –

- continuer de renforcer le dialogue politique dans les principaux cadres impliquant les organisations sœurs du système des Nations Unies, les gouvernements, les parlements, les institutions de la société civile et les ONG (conférences, ateliers, partenariats et réseaux, sur une base interrégionale et régionale), en jouant un rôle moteur reconnu et apprécié dans la défense de la position de l'UNESCO en matière d'éducation et de curricula pour l'inclusion, et dans la recherche d'un consensus quant à cette position. Exemple : l'UNICEF pourrait vouloir préparer un document sur une politique conjointe ;
- continuer de renforcer la dimension du dialogue politique dans l'organisation des ateliers sur le développement des capacités en matière d'éducation et de curricula pour l'inclusion, sur la base d'un dossier d'information sur l'éducation pour l'inclusion (en partenariat avec le siège de l'UNESCO, les bureaux hors siège de cette organisation, les universités, les ministères de l'éducation, les établissements d'enseignement et d'autres encore), c'est-à-dire avec une approche orientée sur les processus, avec de multiples parties prenantes, ainsi qu'avec l'implication des décideurs et en particulier des experts, développeurs et enseignants spécialistes de l'éducation pour l'inclusion (en mettant l'accent sur l'Afrique et sur l'Amérique latine et les Caraïbes) ;
- continuer de produire des trousseaux à outils/manuels sur l'éducation et les curricula pour l'inclusion, en partenariat avec l'UNESCO, les bureaux hors siège de cette organisation, les universités, les ministères de l'éducation, les établissements d'enseignement et d'autres encore (en mettant l'accent sur la modification des pratiques à l'école et en classe dans les régions États arabes et Asie) ;

- continuer d'élargir la communauté de pratique et le vivier d'experts en tant que cadres interactifs et sans équivalent de renforcement du dialogue interrégional et régional sur les questions relatives à l'éducation pour l'inclusion et aux curricula pour l'inclusion, et de renforcement du partage et de la diffusion des connaissances (et contribuer également à actualiser et perfectionner les outils du BIE au moyen d'études de cas en provenance de pays du monde entier).

S'il devait y avoir des ressources supplémentaires « raisonnables », le programme pourrait –

- renforcer le soutien technique apporté aux pays en ce qui concerne le processus de réforme des cadres politiques et curriculaires, par une planification, une mise en œuvre et un suivi des réunions impliquant un dialogue politique et des ateliers sur le développement des capacités en matière d'éducation pour l'inclusion, de curricula pour l'inclusion et d'enseignement pour l'inclusion (c'est-à-dire en contribuant à résoudre les problèmes d'inadéquation entre les politiques éducatives et curriculaires de l'enseignement de base/secondaire et les politiques d'éducation des enseignants). Le dialogue politique sera renforcé par l'élaboration et la diffusion de brèves notes d'information sur la politique relative à l'éducation pour l'inclusion, portant sur des questions telles que le développement de l'inclusion au niveau des établissements scolaires ou l'établissement de partenariats pour assurer la mise en œuvre des politiques publiques ;
- renforcer la production des modules thématiques en tant que compléments du dossier d'information sur l'éducation pour l'inclusion, en partenariat avec le siège de l'UNESCO, les bureaux hors siège de cette organisation, les universités, les ministères de l'éducation, les établissements d'enseignement et d'autres encore, et en mettant ces modules à disposition dans au moins trois des langues de l'UNESCO ;
- offrir des sessions en ligne de formation à l'éducation et au curriculum pour l'inclusion, portant essentiellement sur l'élaboration et la présentation de matériels pédagogiques sous forme électronique ;
- effectuer, diffuser et utiliser des analyses interrégionales et régionales des tendances et problèmes en matière d'éducation pour l'inclusion, en se basant pour l'essentiel sur les informations disponibles au BIE.

## **2.2.5 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET CENTRE DE COORDINATION SUR L'ÉDUCATION EN MATIÈRE DE VIH/sida (voir 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE, annexe II, fiche d'information 3)**

### **Critères d'examen :**

#### **1. Répond et s'ajuste aux besoins des États membres**

L'éducation au VIH/sida est une priorité pour l'UNESCO. EDUSIDA constitue le cadre de l'action de l'UNESCO dans ce domaine. L'un des principaux éléments constitutifs de EDUSIDA est le curriculum. En tant qu'institut spécialisé de l'UNESCO pour le curriculum, le BIE a un mandat légitime de mise en œuvre d'un programme sur le VIH et le SIDA permettant d'apporter un soutien pratique et des conseils aux États membres. Le programme contribue de façon importante aux principales activités du BIE et permet à celui-ci de se faire connaître dans cet important domaine. L'éducation et le curriculum ont un rôle essentiel à jouer dans le cadre des interventions contre la pandémie. En tant que centre d'excellence, le BIE devrait occuper une position de premier plan pour tout ce qui concerne cette question.

#### **2. Novateur**

Le programme a produit plusieurs outils novateurs :

- des CD-Roms interactifs avec des exemples d'activités pouvant être utilisés et adaptés par les enseignants pour leur propre pratique ;
- deux films documentaires montrant les interactions pédagogiques, en classe, dans le domaine de l'éducation au VIH/sida. L'un de ces DVD a été produit en français au Cameroun (pour la sous-région de l'Afrique centrale) et l'autre en anglais au Guyana (surtout pour les pays de la CARICOM).

### 3. Efficace

Le programme a été très efficace pour l'intégration de l'éducation au VIH/sida dans les curricula, et pour le renforcement des capacités, dans ce domaine, des personnes chargées d'élaborer les curricula. Les outils mis au point par le programme ont été beaucoup demandés et diffusés, et ils ont été utilisés avec efficacité pour les ateliers.

Le BIE utilise ces outils dans ses ateliers mais il les fait également parvenir aux bureaux de terrain, sur demande. Le Guyana, Kingston, Bangkok et Yaoundé ont demandé des DVD et des CD-Roms, et Beyrouth a demandé des manuels. Les réactions en retour sur ces outils sont très positives.

Plusieurs pays se sont lancés dans le réexamen de leurs curricula pour y intégrer le VIH et le SIDA à la suite de leur participation à des ateliers ou de l'assistance technique dont ils ont bénéficié (Cameroun, Tchad, Afrique centrale, Congo, Gabon, Liban, Guyana). Les bureaux hors siège sont demandeurs de l'expertise du BIE sur cette question, qui leur est apportée sous la forme de l'organisation d'ateliers et d'une participation à ceux-ci.

Le centre de coordination est un mécanisme de référence très efficace pour les documents sur l'éducation au VIH/sida.

### 4. De qualité

Outre le développement des capacités au moyen de l'organisation d'ateliers ciblés et très efficaces en Afrique centrale, en Afrique occidentale, dans les États arabes et aux Caraïbes, le projet a fourni un large éventail de ressources et produits de haute qualité, au nombre desquels :

- un manuel d'intégration du VIH/sida dans le curriculum (en plusieurs langues) ;
- des CD-Roms avec des activités interactives ;
- des DVD sur les meilleures approches pédagogiques ;
- des fiches d'information sur des questions et thèmes ciblés.

Le projet a également apporté une assistance technique de haute qualité au moyen, par exemple, de l'évaluation de la formation des enseignants aux Caraïbes et des réponses apportées aux demandes spécifiques des institutions ou des particuliers.

En tant que centre de coordination de l'UNESCO sur le VIH/sida, le programme a ajouté de nouveaux documents à la base de données, procédé à des évaluations des bonnes pratiques et contribué à la lettre d'information du secteur de l'éducation au VIH/sida de l'UNESCO, ainsi qu'au site web.

### 5. Correspond aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble

Le programme VIH/sida contribue de façon importante et directe à la vision stratégique du BIE, à sa mission et à ses objectifs éducatifs et institutionnels. Il le fait en particulier :

- a. en développant les capacités des personnes chargées d'élaborer les curricula dans les États membres ;

- b. en fournissant des informations claires et actualisées à l'appui de l'intégration du VIH/sida dans les curricula généraux ;
- c. en produisant une large gamme de services et produits de haute qualité et opportuns.

Les programmes tels que celui-ci, qui fonctionnent horizontalement, en relation avec tous les grands programmes du BIE, et qui en tirent également profit, sont un élément constitutif essentiel des activités d'un centre d'excellence en matière de curricula et une composante vitale de la stratégie du centre d'excellence.

### **Défis et risques :**

Les défis actuels et futurs sont entre autres les suivants :

- un financement soutenu et durable, telle est la principale question à court et moyen terme. Les fonds du Budget-plan de travail intégré de l'ONUSIDA (BPTI) ont diminué pour l'UNESCO, et la politique générale consiste à allouer davantage d'argent aux bureaux hors siège. Cela signifie que le BIE a dû renforcer ses partenariats avec les bureaux hors siège de l'UNESCO pour pouvoir continuer à travailler de façon efficace et durable. Le programme VIH/sida a besoin de davantage de fonds pour être plus actif dans son domaine et mieux se faire connaître ;
- certains bailleurs de fonds ne considèrent pas le VIH/sida comme un problème d'éducation. Il est parfois difficile d'avoir accès à des financements ;
- le VIH/sida et les questions connexes sont un problème délicat et beaucoup de pays ne le considèrent pas comme une priorité pour le curriculum et pour le secteur de l'éducation. Il y a un important travail de défense de cette cause à effectuer.

Les risques pour le programme sont notamment :

- une perte de ressources humaines et d'expérience ;
- une perte de fonds. L'une des stratégies d'atténuation des risques pour la prochaine période biennale consistera à travailler en étroite collaboration avec les bureaux hors siège pour proposer avec eux des projets communs. Cela devrait ouvrir des perspectives plus solides et plus durables.

### **Orientations futures :**

S'il ne devait pas y avoir d'augmentation des ressources –

- il sera difficile de maintenir le programme et le niveau de services actuel avec les mêmes ressources. Toutefois, l'établissement de partenariats avec les bureaux hors siège et d'autres institutions du système des Nations Unies s'est révélé payant. La poursuite de l'application de cette stratégie fructueuse permettrait au programme de continuer de fonctionner, mais il serait difficile de proposer de nouveaux outils et de nouvelles activités.

S'il devait y avoir des ressources supplémentaires « raisonnables » -

- on pourrait organiser davantage d'ateliers, dans les pays, pour le développement des capacités et l'assistance directe ;
- on pourrait produire davantage d'outils interactifs ;
- il serait possible d'élaborer et appliquer des stratégies améliorées de suivi et d'évaluation.

## **2.2.6 APPRENTISSAGE POUR LA VIE ET LE TRAVAIL DANS LES PAYS D'AFRIQUE SUB-SAHARIENNE (voir 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE, annexe II, fiche d'information 5)**

## Critères d'examen :

### 1. Répond et s'ajuste aux besoins des États membres

Le projet d'apprentissage pour la vie et le travail est très pertinent ; il a été mis au point pour satisfaire les besoins exprimés par les États membres. Cette pertinence se juge par :

- sa contribution directe aux objectifs de l'UNESCO basés sur une « priorité pour l'Afrique » ;
- son objectif de renforcement des capacités pour améliorer les capacités des développeurs curriculaires de haut niveau et des formateurs d'enseignants en Afrique sub-saharienne ;
- les liens qu'il établit entre le curriculum, Apprendre à vivre ensemble et la Préparation à la vie et au travail ;
- les liens qu'il établit entre le curriculum et la formation des enseignants.

### 2. Novateur

Le projet utilise des méthodes novatrices :

- en travaillant de façon approfondie avec des équipes nationales élargies dans trois pays sélectionnés, et au sein de ces équipes ;
- renforçant les liens entre l'élaboration du curriculum (planification, conception et application) et la formation des enseignants et d'autres services d'éducation ;
- en organisant des activités internationales d'entretiens personnalisés pour le partage et les échanges, complétées par un travail de fond mené aux niveaux national et local, entre les réunions internationales ;
- en diffusant et partageant des informations aux niveaux régional et international durant les réunions de haut niveau qui regroupent des décideurs politiques venus présenter leurs résultats et enrichir le dialogue international sur l'éducation (par exemple dans le cadre des réunions de l'ADEA et du programme BEAP).

### 3. Efficace

Le projet est très efficace. Les indicateurs utilisés pour juger de cette efficacité sont entre autres :

- le haut niveau d'engagement des pays participants ;
- l'engagement intellectuel et financier des bureaux hors siège de l'UNESCO ;
- l'intérêt du siège de l'UNESCO (section de la formation des enseignants à Paris) pour le projet ;
- l'établissement de nouveaux partenariats extérieurs (par exemple avec GTZ) ;
- les résultats des évaluations des ateliers et le niveau de partage de l'information au cours des réunions internationales.

### 4. De qualité

Malgré l'absence d'une direction principale et d'une coordination, le projet a produit un large éventail de résultats dans le cadre des délais et du budget qui lui étaient impartis, et il existe une demande continue pour les services du BIE fournis dans le cadre de ce projet. Le projet a également mis au point les produits de haute qualité suivants :

- une « boîte à outils en matière de renforcement des compétences et d'éducation pour apprendre à vivre ensemble » ;
- trois plans de travail adaptés aux pays ;
- trois projets de principes directeurs curriculaires, pour la promotion de la préparation à la vie et au travail ;

- trois « Fiches-pays : État et processus du développement curriculaire », établies par l'équipe de projet du BIE avec les ministères de l'éducation du Burkina Faso, du Kenya et du Mali, avec les bureaux hors siège de l'UNESCO et avec d'autres programmes du BIE (production et gestion des connaissances).
5. Correspond aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble

Le projet bénéficie des connaissances spécialisées de l'ensemble des programmes du BIE. Il apporte une contribution significative à la composante « développement des capacités » de la mission du BIE et à la réalisation des objectifs éducatifs et institutionnels du Bureau. Il vise en particulier à renforcer la capacité des États membres à produire et mettre en œuvre des processus et produits curriculaires de haute qualité en mettant l'accent sur le développement des compétences pour la vie et le travail.

### **Défis et risques :**

Les défis actuels et futurs sont notamment les suivants :

- les contraintes en matière budgétaire et de ressources humaines, en particulier le manque de leadership et de direction du projet (au niveau P4) depuis les trois dernières années ;
- un nombre élevé de pays (9 à 15) participant au projet ;
- la nécessité de travailler en trois langues différentes (français, anglais et portugais) avec des ressources limitées et à un niveau technique élevé ;
- le manque d'interaction systématique entre les programmes du BIE travaillant dans les mêmes pays ;
- le recueil de fonds et la stabilisation de ressources humaines ;
- l'exécution du projet par un élargissement de la portée du programme ;
- les mesures à prendre pour faire face aux développements internationaux et régionaux ;
- les réponses à apporter à des demandes plus spécifiques et plus complexes des États membres.

Les risques pour le programme sont entre autres les suivants :

- les limites en matière budgétaire et de ressources humaines ;
- la nature de la situation politique et l'instabilité dans les états d'Afrique subsaharienne.

### **Orientations futures :**

S'il ne devait pas y avoir d'augmentation des ressources –

- le projet est actuellement financé par des ressources extra- budgétaires. Si cet apport de ressources prend fin, le projet cessera.

S'il devait y avoir des ressources supplémentaires « raisonnables » -

- il serait possible de poursuivre les travaux sur le renforcement des liens entre le développement curriculaire et l'éducation et la formation des enseignants ;
- on pourrait mettre sur pied au sein du BIE un « Programme Afrique » orienté et coordonné stratégiquement, qui inclurait tous les projets et activités actuels et prévus dans la région Afrique.

## TROISIÈME PARTIE – CONCLUSIONS ET MESURES SUGGÉRÉES

### 3.1 Introduction

Les buts et les objectifs spécifiques décrits dans l'introduction au présent rapport ([cliquer ici pour les Objectifs](#)) ne sauraient être atteints sans une compréhension commune de ce qu'est un centre d'excellence en matière de curricula. Il n'existe bien entendu ni norme ni mesure objective permettant de déterminer si une organisation peut ou non se prévaloir d'être un centre d'excellence en matière de curricula. Il n'existe pas non plus d'organe indépendant pouvant octroyer le statut de centre d'excellence ou étant habilité à évaluer la demande d'une organisation souhaitant devenir un centre d'excellence. En fait, la reconnaissance d'une organisation en tant que centre d'excellence s'appuie sur les perceptions de ses clients et sur des processus d'auto-évaluation, d'auto-amélioration et d'auto-réglementation.

Toutefois, pour cet examen, nous partirons de l'hypothèse selon laquelle les programmes et activités d'un centre d'excellence devraient :

- être cohérents avec une vision stratégique claire et une « philosophie » curriculaire bien définie ;
- refléter le haut niveau d'expertise du personnel ;
- être basés sur une connaissance et une compréhension approfondies aussi bien de la théorie que de la pratique curriculaire et des liens entre elles ;
- fournir une gamme appropriée de produits et services curriculaire de haute qualité permettant de satisfaire les besoins de ses clients ;
- avoir un impact significatif et utile sur les activités de ses clients, qui puisse être évalué au fil du temps.

Pour qu'une institution telle que le BIE soit considérée comme un centre d'excellence en matière de curricula, il faut, outre les caractéristiques de ses programmes, que la « communauté » curriculaire, les clients et les autres utilisateurs de services la perçoivent comme :

- visionnaire et volontariste, jouant un rôle moteur en matière de curricula ;
- faisant autorité et crédible dans le domaine des curricula ;
- autonome (dans le cadre de ce qu'impose sa structure de gouvernance) ;
- sensible et réactive aux besoins et situations de ses clients ;
- jouissant d'une bonne notoriété, connue du plus grand nombre et accessible.

Le recueil d'éléments de preuve plus particulièrement liés aux perceptions de ce qu'est le BIE (par opposition aux éléments de preuve spécifiques réunis pour évaluer le programme) sort en grande partie du champ de cet examen. Les perceptions n'en sont pas moins importantes et le BIE devrait mettre en place des systèmes - et aussi des mécanismes d'obtention d'informations en retour - lui permettant de suivre la façon dont il est perçu et de procéder à une auto-évaluation sur la base de ces critères.

La dernière section (3.4) de cette partie du rapport comprend une liste des produits et services actuellement proposés par le BIE, et, dans le contexte de la transformation du BIE en centre d'excellence, assigne un degré de priorité à chacun de ses produits et services puis fait des recommandations d'amélioration.

## 3.2 Méthode de l'examen des programmes

### 3.2.1 Établissement des critères d'examen

Il existe différentes façons de décrire un centre d'excellence. Comme cela est indiqué dans l'introduction à la partie 2 du présent rapport, la *Stratégie* visant à faire du BIE un centre d'excellence prévoit que les activités programmatiques de l'Institut soient réexaminées sur la base d'un certain nombre de critères, à savoir que ces activités devraient :

1. répondre et s'ajuster aux besoins des États membres (Stratégie, but A) ;
2. être novatrices (Stratégie, but A) ;
3. être efficaces (Stratégie, but A) ;
4. être de qualité (Stratégie, but A) ;
5. correspondre aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble (Stratégie, but A, A1.3).

L'équipe de direction du BIE a reconnu la pertinence et l'importance de ces critères, et les informations figurant dans la DEUXIÈME PARTIE – INFORMATION SUR LES PROGRAMMES ET AUTO-ÉVALUATION du présent rapport sont organisées de cette façon (voir DEUXIÈME PARTIE – INFORMATION SUR LES PROGRAMMES ET AUTO-ÉVALUATION).

Les jugements de l'examineur exposés dans cette section sont basés sur les informations reçues au cours de ce processus et tiennent compte des différents critères et attributs d'un centre d'excellence tels qu'indiqués ci-dessus. La section est structurée au moyen d'une série de questions clés d'évaluation qui reflètent les caractéristiques programmatiques d'un centre d'excellence telles que décrites à la section 3.1 ci-dessus, et qui sont les questions qui, de l'avis de l'examineur, ont le plus de chances d'être posées par les clients et les parties prenantes<sup>3</sup> dont les perceptions détermineront si le BIE est accepté en tant que centre d'excellence.

Ces questions clés pour l'évaluation sont les suivantes :

1. les programmes et activités du BIE correspondent-ils bien à une vision stratégique claire et à une « philosophie » curriculaire clairement articulée ?
2. les programmes et activités du BIE reflètent-ils les hauts niveaux d'expertise du personnel ?
3. les programmes et activités du BIE reflètent-ils la connaissance et la compréhension approfondies aussi bien de la théorie et de la pratique curriculaires que des liens entre elles ?
4. les programmes et activités du BIE permettent-ils d'offrir une gamme appropriée de produits et services curriculaires de haute qualité qui satisfont les besoins de ses clients ?
5. les programmes et activités du BIE ont-ils un impact significatif et positif sur les activités de ses clients, et cet impact est-il évalué au fil du temps ?

Pour chacune de ces questions, les informations sont résumées et les résultats sont présentés en trois sections :

- résumé des éléments de preuve ;

---

<sup>3</sup> Ces « clients et parties prenantes » représentent une « communauté mondiale curriculaire » qui inclut le siège de l'UNESCO, les bureaux régionaux et les Instituts, d'autres organisations multilatérales, les autorités curriculaires et les ministères des États membres, les chercheurs et les organisations de recherche, les ONG, les entreprises travaillant sur des projets curriculaires et d'autres personnes physiques ou morales pouvant avoir accès de temps en temps aux services du BIE.

- risques ;
- mesures suggérées.

### 3.3 Questions clés pour l'évaluation

#### 3.3.1 Les programmes et activités du BIE correspondent-ils bien à une vision stratégique claire et à une « philosophie » curriculaire clairement articulée ?

- **Champ d'activité**

Cette question concerne deux points essentiels : premièrement, savoir si le BIE dispose de documents précis sur sa vision stratégique et sa « philosophie » curriculaire » ; deuxièmement, si ses programmes et activités correspondent à ces documents.

- **Résumé des éléments de preuve**

##### Documents sur la vision stratégique et la philosophie curriculaire

Le résumé de la stratégie actuelle du BIE figure dans le document intitulé *Stratégie du BIE 2008-2013*. Dans ce document, il est indiqué que la mission principale de l'Institut est « de contribuer à atteindre une éducation de qualité pour tous » (p. 11), bien que d'autres déclarations puissent elles aussi être considérées comme une définition de cette mission, par exemple « Pendant la période 2008-2013, le BIE soutiendra l'action de l'UNESCO destinée à atteindre une éducation de qualité pour tous et promouvoir l'élaboration de curricula de qualité » (p. 16).

On trouvera également une déclaration sur la mission de l'organisation, ses objectifs stratégiques et des indicateurs dans le rapport de la directrice à la 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE, sur le site web de l'organisation, dans laquelle l'accent n'est placé que sur la définition de la mission. La mission telle que décrite sur le site web est la suivante :

**Un centre mondial dans le domaine du développement curriculaire et  
une institution orientée vers le terrain, qui appuie l'action de l'UNESCO visant à  
atteindre les objectifs de l'éducation pour tous.**

Les objectifs programmatiques définis dans le rapport de la directrice sont également contenus dans la *Stratégie du BIE 2008-2013*, mais sont décrits sous le titre « Perspectives ». Pour chaque objectif, la meilleure façon de décrire les indicateurs n'est que quantitative et déterminée par l'apport. Il n'existe pas d'indicateurs à long terme ou d'indicateurs visant à mesurer l'efficacité ou l'impact.

Dans la formulation de sa *Stratégie* pour 2014 et au-delà visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula, l'Institut devrait s'assurer que ses documents relatifs à sa vision, sa mission, ses objectifs et la mesure de sa performance soient cohérents et de haute qualité. Il devrait envisager d'élaborer un document sur sa vision qui soit clairement tourné vers l'avenir et qui reflète l'impact que le BIE souhaiterait avoir sur les curricula dans le monde entier. Ce processus a commencé et un projet de documents de travail allant dans ce sens est présenté dans la première partie du présent rapport.

Tout au long de ce processus d'examen, des questions ont été posées pour savoir si un centre d'excellence en matière de curricula peut se permettre de ne pas faire figurer le terme « curriculum » ou « curriculaire » dans son titre.

Le document de la *Stratégie* pour 2014 et au-delà devrait être considéré comme un « prospectus » lié à l'image de l'Institut, et il devrait en particulier :

- être directement axé sur le BIE lui-même et sur ce que celui-ci souhaite réaliser au cours de la période considérée ;
- décrire le positionnement sans équivalent du BIE et ses avantages compétitifs (y compris, par exemple, sa perspective internationale et comparative, ses points forts dans des situations post-conflit et post-catastrophe, et sa portée mondiale) ;
- être tourné vers l'avenir, et éviter toute tentation de se reporter au passé ;
- contenir des déclarations fortes et cohérentes en ce qui concerne la vision, la mission et les objectifs pour la période considérée, avec des titres très clairement articulés<sup>4</sup> ;
- expliquer comment les objectifs seront atteints et mesurés, en présentant les principaux indicateurs de performance et les normes de qualité pour les objectifs en question ;
- définir très clairement la conceptualisation et la philosophie curriculaires de l'Institut.

La notion de « philosophie curriculaire » est complexe. Elle englobe notamment la question de la définition du curriculum comme condition préalable à la compréhension de la portée des activités de l'Institut, y compris des références aussi bien aux processus qu'aux produits, mais elle pourrait aussi inclure des « prises de position » techniques sur :

- ce que les étudiants apprennent, et traiter de questions curriculaires qui se posent de longue date, telles que l'intégration curriculaire, l'équilibre (par exemple entre les connaissances, les compétences et les valeurs) dans le curriculum, l'incorporation des technologies de l'information et de la communication et la façon dont la conception du curriculum permet un meilleur apprentissage dans un large éventail de domaines et thèmes transcursculaires ;
- la raison pour laquelle les étudiants apprennent, y compris l'importance du curriculum dans la réalisation des objectifs personnels, sociaux, économiques et nationaux ;
- la façon dont les étudiants apprennent, y compris comment les théories sur l'apprentissage sous-tendent le curriculum et comment les bonnes pratiques en matière d'enseignement exercent une influence sur l'apprentissage ;
- l'évaluation de l'apprentissage des étudiants, en se concentrant sur l'évaluation en tant que processus et en incluant un examen de l'évaluation extérieur aux systèmes d'examen.

La « philosophie » curriculaire pourrait également comprendre des références aux avis techniques du BIE sur des questions curriculaires aussi importantes que les manuels scolaires et la formation des enseignants, et sur l'implication de l'Institut dans ces questions.

#### La correspondance des programmes actuels avec les documents sur la vision et la philosophie du BIE

Il existe des preuves montrant clairement que les programmes du BIE sont alignés, ne serait-ce que de façon implicite ou sous-entendue, sur les objectifs stratégiques de l'Institut, et reflètent un engagement à appuyer tous les aspects et processus du développement curriculaire. Mais il existe aussi des possibilités de renforcer et systématiser davantage cet alignement, par exemple en rendant plus claires les déclarations au niveau de l'Institut lui-même (comme indiqué ci-dessus), et en définissant des buts et des objectifs spécifiques à chaque programme, clairement liés aux documents de haut niveau sur la mission et la vision.

L'organisation des activités du BIE doit également venir en appui de l'hypothèse, énoncée dans la Stratégie, selon laquelle « les domaines de programmes actuels du BIE sont

---

<sup>4</sup> On pourrait faire valoir, par exemple, que la « mission globale » actuelle consistant à « contribuer à la réalisation de l'objectif d'une éducation de qualité pour tous » n'est pas une déclaration forte sur la mission spécifique à l'Institut.

appropriés à la transition vers un centre d'excellence » (hypothèse D, p. 3). Ce modèle de domaine de programme établit effectivement un lien entre la théorie et la pratique, et permet d'apporter un soutien aux personnes chargées du développement curriculaire :

- en impliquant les décideurs politiques dans les questions curriculaires de manière à ce que les processus de développement soient appuyés et compris ;
- en mettant à disposition d'importantes bases de données, des informations et des exemples de travaux curriculaires ;
- en fournissant une assistance pratique sous la forme d'une aide au développement des capacités et d'une assistance technique taillée sur mesure pour satisfaire les besoins des pays concernés.

Le but principal consistant à parvenir à une éducation de qualité pour tous au moyen du dialogue politique et du renforcement des curricula et des processus d'élaboration des curricula dans les États membres, sur la base des connaissances actuelles et des travaux de recherche, est généralement reflété dans les structures et le contenu des programmes. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne le programme de gestion et de production des connaissances et le programme de renforcement des capacités et d'assistance technique. Il conviendrait en revanche de continuer de veiller à effectuer des examens réguliers et systématiques des programmes pour vérifier leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'Institut et évaluer l'impact qu'ils ont sur tout ce qui est fait pour parvenir à modifier les curricula.

Bien que cela aille au-delà du mandat spécifique qui nous a été confié, nous recommandons de modifier le nom du BIE pour y inclure une référence au curriculum. Pour minimiser toute perturbation que cela risquerait d'entraîner, on pourrait adopter un nom aussi simple que celui de « Bureau international d'éducation et du curriculum ».

#### - **Risques**

- il existe un risque que les documents et déclarations relatifs au statut et aux activités de l'Institut soient considérés comme faibles, peu clairs ou incohérents, d'où un manque de compréhension et de confiance envers le BIE et la perception qu'il ne s'agit pas d'un centre d'excellence ;
- il existe un risque que les activités programmatiques ne soient pas cohérentes avec les objectifs de l'Institut, d'où, potentiellement, un affaiblissement de la concentration sur les principales activités au sein de l'organisation et une perte de confiance des parties prenantes et des clients ;
- il existe un risque que les objectifs programmatiques ne soient axés que sur les apports et résultats, d'où le fait qu'aucune donnée sur l'impact ou l'efficacité ne pourrait être recouvrée ;
- si le nom actuel est conservé, il existe un risque que la « communauté » globale de l'éducation ne sache pas que le BIE travaille sur le curriculum, d'où une moindre « visibilité » de l'Institut.

#### - **Recommandations**

- Pour refléter les documents de haut niveau sur la vision, la mission et les objectifs tels qu'attendus d'un centre d'excellence, le « prospectus » spécifique au BIE devrait être structuré et rédigé de manière à :
  - être davantage axé sur l'Institut lui-même ;
  - être davantage tourné vers l'avenir, avec une référence minimale aux réalisations passées (lesquelles peuvent être présentées dans d'autres documents du BIE) ;
  - présenter de façon plus complète, cohérente, claire, forte et visible la vision, la philosophie et les objectifs stratégiques et institutionnels du BIE;

- inclure les objectifs spécifiques à chaque programme et (au moins) un échantillon des principaux indicateurs de performance, axés aussi bien sur les apports que sur les produits.
- o veiller à ce que les objectifs spécifiques, les principaux indicateurs de performance et les normes de qualité pour chaque programme renforcent les déclarations et documents sur la vision et la mission, et à ce que les données relatives à la performance portent dans d'équales proportions sur les apports et les résultats ;
- o élaborer une « philosophie curriculaire » de l'Institut ou une « prise de position » sur le curriculum ;
- o envisager de modifier le nom de l'Institut, qui deviendrait « Bureau international d'éducation et du curriculum » (BIEC).

### 3.3.2 Les programmes et activités du BIE reflètent-ils les hauts niveaux de compétence et d'expertise du personnel ?

- **Champ d'activité**

Il s'agit là de la question de l'expérience et des qualifications du personnel, ainsi que de la capacité de celui-ci à représenter les programmes du BIE en tant que centre d'excellence dans diverses enceintes internationales, projets et autres activités. Cela implique une référence à la fois à la quantité et à la qualité du personnel nécessaire pour fournir le large éventail de services attendus d'un centre d'excellence en matière de curricula.

- **Résumé des éléments de preuve**

Les différentes fonctions du BIE et la gamme de produits et services qu'il fournit exigent un large éventail de compétences et d'expertise de son personnel. En sus des connaissances techniques et des compétences dans le domaine de programme concerné, il est probable que le personnel du BIE devrait démontrer les qualités personnelles et les capacités de communication et de présentation nécessaires à la représentation du BIE en tant que centre d'excellence dans un contexte international.

#### Renforcement des capacités et assistance technique

On serait en droit d'attendre, presque par définition, qu'un centre d'excellence en matière de curricula dispose d'une équipe restreinte d'experts des curricula. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne le programme de renforcement des capacités et d'assistance technique, mais il faudrait aussi que le personnel du programme du dialogue politique et du programme de production et gestion des connaissances dispose lui aussi de hauts niveaux d'expertise.

Le développement curriculaire est un domaine spécialisé, ce que le BIE démontre lui-même, par exemple, par son implication dans le pilotage, avec d'autres partenaires, du diplôme d'enseignement universitaire supérieur en développement curriculaire, en Uruguay et en Tanzanie. Pour disposer d'une expertise du niveau requis d'un centre d'excellence en matière de curricula, il ne suffirait généralement pas de n'avoir qu'une expérience dans le domaine général de l'éducation. Dans le contexte d'un centre d'excellence, il est suggéré que les « experts du curriculum » puissent faire état des qualifications et de l'expérience suivantes :

- o être titulaire d'un diplôme universitaire supérieur en éducation ;
- o avoir acquis des connaissances et une compréhension de haut niveau des processus d'enseignement et d'apprentissage, obtenues de préférence dans le cadre d'une expérience réussie aussi bien comme enseignant que comme chargé du développement du curriculum ;

- avoir une expérience de gestion importante et réussie au sein d'un organisme ou d'une autorité nationale du curriculum, et pouvoir apporter la preuve de réalisations importantes et spécifiques dans le domaine du développement curriculaire ;
- avoir travaillé avec succès durant plusieurs années dans un contexte éducatif international.

Il est probable que les clients, et bien entendu, la « communauté » mondiale du curriculum, s'attendraient à ce que le BIE dispose d'une équipe restreinte d'experts remplissant ces critères, et qu'ils estimeraient en fait qu'il s'agit là d'une condition préalable pour pouvoir considérer l'Institut comme un centre d'excellence en matière de curricula.

Bien que les questions relatives à la structure du personnel et à l'analyse de ses différentes fonctions relèvent du mandat de l'évaluation organisationnelle, il est clair que le Bureau doit disposer de suffisamment d'experts du curriculum pour garantir la réussite de ses programmes. L'examineur est d'avis que bien que le personnel du BIE soit hautement qualifié dans de nombreux domaines programmatiques, il est clair qu'il a très peu de véritable expertise du curriculum. Une expertise supplémentaire du curriculum permettrait :

- de réduire la pression dans des domaines critiques de la fourniture des programmes actuels ;
- d'enrichir la discussion sur le curriculum au sein de l'Institut et de faciliter l'élaboration d'une politique novatrice et de réponses techniques efficaces aux problèmes curriculaires ;
- de faciliter des discussions de haut niveau sur les problèmes de conception curriculaires au sein des réseaux et communautés du BIE ;
- de produire des publications techniques spécifiques supplémentaires, venant appuyer les activités des personnes chargées du développement curriculaire dans les États membres.

### Production et gestion des connaissances

Bien que le programme de production et gestion des connaissances obtienne beaucoup de succès dans l'éventail de services qu'il fournit, il reste une marge importante pour l'élargissement de la gamme de ces services et de l'accès aux informations détenues par l'Institut. Le BIE est en bonne place pour jouer un rôle moteur dans son domaine d'activité en fournissant des informations comparatives et transnationales sur le curriculum. Il existe de nombreuses possibilités d'apporter une valeur ajoutée aux bases de données actuelles et aux informations sur les pays en interrogeant davantage les sources de données afin de générer des rapports et d'autres documents sur les problèmes spécifiques de la pratique actuelle en matière de curriculum.

Pour renforcer le développement et la fourniture des services que l'on attend d'un centre d'excellence, il faut pouvoir compter sur un personnel supplémentaire disposant des qualifications appropriées dans des domaines tels que :

- la tenue à jour et le développement du site web, pour assurer une croissance continue de l'accès des clients à la formation et pour maintenir et renforcer la présence de l'Institut sur Internet ;
- l'analyse des données et l'établissement de rapports ;
- l'analyse des travaux actuels sur le curriculum et l'établissement puis le maintien des partenariats avec des organismes et institutions de recherche ;
- la tenue à jour et le développement de la collection du BIE de documents et publications sur le curriculum, qui est très riche et de grande valeur.

Il faut également davantage d'expertise de la gestion dans le domaine des publications.

Toutes ces fonctions sont essentielles pour que le BIE puisse correspondre à ce que l'on attend d'un centre d'excellence en matière de curricula.

### Dialogue politique

Parmi les trois domaines de programme, c'est le dialogue politique dont la structure et la valeur stratégiques semblent le moins clairement articulées. Bien que de nombreuses activités utiles aient été entreprises dans le domaine du dialogue politique sur l'éducation pour l'inclusion, l'examineur considère qu'elles ne rendent pas suffisamment compte de toute la portée et de toute la valeur potentielle de ce domaine programmatique.

Pour que ce programme soit efficace, il faudrait que le BIE emploie des experts en dialogue politique, disposant d'une expérience approfondie de la facilitation des discussions et des réunions au niveau ministériel, avec une grande connaissance des questions de curriculum et des questions relatives aux systèmes d'éducation.

Certes, le programme du dialogue politique inclut la Conférence internationale de l'éducation (CIE), et il existe au sein de l'Institut une très forte volonté de faire en sorte que la CIE reste une manifestation internationale extrêmement crédible et de haute valeur. Toutefois, l'organisation de la CIE exige beaucoup de ressources humaines et financières, et les responsabilités en ce qui concerne cette activité, y compris pour la mobilisation des ressources spécifiquement allouées à la CIE, devraient faire l'objet d'un examen plus approfondi.

De plus, le BIE exécute un certain nombre de projets qui recoupent ses principaux domaines de programme. Il s'agit entre autres du « Renforcement des capacités et centre d'échange d'informations sur l'éducation relative au VIH/sida » et de « l'apprentissage pour la vie et le travail ». Ces projets bénéficient à différents degrés de l'expertise et des ressources des principaux domaines de programme durant les processus de planification et de mise en œuvre. Si le BIE veut qu'ils continuent de faire partie de ses programmes, il devra s'assurer que les fonctionnaires chargés de ces différents domaines aient une compréhension approfondie de la conception et du développement curriculaires en sus du contenu spécifique des projets dont ils ont la charge.

#### • **Risques**

- compte tenu du petit nombre de membres du personnel spécialisés, il existe un risque que l'expertise et l'expérience techniques curriculaires se perdent, d'où une grave interruption des services et une perte de crédibilité en tant que fournisseur de services fiable ;
- il existe un risque que l'examen et la discussion professionnels des questions curriculaires techniques et l'élaboration de réponses novatrices et pratiques aux problèmes curriculaires qui se posent de longue date se heurtent à des limites. Cela pourrait entraîner une perte de crédibilité quant à la capacité de l'Institut à jouer un rôle moteur mondial dans la réflexion curriculaire, ce que l'on est pourtant en droit d'attendre d'un centre d'excellence ;
- il existe un risque que le dialogue politique soit limité à la gestion de la CIE et que d'autres occasions d'engagement d'un dialogue politique national, régional et transnational soient perdues. Il pourrait en résulter une insuffisance d'appui aux processus de développement curriculaire puis une perte de crédibilité du BIE dans ce domaine ;
- il existe un risque que le programme de production et de gestion des connaissances se limite à ses activités actuelles et ne soit pas en mesure de fournir l'éventail de services que l'on est en droit d'attendre d'un centre d'excellence à l'ère de l'information. Le BIE pourrait ainsi perdre l'occasion de fournir des services plus complets et plus utiles aux États membres, et sa crédibilité en tant que centre d'excellence curriculaire s'en trouverait réduite.

- **Recommandations**

- élaborer un plan de ressources humaines reflétant une croissance sur quatre ans et la transition vers un centre d'excellence. Exécuter d'urgence ce plan pour relâcher la pression actuelle. Ajouter progressivement des postes au fur et à mesure de l'exécution du plan pour refléter l'élargissement de l'éventail des fonctions du BIE et l'accroissement de la quantité de services et produits fournis en tant que centre d'excellence ;
- s'assurer que les postes soient pourvus rapidement et que des dispositions appropriées soient prises en matière d'emploi pour garantir la durabilité et la continuité des services et des fonctions ;
- réviser progressivement les descriptions de postes de manière à ce qu'elles reflètent les hauts niveaux d'expertise requis en matière de curriculum et dans d'autres domaines ;
- recruter le personnel en accordant toute l'attention qu'ils méritent aux critères préalablement fixés en matière de curriculum et aux autres critères reflétant les connaissances, l'expérience, les qualifications et les compétences requises ;
- veiller à ce qu'il existe régulièrement des occasions d'engager et maintenir un dialogue professionnel durable entre les différents membres du personnel de la catégorie professionnelle au BIE.

### **3.3.3 Les programmes et activités du BIE reflètent-ils la connaissance et la compréhension approfondies aussi bien de la théorie et de la pratique curriculaires que de la relation entre elles ?**

- **Champ d'activité**

En tant que centre d'excellence, le BIE serait censé avoir une connaissance approfondie à la fois de la théorie et de la pratique curriculaires, ainsi que de la complexité des processus d'élaboration et de développement des curricula.

Dans ce contexte, la théorie curriculaire se réfère à la recherche contemporaine dans des domaines tels que :

- le développement cognitif et psychosocial des enfants et l'impact de ces travaux de recherche sur l'apprentissage ;
- le développement et le fonctionnement cérébraux, et les domaines connexes des théories de l'apprentissage et des styles d'apprentissage préférés ;
- la façon dont a évolué l'état des connaissances dans les différents domaines, en particulier dans le domaine scientifique ;
- les technologies modernes et les médias sociaux, ainsi que leur impact sur la réflexion et les styles de communication ;
- l'impact de l'urbanisation sur la scolarisation et les modes de vie.

La pratique curriculaire devrait inclure la connaissance des tendances en développement et conception curriculaires, en particulier dans des domaines tels que :

- les domaines de connaissances et les liens entre ces différents domaines, établis au moyen de diverses techniques de conception curriculaire ;
- la façon dont le curriculum peut permettre d'obtenir un équilibre entre les différents aspects des résultats de l'apprentissage (connaissances, compétences, valeurs et comportements) ;
- la façon dont la conception curriculaire peut encourager « l'inclusion » et offrir des possibilités d'apprentissage appropriées et utiles à tous les étudiants, quel que

- soit leur sexe, leur religion, leurs capacités, leur situation socioéconomique, leur isolement géographique et leurs autres attributs et situations personnels ;
- les liens entre le curriculum scolaire et le monde du travail dans un large éventail de contextes économiques ;
- les liens entre le curriculum scolaire et la cohérence/stabilité sociale;
- l'évaluation de l'apprentissage ;
- une large gamme de processus curriculaires, au nombre desquels l'obtention du soutien du gouvernement et son approbation pour la révision des curricula, la gestion du développement curriculaire et l'implication des parties prenantes au moyen de consultations et d'activités d'orientation, et l'évaluation du curriculum.

La compréhension des liens entre ces différents domaines implique surtout une connaissance détaillée de la façon dont les documents curriculaires (cadres, programmes d'étude, manuels pour les enseignants, matériels pédagogiques) tiennent compte des questions théoriques et soutiennent les enseignants et les apprenants de façon pratique et utile. Nous ne suggérons pas ici que le BIE devrait promouvoir ou même favoriser telle ou telle théorie ou pratique de la conception curriculaire. En fait, il s'agit de savoir si ces activités reflètent bien la connaissance et la compréhension de la complexité du domaine du curriculum.

Cette question englobe également la façon dont la compréhension et la position du BIE sur ces problèmes sont représentées dans les conférences, ateliers, séminaires et autres instances.

#### • **Résumé des éléments de preuve**

Les éléments de preuve recueillis et les constatations faites au cours de cet examen laissent à penser qu'en termes généraux, les programmes et activités du BIE font ressortir une bonne appréhension de la complexité des processus curriculaires. Cela semble particulièrement vrai pour des activités telles que le programme de diplôme et les dossiers de ressources, qui cherchent à intégrer la théorie à la pratique, et pour les projets d'assistance technique (y compris l'apprentissage pour la vie et le travail en Afrique et les projets sur le VIH/sida) qui, du fait de l'implication du coordinateur du programme d'assistance technique, visent à poser des fondations théoriques solides pour l'élaboration des cadres et autres documents curriculaires.

De même, le programme de production et de gestion des connaissances est fondé sur une compréhension approfondie de la complexité des processus curriculaires. Alors que le programme lui-même est axé sur le recouvrement de données et la diffusion de connaissances et d'informations, un personnel et des ressources supplémentaires permettraient d'apporter une valeur ajoutée à ces services en améliorant la conservation des données, l'analyse et la synthèse des informations en fonction des besoins et problèmes curriculaires spécifiques, de même que l'appui de l'ensemble des activités du BIE et de celles de ses partenaires, par la fourniture d'éléments de preuve empiriques sur les tendances mondiales en matière de curricula.

Quant à savoir si le programme du dialogue politique peut passer ce « test » avec succès, cela est moins évident. La CIE est une manifestation importante au niveau international ; elle permet d'examiner la complexité des problèmes relatifs aux curricula de façon appropriée pour les participants. Il n'existe cependant pas de données disponibles pour se rendre compte de l'efficacité des différents ateliers, conférences et séminaires qui bénéficient de l'apport du BIE sous l'« appellation générale » d'« éducation pour l'inclusion », tel que cet apport est fourni à titre de suivi de la CIE 2008. L'éducation pour l'inclusion est un domaine très spécialisé, en particulier eu égard à la conception des curricula et à l'élaboration des politiques connexes relatives au système d'éducation. Bien que l'organisation ait eu des

contacts avec 7268<sup>5</sup> participants, ce programme est coûteux en termes de temps, de travail, d'administration et de logistique, et son impact sur les plans et stratégies nationaux dans le domaine complexe du développement de curricula pour l'inclusion n'est tout simplement pas connu.

Une partie de cette question porte également sur la façon dont le BIE se présente lui-même dans les ateliers, séminaires et conférences internationaux et dans d'autres instances internationales en relation avec ses programmes. Du fait, essentiellement, qu'il ne dispose que d'une petite équipe centrale d'experts, le BIE est de temps en temps représenté dans ces instances par des membres de son personnel qui n'ont qu'une expérience limitée du développement curriculaire. Il est indispensable que le BIE soit représenté par des fonctionnaires ayant une connaissance et une expérience approfondies des curricula de manière à ce que ceux-ci puissent apporter aux questions qui leur sont posées des réponses à la fois détaillées et reflétant une bonne connaissance des dossiers, à ce que des messages cohérents soient transmis au sujet de l'Institut et à ce que le BIE soit perçu comme une véritable organisation d'experts.

- **Risques**

- il existe un risque que l'Institut soit considéré comme n'ayant qu'une connaissance superficielle ou « rhétorique » du curriculum, d'où une perte de crédibilité pour le BIE et une atteinte à la réputation et à la « marque » de l'UNESCO ;
- il existe un risque que le BIE soit représenté dans les instances internationales et les autres instances techniques par du personnel sous-qualifié. Cela pourrait déboucher sur la perception d'un manque d'expertise et de ce fait porter atteinte à la réputation et au statut du BIE en tant que centre d'excellence ;
- il existe un risque que les messages sur les questions curriculaires les plus critiques, les plus difficiles et les plus longues à résoudre soient incohérents et confus, ce qui pourrait avoir pour conséquence une perte de confiance et un manque de crédibilité du BIE en tant que centre d'excellence ;
- il existe un risque que la charge de travail qu'implique l'organisation de la CIE ne perturbe gravement la fourniture des services essentiels.

- **Recommandations**

- comme indiqué précédemment, le BIE devrait préparer une (des) prise(s) de position détaillée(s) de manière à ce que son opinion sur les principales questions curriculaires soit claire et bien comprise. Ce(s) document(s) pourra (pourront) ensuite servir de source fiable dans un large éventail de situations ;
- il conviendrait d'organiser des discussions professionnelles au niveau interne pour encourager le développement professionnel de l'ensemble du personnel aux fins de l'acquisition d'une meilleure connaissance et d'une meilleure compréhension de la théorie et de la pratique du développement curriculaire ;
- il faudrait élaborer et appliquer des mesures de contrôle de qualité pour s'assurer que les messages du BIE sur les questions curriculaires sont clairs et cohérents ;
- le BIE devrait rationaliser sa participation aux différentes conférences et activités sur l'éducation pour l'inclusion en se posant sérieusement la question de savoir si chaque activité requiert sa présence, si elle relève bien de son expertise et si il est probable qu'elle aura un impact significatif sur la pratique du développement curriculaire ;
- bien qu'étant un événement d'importance internationale, la CIE devrait être considérée comme un « projet spécial » (voir recommandations, activité 22, section 3.4).

---

<sup>5</sup> Réponse du BIE aux **Programmes et budget approuvés 2010-2011 (35C/5)**.

### 3.3.4 Les programmes et activités du BIE permettent-ils d'offrir une gamme appropriée de produits et services curriculaires de haute qualité qui satisfont les besoins de ses clients ?

- **Champ d'activité**

Alors que la question précédente portait sur la profondeur de la compréhension de la théorie et de la pratique des curricula telle qu'elle est représentée dans les programmes de l'Institut, celle-ci traite de la portée ou du champ d'application des programmes et activités. En tant que centre d'excellence en matière de curricula, le BIE devrait fournir une gamme appropriée de services dans un éventail approprié de domaines curriculaires. La question clé, cependant, est celle de la signification du terme « approprié » dans ce contexte.

Pour résoudre cette question clé, à savoir celle de la portée ou du champ des activités, il semble que le BIE ait le choix entre deux options principales :

1. Il pourrait limiter son éventail de programmes et services et se concentrer sur le renforcement de leur qualité. Ce faisant, il lui faudrait très probablement rationaliser et même, dans une certaine mesure, réduire ses activités en cours (tout en maintenant cependant les trois domaines de programme actuels) ;

OU

2. Il pourrait élargir son éventail de services et accroître ses capacités pour répondre aux besoins et aux demandes de ses clients internes et externes, en particulier les États membres. Ce processus devrait également impliquer une rationalisation des activités actuelles mais une augmentation de l'offre de services de haute qualité dont l'efficacité a déjà été prouvée.

- **Résumé des éléments de preuve**

Il vaut la peine de citer dans ce contexte la *Stratégie* de centre d'excellence approuvée par le Conseil du BIE en janvier 2011 :

*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 centrant 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 ... et assurerait une gamme plus complète de services de qualité à l'intention des États membres et d'autres usagers (Stratégie, p. 2).*

Après un large débat et un examen soigneux des programmes actuels, cette conclusion est appuyée par l'examineur. Il conviendrait de noter que, dans sa décision initiale, le Conseil du BIE n'avait pas demandé que l'Institut devienne plus « ciblé » ou que le champ de ses activités se rétrécisse, ou bien encore que le BIE devienne un institut plus « spécialisé ». En fait, le Conseil avait clairement indiqué qu'il souhaitait un élargissement du champ d'activité en se référant constamment au fait que le BIE devait devenir un centre d'excellence pour « les curricula et les questions liées aux curricula ». Le Conseil avait en outre pris un certain

nombre de décisions visant clairement à appuyer le BIE dans sa recherche de financements supplémentaires nécessaires à l'exercice de ce mandat.<sup>6</sup>

Pour parvenir à une conclusion sur cette question vitale, il importe de prendre en compte au moins quatre facteurs :

1. Les attentes de l'UNESCO et du Conseil du BIE, qui consistent manifestement à souhaiter que le BIE soit un institut réputé pour son expertise et pour la qualité de ses programmes et qu'il exerce une influence dans le domaine des « curricula et des questions liées aux curricula » ;
2. La complexité et l'importance du curriculum, qui sont également reconnues dans la *Stratégie* –

*« 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.» (p. 1)*

Si ces constatations sont considérées à la lumière des questions examinées au point 3.3.3 ci-dessus, il devient clair que le champ d'activité d'un centre d'excellence en matière de curricula doit englober un très large éventail de problèmes théoriques et pratiques interconnectés et présents en permanence à l'esprit des personnes chargées du développement curriculaire, quel que soit le contexte dans lequel elles travaillent.

3. Les attentes des clients du BIE. La clientèle du BIE comprend l'UNESCO et ses divers instituts et bureaux, les personnes chargées du développement curriculaire et les décideurs dans les États membres, les chercheurs ainsi qu'une vaste gamme d'autres partenaires. Les besoins et les attentes de cette clientèle ne sont pas, de l'avis de l'examineur, limités dans leur ampleur. Pour que l'Institut devienne un centre d'excellence, on attendra de lui qu'il dispose d'une expertise dans tous les aspects du curriculum et qu'il soit en mesure d'appuyer ce qui est fait dans ce domaine.
4. Les questions relatives au financement, qui ne sont pas en elles-mêmes essentielles pour un examen programmatique, doivent également être prises en compte. L'examineur est d'avis qu'aucune organisation ne saurait être sérieusement considérée comme un centre d'excellence dans un domaine aussi techniquement complexe que le curriculum si elle a pour but d'exercer un impact et une influence dans le monde entier avec un budget de fonctionnement de USD 3,952 millions. Il faut bien entendu que le budget du BIE fasse l'objet d'estimations et prévisions précises pour refléter les fonctions et le plan de travail de l'Institut, mais il est clair

<sup>6</sup> Voir en particulier les DÉCISIONS relatives aux points 5 et 7 de l'ordre du jour.

que ce budget doit également être augmenté pour que le BIE puisse accroître son influence et employer du personnel spécialisé supplémentaire. Comme indiqué ci-dessus, ce besoin est reconnu dans différentes décisions prises à la 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE.

Après que l'on soit parvenu à la conclusion selon laquelle, pour devenir un centre d'excellence, il faut que le BIE élargisse son champ d'activité et accroisse ses capacités de satisfaction des besoins de ses clients, il faut orienter principalement le débat sur l'adéquation et l'efficacité des programmes et activités actuels. Cette question est examinée en détail dans la section 3.4 ci-dessous.

- **Risques**

- il existe un risque que, si le BIE rétrécit son champ d'activité et réduit sa gamme de programmes et services, il ne réponde pas aux attentes de l'UNESCO, des États membres et des autres clients. Cela aurait pour conséquence une perte de crédibilité et des difficultés à être reconnu comme un centre d'excellence.
- il existe un risque que si l'Institut ne dispose pas d'un financement accru, il ne soit pas en mesure de fournir la gamme et la quantité de services attendus d'un centre d'excellence. Il en résulterait une perte de crédibilité et une plus grande difficulté de reconnaissance comme centre d'excellence.

- **Recommandations**

- revoir et rationaliser les programmes et activités comme cela est suggéré dans le présent rapport, en particulier à la section 3.4 ;
- envisager de renommer le programme actuel de renforcement des connaissances et d'assistance technique, qui deviendrait le « programme de soutien aux pays » et comprendrait deux sous-programmes ;
- identifier les domaines dans lesquels il existe un potentiel de croissance pour les services, sur la base des opportunités identifiées dans la deuxième partie du présent rapport – Domaine de programme « Orientations futures » ;
- élaborer et appliquer un plan de ressources humaines afin de permettre un accroissement progressif de la capacité du BIE dans les domaines spécialisés liés aux curricula pour appuyer les secteurs de croissance identifiés ;
- en étroite consultation avec le Conseil du BIE, établir et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources axé sur trois années d'engagement, pour appuyer le plan de ressources humaines et les coûts qui lui sont associés.

### **3.3.5 Les programmes et activités du BIE ont-ils un impact significatif et positif sur les activités de ses clients, et cet impact est-il évalué au fil du temps ?**

- **Champ d'activité**

Les questions à examiner ici sont liées à l'évaluation du programme et de ses activités. Il s'agit d'examiner les pratiques du BIE en matière d'évaluation de son travail, en particulier lorsque les services qu'il fournit aident ses clients à atteindre leurs objectifs.

La gamme des programmes et activités du BIE exige l'adoption, pour une évaluation, de plusieurs approches et méthodes.

- **Résumé des éléments de preuve**

L'amélioration de la politique et de la pratique d'évaluation des programmes et activités est un important domaine de travail et une responsabilité significative pour un centre d'excellence. L'évaluation peut apporter des preuves de la qualité de ce qui est fait et elle est essentielle à la planification et à l'allocation des ressources. Des méthodes d'évaluation bien conçues et bien ajustées aux besoins, qui apportent des preuves de l'impact et de l'efficacité des activités, seraient considérées par beaucoup d'observateurs comme vitales pour porter des jugements sur l'intention du BIE de devenir un centre d'excellence.

Toutefois, pour bien juger des pratiques d'évaluation, il faut tenir compte de toute la gamme des activités de l'Institut. Juger de l'efficacité des publications, par exemple, exige le recours à une approche différente de celle à utiliser pour une évaluation progressive de la qualité du dialogue politique ou du processus de renforcement des compétences au moyen des programmes de développement des capacités.

S'agissant en particulier des principaux projets d'assistance technique, il est très largement reconnu que la grande réforme du curriculum est un processus de longue haleine, au bout duquel on ne parvient généralement qu'après plusieurs années. Dans la plupart des cas, son impact, en particulier en termes d'amélioration de l'apprentissage des étudiants, ne peut se mesurer qu'après de nombreuses années et après la mise en œuvre de réformes dans d'autres domaines connexes tels que la formation des enseignants et l'élaboration des manuels.

Nous ne voulons pas dire par là qu'il est impossible de procéder à une évaluation utile de l'ensemble des programmes et activités, mais que pour devenir un centre d'excellence, le BIE devrait s'assurer que des connaissances spécialisées et des ressources importantes sont affectées à ce domaine de travail.

L'examineur n'a pas constaté l'existence d'une politique du BIE officielle, appuyée sur une solide documentation, en matière d'évaluation des programmes. Or un tel document de politique est essentiel pour s'assurer que :

- le personnel partage la compréhension organisationnelle du terme « évaluation », et est familiarisé avec la gamme de principes qui régissent les bonnes pratiques en matière d'évaluation ;
- l'évaluation est incorporée dans la planification des projets et des activités au lieu de venir s'ajouter en tant que méthode supplémentaire ou après qu'il ait été décidé de la méthode à utiliser pour le projet ;
- l'évaluation est effectuée de manière cohérente et conformément aux normes requises ;
- les idées relatives aux bonnes pratiques et aux ressources en matière d'évaluation sont communiquées à tous et partagées ;
- des éléments de preuve sont disponibles pour justifier les propositions et les demandes de financement.

Loin de nous l'idée qu'aucune évaluation n'a lieu. Les coordinateurs de programme ont décrit un large éventail d'instruments d'évaluation utilisés pour obtenir des informations en retour sur les programmes et activités. Ces instruments comprennent entre autres le recouvrement de données (par exemple sur les visites du site Internet et le téléchargement de pages), des enquêtes et des formulaires permettant d'obtenir l'avis et les réactions des participants aux ateliers. Toutefois, bon nombre de ces instruments ne permettent de mesurer que de façon simple, par exemple, la satisfaction des participants et non d'obtenir des informations permettant de savoir si les données, la formation ou d'autres services fournis par le BIE ont été employés utilement au fil du temps.

Comme de nombreux aspects du travail organisationnel, l'évaluation prend du temps, et elle exige des efforts et des connaissances spécialisées. Mais la connaissance de l'efficacité d'un programme ou d'une activité est essentielle pour renforcer les produits et services et pour prendre des décisions quant à leur qualité et à leur utilité, de même que pour savoir si l'on doit leur affecter des ressources, et dans l'affirmative, des ressources de quel montant.

Le BIE devrait consacrer davantage de temps et d'efforts à l'amélioration de sa politique et de ses pratiques en matière d'évaluation s'il veut être considéré comme un centre d'excellence. Il devrait s'assurer qu'il existe un dialogue professionnel efficace sur les méthodes novatrices d'évaluation et, le cas échéant, avoir recours à des experts extérieurs pour renforcer ses connaissances dans ce domaine.

- **Risques**

- il existe un risque que la pratique d'évaluation soit incohérente ou de médiocre qualité, ce qui aurait pour conséquence un manque de confiance dans l'Institut et une réduction de la capacité de celui-ci à allouer efficacement ses ressources ;
- il existe un risque que les observateurs extérieurs et les partenaires potentiels ne soient pas convaincus de l'efficacité du travail du BIE, d'où une perte de crédibilité et une perte d'occasions de partenariats pour le BIE ;
- il existe un risque de réduction de la capacité à attirer des financements si le BIE n'est pas en mesure de prouver suffisamment l'efficacité de ses programmes.

- **Recommandations**

- élaborer une politique d'évaluation des programmes et activités du BIE. Cette politique, outre le fait qu'elle devrait comporter des exigences formelles en matière d'évaluation, devrait énumérer les motifs de l'évaluation et ses principes directeurs, et fournir un échantillon des techniques et méthodes d'évaluation ;
- offrir des possibilités de dialogue professionnel entre les membres du personnel sur les bonnes pratiques d'évaluation dans divers contextes ;
- si besoin est, aller chercher des connaissances spécialisées en matière d'évaluation à l'extérieur de l'organisation pour faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'évaluation.

### **3.4 Produits et services, priorités et recommandations**

On trouvera dans cette section une liste de tous les produits et services actuels, ainsi que des recommandations en vue de l'adoption ultérieure d'un certain nombre de mesures. La détermination de l'ordre de priorité a été basée ici sur les informations fournies à l'examineur et sur les commentaires qui ont été faits dans toutes les sections précédentes du présent rapport. L'ordre de priorité reflète en particulier la prise en compte :

- de la mesure dans laquelle l'activité est cohérente avec le domaine de compétence principal du BIE, tel qu'il est défini dans sa mission et ses objectifs ;
- du fait que l'activité concernée est appropriée pour un centre d'excellence en matière de curricula ;
- du fait que l'activité s'est avérée efficace – ou a un important potentiel pour l'être – pour le changement de la politique et/ou de la pratique.

(voir RÉSUMÉ)

Code utilisé pour l'ordre de priorité :

- 1 = haute valeur/conservé et, si possible, développer  
 2 = important/conservé  
 3 = poursuivre dans l'attente d'une évaluation  
 4 = interrompre dans l'attente d'une restructuration/reformulation  
 5 = faible valeur/supprimer

<b>DOMAINE DE PROGRAMME – RENFORCEMENT DES CAPACITES ET ASSISTANCE TECHNIQUE</b>		
<b>Renforcement des capacités</b>		
<b>Produits/Services</b>	<b>Observations et recommandations</b>	<b>Ordre de priorité</b>
1 Éventail des cours de formation comprenant les diplômes en élaboration et développement curriculaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Continuer d'augmenter le nombre des lieux où le diplôme peut être obtenu, en fonction des besoins des États membres et de la disponibilité de partenaires de qualité ;</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Envisager la mise sur pied d'un comité d'examen extérieur composé d'universitaires experts du curriculum pour évaluer le niveau du contenu et de la structure des cours ;</li> <li>○ Élaborer une stratégie d'évaluation à long terme, par exemple en suivant un échantillon de diplômés sur trois ans ;</li> <li>○ Réviser régulièrement, développer (en utilisant les ressources actuelles du BIE et ses nouvelles ressources), valider et actualiser les documents pour les cours ;</li> <li>○ Le cas échéant, mettre au point un cadre pour des cours de différentes durées, offrant une grande souplesse dans la sélection des modules par les participants.</li> <li>○</li> </ul>	1
2 Ateliers de renforcement des capacités ajustés aux besoins des différents partenaires et clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Continuer d'organiser les ateliers en fonction de la demande des États membres.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Préparer un document formel sur les critères et conditions d'organisation des ateliers de renforcement des capacités/de contribution à ces ateliers, ces critères et conditions pouvant notamment être que :             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'objet et l'ordre du jour de l'atelier relèvent du domaine de compétence principal du BIE ;</li> </ul> </li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'objet et l'ordre du jour de l'atelier ne sont pas hors de portée des capacités du BIE ;</li> <li>▪ L'atelier a pour but d'avoir un impact à long terme ou un important impact à court terme sur la politique et/ou la pratique curriculaires ;</li> <li>▪ Les participants à l'atelier ont un niveau d'influence suffisant (il s'agit par exemple de décideurs, de gestionnaires des curricula et de personnes chargées d'élaborer les curricula) ;</li> <li>▪ Les activités entreprises et les documents préparés pour l'atelier peuvent être reproduits et adaptés à d'autres besoins ;</li> <li>▪ L'atelier vient à l'appui des stratégies du BIE et de l'UNESCO en matière de priorités et d'équités régionales ;</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Étudier cas par cas les demandes d'organisation d'un atelier, en appliquant les critères et conditions préalablement fixés. Les équipes de programme devraient procéder à une évaluation sur la base de ces critères avant de soumettre leurs propositions d'organisation ou de participation, pour approbation ;</li> <li>○ Développer l'accès en ligne et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (notamment la vidéoconférence), y compris celles qui sont vraiment les plus récentes, pour la préparation et l'exécution des différentes phases des ateliers.</li> </ul>	1
3 Un dossier de ressources sur le curriculum comprenant un cadre conceptuel, et une large gamme d'activités de formation et d'études de cas sur toutes les régions de l'UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualiser régulièrement les dossiers de ressources et élargir la gamme des modules en fonction des besoins.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valider et réactualiser régulièrement les documents et les activités.</li> </ul>	2
4 Gamme complète d'outils d'apprentissage, aux niveaux interrégional et régional, venant s'ajouter aux dossiers de ressources sur le curriculum, en partenariat avec le siège et les bureaux hors siège de l'UNESCO, et avec pour objectif général d'appuyer les cours de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comme pour les dossiers de ressources ci-dessus</li> </ul>	2

5 Une plate-forme interrégionale (communauté de pratique en développement curriculaire) pour accéder aux (et échanger des) informations, documents et matériels sur les questions curriculaires (au moyen, par exemple, d'un forum électronique annuel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Revoir la forme et la fonction actuelle de la communauté de pratique, et en particulier : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer/réviser des documents sur les buts et objectifs de la communauté de pratique et évaluer si la forme actuelle de cette communauté permet d'atteindre ces buts et objectifs ;</li> <li>▪ Rechercher les moyens d'impliquer plus activement les membres ;</li> <li>▪ En fonction des ressources disponibles, organiser des séminaires régionaux portant sur des thèmes curriculaires sur lesquels travaille le BIE, afin d'améliorer la compréhension par le BIE des différents concepts dans un large éventail de contextes, et sa compréhension des tendances nationales et régionales.</li> </ul> </li> </ul>	4
<b>Assistance technique</b>		
<b>Produits/Services</b>	<b>Observations et recommandations</b>	<b>Ordre de priorité</b>
6 Études curriculaires et outils de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Poursuivre les activités d'assistance technique comme le demandent les États membres et les partenaires, et les développer davantage encore en fonction des ressources disponibles.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Assurer une cohérence avec la vision, la mission et les objectifs stratégiques du BIE ;</li> <li>o S'assurer que le contenu des études et des outils ne dépasse pas les capacités techniques du BIE ;</li> <li>o Élaborer des stratégies d'évaluation appropriées pour les produits.</li> </ul>	1
7 Renforcement des capacités pour le développement et la mise en œuvre des curricula	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Poursuivre cette activité comme le demandent les États membres et les partenaires, et les développer en fonction des ressources disponibles.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Élaborer et appliquer des critères et procédures d'examen des demandes, au cas par cas (similaires à ceux décrits ci-dessus pour les « ateliers de</li> </ul>	1

	renforcement des capacités »)	
8 Assistance à long terme aux ministères de l'éducation, en accompagnant le développement des nouveaux cadres curriculaires, des programmes et des manuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Poursuivre cette activité comme le demandent les États membres et les partenaires, et la développer davantage encore en fonction des ressources disponibles ;</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Surveiller la charge de travail et l'ajuster en fonction des ressources ;</li> <li>o Constituer une base de données gérable (10 à 15 dossiers) de consultants renommés et fiables, présentant différents niveaux d'expérience, et fournir à ces derniers une formation de type mixte pour s'assurer qu'ils comprennent bien et partagent la philosophie, les processus et les pratiques de développement curriculaires du BIE.</li> </ul>	1
9 Suivi et évaluation du curriculum	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ne poursuivre cette activité que si les ressources le permettent</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Élaborer et appliquer des critères de procédure pour l'étude des demandes, au cas par cas (similaires à ceux décrits ci-dessus pour les « ateliers de renforcement des capacités ») ;</li> <li>o Au fil du temps, mettre au point une série de normes pour l'évaluation du curriculum.</li> </ul>	2
10 Contribuer aux programmes thématiques sur les priorités de l'UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ne poursuivre cette activité que si les ressources le permettent</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Élaborer et appliquer des critères et procédures pour l'examen des demandes, au cas par cas (similaires à ceux décrits ci-dessus pour les « ateliers de renforcement des capacités »)</li> </ul>	2
<b>DOMAINE DE PROGRAMME – PRODUCTION ET GESTION DES CONNAISSANCES</b>		
<b><i>Produits /Services</i></b>	<b><i>Observations et recommandations</i></b>	<b><i>Ordre de priorité</i></b>
11 Bases de données telles que les Données mondiales de l'éducation et les Dossiers de pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Poursuivre cette activité qui doit être considérée comme un service clé et de haute valeur d'un centre d'excellence.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Si les ressources le permettent, vérifier systématiquement l'exactitude des données, en particulier pour les dossiers de pays et fournir des services supplémentaires, par exemple :</li> </ul>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constituer une plate-forme plus dynamique pour le partage et la diffusion des informations ;</li> <li>▪ Élaborer et appliquer des stratégies pour attirer des partenaires afin d'alimenter et de développer la plate-forme d'informations ;</li> <li>▪ Améliorer les capacités professionnelles du personnel pour renforcer les capacités techniques du BIE afin d'optimiser le développement des produits d'information et des stratégies de communication ;</li> <li>▪ Renforcer les capacités des réseaux de terrain et appuyer ces réseaux (par exemple le réseau des spécialistes de l'éducation dans les bureaux régionaux de l'UNESCO) ;</li> <li>▪ Développer des services analytiques, « à valeur ajoutée » (par exemple les analyses des tendances, les synthèses et les résumés des principales informations, les documents de travail, etc.) ;</li> <li>▪ Établir des rapports consolidés sur les résultats des travaux de recherche relatifs à des questions curriculaires, et les faire parvenir aux parties prenantes (par exemple des résumés de travaux de recherche, des notes de lecture des publications pertinentes, des résumés de politiques, des études de cas, des descriptions des meilleures pratiques).</li> </ul>	1
12 Catalogue électronique du BIE : IBEDOCs	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poursuivre et maintenir cette activité à considérer comme une fonction extrêmement crédible pour un centre d'excellence.</li> </ul>	1
13 Collection des curricula	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poursuivre et maintenir cette activité qui permet d'avoir une importante perspective historique sur les curricula et qui constitue un service extrêmement crédible pour un centre d'excellence</li> </ul>	2
14 Bibliothèque numérique des rapports nationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poursuivre et maintenir cette activité en tant qu'importante source de données sur les curricula et que service extrêmement crédible pour un centre d'excellence.</li> </ul>	2
15 Alertes (régulières et thématiques) et recueil des ressources disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Continuer d'évaluer et examiner l'efficacité des services d'alerte en termes de contenu, de public, de caractère d'actualité et de possibilités d'amélioration ;</li> <li>○ Ajuster davantage les services d'alerte aux besoins des bénéficiaires ;</li> <li>○ Mettre au point des services d'alerte supplémentaires pour répondre à la demande.</li> </ul>	2

16 Services de références (internes et externes)	o Poursuivre et maintenir cette activité en tant qu'important service pour un centre d'excellence.	2
17 Page web du BIE	o Poursuivre et maintenir la gestion de cette page en tant qu'outil essentiel de marketing et de diffusion d'informations, et que service de très haute valeur pour un centre d'excellence.  Mais : o S'assurer que les ressources appropriées sont affectées à la conception du site web et à son accès ; o Mettre au point des systèmes permettant de garantir l'exactitude des données et des informations.	1
18 Documents de travail sur les questions curriculaires	o Poursuivre et maintenir cette activité en tant que service curriculaire important et très crédible pour un centre d'excellence.	1
19 Études et analyses que le BIE fait réaliser (il s'agit surtout d'enquêtes à grande échelle et de recoupement de séries de données)	o Poursuivre et maintenir cette activité en tant qu'important service pour un centre d'excellence.	2
20 Assistance spécialisée (comme dans le cas de l'étude pour la Classification internationale type de l'éducation 1997)	o Poursuivre et maintenir cette activité en tant qu'important service pour un centre d'excellence	2
21 Publications <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perspectives. Revue trimestrielle d'éducation comparée (4 numéros par an)</li> <li>▪ Études d'éducation comparée (un ouvrage par an – 3 en attente)</li> <li>▪ Série Pratiques éducatives (2 numéros par an).</li> </ul>	o Revoir la cohérence des publications actuelles avec la vision, la mission et les objectifs du BIE, dans le contexte du ciblage de l'Institut sur l'éducation comparée au lieu du curriculum en particulier ; o Mettre un terme à cette activité ou la cibler différemment (par exemple sur la comparaison des curricula) et/ou l'ajuster aux ressources en fonction des résultats de l'examen <sup>7</sup>	3

<sup>7</sup> Le mandat du présent examen programmatique n'a pas permis à l'examineur de disposer de suffisamment de temps pour une étude approfondie des publications, en particulier à la lumière de l'histoire et des traditions de publications telles que *Perspectives*.

<b>DOMAINE DE PROGRAMME – DIALOGUE POLITIQUE</b>		
<b>Produits/Services</b>	<b>Observations et recommandations</b>	<b>Ordre de priorité</b>
22 La 48 <sup>e</sup> Conférence internationale de l'éducation (CIE) a été considérée comme un processus dynamique comprenant des phases de préparation, d'exécution et de suivi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Continuer de gérer la CIE en tant que produit de haute valeur du BIE, permettant de renforcer la « visibilité » de l'organisation.</li> <li>Mais :</li> <li>○ Étudier les avantages et les possibilités d'une gestion de la CIE en tant que « projet spécial » et non comme une partie des services du programme régulier ;</li> <li>○ Les avantages d'une approche de type « projet » de la gestion de la CIE sont entre autres les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La méthode de gestion du projet peut être appliquée à la planification, au suivi, aux délais et aux budgets, aux ressources, à la logistique et à l'évaluation ;</li> <li>▪ La CIE peut être séparée de la fourniture des principaux services du programme, de sorte que la continuité du service ne soit pas affectée durant l'exécution de l'ensemble des phases du projet ;</li> <li>▪ Le financement peut être obtenu et géré séparément des financements nécessaires aux services essentiels ;</li> <li>▪ Il serait alors plus facile, pour organiser la CIE, d'utiliser un personnel recruté à court terme pour la logistique et le projet lui-même, tout en maintenant cette conférence sous la gestion et la direction du BIE.</li> </ul> </li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Depuis 2010, le BIE s'est progressivement concentré sur la promotion et le développement du curriculum pour l'inclusion en tant qu'outil d'inclusion appuyé par une politique du dialogue renforcée, afin de consolider les capacités nationales de conception, gestion et mise en œuvre de la politique et des cadres curriculaires pour l'inclusion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Étudier et évaluer les résultats des activités menées jusqu'ici ;</li> <li>○ Pour la participation à chaque activité, élaborer et appliquer des critères similaires à ceux énumérés ci-dessus pour les « ateliers de renforcement des capacités » ;</li> <li>○ Déterminer s'il s'agit là d'un aspect durable des activités du BIE, et dans l'affirmative, l'inclure dans les principaux documents de l'Institut en tant qu'élément fondamental du curriculum ;</li> <li>○ S'il s'agit d'une activité durable, s'assurer que des ressources suffisantes (y compris des connaissances spécialisées) sont disponibles et que certaines stratégies d'exécution (en particulier le nombre des entretiens nécessaires en présence physique de l'interlocuteur, ainsi que le volume des voyages) peuvent être réduites au fil du temps.</li> </ul>	3

<p>23 Un dossier de documents sur l'éducation pour l'inclusion établi sur la base d'un cadre conceptuel, un large éventail d'activités de formation et des études de cas en provenance de toutes les régions de l'UNESCO, disponibles en anglais. Des modules thématiques et régionaux seront également disponibles en anglais et en espagnol.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Le curriculum pour l'inclusion est une stratégie utile et légitime du BIE pour appuyer la priorité que constitue pour l'UNESCO l'éducation pour tous et s'acquitter de ses responsabilités eu égard à la CIE. L'élaboration de dossiers de documents d'information et d'outils à l'appui des activités de formation devrait être poursuivie.</li> </ul> <p>Mais :</p>	1
<p>24 Une vaste gamme d'outils d'apprentissage, aux niveaux interrégional et régional, élaborés en partenariat avec le siège et les bureaux hors siège de l'UNESCO et avec d'autres partenaires clés, dans le but général d'appuyer le dialogue politique et les cours de formation (c'est-à-dire d'élaborer un profil sur les enseignants pour l'inclusion, au niveau de l'UE).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Il conviendrait de prendre des mesures pour s'assurer que les activités sont axées sur le curriculum et non sur l'éducation pour l'inclusion en général ;</li> <li>o Il faut s'assurer que le cadre conceptuel du BIE pour le curriculum pour l'inclusion est pertinent et d'actualité, en cherchant à le faire valider par des experts extérieurs.</li> </ul>	1
<p>25 Toute une gamme d'ateliers de renforcement des capacités sur l'éducation et le curriculum pour l'inclusion, ajustés aux besoins des différents partenaires et clients (aux niveaux régional et national).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Procéder à une évaluation de l'efficacité des ateliers par rapport à l'objet et aux objectifs de la CIE 2008. S'assurer que les résultats de l'évaluation sont validés par des experts extérieurs.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Élaborer et appliquer des critères tels que ceux susmentionnés pour les ateliers.</li> </ul>	4
<p>26 Une plate-forme interrégionale (communauté de pratique pour le développement curriculaire) pour accéder aux informations, documents et matériels sur l'éducation pour l'inclusion et les questions relatives au curriculum pour l'inclusion, et pour les échanger (cette plate-forme est un forum électronique annuel), constituée par des experts et praticiens du curriculum de plus de 130 pays, qui met fortement l'accent sur la production sud-sud-nord, par exemple sur les forums électroniques de 2008 (curricula pour</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Comme ci-dessus pour la communauté de pratique.</li> </ul>	4

l'inclusion) et 2009 (évaluation pour l'inclusion).		
DOMAINE DE PROJET – APPRENTISSAGE POUR LA VIE ET LE TRAVAIL		
<i>Produits/Services</i>	<i>Observations et recommandations</i>	<i>Ordre de priorité</i>
27 Outils de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incorporer les outils dans un projet pour l'Afrique plus stratégique, qui intégrerait l'apprentissage pour la vie et le travail, le VIH/sida et l'éducation de base dans le projet Afrique ;</li> <li>○ La stratégie du projet Afrique comprendrait (au moins) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des buts et objectifs ;</li> <li>▪ des stratégies et activités ;</li> <li>▪ des produits et résultats ;</li> <li>▪ une évaluation.</li> </ul> </li> <li>○ Mettre au point des contrôles de qualité supplémentaires dans les projets, en définissant clairement les responsabilités de gestion pour chaque projet, dans le cadre d'un grand domaine de programme ;</li> <li>○ Élaborer et utiliser des critères permettant de décider si le BIE devrait gérer tel ou tel projet, ces critères devant être semblables à ceux susmentionnés pour les ateliers de renforcement des capacités, mais en tenant compte des domaines prioritaires de l'UNESCO ;</li> <li>○ Poursuivre le projet de l'apprentissage pour la vie et le travail, en fonction des disponibilités financières.</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Garantir l'exactitude et la pertinence des outils au moyen de stratégies d'évaluation et de validation ;</li> <li>○ Développer l'éventail d'outils en fonction des besoins ;</li> <li>○ Valider et réviser régulièrement les matériels et activités afin de vérifier l'exactitude et le caractère d'actualité de leur contenu.</li> </ul>	3
28 Renforcement des capacités par des équipes centrales dans les ministères de l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poursuivre le projet de l'apprentissage pour la vie et le travail, en fonction des disponibilités financières</li> </ul> <p>Mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Élaborer et appliquer des critères semblables à ceux décrits ci-dessus pour les ateliers de renforcement des capacités.</li> </ul>	3

<b>DOMAINE DE PROJET – VIH/sida</b>		
<b>Produits/Services</b>	<b>Observations et recommandations</b>	<b>Ordre de priorité</b>
29 Production d'outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comme pour l'apprentissage pour la vie et le travail</li> </ul>	3
30 Centre d'échange d'informations sur l'éducation au VIH/sida : ajout de nouveaux documents dans la base de données, évaluations des bonnes pratiques, contributions à la lettre d'information, contributions au site web	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poursuivre cette activité en fonction des disponibilités financières.</li> </ul>	2
31 Ateliers de renforcement des capacités dans plusieurs pays : Afrique centrale, Afrique occidentale, États arabes, Caraïbes	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poursuivre le projet VIH/sida en fonction des disponibilités financières</li> <li>Mais :</li> <li>○ Élaborer et appliquer des critères semblables à ceux décrits ci-dessus pour les ateliers de renforcement des capacités.</li> </ul>	3
32 Assistance technique : évaluation de la formation des enseignants aux Caraïbes, réponses aux demandes spécifiques formulées par des institutions ou des particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poursuivre le projet VIH/sida en fonction des disponibilités financières.</li> <li>Mais :</li> <li>○ Assurer la cohérence des messages relatifs aux questions curriculaires ;</li> <li>○ Faire en sorte que l'expertise disponible en matière d'assistance technique soit suffisante pour un centre d'excellence.</li> </ul>	3



## ÉVALUATION RAPIDE ORGANISATIONNELLE

du Bureau international d'éducation

### Résumé<sup>1</sup>

**MANNET**  
10 juillet 2011

---

<sup>1</sup> Document élaboré par le cabinet MANNET et traduit par le BIE

## INTRODUCTION

### Contexte général

En avril 2011, le Bureau international d'éducation (BIE) de l'UNESCO a conclu un contrat avec le groupe de consultants MANNET, basé à Genève, qu'il a chargé de procéder à une évaluation rapide organisationnelle (ERO). Le plus gros de cette évaluation a été effectué en deux semaines, en mai, et nous avons soumis notre analyse et nos conclusions préliminaires le 4 juin.

Le but général de l'ERO était de présenter à la directrice et aux coordinateurs une évaluation de haut niveau de la stratégie, de la conception et des pratiques de gestion du BIE dans le contexte de son aspiration à devenir un centre d'excellence.

Pour réaliser cette ERO, nous avons commencé par examiner les questions suivantes :

- la vision du BIE en tant que centre d'excellence est-elle bien définie, bien comprise et acceptée ?
- les activités de l'organisation sont-elles conformes à l'intention stratégique ?
- l'organisation a-t-elle une culture permettant de favoriser sa transformation en centre d'excellence ?
- l'organisation est-elle conçue d'une manière qui permet de respecter les priorités stratégiques ?
- l'organisation est-elle gérée de façon à exécuter ses activités avec efficacité et efficacie ?
- l'organisation recrute-t-elle un personnel disposant des bonnes compétences et s'occupe-t-elle de lui de façon appropriée ?
- l'équipe de direction peut-elle être à l'origine de comportements et d'une culture de la performance correspondant à ce qu'exige la transformation de l'Institut en centre d'excellence ?

### Objectifs du présent rapport

Ce document contient un résumé de nos analyses, conclusions et recommandations.

### Axe principal du rapport

L'ERO a été conçue comme une évaluation *prospective* et notre rapport est par conséquent structuré autour d'une série de recommandations relatives à la poursuite des efforts déployés pour renforcer le BIE et ses capacités.

Nous n'avons donc pas procédé à une évaluation des activités programmatiques, et nous ne nous sommes pas non plus particulièrement intéressés aux pratiques de gestion antérieures du BIE. Nous avons axé nos recommandations sur la nécessité de tirer avantage des points forts, des aspirations et du potentiel du BIE. Pour bénéficier au maximum de ce potentiel, il faut que le BIE capitalise sur ce qu'il sait bien faire, mais dans le même temps, qu'il fasse preuve de rigueur dans sa détermination à s'engager dans un processus que nous appelons le développement organisationnel (DO).

Par ailleurs, nous savons parfaitement que du fait de la nature même de notre approche, nos recommandations comprennent un certain nombre d'initiatives déjà prévues par le BIE avant le début de l'ERO, dont certaines ont déjà été mises en œuvre mais nécessitent d'être améliorées, d'autres ayant déjà commencé dans le prolongement des réunions organisées

avec le personnel au cours de l'ERO. Dans ce contexte, il conviendrait de noter que l'ERO a été effectuée parallèlement à un réexamen des programmes et à un audit interne.

Les idées et recommandations contenues dans le présent rapport nécessiteront indubitablement d'autres débats et discussions et ce document doit par conséquent être considéré comme un point de départ et non comme un aboutissement.

### **Le processus de l'évaluation rapide (ERO)**

L'ERO suit pour l'essentiel le plan de travail établi dans notre proposition, avec quelques adaptations mineures. L'approche était intégratrice, participative et basée sur une enquête d'appréciation. Nous avons organisé des entretiens individuels et de groupe ainsi que quatre séances de rencontre avec le personnel. Nous souhaiterions remercier toutes les personnes impliquées dans ce processus – les personnes interrogées, bien sûr, mais aussi celles chargées de la logistique nécessaire à l'organisation des entretiens, des bureaux, des salles, etc. Nous avons été frappés par le vif intérêt qu'a soulevé cette initiative, par la façon dont le personnel a participé aux entretiens, et, plus important encore, par la façon dont les fonctionnaires du BIE sont intervenus dans les séances de groupe et ont procédé au suivi qui leur était demandé. Par exemple, lors de l'une des séances, le personnel a été invité à déterminer quelles seraient les mesures nécessaires pour renforcer le BIE en tant que centre d'excellence ; une liste a été établie, et les membres du personnel ont reçu pour tâche de développer plus en détail les thèmes retenus.

### **Sept thèmes**

Sept thèmes ont été identifiés et examinés de façon approfondie par des équipes spéciales :

- liste des activités du BIE
- rapports de mission
- glossaire sur les curricula
- modèles de présentations « Powerpoint » et publications
- vision et mission du BIE en tant que centre d'excellence
- réunions de coordination et autres réunions
- confiance

Un membre du personnel s'est dit prêt à approfondir la discussion sur les valeurs.

Les idées émises au cours des travaux des équipes spéciales ont été communiquées au personnel lors d'une séance ultérieure, et les commentaires des fonctionnaires du BIE ont été enregistrés. Au moment où nous établissons le présent rapport, nous ne savons pas dans quelle mesure d'autres discussions ont eu lieu sur ces thèmes. Nous sommes toutefois convaincus que les idées du personnel méritent d'être davantage discutées et de donner lieu à l'adoption de mesures.

M. Qian Tang, Sous-directeur général pour l'éducation, et M. Ole Briseid, Président du Conseil, ont également accepté d'être interrogés dans le cadre de ce processus.

Les projets de rapport ont été discutés avec la directrice puis avec les coordinateurs. Le présent rapport ne représente pas nécessairement un consensus entre les consultants et le BIE ou entre les membres du personnel du BIE eux-mêmes.

Ce résumé reflète nos analyses, conclusions et recommandations au BIE.

## **Contenu du rapport**

Le rapport est structuré en huit parties :

- Partie I – Le cadre du développement organisationnel
- Partie II – L'axe stratégique
- Partie III – Les programmes et les partenariats
- Partie IV – Le leadership, la gestion, la communication et la coopération
- Partie V – La conception organisationnelle et les effectifs
- Partie VI – Les systèmes et les processus
- Partie VII – La mobilisation des ressources
- Partie VIII – Conclusion : les perspectives et les risques

Comme indiqué précédemment, nous avons concentré notre évaluation et notre réflexion sur l'avenir du renforcement organisationnel et sur un plan de gestion du changement, résumé dans la Partie I, « Le cadre du développement organisationnel ». Cette Partie I a été rédigée de façon à ce qu'elle puisse également être utilisée comme résumé de notre rapport.

## **Partie I – Le cadre du développement organisationnel**

### ***Programmes et services actuels***

Le BIE est à juste titre fier de ses activités programmatiques de soutien aux États membres en matière de curriculum, en particulier de ses ateliers de développement des capacités, de ses activités d'assistance technique, de ses cours débouchant sur un diplôme, de ses bases de données et services connexes, de ses publications et des autres produits et activités de l'ensemble de ses départements. Il convient de noter que les travaux du BIE font l'objet de commentaires très positifs et qu'il existe une demande permanente pour un plus grand nombre de services encore, ce qui est d'autant plus remarquable que tout est fait avec des ressources limitées.

### ***Durabilité***

Nous devons toutefois nous poser des questions quant à la durabilité de ces activités. Le personnel essaie vaillamment de mener un grand nombre d'activités dans un très large éventail de pays. Cela implique pour lui une charge considérable, certains fonctionnaires devant voyager énormément, et cette charge pèse sur l'ensemble du « système ». Nous nous demandons combien de temps encore le BIE pourra maintenir le rythme actuel sans ressources supplémentaires.

### ***Axe stratégique***

Nous estimons également qu'en partie à cause de la pression due à la nécessité de répondre aux demandes, le BIE n'est pas suffisamment stratégique dans la concentration de ses programmes, ou dans la façon dont il s'organise et alloue ses maigres ressources.

Le BIE est donc vulnérable en tant qu'organisation et notre principale recommandation serait qu'il mette en œuvre un plan d'action pour son développement organisationnel. On trouvera ci-après notre proposition de cadre de développement organisationnel ; puis, dans les sections suivantes du rapport, nous résumons notre analyse des problèmes et nous présentons plus en détail nos recommandations.

## **Développement organisationnel**

Le développement organisationnel (DO) est un processus continu d'amélioration permanente qui prend en compte les énormes avantages qu'il est possible d'obtenir en prenant de modestes mesures. Le DO est à la fois complet et global dans son approche et il permet par conséquent de s'assurer que les principaux leviers du changement sont à la fois identifiés et utilisés.

Cela ne signifie aucunement que le BIE doive affecter d'importantes ressources et beaucoup de temps à son DO. En revanche, cela implique que la direction et le personnel doivent travailler de façon cohérente au renforcement des capacités dans des domaines clés tout en continuant en même temps de fournir des services de qualité.

Nos recommandations sont axées sur le renforcement des actifs actuels et le lancement concomitant d'autres initiatives grâce auxquelles le BIE pourra être en mesure de croître et d'occuper une position prédominante dans le domaine du curriculum. Il faut que le BIE capitalise sur ce qu'il sait le mieux faire, et qu'il soit systématique et cohérent dans ses bonnes pratiques afin que ces dernières puissent être totalement intégrées dans la façon dont cet institut travaille. Un petit nombre de recommandations nécessitent, certes, des investissements significatifs, mais pas en temps de travail du personnel.

### **Le cadre du DO**

#### ***Axe stratégique***

Le cadre du DO est centré sur un axe stratégique (voir Partie II), car nous estimons que tout dépend de la capacité du BIE à traduire les orientations stratégiques du Conseil, qui sont efficacement prises en compte dans la notion de centre d'excellence, en une série de priorités stratégiques claires. Nous proposons un modèle conceptuel essentiellement basé sur quatre « piliers » :

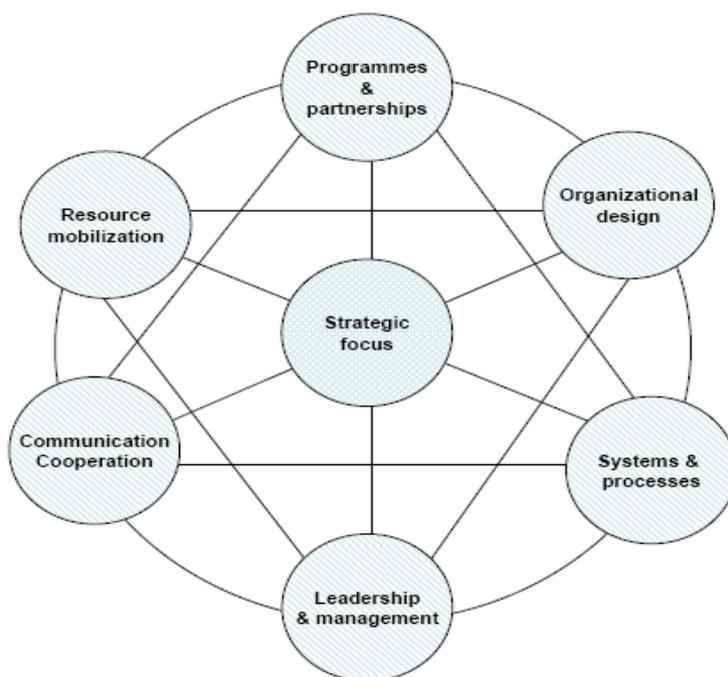
- l'appui aux États membres en matière de curricula;
- la gestion de l'information ;
- la gestion du savoir, les outils et la recherche ;
- la communauté de pratique (CoP).

Nous encourageons le BIE à mener à terme, de toute urgence, la réflexion stratégique engagée au cours de l'ERO, et aussi, parallèlement, le réexamen des programmes.

#### ***Programmes et partenariats***

Les décisions relatives à l'axe stratégique constitueront le fondement de la réflexion en cours sur les programmes et les partenariats (voir Partie III). Nous considérons que le futur appui aux États membres en matière de curriculum devrait s'insérer progressivement dans une approche plus stratégique et plus catalysatrice, permettant de mettre davantage l'accent sur la montée en puissance des activités et leur durabilité, au moyen de la CoP et d'autres mécanismes d'ouverture à l'extérieur. L'avenir du BIE dépendra en partie de sa capacité à mobiliser des partenariats stratégiques. Il faut également placer bien davantage l'accent sur la gestion du savoir. Nous estimons que toutes les activités déjà anciennes du BIE doivent être rigoureusement réévaluées à la lumière des priorités stratégiques.

*Voir graphique ci-dessous*



Légende du graphique :

*Programme & partnerships - Programmes et partenariats*  
*Resource mobilization - Mobilisation des ressources*  
*Communication Cooperation - Communication, coopération;*  
*Strategic focus - Axe stratégique*

*Leadership & management - Leadership et gestion*  
*Systems & processes - Systèmes et processus*  
*Organization design - Conception organisationnelle*

### **Leadership et gestion**

La nécessité de l'établissement de priorités stratégiques et d'une nouvelle conception organisationnelle (voir ci-dessous) exige de la part de la directrice et des coordinateurs, un leadership dynamique et volontariste ainsi que de solides méthodes de gestion (voir Partie IV).

### **Communication et coopération**

Une équipe de gestion efficace et cohérente permettra d'obtenir les améliorations dont le besoin se fait si cruellement sentir dans les domaines du partage de l'information, de la communication et de la coopération (question également couverte brièvement dans la Partie IV).

### **Conception organisationnelle et effectifs**

Le travail sur l'axe stratégique doit se traduire dans une conception organisationnelle (voir Partie V) garantissant que le BIE est organisé sur la base des résultats qu'il souhaite obtenir et qu'il alloue ses maigres ressources à ces priorités. Cette approche aura plusieurs implications pour la politique en matière d'effectifs.

### **Systèmes et processus**

La conception organisationnelle doit être complétée par des systèmes et processus solides (Partie VI), plus particulièrement liés aux cycles de gestion des programmes.

### **Mobilisation des ressources**

Enfin, le BIE doit redoubler d'efforts dans le domaine de la mobilisation des ressources (voir Partie VII). Nous considérons que la réussite de la mobilisation des ressources ne peut être basée que sur une combinaison efficace d'un grand nombre des éléments mentionnés ou impliqués jusqu'ici : l'axe stratégique ; des programmes crédibles et convaincants ; des gestionnaires efficaces et un personnel très au fait des réalités des activités du BIE ; un système d'organisation d'un bon rapport coût/efficacité.

### **Note de fin de la Partie I**

Les sept initiatives en matière de DO ne couvrent pas tous les problèmes auxquels est confronté le BIE, mais nous estimons qu'en nous concentrant sur ces sept éléments, les autres activités seront traitées par la même occasion. Un grand nombre de ces initiatives se chevauchent et s'appuient mutuellement. C'était une chose à laquelle il fallait s'attendre car les analyses, ainsi que ces recommandations d'actions, concernent la performance en matière organisationnelle, et les facteurs qui exercent une influence sur cette performance sont systémiques.

Nous avons été initialement invités à examiner la structure financière du BIE (point E de notre mandat). Durant notre examen des principaux documents et nos discussions avec le personnel de l'Institut, il est devenu clair que les principaux problèmes sont liés à la façon dont les ressources ordinaires et extra- budgétaires sont allouées (c'est-à-dire à la conception organisationnelle dont il est question à la Partie V), à la manière d'utiliser le temps du personnel et à la mobilisation des ressources (point couvert dans la Partie VII) et non à la gestion financière elle-même.

## **Partie II – L'axe stratégique**

### **Orientation stratégique**

Le Conseil a approuvé la *Stratégie visant à faire du Bureau international d'éducation un centre d'excellence en matière de curricula*. Cela implique que le BIE devienne un institut davantage tourné vers l'avenir et qu'il se trouve à la pointe du progrès, en développant des programmes et des services pertinents et propres à satisfaire les besoins des États membres, novateurs et efficaces par nature, et par-dessus tout de haute qualité.

Nous croyons comprendre que la stratégie 2008-13 du BIE est encore en cours d'application et qu'elle complète la stratégie pour un centre d'excellence approuvée par le Conseil.

### **Le BIE comme centre d'excellence**

Le Conseil a demandé que le BIE réexamine sa vision et sa mission. Nous sommes heureux de constater les progrès réalisés en la matière et nous considérons que l'engagement du personnel à définir cette orientation (par l'intermédiaire du processus de l'ERO) contribue à renforcer le sens de la propriété et de l'appartenance.

### **Réflexions du personnel sur la vision et la mission du BIE dans le contexte du centre d'excellence**

L'une des questions posées au personnel au cours de l'évaluation rapide était de savoir ce qu'il faut entendre par centre d'excellence. Dans les réponses, un certain nombre de termes sont revenus à plusieurs reprises : vision, concentration sur les priorités, points de référence, crédible, autorité pour s'exprimer sur certaines questions, réflexion orientée vers l'avenir, visible et reconnu, réactif, valeur ajoutée grâce à l'innovation, approches « sur mesure » et établissement de liens entre la théorie et la pratique.

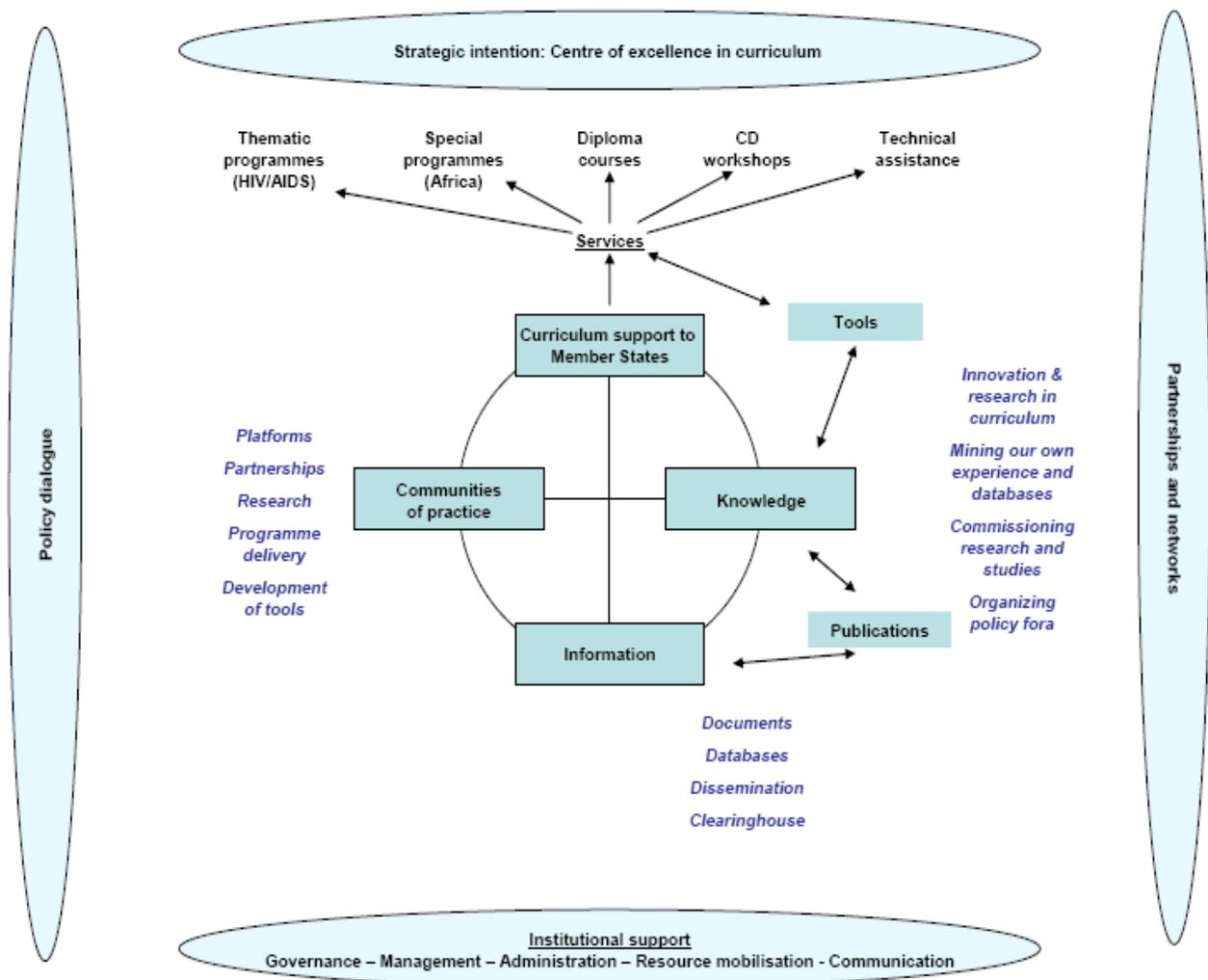
Le personnel a également noté qu'un centre d'excellence efficace devrait fonctionner avec une équipe d'experts collaborative et compétente et travailler efficacement avec les partenaires et les réseaux ; le centre d'excellence devrait pouvoir disposer des ressources appropriées.

Les membres du personnel ont estimé que le BIE bénéficie actuellement des avantages comparatifs ci-après dans l'occupation du créneau d'un centre d'excellence en matière de curricula : le nom même de l'UNESCO, l'expérience mondiale, interrégionale et régionale, le point de vue comparatif international, l'approche globale à long terme, les bases de connaissances et de données, un institut neutre et qui inspire la confiance, et une expertise spécifique au contexte.

### **L'axe stratégique**

Dans le contexte du cadre stratégique approuvé par le Conseil d'administration et des discussions internes sur la vision et la mission, nous avons concentré notre propre évaluation et nos réflexions sur les questions relatives à l'axe stratégique, aux rôles et aux priorités.

Sur la base de ces discussions et d'autres débats ainsi que de l'examen des documents pertinents, nous avons élaboré le modèle décrit ci-dessous pour tenter de recenser les principaux éléments de ce qu'implique – ou devrait impliquer – le fait d'être un centre d'excellence.



Ce modèle n'est bien entendu qu'une ébauche, mais nous avons été amenés à considérer qu'il pourra constituer une base de discussion solide dans la poursuite de la réflexion de la direction et du personnel sur ce que signifie le fait de devenir un centre d'excellence.

### Nos observations

#### ***Appui aux États membres en matière de curricula***

Comme indiqué précédemment, nous nous posons des questions quant à la durabilité et à la nature stratégique des activités. Le personnel s'efforce vaillamment de mener un grand nombre d'activités dans un très large éventail de pays. Cela fait peser une charge considérable sur les fonctionnaires, dont certains doivent voyager énormément, et aussi sur l'ensemble du « système ». Nous nous demandons combien de temps le BIE pourra encore maintenir le rythme actuel de ses activités sans ressources supplémentaires.

Les questions stratégiques sont tout aussi importantes. Compte tenu de l'aspiration du Bureau à devenir un centre d'excellence, nous estimons qu'il devrait adopter une approche plus stratégique et plus intégrée de ses activités d'appui aux États membres en matière de curricula. Cela impliquerait essentiellement que le rôle principal du BIE soit un rôle de catalyseur, consistant par exemple à :

- identifier et mesurer les besoins des États membres ;
- concevoir des méthodes et des outils efficaces ;
- entretenir et alimenter un réseau de fournisseurs de services agréés, au moyen, essentiellement, de la communauté de pratique (CoP)<sup>2</sup> ;
- assurer et faciliter la fourniture de services aux États membres ;
- suivre et évaluer les programmes.

### ***Partenariats stratégiques***

Les observations sur l'appui aux États membres conduisent à une question de plus large portée sur les partenariats stratégiques.

Le BIE est une petite organisation et il est probable qu'il le reste, du moins dans un proche avenir. L'une des principales questions stratégiques consiste à savoir si le BIE mène des activités ou s'il agit en tant que catalyseur et amène d'autres entités à mener lesdites activités. Pour le moment, il semble que le personnel des programmes considère que sa crédibilité tient au fait qu'il mène des activités et nous estimons nous aussi que cet élément de la programmation ne devrait pas être abandonné.

Toutefois, si le BIE développe ses programmes, même avec davantage de personnel, une telle approche restera toujours limitée.

Il faut que le BIE réfléchisse de façon dynamique et stratégique à ses partenariats et à ses réseaux stratégiques, tels qu'ils existent actuellement et tels qu'ils existeront à l'avenir. Nous estimons qu'il existe encore de la marge pour renforcer les relations avec le secteur de l'éducation à Paris, d'autres instituts, les bureaux hors Siège, les commissions nationales et les établissements universitaires. Il ne s'agit pas de développer des relations pour le simple plaisir de les développer (le BIE devrait éviter la tendance consistant à avoir de nombreux partenaires, ou dénommés tels, pour chaque activité) ; il s'agit, pour partie, d'établir des liens plus clairs, de lancer des initiatives permettant de bénéficier d'un effet de levier et d'engager des actions pour tirer avantage des activités de terrain des bureaux hors Siège de l'UNESCO. La discussion sur la vision et la mission a permis de mieux se rendre compte de l'importance de toutes ces considérations.

### ***Communauté de pratique (CoP)***

Le débat sur les partenariats est étroitement lié à la communauté de pratique, qui est une initiative essentielle dont nous considérons qu'elle devrait être développée davantage et utilisée stratégiquement pour toutes les autres initiatives, au nombre desquelles l'appui en matière de curricula, la gestion de l'information et la gestion du savoir. Pour ce faire, il pourrait s'avérer nécessaire de procéder à un réexamen et aussi, éventuellement, d'adopter de nouveaux outils.

### ***Gestion du savoir***

Au niveau mondial, nous croyons comprendre que les rôles et les capacités de gestion de l'information du BIE sont relativement bien développés, mais que son rôle de gestion du savoir pourrait encore être élargi. Nous recommandons que la capacité de gestion du savoir soit développée de façon stratégique pour inclure la recherche sur les curricula et l'élaboration d'outils visant à renforcer l'appui aux États membres.

---

<sup>2</sup> Nous sommes d'accord avec la recommandation figurant dans l'examen des programmes, relative à un registre de consultants hautement qualifiés (et formés à la manière du BIE) dans les régions, auxquels il serait possible de faire appel selon que de besoin.

## **Établissement des priorités**

Le Conseil a approuvé l'aspiration première du BIE à devenir un centre d'excellence. Pour y parvenir, nous estimons qu'il faut que l'Institut décide de ses priorités stratégiques puis se concentre fermement sur ces priorités. Nous considérons qu'il faut que le BIE s'engage dans une réflexion et une redéfinition plus approfondies (y compris au niveau de la terminologie) et nous partons du principe que les priorités devront être axées sur les quatre principaux éléments présentés dans le graphique ci-dessus, à savoir :

- l'appui aux États membres en matière de curricula ;
- la gestion du savoir, les outils et la recherche;
- la gestion de l'information ;
- la communauté de pratique (CoP).

Une fois acceptée, la conception organisationnelle du BIE devrait être basée sur ces priorités (voir Partie V).

Il est en même temps essentiel que le BIE procède à un examen rigoureux de ce que nous appelons ses activités *déjà anciennes* – celles menées depuis un certain nombre d'années mais qui peuvent ne pas occuper une place prédominante dans la stratégie approuvée par le Conseil. Nous examinons cette question en détail dans la deuxième partie.

D'un point de vue stratégique, en période de diminution des ressources, il est vital que le BIE se concentre sur ces priorités, c'est-à-dire sur les domaines dans lesquels il bénéficie d'un avantage comparatif certain, et que s'agissant de toutes les autres activités qui ne sont pas essentielles à son objectif principal - quel que soit l'intérêt ou l'importance qu'elles puissent revêtir à leur propre titre- il ne les finance plus ou récupère la totalité de leur coût.

Ce n'est que de cette façon que le BIE pourra s'organiser sur la base de ses principales priorités (voir Partie V) et s'engager dans une mobilisation de ressources efficace (voir Partie VII).

## **Marketing, image et vente**

Nous terminerons par le marketing et l'image, qui permettent de renforcer l'orientation stratégique du BIE et de faciliter ses activités de mobilisation de ressources. Le BIE pourrait faire bien davantage pour se vendre en tant que centre d'excellence.

L'image, les premières impressions et les perceptions sont des éléments vitaux pour la « commercialisation » et la construction d'une « marque », et elles doivent être gérées professionnellement ; pour un centre d'excellence, cela devrait être considéré comme impératif. Les outils et produits du BIE devraient se présenter sous une forme harmonisée permettant de confirmer qu'ils proviennent d'un centre d'excellence connu sous le nom de BIE. Un groupe de travail a commencé à étudier certaines des questions internes liées aux présentations Powerpoint, etc., mais il faudra en faire bien davantage et pour ce faire recourir à une expertise et des conseils professionnels.

## **Aperçu général de nos recommandations**

Notre principale recommandation est que le BIE poursuive sa réflexion sur ses rôles et priorités stratégiques dans le cadre stratégique approuvé par le Conseil, et qu'il procède à ses choix stratégiques sur la base de son avantage comparatif.

Lorsque cela aura été fait, le BIE devra :

- poursuivre le processus de perfectionnement de sa vision et de sa mission ;
- veiller à ce que le concept de centre d'excellence soit bien compris et à ce que ce concept imprègne l'ensemble des activités, depuis le recrutement du personnel jusqu'au lancement des projets ;
- mobiliser le personnel autour de cette vision ;
- procéder à un réexamen complet de sa marque et de son marketing. Cet examen devrait être effectué par des professionnels de ce domaine qui étudieront la gestion de l'image sous tous ses angles, aussi bien sur Internet que sur support papier ;
- communiquer des informations positives, au niveau interne, au personnel, ainsi qu'aux parties prenantes extérieures sur le site web et avec d'autres supports afin de faire connaître la passion que les fonctionnaires éprouvent pour ce qu'ils font et la raison pour laquelle cela est important ;
- établir un plan de collaboration avec les instituts de l'UNESCO et d'autres organismes pour déterminer avec précision le créneau que le BIE occupe dans le système de l'UNESCO et renforcer la coopération<sup>3</sup>.

## **Partie III – Les programmes et les partenariats**

### **Introduction**

Comme indiqué précédemment, il a été procédé à un réexamen des programmes parallèlement à l'ERO.

Compte tenu de ce chevauchement potentiel, nous nous bornerons dans la présente section à parler des programmes tels qu'ils sont actuellement configurés, en nous demandant s'ils sont ou non conformes à l'axe stratégique défini dans la Partie I. Nous ferons également part de nos préoccupations quant au cycle de gestion des programmes, cette question étant couverte plus en détail dans la Partie VI.

Nous avons inclus les partenariats dans le titre de cette initiative de développement organisationnel afin de souligner l'importance stratégique des partenariats dans presque toutes les activités du BIE.

### **Développement des capacités et assistance technique**

#### ***Points forts***

Comme cela a été souligné dans la Partie II, les services que le BIE fournit aux États membres en matière de curricula sont manifestement très appréciés. Les ateliers de développement des capacités et les projets d'assistance technique ont une excellente réputation et permettent aux États membres et aux autres parties prenantes d'obtenir des résultats. Le programme de diplôme semble avoir beaucoup de potentiel.

#### ***Perspectives***

Une amélioration pourra être obtenue immédiatement grâce à une rationalisation et à une plus grande concentration sur les cibles ; de meilleurs systèmes de gestion permettront de

---

<sup>3</sup> Cela pourrait se faire de façon simple avec un système de vidéoconférence, sans nécessairement avoir besoin de se déplacer.

mieux gérer les projets, de contrôler la qualité de façon plus efficace et de procéder à de meilleures évaluations. Nous ne sommes pas convaincus que la richesse d'expertise issue de ces activités se reflète bien dans le système de gestion du savoir du BIE lui-même et soit exploitée de façon aussi large qu'elle pourrait l'être. Pour que le BIE devienne un centre d'excellence, il faut que ces activités soient maintenues et renforcées. Nous considérons également qu'il serait possible de faire vraiment preuve d'innovation dans ces programmes – au-delà de la simple adaptation des programmes aux besoins). Il faudrait à l'évidence étoffer le personnel chargé de ces tâches.

### **Communauté de pratique**

#### ***Points forts***

La CoP, telle qu'elle existe actuellement, semble impliquer un très grand nombre de personnes et a été utilisée pour procéder à d'utiles études de cas et engager d'autres processus de consultation.

#### ***Perspectives***

Les avis sur la communauté de pratique, de même que l'appréciation ou la compréhension de cette communauté, sont très diversifiés au sein du BIE. Même ceux qui sont favorables à cette communauté considèrent qu'elle pourrait être utilisée de façon différente et plus efficace. Nous estimons qu'une communauté de pratique est essentielle à un centre d'excellence et nous recommandons par conséquent un réexamen de son objectif, de la façon dont elle pourrait apporter un soutien à un centre d'excellence et de la façon dont on pourrait mieux l'utiliser. Le rôle actuel du personnel du BIE et les coûts qu'implique le fonctionnement de la communauté de pratique devraient également être réexaminés.

### **Gestion de l'information et du savoir**

#### ***Points forts***

Nous sommes impressionnés par ce qui est en train de se passer dans le domaine de la gestion de l'information et par les idées des membres du personnel pour aller de l'avant, y compris les références sur les curricula, l'extraction des données présentes, la production des documents, l'actualisation et le maintien en activité du site web. Nous sommes également frappés par la grande valeur des collections historiques mais aussi par l'urgente nécessité de les numériser et de les protéger.

#### ***Perspectives***

Un centre d'excellence efficace doit combiner deux compétences distinctes : la gestion de l'information et la gestion du savoir. Cette dernière est relativement sous-développée et elle nécessitera des ressources supplémentaires. Le BIE a potentiellement accès à d'importantes connaissances sur les curricula grâce à ses bases de données, à la communauté de pratique et à ses activités à l'appui des États membres. Mais ces connaissances doivent être développées par une action collaborative de l'ensemble du personnel. Il faut aussi que le BIE développe sa capacité de recherche pour rester à l'avant-garde des tendances en matière de curricula, anticiper de façon dynamique, développer et renforcer ses activités.

Nous pensons que l'obtention de fonds pour protéger et numériser les collections historiques ne devrait pas être difficile.

Compte tenu du recours croissant aux publications électroniques et de la baisse de la demande pour le centre de documentation en tant que lieu dans lequel les gens se rendent physiquement pour consulter des ouvrages, le centre de documentation et l'espace matériel<sup>4</sup> qu'il occupe pourraient probablement faire l'objet d'un réexamen à l'avenir.

### **Dialogue politique**

Nous croyons comprendre que le dialogue politique est pratiqué dans toutes les activités de l'Institut et en particulier pour les programmes de développement des curricula/d'assistance technique, et sans doute aussi lors des nombreuses conférences de haut niveau dans le cadre desquelles la directrice et d'autres hauts fonctionnaires sont invités à s'exprimer<sup>5</sup>.

Le dialogue politique est actuellement l'un des trois « piliers » du document sur la *Stratégie 2008-13*, et nous croyons comprendre que le BIE a toujours l'intention de développer des activités programmatiques spécifiquement orientées vers le dialogue politique et d'affecter à ce domaine un poste de responsable principal de programmes.

Nous conseillons de ne pas le faire, du moins à court terme, car nous pensons que le BIE n'a pas pour le moment les capacités nécessaires à la mobilisation des ressources et à l'exécution d'importants programmes en matière de dialogue politique.

Le BIE devrait en fait se concentrer sur ses priorités stratégiques, comme cela est souligné dans la Partie II, et maintenir un dialogue politique en tant que thème transsectoriel, ce qui serait nettement plus logique.

À l'avenir, la capacité et l'autorité - en pleine évolution - du BIE, en tant que centre d'excellence, à regrouper des partenaires et des participants et à convoquer des réunions, peut conduire à mettre davantage l'accent sur le dialogue politique.

### **Projets opérationnels (priorité à l'Afrique)**

Le BIE exécute un certain nombre de projets spéciaux, en sus de ses activités principales de développement des curricula et d'assistance technique. Bon nombre de ces projets sont axés sur l'Afrique, ce qui reflète la priorité que l'UNESCO et le BIE accordent à ce continent. Un nouveau coordinateur vient juste d'être recruté, si bien que nous sommes convaincus que ce programme va se développer.

### **VIH/sida**

L'un des importants programmes thématiques est celui du VIH/sida, dont la mise en œuvre se poursuivra tant que les fonds nécessaires seront présents.

### **Les programmes déjà anciens**

---

<sup>4</sup> Cet espace est important, tout comme l'est le loyer des locaux du BIE. Lorsque les collections historiques auront été préservées, il pourrait être possible de gérer ce centre et cet espace de façon plus avantageuse.

<sup>5</sup> La Conférence internationale de l'éducation semble être l'autre grande réunion dans le cadre de laquelle se développe le dialogue politique, mais nous nous demandons si cette manifestation correspond bien à l'une des principales fonctions du BIE en tant que centre d'excellence en matière de curricula (voir plus loin le paragraphe sur les programmes déjà bien établis).

Nous sommes préoccupés par deux programmes déjà bien établis dont le coût actuel représente une forte charge eu égard aux ressources limitées du BIE. Il s'agit du programme des publications et du programme de la Conférence internationale de l'éducation.

### **Publications**

Deux des publications actuelles portent sur des travaux comparatifs en matière d'éducation – la série *Études d'éducation comparée* et *Perspectives*.

Nous avons entendu des arguments convaincants quant à la valeur de ces deux publications et de leur contribution au développement des connaissances sur l'éducation comparée.

Notre préoccupation tient tout simplement à l'utilisation des maigres ressources de l'Institut. Il faut que le BIE consacre toute son énergie à devenir un centre d'excellence en matière de curricula et nous recommandons qu'il réévalue son rôle en ce qui concerne ces deux publications. Cette évaluation pourrait déboucher sur une réaffirmation de l'importance stratégique des publications du BIE en tant que centre d'excellence ; elle pourrait conduire à une réorientation des publications ou à la décision de publier ces séries ailleurs à l'UNESCO ou de les faire publier par une autre organisation.

Si le BIE décide de conserver – et éventuellement de développer davantage encore – ces publications, il devrait trouver un moyen moderne et d'un bon rapport coût/efficacité pour les produire et les diffuser.

### **La CIE**

L'autre activité déjà établie de longue date est la Conférence internationale de l'éducation (CIE). Cette conférence est très connue comme manifestation internationale importante dans le domaine de l'éducation. Nous ne sommes toutefois pas en mesure d'établir un lien stratégique convaincant entre la CIE et l'aspiration du BIE à devenir un centre d'excellence.

Dans ce contexte, nous recommandons que le BIE réévalue son rôle dans la CIE.

Compte tenu de l'histoire et du prestige de la CIE, nous comprenons qu'il soit logique que le BIE continue d'accueillir cet événement mais nous recommandons d'étudier de manière approfondie la possibilité de réintégrer cette conférence et de la refinancer en tant que projet spécial sous les auspices du secteur de l'éducation à Paris. Le BIE pourrait au minimum récupérer la totalité des coûts impliqués, en particulier sous la forme du temps de travail du personnel, et il se pourrait qu'au vu du nombre extrêmement élevé de conférences mondiales et de la tendance, au sein des Nations Unies, à la réduction du nombre des réunions et de l'impact environnemental qu'elles impliquent, l'idée même d'une telle conférence fasse l'objet d'une réévaluation.

### **Aperçu général de nos recommandations**

Notre recommandation générale au BIE est qu'il poursuive son réexamen des programmes à la lumière des priorités stratégiques décrites dans la Partie II, et qu'il réoriente et renforce ses capacités dans chaque domaine de programme.

Le BIE devrait en particulier :

- adopter une approche plus stratégique et plus intégrée de ses activités de soutien aux États membres en matière de curricula ;

- développer ses capacités de gestion du savoir et les intégrer à toutes ses autres activités ;
- réévaluer son rôle dans la communauté de pratique et renforcer cette communauté ;
- réévaluer ses rôles dans ses activités déjà bien établies, en particulier les publications et la CIE ;
- rechercher des fonds pour numériser ses collections historiques ;
- réexaminer l'utilisation du centre de documentation (2012).

## **Partie IV – Le leadership, la gestion, la communication et la coopération**

Dans cette Partie IV, nous tentons de déterminer si oui ou non l'organisation est dirigée de façon telle qu'elle dispose d'orientations claires et cohérentes, et si elle est gérée en vue d'une optimisation de son efficacité et de son efficacité.

Si nous avons inclus l'initiative de développement organisationnel sur la communication et la coopération dans la même rubrique que le leadership et la gestion, c'est parce que la plupart des actions requises en la matière doivent être engagées par la directrice et les coordinateurs.

### **Leadership**

Pour que le BIE devienne un centre d'excellence, il faut renforcer à la fois le leadership et la gestion de l'organisation. Ce petit institut qui a de grandes aspirations doit avoir une équipe dirigeante efficace. Quel que soit le degré d'efficacité de cette équipe à l'heure actuelle, il reste toujours une marge d'amélioration dans le cadre du développement organisationnel. Une équipe efficace se met en place au fil du temps, en s'assurant que l'organisation progresse, que la collaboration se fait par des moyens appropriés, que les problèmes sont résolus et que les décisions sont prises, et enfin que la culture de l'organisation évolue vers l'excellence. Une équipe de direction,<sup>6</sup> comme toute autre équipe, ne se constitue pas du jour au lendemain. Il faut que ses membres apprennent à travailler ensemble, qu'ils se remettent en question et se soutiennent mutuellement.

La concentration sur une vision d'avenir et la détermination de la direction à suivre constituent la principale tâche de la directrice et des coordinateurs en matière de leadership. Pour progresser, il est important de s'assurer que le personnel est encouragé à se concentrer en permanence sur le BIE comme centre d'excellence et par conséquent à évaluer toutes les activités et tous les projets, même ceux qui sont financés, en conservant cet objectif à l'esprit. Cette vision commune de ce vers quoi le BIE devrait tendre peut avoir un énorme impact sur les programmes et le personnel, en étant source à la fois de motivation et d'unité.

Un autre aspect important du leadership est la détermination des conditions permettant de susciter le dévouement et la confiance. L'engagement et le dévouement sont liés à la cohésion, à la coordination et à l'investissement. Le leadership les crée et les maintient en aidant l'équipe à définir la façon dont ses membres vont travailler ensemble, coopérer, s'aligner les uns sur les autres et se coordonner. Il faut déployer davantage d'efforts pour développer le sens du travail en équipe et la confiance dans le BIE. Dans le cadre de cette

---

<sup>6</sup> Dans le présent rapport, nous utilisons indifféremment les termes « équipe de direction » et « équipe de gestion » comme cela a d'ailleurs été fait tout au long de l'ERO. Nous recommandons que la directrice décide ultérieurement de l'objet, de la composition et du titre de cet organe.

initiative, un petit groupe de travail composé de membres du personnel a identifié plusieurs mesures simples permettant de progresser vers cet objectif. L'application de ces mesures devrait être suivie par l'équipe de direction.

Il faut informer et consulter le personnel, le cas échéant, sur les décisions qui le concernent. La récente organisation de réunions régulières du personnel contribuera à améliorer le partage de l'information au sein de l'Institut.

Une autre tâche de l'équipe de direction consiste à aider le personnel à s'adapter aux changements. Si le BIE veut devenir un centre d'excellence, il faut qu'il y ait des changements. La plupart d'entre eux seront accueillis avec enthousiasme par la majeure partie du personnel, un petit nombre de fonctionnaires pourront éprouver davantage de difficultés en ce qui concerne certains des changements requis, les contesteront et les trouveront même source de confusion. Le personnel peut parfaitement demander : *qu'y-avait-il d'erroné dans ce que nous faisons auparavant ?* En pareil cas, il sera plus que jamais nécessaire que l'équipe de direction aide le personnel à se préoccuper non seulement de *ce qui* est fait, mais de *la façon* dont cela est fait.

### **Gestion**

Il faut que le BIE institutionnalise ses pratiques de gestion de manière à ce qu'elles ne dépendent pas de comportements et d'initiatives individuels. Un grand nombre de choses positives sont faites actuellement mais, en raison, pour partie, du manque de temps, elles ne se produisent pas de façon cohérente et régulière. Si les pratiques de gestion ne sont pas institutionnalisées, elles sont vulnérables aux changements de personnel. De plus, les systèmes peu structurés et informels fonctionnent très bien pour un petit groupe, mais du fait de ses aspirations à la croissance, le BIE serait bien inspiré d'intégrer ses bonnes pratiques dans des systèmes organisationnels.

Pour autant que nous puissions le constater, il n'existe pas de plan de travail pour l'ensemble de l'organisation auquel tous les membres du personnel puissent se référer sous l'appellation « Le Plan » (il existe bien entendu des plans de haut niveau, par exemple le 35 C/5, ainsi que les rapports correspondants demandés par Paris). Le plus souvent, les plans stratégiques deviennent des plans opérationnels et les plans opérationnels deviennent des plans de travail individuels. Sans pour autant tomber dans une bureaucratie ou une lourdeur inappropriées, il faut que tout cela soit renforcé, tout comme doivent l'être l'affectation des ressources aux différentes tâches, la coordination et le suivi de ces tâches.

### **Rôles et responsabilités**

Au BIE, les rôles et responsabilités ne sont pas toujours clairs en ce qui concerne la délégation de l'autorité et l'obligation de rendre des comptes, pour le personnel ou les responsables de la gestion des programmes, dans le « triangle » que constituent la directrice, les coordinateurs des programmes et le service de l'administration. Il faut renforcer l'obligation de rendre des comptes, car certains ont tendance à la repousser vers le haut ou vers le bas de façon inappropriée.

On trouvera ci-après un certain nombre de *principes directeurs initiaux* permettant d'engager le débat sur la façon dont tout ceci devrait fonctionner. Les coordinateurs devraient tous avoir la même approche, ce qui implique des discussions rapides et un accord. Une fois cet accord obtenu, il devrait être intégré par écrit dans le processus officiel de gestion de la performance de l'UNESCO.

### **Programmes**

C'est à la directrice qu'échoit la responsabilité finale de l'ensemble des produits et services offerts par le BIE. Dans l'exercice de cette tâche, elle doit s'assurer que la délégation d'autorité pour la gestion de ces programmes est bien claire et que les conditions de la satisfaction (qualité, respect des délais, gestion du budget, questions de politique, établissement des rapports, liens avec les autres, dépendances, interdépendances, appui, etc.) soient bien définies ; elle doit également avoir confiance dans cette délégation d'autorité. Cela doit être explicite et ne pas être sujet à interprétation, et cet aspect peut faire l'objet d'un réexamen pour des projets spécifiques au fur et à mesure que ceux-ci sont lancés. Les coordinateurs doivent être prêts à accepter la délégation d'autorité et à rendre compte de la façon dont ils l'utilisent.

Il faut que l'administration appuie et conseille la directrice et les coordinateurs en ce qui concerne les principes directeurs administratifs constituant le cadre des activités. Nous recommandons à toutes les parties de mettre l'accent sur l'écoute.

Il existe un besoin urgent de discussion entre la directrice et chacun des coordinateurs, pour mettre à jour les accords de performance à la lumière des efforts déployés afin que le BIE devienne un centre d'excellence, avec des attentes et des conditions de satisfaction bien déterminées.

### ***Ressources humaines***

S'agissant des ressources humaines, c'est à la directrice qu'échoit la responsabilité finale, mais les coordinateurs partagent également la responsabilité de la création d'un environnement de travail dans lequel le personnel puisse se sentir valorisé pour ce qu'il fait et pour ce qu'il apporte et ne soit pas considéré comme une simple « ressource ».

Les coordinateurs doivent s'assurer qu'ils gèrent leur personnel dans les limites des cadres imposés par l'UNESCO et le BIE et ils doivent en être tenus pour responsables. C'est à l'administration que revient la tâche d'expliquer les règles et cadres en vigueur mais non de gérer le personnel qui dépend des orientations et instructions que lui donne un coordinateur.

Tous les membres du personnel, quel que soit leur type de contrat, ont le droit d'avoir régulièrement des discussions avec leur hiérarchie sur leur performance, et cette mesure devrait être appliquée immédiatement.

### ***Prise de décision***

Il existe une demande pour une prise de décision plus rapide et mûrement réfléchie. Pour la satisfaire, et s'agissant des programmes, nous estimons qu'une matrice de critères faciliterait à la fois la prise de décision et leur transparence, d'où une plus grande homogénéité et une plus grande cohérence, et l'adhésion de toute l'équipe. Cette matrice pourrait inclure des éléments tels que les suivants : cette décision renforce-t-elle notre réputation comme centre d'excellence ? Est-elle centrée sur les curricula ? Avons-nous les compétences nécessaires ? La décision correspond-elle à notre modèle d'impact ? Est-elle durable ? Est-elle « modulable » pour la passation à une autre échelle ? Le groupe cible est-il le bon ? Le financement nécessaire est-il là ? Mais il faudrait revoir cette liste au fur et à mesure que l'équipe va de l'avant.

### ***Communication et coopération***

Il faut que le BIE développe une culture plus forte de communication mutuelle sur le travail de chacun, de remise en cause positive, de recherche d'apports et de remontées d'informations sur les projets, de célébration des réussites et des réalisations (nous ne disons pas que tel n'est pas le cas aujourd'hui, mais que ces différents aspects ne sont pas incorporés dans la culture « maison »). Des processus et des mécanismes doivent être mis

en place à cet effet. Pour ce faire, les décisions suivantes ont été prises dans le cadre de ce processus :

- des réunions des coordinateurs se tiendront une fois par semaine, à une date et une heure régulières et prédéterminées, avec aussi quiconque d'autre sera présent. Les principaux points discutés et les mesures décidées seront notés ;
- des réunions du personnel auront lieu une fois par mois ;
- après quelques mois, l'efficacité de ces deux types de réunion fera l'objet d'une évaluation et les réunions seront restructurées si nécessaire.

Il existe des processus mécaniques de base, mais le but recherché consiste à tenir des conversations plus dynamiques et à mettre en place une coordination plus active, en faisant éventuellement en sorte que les réunions en question deviennent un lieu d'innovation et d'incubation d'idées.

### **Gouvernance du BIE**

La gouvernance du BIE ne faisait pas partie de notre mandat mais nous souhaiterions saisir l'occasion de cette ERO pour souligner le rôle important du leadership et de la supervision du Conseil dans les efforts déployés par l'Institut pour renforcer ses propres capacités et dans le soutien apporté à ces efforts.

Nous prenons note de la décision du Conseil de réexaminer la gouvernance du BIE dans le cadre de la stratégie pour un centre d'excellence et dans ce contexte, nous voudrions suggérer que la directrice demande au Conseil de réexaminer les priorités, les implications financières et les demandes en termes de charge de travail pour le personnel appelé à travailler pour le Conseil et son bureau.

### **Aperçu général de nos recommandations**

Notre recommandation générale au BIE est de renforcer le leadership et la gestion. Le BIE devrait en particulier :

- instituer un processus de planification organisationnelle ;
- clarifier les rôles et responsabilités et les formaliser dans le système de gestion des performances ;
- prévoir et tenir des réunions hebdomadaires de l'équipe de direction ;
- organiser des réunions mensuelles du personnel et évaluer leur efficacité après trois à quatre mois ;
- établir et utiliser une matrice de la prise de décision ;
- donner un suivi aux suggestions que font les membres du personnel dans les discussions de groupe thématiques.

## **Partie V – La conception organisationnelle et les effectifs**

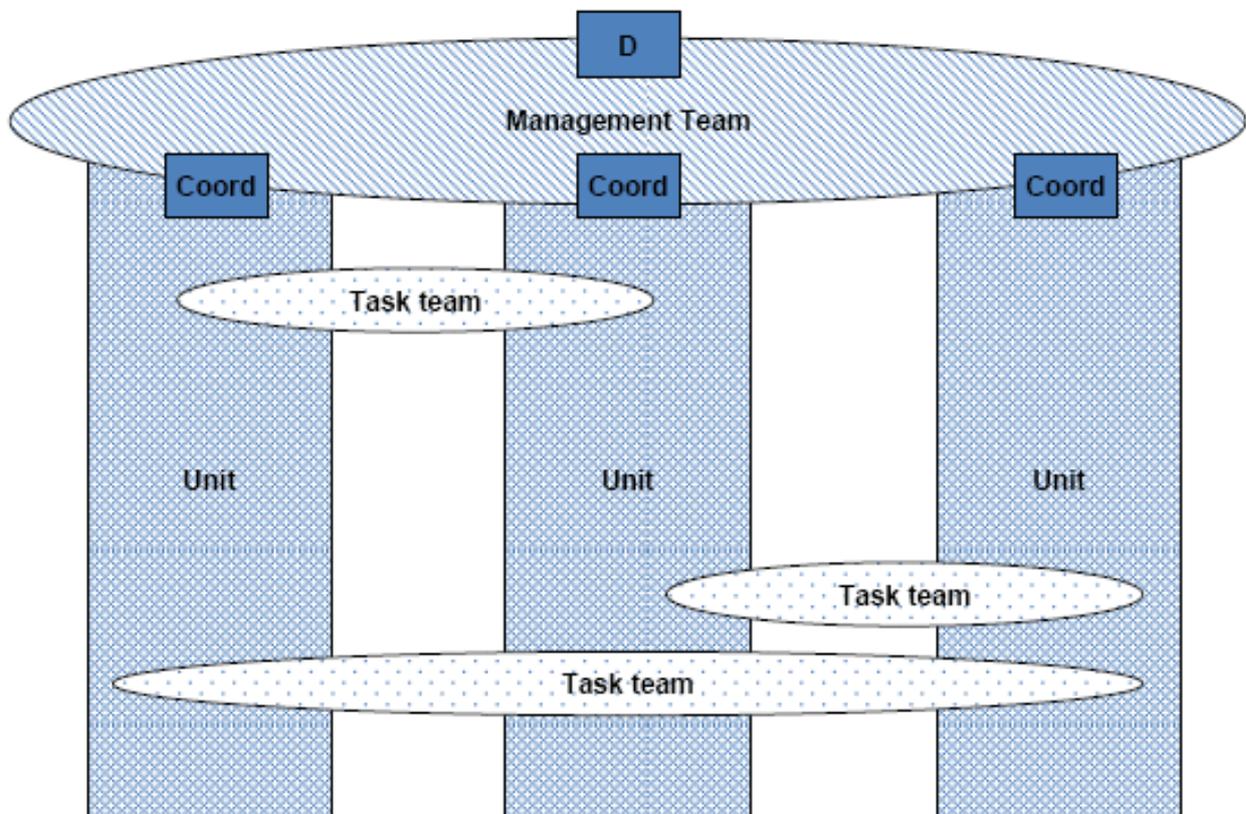
La conception organisationnelle ne se limite pas à des structures et des organigrammes. Elle inclut les rôles, les responsabilités et la mise en œuvre des pratiques de gestion qui permettent de s'assurer que les gens travaillent ensemble de façon efficace. L'efficacité de la conception organisationnelle sera garantie par l'application des processus de gestion et des autres recommandations présentées dans ce rapport. Une conception organisationnelle doit

correspondre à une stratégie organisationnelle et à la culture que l'on cherche à instiller, et elle doit les appuyer.

Il existe pour l'heure un certain nombre de questions stratégiques clés, pour le BIE, auxquelles il n'a pas encore été répondu. De plus, on constate la présence de contraintes quant à ce qui peut et ne peut pas être fait, compte tenu des contrats et engagements actuels. Il faut aussi prendre en compte les considérations financières.

### **Une structure composée de « domiciles » et d'équipes de travail**

Au cours de l'ERO, nous avons examiné avec le personnel le modèle conceptuel suivant :



Quatre principes sont à respecter pour une application efficace de ce modèle :

- des domiciles organisationnels ;
- des membres du personnel auxquels est confié un portefeuille de tâches ;
- des résultats à obtenir ;
- des équipes qui produisent des résultats.

## ***Domiciles***

Tout d'abord, chaque membre du personnel devrait avoir un *domicile* organisationnel. Le directeur/gestionnaire de ce *domicile* assure la supervision et la gestion de la performance, facilite la valorisation du personnel et le développement de carrière. Le *domicile* permet de disposer d'une plateforme pour le partage des expériences et des idées, et pour un apprentissage en commun.

### ***Les membres du personnel auxquels est confié un portefeuille<sup>7</sup> de tâches***

Deuxièmement, les membres du personnel devraient se voir octroyer la possibilité et les capacités nécessaires pour devenir des travailleurs autonomes expérimentés dont les emplois se composent de plusieurs rôles différents. Cela implique qu'ils exercent diverses activités avec, ou pour, différents collègues. Ils peuvent exercer un rôle moteur dans l'une des activités, participer aux autres activités en tant que membres de l'équipe et mener des tâches indépendantes. Ils sont extrêmement flexibles, capables de passer d'un rôle à l'autre de façon harmonieuse, de tenir compte des priorités, de gérer leur temps et de s'adapter aux nouveaux défis. Ils ont un superviseur mais ils peuvent travailler pour d'autres chefs d'équipe. Chaque membre du personnel dispose d'un plan de travail lui permettant d'allouer son temps (en pourcentage ou en nombre de jours) à différents rôles ou activités. Le « gestionnaire » du domicile supervise le processus de gestion de la performance (Perfoweb) mais obtient des informations en retour de la part des chefs d'équipe concernés.

### ***Les résultats à obtenir***

Troisièmement, le cadre stratégique se traduit en une série de résultats « opérationnels » convenus à l'avance. Ces résultats peuvent se situer à différents niveaux dans la hiérarchie stratégique des résultats (produits et résultats) mais ce qui est important, c'est qu'ils soient clairement définis, avec des indicateurs de mesure de la performance, et qu'on puisse leur allouer du temps de personnel (calculé en jours) et un budget.

### ***Des équipes qui produisent des résultats***

Quatrièmement, la plupart des résultats, si ce n'est tous, sont obtenus par des équipes de projet. Un chef d'équipe est nommé et se voit attribuer un budget (c'est-à-dire qu'il devient détenteur de ce budget) et des membres de l'équipe. Chaque membre de l'équipe donne son accord pour un certain temps de travail garanti. Le chef d'équipe est responsable de l'obtention des résultats.

### ***Des équipes opérationnelles dès aujourd'hui***

À moyen terme, nous considérons que le BIE pourrait être conçu et fonctionner en suivant les grandes lignes de ce modèle. Toutefois, avant de s'engager dans cette direction, il est important d'appliquer les recommandations contenues dans les autres sections du présent rapport et ce faisant d'acquérir les capacités (y compris les systèmes et la culture) nécessaires sur lesquelles va s'appuyer cette démarche.

Entre-temps, plusieurs équipes spéciales (ou équipes opérationnelles) pourraient être constituées dès à présent, en prenant pour base :

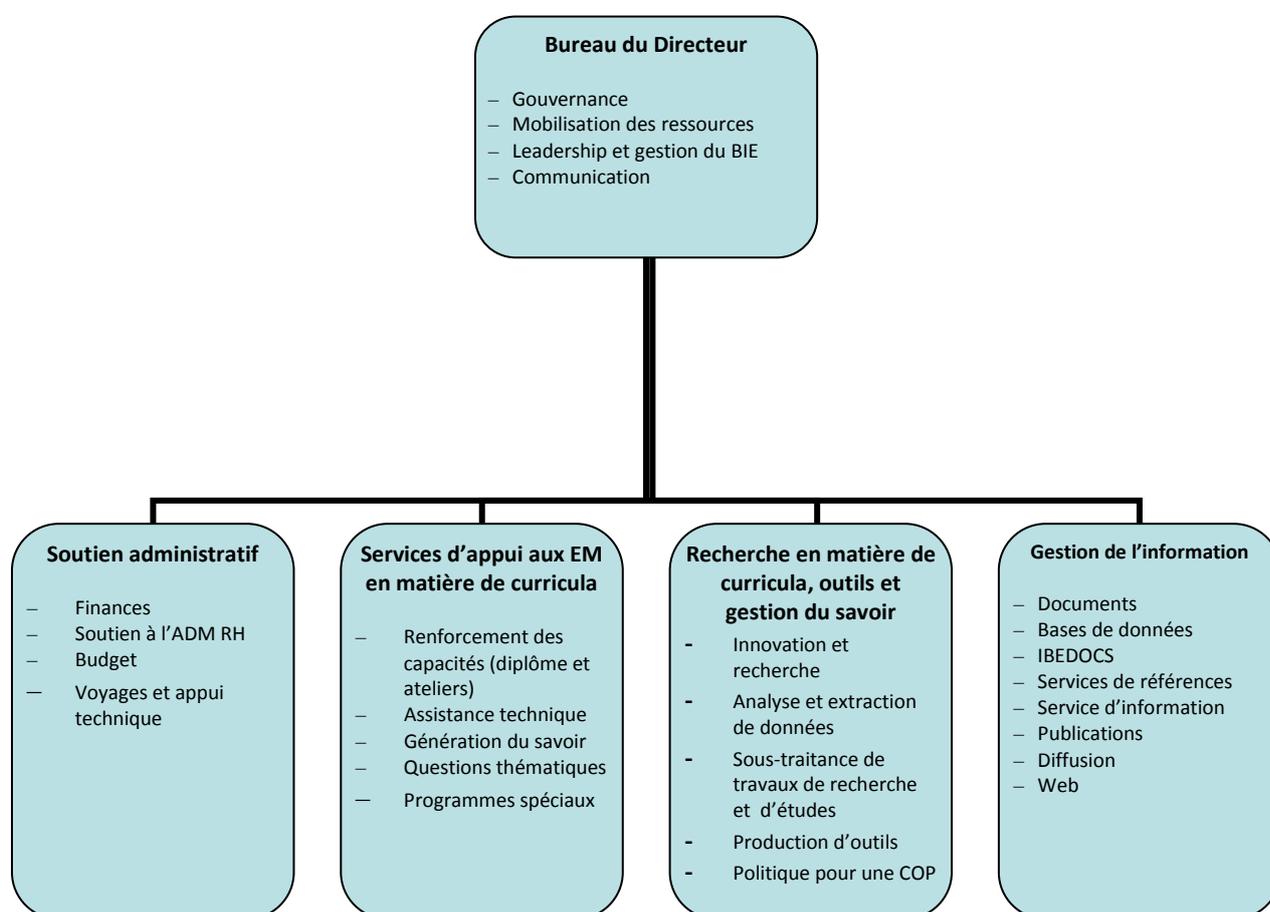
---

<sup>7</sup> Ce terme est tiré des travaux de Charles Handy.

- une bonne partie des recommandations du présent rapport, par exemple la communauté de pratique, le cycle de gestion du programme, les contrôles de qualité par les pairs, etc. ;
- certains des sept « groupes » mis sur pied dans le cadre de l'ERO ;
- les recommandations du document sur la stratégie pour un centre d'excellence – plusieurs d'entre elles devraient être appliquées rapidement et les équipes spéciales devraient permettre d'obtenir les ressources et l'énergie nécessaires pour aller de l'avant.

### Les fonctions d'un centre d'excellence

Nous considérons que les principales fonctions d'une organisation en tant que centre d'excellence devraient être fondées sur ses priorités stratégiques (voir Partie I) et de ce fait comprendre les éléments suivants :



### Dispositions transitoires

Nous avons tenu plusieurs discussions avec la directrice et le personnel au sujet de la structure actuelle et des effectifs de l'Institut et nous avons recherché avec la directrice un certain nombre de solutions en ce qui concerne l'utilisation des postes actuellement vacants et de ceux pour lesquels le recrutement est en cours.

Nous croyons comprendre que le BIE est tout à fait prêt à adopter une nouvelle forme de structure, telle que décrite ci-dessus, et nous apprécions à sa juste valeur le fait que des

ressources supplémentaires devront être mobilisées avant que la nouvelle structure puisse être correctement pourvue en personnel.

Nous suggérons qu'au fur et à mesure que la directrice progresse dans la mobilisation des ressources et le recrutement, les principes ci-après soient suivis :

- créer une structure organisationnelle avec une hiérarchie qui sera connue et acceptée par tous, tout en mettant en place les conditions nécessaires pour que les équipes soient plus flexibles et s'adaptent plus facilement ;
- améliorer la cohérence et la coordination dans les services offerts aux États membres en matière de curricula ;
- tenir compte du fait que le poste lié à l'assistance technique est une fonction essentielle ;
- en sus du poste de grade P5, créer deux postes supplémentaires de professionnels de grade inférieur, et le faire le plus tôt possible, ces postes pouvant éventuellement être financés par les économies qui ont été réalisées ;
- promouvoir une plus grande ouverture en « cassant » les barrières entre les départements, les groupes, etc. ;
- créer des possibilités de plus grande intégration de l'administration dans la planification et la gestion du programme ;
- tirer parti des points forts et des centres d'intérêt des membres du personnel ;
- recourir à des affectations spéciales et à des dispositions provisoires durant la période de transition – ces affectations spéciales permettraient de commencer à appliquer la stratégie dès aujourd'hui, puis, à l'avenir, de résoudre d'autres questions d'actualité auxquelles est souvent affectée une équipe spéciale ;
- réduire le nombre des personnes qui rendent compte à la directrice.

### **Politique du personnel**

Le BIE est actuellement une très petite organisation. Les talents qu'il regroupe doivent être déployés de manière à optimiser l'action de l'organisation et à minimiser le stress. La tâche n'est pas facile, car il existe de nombreux types de contrats, dont bon nombre sont source de préoccupation quant à la mémoire institutionnelle et à la capacité de maintenir la crédibilité d'une institution et d'apporter une valeur ajoutée en tant que centre d'excellence. Nous sommes en particulier préoccupés par le contrat de durée limitée, mais à long terme, du poste alloué à l'assistance technique, car nous considérons qu'il s'agit là d'une fonction essentielle aussi bien actuellement que pour l'avenir.

Le BIE a aujourd'hui besoin de davantage de personnel professionnel de grades supérieurs et intermédiaires. Nous sommes d'accord avec le consultant qui a procédé au réexamen du programme lorsqu'il considère que le BIE n'a vraiment pas suffisamment de connaissances spécialisées dans le domaine des curricula. Des efforts devraient être déployés pour s'assurer que des contrats, qu'il s'agisse de contrats pour débutants, de contrats de courte durée ou de contrats de longue durée, soient octroyés à des personnes ayant les compétences ou l'intérêt nécessaires pour travailler dans le domaine des curricula.

Comme la plupart des organisations, le BIE a recours à des consultants. Il semble que certains travaux de consultants soient de longue durée et d'autres soient temporaires et de courte durée. L'utilisation des consultants est une question stratégique et tactique et elle doit être examinée à la lumière de l'aspiration du BIE à devenir un centre d'excellence. La modalité contractuelle consistant à octroyer des bourses d'assistant de recherche doit également être réexaminée. Il faudrait porter davantage attention au parrainage des jeunes employés, si le BIE en recrute et lorsqu'il les recrute, quel que soit leur statut contractuel.

Le nombre des membres du personnel des services généraux semble à peu près approprié à une organisation de si petite taille, mais il semblerait qu'il soit nécessaire de reconfigurer certaines de leurs fonctions et responsabilités. Des décisions importantes doivent être prises dans ce domaine à la lumière de la nouvelle conception du Bureau et des priorités du programme.

Nous comprenons fort bien que les personnes concernées s'inquiètent de la classification actuelle de leur poste. Le service des ressources humaines devrait être invité à procéder à une classification des emplois dans les programmes et l'administration.

Nous croyons comprendre que trois postes sont actuellement vacants. Compte tenu des conclusions de cette évaluation et du réexamen du programme, nous recommandons de procéder rapidement au recrutement du poste P5 supplémentaire (nous espérons toutefois que ce poste ne sera pas exclusivement dédié au dialogue politique). Nous ne voyons aucune raison de ne pas aller de l'avant dans le recrutement du poste de webmaster. Il conviendrait d'étudier avec soin la meilleure utilisation possible du poste G4 avant de publier l'avis de vacance correspondant. Le poste de chargé de l'assistance technique, auquel correspond une nomination de durée limitée, devrait être transformé en un poste essentiel pour l'Institut.

### **Aperçu général de nos recommandations**

Notre recommandation générale est que la conception organisationnelle devrait être basée sur l'axe stratégique décrit dans la Partie II, et être intégrée à cet axe. Une fois prises les décisions sur les priorités stratégiques, la conception idéale devrait être finalisée aussi rapidement que possible. Il est évident qu'il faudra du temps pour la mettre en œuvre. Durant la période intérimaire, le BIE devrait :

- reconsidérer la question des postes vacants dans une perspective stratégique et recruter le plus vite possible ;
- transformer le poste d'assistance technique, qui pour l'instant est à durée limitée, en poste essentiel ;
- examiner la meilleure façon de déployer le personnel des services généraux ;
- s'assurer que tous les contrats de consultants, les bourses d'assistants de recherche et les stagiaires figurent en bonne place dans la transition ;
- inviter le département des ressources humaines à Paris à procéder à une classification des emplois en 2012.

## **Partie VI – Les systèmes et les processus**

### **Cycle de gestion du programme (CGP)<sup>8</sup>**

#### ***Planification et gestion de projet***

La planification du programme et du projet dans l'ensemble de l'organisation n'est pas aussi solide qu'elle devrait l'être. Une gestion basée sur les résultats (GBR) doit être instituée et utilisée en tant qu'outil de planification et d'établissement de rapports. Nous sommes conscients des limites de cette approche ou de toute autre approche lorsque les activités

---

<sup>8</sup> Nous utilisons la forme standard du cycle de gestion du programme (CGP), mais elle s'applique à la fois aux programmes et aux projets.

sont réactives – c'est-à-dire lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes des États membres – et qu'elles dépendent du financement. Un élément critique de ce type de gestion consisterait à procéder à un réexamen par les pairs au moment même de la conceptualisation des projets, ce qui permettrait de mieux identifier les compétences qui existent dans l'ensemble de l'organisation et qui pourraient être mises à profit, de renforcer la qualité et de faire en sorte que les produits du BIE soient optimisés par tous les intervenants. Tous les produits de l'organisation devraient faire l'objet d'un contrôle de qualité par les pairs.

Lorsqu'un appui administratif est nécessaire, le personnel concerné, au sein du service de l'administration, doit être impliqué dans la planification. Il s'agit d'une petite unité qui a ses propres tâches à exécuter mais qui doit aussi appuyer les activités programmatiques, si bien qu'une planification exhaustive et le respect du plan prévu faciliteront la tâche de tout le monde.

### **Qualité**

La qualité est un terme utilisé tout au long du document sur la stratégie et dans les discussions avec le personnel. Dans le cadre de notre ERO, nous n'avons pas trouvé de preuve évidente qu'il y ait eu ou non un problème de qualité. Une évaluation de la qualité nécessiterait de faire appel à un expert des curricula qui prendrait le temps d'examiner les produits et services et procéderait à une évaluation rigoureuse des récipiendaires/bénéficiaires des produits et services. Pour autant que nous puissions nous en rendre compte, il existe déjà un certain nombre de mesures de contrôles de qualité, mais pas un système de contrôle de qualité pour tous les produits au niveau de l'organisation.

Il semblerait que des produits et des outils soient actuellement élaborés dans plusieurs services de l'organisation ; il serait sage, à l'avenir, d'envisager de les regrouper en un seul endroit ; c'est donc une question de conception organisationnelle.

### **Suivi et évaluation**

Comme indiqué ci-dessus, le suivi et l'évaluation doivent être intégrés dans le processus de planification. Le BIE devrait chercher à obtenir un appui dans sa réflexion sur ce sujet ou pour renforcer ses outils actuels d'évaluation. Nous considérons que le BIE n'est pas une organisation suffisamment importante, à ce stade, pour intégrer une fonction dédiée au suivi et à l'évaluation.

### **Impact**

L'un des points les plus importants sur lesquels ont porté les discussions du groupe de travail sur le centre d'excellence a été la question consistant à savoir comment le BIE pourrait définir et mesurer ses résultats et son impact. C'est toujours une tâche difficile, car le BIE ne joue sans doute qu'un rôle partiel dans l'obtention de résultats dans un pays. Il a toutefois été démontré qu'une réflexion orientée vers les résultats renforce la conceptualisation du programme et le BIE a été invité, dans le passé, à intégrer dans ses travaux une approche basée sur les résultats. Nous considérons que cela est nécessaire, tout comme l'est aussi une réflexion plus approfondie sur la façon dont les résultats pourraient être suivis et évalués. On pourrait commencer par essayer de résoudre les questions relatives à la définition des résultats, à la façon d'avoir l'impact le plus fort, au niveau d'intervention nécessaire pour obtenir un impact et bien entendu à la façon de mesurer les impacts et les résultats.

## ***Établissement des rapports***

L'établissement des rapports semble prendre un temps disproportionné, pour des raisons qui ne sont pas tout à fait claires. Une réflexion interne s'est engagée sur ce sujet et nous recommandons vivement que d'autres discussions aient lieu et qu'un accord soit trouvé sur ce qui doit être fait, pourquoi et par qui. De plus, il faut que les responsabilités, en matière d'établissement des rapports, soient définies dans le cadre du cycle de gestion du programme. Si ce sont les rapports au Conseil qui demandent autant de temps, une discussion avec le président du Conseil pourrait également permettre d'étudier comment l'on pourrait alléger cette charge. L'établissement des rapports pour Paris prend manifestement beaucoup de temps aussi, et toute initiative permettant de rationaliser ce travail serait appréciée de tous.

## ***Cycle de gestion du programme***

Pour résumer, un cycle de gestion du programme devrait :

- constituer un processus de planification auquel participeraient toutes les personnes devant être impliquées dans la mise en œuvre effective du projet et devant rendre compte sur le projet ;
- inclure des réexamens par les pairs de la conceptualisation et des produits ;
- comprendre des indicateurs sur la façon dont le programme sera suivi et évalué ;
- permettre de s'assurer que le programme s'inscrit dans le cadre d'activités convenues pour le BIE en tant que centre d'excellence, et qu'il présente les qualités souhaitées (par exemple en ce qui concerne la durabilité, le passage à une échelle supérieure, etc.) ;
- permettre de s'assurer que des enseignements sont tirés de l'expérience puis intégrés dans les processus du BIE.

## **Technologies de l'information**

Un centre d'excellence – en particulier un centre mondial – doit s'appuyer sur une technologie moderne. Nous croyons comprendre que le BIE ne dispose pas d'un plan informatique pour le remplacement de ses ordinateurs et de ses systèmes logiciels. Actuellement, le personnel se plaint des problèmes de mémoire et de capacité qui l'empêchent de travailler correctement, en particulier pour les fonctions de recherche et de téléchargement.

Si le site web doit être le portail que le BIE souhaite pour devenir un centre d'excellence, il doit s'appuyer sur la technologie mais aussi sur la compétence en matière de conception et de fonctionnement d'un site qui devrait aller de pair avec un centre d'excellence. Il a certes été procédé récemment à des investissements, mais dans ce domaine, la technologie et les compétences changent vite et exigent un engagement et des ressources permanents.

Il est urgent d'établir un plan de modernisation du système informatique (logiciel et matériel) mis à la disposition du personnel ainsi qu'un plan continu pour le maintenir à jour. Il faut s'assurer de pouvoir mettre en place tout ce qui est nécessaire au niveau informatique (matériel et ressources humaines) pour la gestion d'un site web qui constituera l'un des piliers d'un centre d'excellence.

## **Budget**

À ce stade, et tout en reconnaissant les contraintes budgétaires existantes, nous avons le sentiment que la seule façon d'aller de l'avant, actuellement, consiste à examiner comment les ressources sont utilisées, y compris le temps de travail du personnel, et à en faire l'usage

le plus efficace *tout en s'efforçant d'obtenir des ressources supplémentaires*. C'est le temps de travail du personnel qui est le plus cher, et qui constitue en fait le seul vrai poste de dépense important. Il faut accorder davantage d'attention à l'utilisation du personnel, aux coûts réels de son temps de travail et aux avantages que l'on pourrait obtenir d'une meilleure gestion dans ce domaine. À court terme, la seule mesure évidente à prendre consiste à être plus attentif à l'utilisation des ressources.

### **Les locaux**

Le BIE est logé dans un très beau bâtiment, avec beaucoup d'espace et de lumière, et d'excellentes salles de réunion. Mais ces locaux ne sont ni structurés ni configurés de façon telle que les membres du personnel puissent travailler ensemble, ni même pour qu'ils puissent se parler. Actuellement, les fonctionnaires travaillent dans des bureaux placés de part et d'autre de longs couloirs, derrière des portes closes, ce qui n'est guère propice au travail d'équipe et à la communication. Le BIE pourrait vouloir réexaminer cette question ultérieurement, dans la mesure où cela sera faisable.

### **Gestion de la performance**

Comme indiqué précédemment, il faut d'urgence porter attention à la gestion de la performance à plusieurs niveaux : la performance de l'organisation, les accords de performance entre la directrice et les coordinateurs, et la remontée d'informations sur la performance qui devraient être communiquées à l'ensemble du personnel.

### **Voyages**

Les voyages semblent constituer une question sensible au BIE et les plans de voyage devraient être transparents et tout aussi ouverts à l'examen par les pairs que quoi que ce soit d'autre (tout en conservant à l'esprit la nécessité de la délégation et de la confiance). Compte tenu de la nature des activités, il y aura toujours des voyages de « dernière minute », mais cela devrait être l'exception.

### **Gestion du temps de travail**

Actuellement, le personnel estime le temps qu'il passe sur les projets mais nous considérons que cette estimation n'est pas *suivie* tout au long de l'année ou que l'on ne peut pas déterminer, sur la base du projet, le temps réellement consacré à celui-ci. Nous estimons que le BIE pourrait utilement mettre sur pied un système de gestion du temps à la fois « léger » et facile à utiliser, en tant qu'outil d'apprentissage (et non de contrôle), pour mieux comprendre quel est le temps nécessaire à la fourniture des produits et services, de manière à ce que la gestion future de ces projets, et des membres du personnel qui les exécutent, soit à la fois plus précise et moins stressante.

### **Aperçu général de nos recommandations**

Nos principales recommandations sont que le BIE devrait :

- instituer un cycle de gestion du programme permettant une meilleure gestion des projets et une meilleure collaboration depuis leur lancement jusqu'à leur livraison, en passant par le suivi, l'évaluation, l'établissement des rapports et l'apprentissage ;
- établir un mécanisme de contrôle de qualité pour tous les produits et services et recourir davantage aux examens par les pairs ;
- rationaliser le processus d'établissement des rapports, notamment en engageant des discussions avec le Conseil au sujet des rapports ;

- s'assurer que le temps nécessaire à l'administration soit intégré dans les plans de gestion des projets ;
- débattre avec le personnel des résultats et de l'impact, et de ce que cela implique pour le BIE en tant que centre d'excellence ;
- rendre les plans de voyage plus transparents et faire en sorte que l'on puisse en discuter ouvertement ;
- envisager d'instituer des systèmes de gestion du temps en tant que mécanisme d'apprentissage afin de mieux comprendre quel est le temps nécessaire à la réalisation des projets ;
- élaborer un plan de développement informatique et en évaluer le coût.

## **Partie VII – La mobilisation des ressources**

Le BIE doit redoubler d'efforts pour mobiliser des ressources. Nous estimons que pour réussir dans ce domaine, il faut recourir à une judicieuse combinaison de plusieurs des éléments mentionnés ou impliqués jusqu'ici : un axe stratégique ; des programmes crédibles et convaincants ; des cadres capables de présenter leurs idées avec clarté et un personnel très au fait des réalités des activités du BIE ; une organisation d'un bon rapport coût/efficacité.

La mobilisation des ressources a elle-même un coût. Il convient de se rappeler que si la directrice se trouve à l'extérieur en train de recueillir des fonds, elle ne peut pas exercer ses tâches de leadership ou ses tâches essentielles au BIE. De ce fait, et tout en reconnaissant que le Conseil attend de la directrice qu'elle recueille des fonds, nous estimons que cette activité devrait être considérée à deux ou trois niveaux différents. Tout d'abord, la directrice étant le membre du personnel le plus onéreux, son temps devrait être utilisé judicieusement. Elle ne devrait voyager que dans la perspective d'obtenir des fonds importants auprès du secteur privé.

Compte tenu de nos commentaires précédents quant à l'image, à la marque et à la « vente » du BIE, ce dernier pourrait devoir mettre au point un outil à utiliser immédiatement pour la mobilisation des ressources ; cet outil pourrait prendre la forme d'une brochure ou d'une présentation PowerPoint, imprimée, pouvant être légèrement adaptée en fonction des divers publics tout en restant suffisamment « impressionnante » en termes de couleurs et de messages.

### **Aperçu général de nos recommandations**

Nous croyons comprendre que la directrice travaille actuellement à un plan de mobilisation des ressources en consultation avec les principales parties prenantes. La finalisation de ce plan de mobilisation des ressources est manifestement une priorité essentielle. Au nombre des mesures à prendre d'urgence pourraient figurer :

- l'établissement de la liste des donateurs potentiels ayant déjà fait part de leur intérêt pour le BIE (à harmoniser avec l'UNESCO à Paris) ;
- l'établissement de la liste des projets et des plans pouvant être utilisés avec les donateurs ;
- l'identification des fondations et des donateurs susceptibles d'être intéressés par le créneau d'activité du BIE ;
- la recherche de partenariats secteur public/secteur privé ;
- l'ouverture avec le Conseil d'une discussion sur son rôle dans le recueil de fonds ;

- l'examen des prévisions de voyages de la directrice et la vérification de la correspondance entre les possibilités de mobilisation des ressources et les voyages à effectuer ;
- la nécessité de faire en sorte que la recherche de fonds pour les projets s'effectue dans l'ensemble du BIE et avec les différentes personnes concernées – et qu'elle soit accompagnée d'un examen de l'efficacité de cette démarche et d'une étude des possibilités de synergie ;
- une approche spécifique de la Suisse et de la ville de Genève, étant donné l'importance historique du BIE et les coûts de l'accueil de l'Institut à Genève ;
- l'élaboration d'un outil de communication pouvant être utilisé pour le recueil des fonds ;
- l'examen de la façon dont la CIE peut être utilisée pour recueillir des fonds pour les projets du BIE.

## Partie VIII – Conclusion : les perspectives et les risques

Dans cette dernière section, nous examinerons les perspectives et les risques pour le BIE.

### **Perspectives**

Compte tenu de la réputation de l'UNESCO et du BIE, nous estimons que les perspectives du BIE en tant que centre d'excellence sont considérables. Avec des services de qualité, la demande et les réactions aux activités de l'Institut ne pourront que croître. Il est clair qu'il existe des perspectives spécifiques dans le domaine que nous avons intitulé *Soutien aux États membres en matière de curricula*. Ces perspectives se présentent sous la forme d'un développement des services du type de ceux offerts aujourd'hui, d'une expansion des programmes dans le monde, et aussi, de façon évidente, de possibilités d'innovation. Il existe également de la marge pour maintenir et développer les programmes spéciaux et les programmes sur des thèmes spécifiques, et pour le faire d'une manière durable.

Dans le domaine que nous avons intitulé *Recherche en matière de curricula et gestion du savoir*, il existe d'énormes possibilités d'obtenir et diffuser les connaissances existantes et de continuer à développer et augmenter les activités dans ce domaine, en capitalisant sur les nouvelles technologies existantes. La communauté de pratique pourrait être utilisée pour apporter une valeur ajoutée au BIE et aux spécialistes des curricula dans le monde entier. Il y a aussi de la marge pour une plus grande diffusion des outils existants et il n'y a pas de limite aux idées sur les outils et produits supplémentaires pouvant être créés et offerts. Un centre d'excellence serait à l'avant-garde des tendances en matière de curricula et pourrait utiliser ces travaux de recherche pour traduire la théorie dans la pratique et ce faisant, servir de point de référence.

Nous n'avons cité que quelques-unes des perspectives et possibilités qui s'offrent au BIE car nous estimons qu'elles ne sont limitées que par l'imagination et les ressources. Et le personnel, lui, n'est pas limité dans ses idées ou son imagination quant à ce qui pourrait être fait.

### **Risques**

Sans financement supplémentaire, le BIE s'expose à des risques importants. Il pourrait ne pas être en mesure de devenir un centre d'excellence, car il aura trop peu de personnel menant trop peu d'activités. S'il n'y a qu'un ou deux membres du personnel professionnels à posséder l'expertise nécessaire dans une unité censée desservir le monde entier, le BIE

n'apparaîtra pas crédible à ses clients et ses bénéficiaires. Le BIE fonctionne avec tout simplement trop peu de personnel et il n'a pas la masse critique nécessaire pour obtenir et conserver l'expertise que l'on serait en droit d'attendre d'un centre d'excellence. Le fait de maintenir pendant de longues périodes un personnel clé sur des contrats de durée limitée l'expose à un risque. Il existe aussi un risque supplémentaire de perte de la mémoire institutionnelle et de l'expertise si des systèmes de gestion ne sont pas mis en place pour s'assurer que le BIE fonctionne sur la base de solides mécanismes et pas seulement grâce à l'extraordinaire bonne volonté de son personnel.



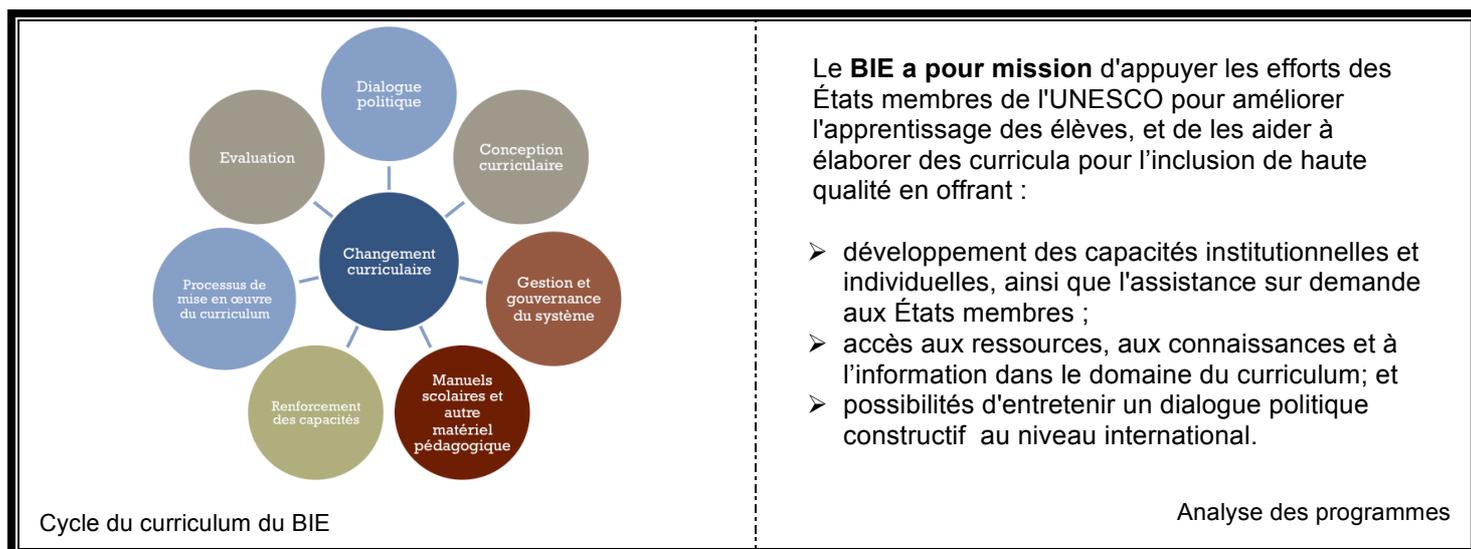
**Bureau international d'éducation**  
Programme des activités et budget pour 2012

## I. Cadre général de programmation

L'objet du présent document est de présenter le programme et les activités que le BIE se propose de mener à bien en 2012. Ces activités ont été mises au point dans le contexte des objectifs stratégiques et des résultats escomptés de la **Stratégie du BIE 2008-2013, du document 36 C/5 et de la Stratégie visant à faire du BIE le centre d'excellence de l'UNESCO en matière de curricula** adoptée à la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO.

Le « curriculum » est au cœur des réformes éducatives d'aujourd'hui, ainsi qu'un élément central pour améliorer la qualité de l'éducation. Dans ce contexte, on peut envisager le développement du curriculum comme un processus complexe qui va bien au-delà des choix concernant la sélection et l'organisation des

contenus de l'éducation par les spécialistes des différentes matières d'enseignement. Ce processus recouvre la définition de cadres curriculaires et de programmes scolaires, la mise au point de matériel pédagogique et l'application du curriculum par des pratiques d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que l'évaluation. S'accorder sur ce que les élèves doivent apprendre, pourquoi et comment ils doivent le faire, ainsi que sur la façon d'évaluer leurs acquis, nécessite expertise, consultations et consensus. C'est pourquoi les processus curriculaires impliquent de plus de plus souvent des débats publics et des consultations avec un large éventail de parties prenantes. Ces processus complexes nécessitent le développement des nouvelles capacités parmi les spécialistes du curriculum, les décideurs et les formateurs d'enseignants.



## Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence

La Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence appelle ce dernier à se tourner davantage vers l'avenir et à devenir un institut de pointe ; elle exige aussi d'améliorer la qualité et d'élargir l'éventail des produits et des services que le BIE fournit aux États membres. Pour ce faire, un changement organisationnel est nécessaire, sur la base d'une analyse approfondie et exhaustive des programmes et priorités actuels du BIE, de sa gestion et organisation internes, y compris concernant ses effectifs, ses pratiques de travail et sa gouvernance. Cela nécessite aussi de mettre en place une stratégie solide pour garantir des financements supplémentaires substantiels et prévisibles. En 2011, une analyse des programmes et une évaluation rapide de l'organisation ont été

conduites, avec la participation de membres du personnel du BIE.

Ce processus se poursuivra en 2012. À la 61<sup>e</sup> session du Conseil en janvier 2012, un plan de mise en œuvre établissant les processus à suivre sera défini. L'année 2012 sera également marquée par une situation financière très difficile pour l'ensemble des instituts de l'UNESCO. Pour le BIE, comme pour d'autres instituts, il y aura une réduction de 31 % de l'allocation qui avait été approuvée à la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale. Le programme et le budget doivent être adaptés. Cette nouvelle contrainte financière laisse présager d'une situation particulièrement difficile, faisant obstacle à la mise en œuvre des programmes et nécessitant une restructuration plus

draconienne que celle précédemment décidée pour faire du BIE un centre d'excellence. Les modalités de la mise en œuvre de la Stratégie exigent de la prudence dans les circonstances actuelles, lesquelles risquent déjà de menacer la stabilité du BIE.

En conséquence, nous présentons un programme raisonnable, portant essentiellement sur les processus internes et la mise au point de mécanismes garantissant la qualité des produits élaborés ces deux dernières années, et uniquement axé sur les principaux programmes et services. En outre, le développement des

capacités et l'assistance technique seront fournis sur la base de demandes dont les activités associées seront entièrement financées par les États membres.

La présentation des activités pour 2012-2013 est organisée conformément aux trois principaux domaines d'activité du BIE : **I.** Développement des capacités et assistance technique en matière de curriculum ; **II.** Production et gestion des connaissances ; et **III.** Dialogue politique sur l'éducation.<sup>1</sup>

**Buts stratégiques  
Stratégie du BIE 2008–2013**

**Résultats escomptés à la fin de l'exercice biennal 2012-2013  
36 C/5**

<p><b>1. Développement des capacités et assistance technique</b></p>	<p>Développement des capacités de spécialistes, praticiens et décideurs à concevoir, gérer et mettre en œuvre des <b>processus d'élaboration des curricula de qualité et des curricula pour l'inclusion</b> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolider un réseau mondial</li> <li>2. Soutenir les pays dans le changement curriculaire</li> <li>3. Développer, tester et promouvoir des matériels et outils de formation</li> <li>4. Elargir et diversifier les modalités de formation</li> <li>5. Fournir un appui et des conseils professionnels</li> </ol>	<p><b>Axe d'action 1 – Résultat escompté 1</b> Renforcement des capacités nationales en matière de formulation et de planification de politiques en mettant l'accent sur les questions relatives à la qualité et à l'égalité entre les sexes et mettant à profit les technologies de l'information et de la communication</p>	<p><b>Axe d'action 1 – Résultat escompté 3</b> Renforcement des capacités nationales d'élaboration et de mise en œuvre de politiques relatives aux enseignants, l'accent étant plus particulièrement mis sur la qualité et les questions d'égalité entre les sexes</p>	<p><b>Axe d'action 2 – Résultat escompté 6</b> Rénovation des systèmes d'enseignement secondaire, notamment et si nécessaire, par la réforme des programmes et une meilleure évaluation des acquis des élèves</p>
<p><b>2. Production et gestion des connaissances</b></p>	<p>Consolidation, enrichissement et élargissement d'une <b>base de connaissances et d'un éventail de ressources spécialisées sur les curricula et les processus de définition des curricula</b> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Construire une base solide de connaissances</li> <li>7. Renforcer les services de centre documentaire de référence et d'information</li> <li>8. Créer une plateforme en ligne pour faciliter le partage des connaissances</li> <li>9. Rationaliser les services et l'accès aux matériels et ressources</li> </ol>	<p><b>Axe d'action 3 – Résultat escompté 8</b> Renforcement dans les États membres des capacités d'intégration de l'éducation en vue du développement durable, notamment l'éducation au changement climatique, dans les politiques, plans de développement et programmes de l'éducation</p>	<p><b>Axe d'action 3 – Résultat escompté 9</b> Mise en place par les États membres d'un enseignement complet et de bonne qualité sur le VIH et la sexualité en vue de promouvoir des modes de vie sains, l'égalité entre les sexes et les droits de l'homme</p>	<p><b>Axe d'action 4 – Résultat escompté 14</b> Information des acteurs de l'éducation par le biais de recherches et d'études reposant sur des éléments factuels sur les évolutions et défis qui se dessinent dans l'éducation</p>
<p><b>3. Dialogue politique sur l'éducation</b></p>	<p>Facilitation du <b>dialogue politique</b> aux niveaux local, régional et mondial pour de meilleurs processus de définition des curricula et produits curriculaires :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Contribuer au dialogue politique</li> <li>11. Mobiliser davantage de soutien pour réformer le curriculum</li> <li>12. Elaboration de notes d'informations</li> </ol>	<p><b>Axe d'action 1 – Résultat escompté 1</b> Renforcement des capacités nationales en matière de formulation et de planification de politiques en mettant l'accent sur les questions relatives à la qualité et à l'égalité entre les sexes et mettant à profit les technologies de l'information et de la communication</p>	<p><b>Axe d'action 2 – Résultat escompté 6</b> Rénovation des systèmes d'enseignement secondaire, notamment et si nécessaire, par la réforme des programmes et une meilleure évaluation des acquis des élèves</p>	<p><b>Axe d'action 4 – Résultat escompté 14</b> Information des acteurs de l'éducation par le biais de recherches et d'études reposant sur des éléments factuels sur les évolutions et défis qui se dessinent dans l'éducation</p>

<sup>1</sup> Des fiches d'informations spécifiques au programme, offrant des informations plus détaillées sur les activités, produits uits et défis sont disponibles sur demande.

## 1. Développement des capacités et assistance technique

Le programme de développement des capacités et d'assistance technique pour 2012-2013 a pour principaux objectifs de : **a)** développer les capacités nationales, y compris des formateurs d'enseignants, des décideurs et des spécialistes du curriculum dans le domaine de la conception et du développement curriculaires, en mettant en place des cours de formation à long terme à l'échelon régional, comme par exemple le Diplôme en conception et développement du curriculum; **b)** renforcer les capacités locales d'innovation et de réforme curriculaires, en proposant des outils d'apprentissage et des ateliers adaptés (éducation pour l'inclusion, compétences pour vivre et travailler, et apprendre à vivre ensemble, éducation pour le développement durable, aptitudes et compétences clés); **c)** assistance technique ciblée au niveau national dans le domaine de la conception, la gestion et la mise en œuvre des réformes curriculaires (par exemple, cadres

curriculaires et programmes scolaires, directives à l'usage des enseignants et matériel pédagogique, et évaluation). Priorité sera donnée à des pays d'Afrique et aux pays en transition ou touchés par un conflit. La mise en œuvre sera réalisée en partenariat avec d'autres organisations internationales et les bureaux hors siège de l'UNESCO. La totalité du financement des activités qui donneront suite à la plupart des demandes d'organisation d'ateliers et d'assistance technique devra être assurée par les gouvernements nationaux, les organisations internationales, les fondations privées et les bureaux hors siège de l'UNESCO. Dans ce contexte, des plans de travail sont en cours d'élaboration avec le Secteur de l'éducation, la Section de la formation des enseignants, les Bureaux régionaux et les bureaux hors siège de l'UNESCO. Les objectifs susmentionnés seront réalisés au moyen des services et produits présentés ci-après.

### 1.1 Diplôme en conception et développement du curriculum

En 2012, le BIE capitalisera les efforts qu'il a déployés pour la production de connaissances, et renforcera les processus garantissant la qualité des cours dispensés dans le cadre du Diplôme. Il évaluera également la faisabilité de la mise en place de tels cours dans les pays d'Afrique francophone et dans les pays arabes en 2014-2015. Jusqu'ici, le Diplôme répond à une réelle nécessité, c'est-à-dire la nécessité de former les fonctionnaires du ministère de l'éducation ainsi que les spécialistes en éducation et développement curriculaire. En témoignent en particulier la forte demande de l'Afrique et de l'Amérique latine et la volonté des partenaires de contribuer au financement de la formation des participants (voir rapport 2011 et résultats d'évaluation).

En ce qui concerne le Diplôme, le BIE entamera un processus exhaustif de suivi et d'évaluation de la première promotion du Diplôme en Amérique latine, afin d'en évaluer l'impact à long terme et de suivre l'application pratique par les participants des compétences acquises. Le dossier didactique et les outils de formation pour le développement curriculaire seront révisés en intégrant des études de cas mises au point dans différentes régions par la Communauté de pratique, ainsi que les informations fournies par les participants au Diplôme pendant les sessions. En 2011, les sessions ont eu lieu en face-à-face, et il est prévu de dispenser des sessions en ligne pour la

Buts  
stratégiques  
1, 2, 3, 4, 5  
Axes  
d'action 2 -

deuxième promotion du Diplôme en Amérique latine et la première promotion du Diplôme en Afrique. Le BIE lancera aussi la troisième promotion du Diplôme en Amérique latine, en partenariat avec l'Université catholique d'Uruguay (UCU) et le Bureau régional pour l'éducation en Amérique latine et les Caraïbes (UNESCO/OREALC).

En outre, la deuxième promotion du Diplôme en Afrique sera organisée en collaboration avec le Bureau régional de l'UNESCO pour l'Afrique (BREDA) et la Section de la formation des enseignants (TED) de l'UNESCO, et sera mise en œuvre par l'Université ouverte de Tanzanie et l'Institut tanzanien d'éducation. Au total, environ **130** participants seront formés dans le cadre du Diplôme en 2012, ce qui leur permettra de renforcer leurs compétences en conception et développement du curriculum.

Tableau 1: Vue d'ensemble du Diplôme

Diplôme/Lieu	Participants/cibles
Diplôme en Amérique latine (2ème promotion) Uruguay	24 (5 pays d'Amérique latine, 2 membres du personnel de l'UNESCO) 12% d'hommes ; 88% de femmes
Diplôme en Amérique latine (3ème promotion) Uruguay	25 – 30 participants
Diplôme en Afrique (1ère promotion) Tanzanie	49 (17 pays d'Afrique, 7 membres du personnel de l'UNESCO) 50% d'hommes ; 50% de femmes
Diplôme en Afrique (2ème promotion) Tanzanie	25 – 30 participants

## 1.2 Ateliers

Les ateliers de développement de capacités offrent un appui technique spécifique au personnel chargé des processus d'élaboration curriculaire. Ils sont organisés à partir d'outils de formation ciblés, et sont adaptés aux besoins des États membres. Ils sont aussi organisés en fonction de la demande et doivent être entièrement financés. Des demandes émanant de la Colombie, du

Buts  
stratégiques  
1, 2, 3, 4, 5  
Axes  
d'action  
2 – 6/8

Pakistan et de la République dominicaine sont en cours d'examen, de même qu'une demande pour l'organisation d'un atelier couvrant plusieurs pays dans la région des États arabes, en partenariat avec l'UNICEF. Les ateliers couvriront très probablement quatre régions de l'UNESCO.

Tableau 2: Vue d'ensemble des ateliers

Lieu	Thèmes de l'atelier/Partenariats	Participants
Colombie	Interventions sur le thème de l'éducation pour l'inclusion, organisées en collaboration avec le ministère de l'éducation, le Secrétaire régional de l'éducation et la Fondation ExE (Empresarios por la Educación)	80 – 100 éducateurs aux échelons provincial et national
République dominicaine	Atelier sur la conception et le développement du curriculum, organisé en collaboration avec le ministère de l'éducation, la Fondation EDUCA et la <i>BARNA Business School</i>	40 – 50 directeurs d'écoles
Pakistan	Atelier sur la conception du curriculum et l'utilisation de manuels scolaires, en partenariat avec le Bureau de l'UNESCO à Islamabad	30 éducateurs, concepteurs de curriculum et formateurs d'enseignants
Egypte, Liban, Jordanie et Tunisie	Atelier sur les enjeux curriculaires dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, en partenariat avec le Bureau de l'UNICEF pour le Moyen-Orient	30 – 40 éducateurs de la région

## 1.3 Communauté de pratique

En coordination avec le Programme pour la production et la gestion des connaissances, la systématisation de la Communauté de pratique se poursuivra. Une enquête visant à évaluer les besoins des pays et les secteurs prioritaires du curriculum sera conduite. La Communauté de pratique sert d'outil et de plate-forme pour la production, l'échange et la diffusion de connaissances sur les questions et tendances en matière de curriculum. La Communauté de pratique contribue également à diffuser des informations dans le cadre de la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud.

Buts  
stratégiques  
1, 2, 3  
Axes d'action  
1-3; 2-6; 4-14

En 2012, la contribution de la Communauté de pratique consistera à participer au e-forum annuel animé en plusieurs langues, à diffuser les messages qui lui sont envoyés sur les informations et ressources les plus récentes concernant les initiatives curriculaires dans les langues officielles de l'UNESCO, et à organiser des manifestations nationales, régionales et interrégionales (en face-à-face et/ou en ligne), en partenariat avec les bureaux hors siège de l'UNESCO.

## 1.4 Priorité à l'Afrique

Le BIE contribue au Programme **Priorité à l'Afrique** de l'UNESCO dans tous ses domaines d'intervention et, en collaboration avec le Bureau régional de l'UNESCO pour l'Afrique (BREDA), il appuie le **Programme pour l'éducation de base en Afrique** (BEAP). En 2012, le BIE œuvrera en étroite collaboration avec l'Université ouverte de Tanzanie, l'Institut tanzanien d'éducation et le

Buts  
stratégiques  
1, 2, 3, 4, 5  
Axes  
d'action  
1-3; 2-6/8

BREDA à la mise en œuvre de la deuxième promotion du Diplôme en Afrique. Les bureaux hors siège de l'UNESCO financeront la participation de fonctionnaires.

Le projet **Apprentissage pour la vie et le travail en Afrique** aide les ministères de l'éducation et les institutions éducatives de plusieurs pays d'Afrique subsaharienne à

consolider la préparation à la vie et au travail dans l'éducation de base, grâce à la définition et à l'application en classe d'un curriculum de qualité. La boîte à outils intitulée « Les compétences pour vivre et travailler au XXI<sup>e</sup> siècle : boîte à outils de renforcement des capacités pour les innovations curriculaires dans les pays d'Afrique subsaharienne » a été finalisée et servira à la formation des enseignants et au développement des capacités. Les équipes de cinq pays (Burkina Faso, Congo, Kenya, Mali et Maurice) mettront au point des guides adaptés à la situation de chaque pays qui accompagneront la boîte à outils.

En outre, le BIE conduira une étude comparative et analytique internationale des cadres curriculaires, des manuels scolaires et des instructions pour la lecture, l'écriture et les mathématiques dans les trois premières années de l'éducation primaire, et une évaluation sur place de l'application du curriculum, des pratiques et de la conformité curriculaires sera conduite dans des écoles au Burkina Faso et au Niger. Des propositions ont été élaborées pour ces deux initiatives et leur réalisation dépendra du financement extrabudgétaire obtenu.

### 1.5 Renforcement des capacités et Service d'échange d'informations pour l'éducation VIH et sida

L'objectif principal de ces activités est d'appuyer l'Éducation pour tous (EPT) en intégrant plus efficacement l'éducation VIH et sida dans les curricula officiels, en mettant au point des outils pour améliorer les matériels d'enseignement et d'apprentissage, et en accroissant les capacités des spécialistes en éducation. En 2012, le BIE produira un nouveau CD-ROM contenant des activités interactives, des fiches d'information et l'évaluation des bonnes pratiques qui serviront de ressources clés au développement des capacités des spécialistes dans le domaine de l'éducation VIH et sida ; les données seront disponibles en français, anglais, espagnol et portugais. En outre, le BIE préparera des fiches d'information en

Buts  
stratégiques  
1, 2, 3, 4, 5  
Axes d'action  
3 – 9

français sur des thèmes liés à la sexualité, à l'égalité entre les sexes et aux droits de l'homme, et offrira une assistance technique par le biais d'ateliers de renforcement des capacités, organisés conjointement avec les bureaux hors siège de l'UNESCO en Afrique occidentale et centrale, où des solutions collaboratives seront proposées à des problèmes spécifiques. Le BIE offrira également des exemples de bonnes pratiques en matière de curriculum, d'enseignement et de formation d'enseignants, ainsi que des ressources pédagogiques innovantes au moyen de la base de données de l'UNESCO, du site du Service d'échange d'informations et de la section VIH du site Internet du BIE.

### 1.6 Assistance technique aux États Membres

Le BIE appuie les gouvernements nationaux (c'est-à-dire, les ministères de l'éducation et les institutions en charge du curriculum), sur la base de leurs demandes d'assistance à la planification, la définition, l'application et l'évaluation de curricula de qualité pour l'enseignement primaire et secondaire, en réponse à de nouveaux défis, besoins et perspectives de développement. Une importance particulière est accordée à une véritable intégration du renforcement des compétences dans les curricula nationaux, ainsi qu'à la

Buts  
stratégiques  
1, 2, 3, 4, 5  
Axes d'action  
1-1, 2 – 6/8

préparation à la vie et au travail sur la base des valeurs, principes et pratiques de **l'apprentissage pour vivre ensemble et l'éducation pour le développement durable**. Les situations de **post-conflit et post-catastrophe** seront traitées en priorité. En 2012, en fonction de la demande, le BIE poursuivra ses interventions visant à appuyer le développement et les cadres curriculaires de qualité ainsi que l'évaluation, en particulier dans la région des États arabes.

Tableau 3: Vue d'ensemble des activités relatives à l'assistance technique

Pays/Project	Justification	Résultats
<b>Iraq</b> Projet sur le nouveau curriculum	Élaboration d'un nouveau cadre curriculaire national iraquien qui servira à la formation des enseignants, à la mise au point des programmes et manuels scolaires, l'accent étant mis sur les mathématiques et les sciences. Ce processus contribuera à améliorer la qualité et la cohérence de l'éducation dans l'ensemble du système.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nouveau cadre curriculaire iraquien</li> <li>2. Etude de faisabilité pour l'établissement du centre national iraquien du curriculum</li> <li>3. Orientations pour la révision du curriculum en mathématiques et en sciences</li> <li>4. Plans pour les programmes et manuels scolaires en mathématiques et en sciences</li> </ol>
<b>UNRWA</b> Cadre pour la qualité du curriculum	L'élaboration d'un cadre commun pour la mise en œuvre d'un curriculum de qualité est considérée comme une première étape vers un processus à plus long terme qui sera fondé sur le développement des capacités des spécialistes en éducation/du curriculum du service central d'Amman et des bureaux sur le terrain de l'UNRWA (Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Première version complète du cadre commun pour la mise en œuvre d'un curriculum de qualité dans les écoles de l'UNRWA</li> <li>2. Capacités renforcées de 25 spécialistes certifiés du curriculum à assurer des activités de diffusion</li> <li>3. Modèles d'activités de renforcement des capacités adaptées à la « formation des enseignants »</li> </ol>
<b>États du golfe</b> Cadre d'évaluation du curriculum	La mise au point d'un cadre commun pour l'évaluation des curricula dans les États du Golfe est fondée sur un bilan des expériences existantes, ainsi que sur la conception de processus utiles et efficaces d'évaluation des curricula dans la région, comme élément de cycles complets de définition des curricula.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ébauche d'un cadre commun pour l'évaluation des curricula dans les États du Golfe</li> <li>2. Capacités renforcées de 30 spécialistes de l'éducation et du curriculum (équipes nationales)</li> <li>3. Outils de développement des capacités personnalisés</li> </ol>
<b>Certificat en curriculum</b> (Education dans les situations d'urgence)	Au lendemain d'une crise et dans les situations d'urgence à travers le monde, il est de plus en plus crucial de dispenser une formation spécialisée dans le curriculum à ceux qui travaillent dans les régions concernées.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cours pour le certificat en curriculum mis au point d'une façon collaborative par le BIE et l'INEE</li> </ol>

## 2. Production et gestion des connaissances

L'objectif général du Programme de production et de gestion des connaissances pour 2012-2013 et au-delà est de développer une base de connaissances pour contribuer à l'élaboration de politiques et à des processus décisionnels et des pratiques fondés sur des données factuelles, dans le domaine du développement et de la réforme du curriculum. En 2012, l'axe sera placé en priorité sur une meilleure disponibilité des informations et des connaissances liées au curriculum, sur l'élargissement de leur accès et l'augmentation de leur production, ainsi que sur l'identification des besoins et des priorités émergentes en la matière.

Le temps d'enseignement étant de plus en plus considéré comme un élément-clé de la qualité de l'éducation pour tous, il est crucial pour l'apprentissage de consacrer le temps qui permettra aux élèves de participer aux activités éducatives. Néanmoins, la définition du temps d'enseignement diffère selon les pays et il est donc difficile de comparer, au niveau international, les données des systèmes et niveaux éducatifs différents. C'est pourquoi le BIE collaborera avec l'Institut de statistiques de

l'UNESCO pour collecter des données internationales sur les heures annuelles d'enseignement consacrées à chaque niveau de l'enseignement primaire et secondaire.

### Principales activités pour 2012-2013

**2.1** L'enquête internationale sur le temps d'enseignement, mise au point en collaboration avec l'Institut de statistique de l'UNESCO, sera lancée en 2012. Dans le cadre du Programme pour la production et la gestion de connaissances, les informations sur le temps d'enseignement provenant de la base des données existante et couvrant environ 180 pays/juridictions seront compilées et mises à disposition.

**2.2** En vue d'identifier et de combler les lacunes en matière de connaissances et d'informations liées au curriculum, les activités du Programme consisteront à concevoir et appliquer des outils pour évaluer périodiquement les besoins et les priorités aux échelons régional, sous-régional et national.

Buts  
stratégiques  
6, 7, 8, 9  
Axes  
d'action  
4-14

**2.3** Le BIE s'emploiera à augmenter le volume des informations disponibles sur les processus et produits de développement curriculaires et à en élargir l'accès et, pour ce faire, actualisera les bases de données, renforcera les services d'informations et augmentera le volume des collections, tout en perfectionnant son site Internet. Les activités du Programme consisteront donc à actualiser les bases de données des Dossiers par pays, parachever la 7<sup>e</sup> édition des Données mondiales de l'éducation, enrichir la collection de curricula, élaborer un glossaire sur la terminologie spécialisée dans le domaine curriculaire, et préparer des alertes hebdomadaires, en incluant au moins deux alertes thématiques sur des questions prioritaires.

**2.4** Dans l'objectif d'améliorer l'échange d'informations et de capacités, le BIE préparera le lancement d'un centre documentaire de référence. Ce processus sera fonction des fonds qui seront mis à disposition dans cet objectif, et pourrait déboucher sur une version plus dynamique et considérablement améliorée du site Internet d'ici à 2014-2015.

**2.5** En 2012, il est prévu de publier quatre nouveaux numéros de **Perspectives: revue trimestrielle d'éducation comparée** : (No. 161)

*"Internationalisation of teacher education"*; (No. 162) *"Cultural diversity in education systems: International and comparative perspectives"*; (No. 163) *"Developing a world-class education: a multi-country analysis"*; et (No. 164) *"Comparing learner performance in Southern Africa"*. En outre, deux nouveaux numéros (No. 165 et No. 166) sont en cours d'élaboration pour 2013.

### Défis

Le Programme de production et de gestion des connaissances fait face à trois principaux défis pour renforcer et élargir ses activités : **1)** aligner les informations et les connaissances dans le domaine du curriculum sur les besoins et la demande réels de connaissances, ainsi que sur les contextes dans lesquels elles sont censées s'appliquer ; **2)** échanger les connaissances avec efficacité et efficacie tant au sein du BIE (en transformant progressivement la culture organisationnelle et les méthodes appliquées par les équipes et les personnes individuellement) qu'à l'extérieur de celui-ci (en facilitant et en appuyant l'échange des connaissances dont disposent les différents réseaux et communautés), en suivant l'évolution et l'usage technologiques ; et **3)** renforcer la qualité des services existants et mettre au point des méthodes innovantes.

## 3. Dialogue politique et CIE

En 2012, le BIE contribuera à promouvoir un dialogue politique éclairé fondé sur des données factuelles entre les décideurs et les spécialistes de la conception et du développement curriculaires en : **1)** nouant des partenariats avec les ministères de l'éducation, des fondations, des organisations internationales, entre autres ; et **2)** offrant des orientations pour le développement de cadres et de directives curriculaires.

Au sein de l'UNESCO, le BIE renforcera ses partenariats avec le siège et les bureaux hors siège, par exemple, le Bureau de l'UNESCO pour l'Afrique (BREDA), les Bureaux de l'UNESCO à Beyrouth et à Kingston, et offrira des conseils en matière de politiques et des exemples concrets d'orientations politiques adaptées aux différentes régions de l'UNESCO.

En dehors de l'UNESCO, le BIE s'emploiera à établir une collaboration avec l'Agence européenne pour le développement de

l'éducation des personnes présentant des besoins particuliers, l'Organisation des États ibéro-américains, la Banque Interaméricaine de développement et les différents instituts et universités de formation d'enseignants, dans le but d'entretenir un dialogue politique, d'organiser des ateliers de développement des capacités, et de mettre au point des outils d'apprentissage sur l'éducation pour l'inclusion.

### Deux initiatives particulières en 2012

**3.1** Le BIE facilitera l'organisation d'un atelier sur les tendances et les questions curriculaires, à l'occasion de la Conférence « Révision et application des curricula en Chine et en Europe », qui sera organisée conjointement par le Centre national pour le développement des curricula et des manuels scolaires (*National Centre for School Curriculum and Textbook Development* (NCCT)), le ministère de l'éducation chinois, et l'Institut néerlandais pour le développement curriculaire (SLO). Cette

Buts  
stratégiques  
10, 11, 12  
Axes d'action  
1-1, 2-6, 4-14

Conférence sera une excellente occasion de nouer des partenariats avec des chercheurs de premier plan, des décideurs et des spécialistes en conception et développement du curriculum de deux régions de l'UNESCO.

**3.2** En partenariat avec le Centre de recherche éducative des États arabes du Golfe (GASERC), l'UNRWA et les pays du Golfe, le BIE a mis au point un projet dans la région des États arabes sur le curriculum dans les écoles inclusives, la qualité du curriculum et l'évaluation. En 2012, le BIE proposera un cadre de référence pour l'éducation pour l'inclusion, qui présentera les concepts, les objectifs et les pratiques visant à l'EPT, conduira une étude sur les bonnes pratiques appliquées par les écoles inclusives à travers le monde, et élaborera une première version d'un ensemble d'outils contenant un guide de ressources sur les écoles inclusives et les processus d'enseignement-apprentissage pour l'inclusion.

### **Défis**

Dans le cadre du plan de mise en œuvre visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula, les membres du Conseil du BIE

examineront le cadre général de la Conférence internationale de l'éducation (CIE). En tant que forum politique stratégique de haut niveau, la CIE devrait contribuer à réorienter la discussion sur l'éducation de qualité pour tous après 2015. Le défi majeur à relever en 2012 sera de mettre au point les processus pour appliquer la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence, tout en renforçant la capacité du BIE d'exécuter les activités prévues ; il faudra mobiliser des ressources pour mettre en œuvre les programmes et la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence. Il faudra aussi consacrer du temps et des fonds additionnels pour rendre possible l'organisation de la prochaine CIE, alors que la crise à laquelle l'UNESCO fait actuellement face est un autre défi à relever. La CIE devrait jouer un rôle stratégique pour faire du BIE un centre d'excellence. Par conséquent, les discussions qui se tiendront pendant le Conseil, ainsi que le processus décisionnel concernant les futures sessions de la CIE devront tenir compte de la situation financière et institutionnelle actuelles, les sessions devant être planifiées de façon à permettre l'application de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence.

## II. Gestion institutionnelle

### 1. Conseil du BIE

Les fonctions du Conseil du BIE sont définies par les Statuts du BIE et le Règlement intérieur du Conseil. La 61e session du Conseil du BIE se tiendra du 25 au 27 janvier 2012 dans les locaux de l'Association du transport aérien international (IATA), Route de l'Aéroport 33, 1215 Genève 15 Aéroport. Le Conseil examinera les résultats des programmes conduits par le BIE en 2011 et les activités prévues pour 2012, en s'appuyant sur le Rapport de la Directrice du BIE sur la mise en œuvre des activités en 2011, et sur le Programme d'activités et Budget du BIE pour 2012.

L'ordre du jour comprend la présentation du plan de mise en œuvre de la « Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula ». Le

plan de mise en œuvre prévoit les processus à suivre pour mettre en place les priorités programmatiques, les changements organisationnels internes, la révision de la gouvernance, le dialogue politique et la CIE, les stratégies de communication et de plaidoyer, et enfin, un plan de mobilisation des ressources.

Comme en 2011, la réunion du Groupe administratif se tiendra dans les locaux du BIE sur une demi-journée cette année. Elle aura lieu dans la salle Cecilia Braslavsky au premier étage, 15 route des Morillons, 1218, Grand Saconnex, Genève, le mardi 24 janvier 2012 de 10:00 à 13:00.

## 2. Ressources humaines et financières

### 2.1 Ressources humaines

Le poste de spécialiste des programmes de niveau supérieur (P5) est crucial pour le renforcement des activités professionnelles liées à la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence. C'est dans ce contexte que le processus de sélection des candidats pour ce poste s'est achevé en décembre 2011, mais le recrutement reste encore à confirmer, étant donné les restrictions budgétaires imposées par le siège et la réduction de 31 % des fonds alloués par l'UNESCO au BIE.

Le BIE continuera à former des jeunes professionnels (assistants de recherche, stagiaires), dans le cadre de la mise en œuvre de différents programmes.

La politique de formation du BIE continuera à encourager le perfectionnement professionnel collectif et individuel, en fonction des ressources financières allouées à cette fin par le siège.

### 2.2 Ressources financières

Le BIE :

- Continuera à mobiliser les États membres de l'UNESCO pour obtenir un appui financier pluriannuel à la mise en œuvre de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence.
- Consolidera ses relations avec le pays hôte, en particulier concernant le partenariat pour la recherche, avec des ONG et associations œuvrant dans le domaine de l'éducation et du développement.
- Renforcera les partenariats avec les bureaux hors siège de l'UNESCO pour mettre en œuvre les projets et programmes spécifiques.
- Maintiendra et consolidera ses partenariats avec des centres de recherche suisses et internationaux, ainsi qu'avec d'autres institutions des Nations Unies.

- Présentera des projets de financement des activités relevant de l'initiative « Partenariat mondial pour l'éducation », gérée par la Banque mondiale.
- Poursuivra la mise en œuvre des politiques relatives au recouvrement et au partage des coûts.

Au 20 décembre 2011, le montant total des ressources financières pour 2012 était estimé à **3 985 174 dollars US** (compte spécial); si l'on ajoute à cela d'autres ressources extrabudgétaires, le montant s'élève à **4 685 174 dollars US**.

Cette estimation comprend :

- Allocation budgétaire financière annuelle depuis le budget de l'UNESCO, réduite de 31 % : 1,725 millions dollars US;
- 600 000 CHF (651 000 dollars US) accordés par la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC);
- 100 000 Euros (30 000 USD) de contribution potentielle de l'Espagne ;
- 229 174 dollars US accordés par le GASERC pour le projet lié aux écoles inclusives ;
- Réserves accumulées escomptées au 31 décembre 2011 : 1,1 millions dollars US.
- Outre les ressources du compte spécial, 700 000 dollars US ont été obtenus par l'intermédiaire de l'UNESCO et du Bureau de l'UNESCO en Iraq : 500 000 dollars US ont été accordés dans le cadre de l'accord UNESCO-Iraq pour l'assistance technique au projet de développement curriculaire. Il s'agit d'un accord de trois ans (2010-2013) recouvrant un budget total de 1,317 millions dollars US. Un montant de 200 000 dollars US sera accordé au projet UBRAF lié au VIH/sida.

Le budget détaillé proposé pour 2012 est joint en annexe à ce rapport.

### III. Données budgétaires

Le tableau suivant présente le cadre budgétaire provisoire pour l'année 2012.

## B I E - CADRE BUDGETAIRE 2012

### COMPTE SPECIAL

		SOURCES DE FINANCEMENT ET ALLOCATIONS ESTIMEES				
		Allocation UNESCO	Contributions volontaires 2012	GASERC	Réserves BIE	Autres revenus 2012 (*)
Situation au 12.01.2012 (USD)						
<b>I. ACTIVITIES DU PROGRAMME</b>						
I-1 Développement des capacités et assistance technique	394'821	0	370'000		24'821	0
Développement des capacités/COP	168'356		150'000		18'356	
Projet Afrique	136'465		130'000		6'465	
Projets de coopération technique/Appui aux Etats membres	90'000		90'000			
I-2 Production et gestion des connaissances	292'142	0	260'000		32'142	0
Banque de ressources et observatoire des tendances de l'éducation	80'000		80'000			
Documentation et information	25'000		25'000			
Développement du site web du BIE	67'588		45'000		22'588	
Recherches et Publications	119'554		110'000		9'554	
I-3 Dialogue politique	266'886	0	0	265'331	1'555	0
Projet "Ecole inclusive" - GASERC	266'886		0	265'331	1'555	
<b>TOTAL I</b>	<b>953'849</b>	<b>0</b>	<b>630'000</b>	<b>265'331</b>	<b>58'518</b>	<b>0</b>
<b>II. IBE ORGANE DIRECTION, ADMIN. GEN &amp; DEV. INSTITUTIONNEL</b>						
II-1 Conseil du BIE /Bureau du Conseil	180'000		0		180'000	
II-2 Frais généraux de fonctionnement	300'000		0		300'000	
II-3 Développement institutionnel: CdE, Coordination et développement du programme	150'000		130'000		20'000	
<b>TOTAL II</b>	<b>630'000</b>	<b>0</b>	<b>130'000</b>	<b>0</b>	<b>500'000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL I + II</b>	<b>1'583'849</b>	<b>0</b>	<b>760'000</b>	<b>265'331</b>	<b>558'518</b>	<b>0</b>
<b>III. COUTS DU PERSONNEL (postes établis)</b>	<b>2'130'000</b>	<b>1'725'000</b>	<b>0</b>		<b>405'000</b>	
<b>TOTAL DEPENSES (I+II+III)</b>	<b>3'713'849</b>	<b>1'725'000</b>	<b>760'000</b>	<b>265'331</b>	<b>963'518</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL RESSOURCES 2012</b>	<b>4'338'647</b>	<b>1'725'000</b>	<b>760'000</b>	<b>265'331</b>	<b>1'468'316</b>	<b>120'000</b>
<b>RESSOURCES - DEPENSES = Réserves estimées fin 2012 à utiliser en 2013</b>	<b>624'798</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>504'798</b>	<b>120'000</b>

<b>CONTRIBUTIONS ADDITIONNELLES DE PROGRAMMES EXTRABUDGETAIRES DE L'UNESCO</b>	Budgetary framework	UNESCO / UNAIDS	UNESCO Irak FO			
Développement du nouveau curriculum pour l'Iraq	500'000		500'000			
Développement des capacités des compétences clés en matière d'éducation HIV/SIDA dans 5 pays de l'Afrique centrale et de l'ouest	100'000	100'000				
<b>TOTAL DEPENSES 2012</b>	<b>600'000</b>	<b>100'000</b>	<b>500'000</b>			

(\*) Revenus de la location des bureaux et de la salle de conférence, recouvrement des coûts et intérêt du compte clearing



Annexe IX - UNESCO/BIE/C.61/Inf.5  
Genève, 13 janvier 2012  
Original : anglais

---

**SOIXANTE ET UNIÈME SESSION DU  
CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION**

Genève, 25-27 janvier 2012

**PLAN DE MOBILISATION DE RESSOURCES  
Bureau international d'éducation (BIE)**



## I. CONTEXTE

Le Conseil du BIE, lors de sa 60<sup>e</sup> session, a demandé à la Directrice du BIE d'élaborer un projet de plan de mobilisation de ressources, présenté au Bureau du Conseil du BIE, pour examen, à sa session du 6-7 septembre 2011, à Genève.

Ce plan de mobilisation de ressources (PMR) est développé à une période cruciale pour le BIE, puisqu'il a été mandaté par le Conseil du BIE pour lui donner les moyens de devenir un centre d'excellence. La « Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula » a été approuvée unanimement lors de la 60<sup>e</sup> session du Conseil du BIE et adoptée à l'unanimité à la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale de l'UNESCO, en novembre 2011.

La stratégie en tant que Centre d'excellence implique non seulement de développer le profil de l'institution, de recentrer ses priorités et ses programmes mais également d'offrir progressivement une plus large gamme de service de qualité. La stratégie exige, ainsi, une augmentation significative des ressources totales du BIE afin de pouvoir répondre au domaine complexe et en évolution rapide du développement curriculaire, aujourd'hui exprimé dans les nouvelles demandes des États membres. Comme indiqué dans la stratégie :

*Dans ce processus, les choix du BIE sont clairs – il pourrait soit adapter ses activités à ses ressources actuelles en réduisant le nombre de programme et en se centrant 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 (...) et assurerait une gamme plus complète de services de qualité à l'intention des États membres et d'autres usagers. (stratégie, p. 2)*

Ce plan de mobilisation de ressources sera, par conséquent, un complément au plan de mise en œuvre de la stratégie du BIE qui vise à rehausser le profil du BIE en tant que chef de file en matière de curricula. Le projet du plan de mise en œuvre a également été soumis à discussion à la réunion du Bureau du Conseil, en septembre 2011.

## II. OBJECTIFS

Les objectifs du PMR sont les suivants:

1. Accroître le financement de base du BIE afin de renforcer l'institut et lui donner les moyens de devenir un centre d'excellence.
2. Accroître les fonds extrabudgétaires du BIE pour qu'il puisse continuer à entreprendre des projets qui soutiennent les États membres dans le cadre des priorités de l'UNESCO et en partenariat avec d'autres organisations des Nations Unies.

3. Institutionnaliser la mobilisation de ressources comme une fonction clé et une source d'expertise dans l'organisation.

### **III. UNE DIRECTION STRATÉGIQUE : LE BIE EN TANT QUE CENTRE D'EXCELLENCE**

Depuis 2000, le BIE est la seule institution spécialisée dans le curriculum, dotée d'un mandat mondial. Aujourd'hui, le BIE fait face au défi de réaffirmer et renforcer son identité et consolider son rôle en tant qu'institut tourné vers l'avenir et avant-gardiste qui développera des programmes et des services pertinents, répondant aux besoins des États membres, innovants et efficaces et, avant tout, de haute qualité.

La révision externe des programmes, menée en mai 2011, a relevé la pertinence générale de l'orientation programmatique du BIE par rapport à ce que doit être un centre d'excellence. Le rapport de l'audit indique que l'administration des finances est conduite de manière appropriée<sup>1</sup>. Néanmoins, l'audit et la révision programmatique externe (ROA) font référence à une possible fragilité financière due à une baisse du niveau des contributions financières en 2010 en raison de la crise financière. Paradoxalement, la stratégie du centre d'excellence nécessite des ressources financières accrues et prévisibles. Le ROA met donc en avant le fait que les questions de durabilité doivent être traitées de manière urgente dans la phase de transition. Actuellement, une très petite équipe essaie de mener à bien un grand nombre d'activités à un large éventail de pays, avec une demande qui dépasse sa capacité actuelle en termes de ressources humaines et de fonds. Des ressources financières supplémentaires autres que celles qui sont actuellement disponibles pour 2012 et au-delà, sont un facteur clé pour le succès de la nouvelle stratégie.

Pour devenir un centre d'excellence, de nouvelles conditions (à la fois programmatiques et organisationnelles) seront mises en place progressivement. Institutionnaliser la mobilisation de ressources en tant qu'activité centrale du BIE pour assurer la durabilité à long terme est l'une des étapes clé pour le changement. L'expérience passée montre que la recherche de fonds n'est pas la tâche d'une seule personne, à un certain moment, mais un effort d'équipe qui donne de meilleurs résultats durables. C'est pourquoi le BIE propose de former une équipe pour la mobilisation de ressources qui sera en charge de mettre en œuvre cette stratégie, incluant au moins une personne dédiée de manière régulière à cette tâche.

### **IV. L'ÉQUIPE DE MOBILISATION DE RESSOURCES**

Il est prévu que le plan de mobilisation des ressources du BIE dure quatre ans. Le PMR, pour l'organisation, deviendra une ligne de travail permanente et un effort d'équipe. Le président du Conseil du BIE, les membres du Conseil, la directrice du BIE et le personnel travailleront tous ensemble à des niveaux de capacités différents, afin que l'institut puisse atteindre ses buts de collecte de fonds chaque année. La première étape du plan proposé sera de formaliser une approche d'équipe qui devra être convenue au

---

<sup>1</sup> Le premier projet de rapport de l'audit externe a exprimé : « La proposition du Commissaire aux comptes est donc une opinion sans réserve pour les états financiers du BIE au 31 décembre 2010 ». (11 mai 2011)

début de sa mise en œuvre. Cela signifie que tous les membres de l'équipe sont en adéquation avec leurs rôles et responsabilités et acceptent d'atteindre les buts qui leur sont fixés.

L'exécution de la stratégie sera réalisée à travers deux développements clé :

1. La recherche de fonds sera institutionnalisée par l'intermédiaire de la création d'une équipe de mobilisation de ressources qui adoptera une division claire des tâches et un calendrier.
2. Cette équipe sera coordonnée par la Directrice du BIE et fera un rapport deux fois par année (au Conseil du BIE et au Bureau du Conseil). Un chargé de programme du BIE travaillera directement avec la Directrice pour soutenir l'équipe et faciliter la mise en œuvre de la stratégie de recherche de fonds.

### **Membres et rôles:**

L'équipe pour la mobilisation de ressources sera composée comme suit :

- Directrice du BIE — à la tête de l'équipe de recherche de fonds.
- Assistants de recherche BARD du BIE.
- Spécialiste de programme pour soutenir la Directrice du BIE.
- Président du Conseil du BIE.
- Comité de recherche de fonds : en charge de fixer des objectifs et d'examiner les progrès en matière de collecte de fonds, un comité de recherche de fonds sera créé lors de la 61<sup>e</sup> session du Conseil, composé des membres de l'équipe et de trois membres supplémentaires du Conseil, et contribuera directement et activement à la recherche de fonds. Par la suite, le comité se réunira deux fois par année (lors du Conseil et du bureau du Conseil) pour assurer le suivi, faire des propositions et approuver le plan d'action pour l'année à venir.
- Les membres du personnel du BIE, qui soutiennent les efforts de l'équipe de recherche de fonds, produira des documents de projet à soumettre aux bailleurs potentiels.

## **V. LES PRINCIPES DU BIE POUR LA MOBILISATION DE RESSOURCES**

Les vision, mission, objectifs et priorités stratégiques de l'organisation orientent les activités de mobilisation de ressources du BIE. Des efforts seront faits pour assurer que les valeurs, l'identité et l'intégrité de l'organisation soient toujours respectés dans le processus. Les caractéristiques essentielles de la stratégie de mobilisation de fonds du BIE sont :

- Le BIE cherchera des fonds pour développer le travail de l'organisation dans le cadre de ses trois grandes lignes programmatiques tant aux niveaux global, régional et national. Le financement devrait être en accord avec les stratégies convenues pour le travail du BIE, qui comprennent principalement le renforcement des capacités, l'assistance technique, le dialogue politique, la recherche et les publications, et le réseau.
- L'équipe PMR établira des contacts avec les États membres pour leur demander leur soutien et les maintiendra régulièrement informés de l'avancement du BIE dans la mise en œuvre de la stratégie.
- Une stratégie de plaidoyer et de communication appuiera le PMR.

- Du temps sera alloué pour planifier, préparer, identifier, et établir des relations avec de nouveaux donateurs potentiels.
- Dans la mesure du possible, la Directrice du BIE consacrerà du temps à la mobilisation de ressources, lors de ses missions officielles.
- L'élaboration de projets à soumettre à financement pourra impliquer plusieurs spécialistes du BIE. Faire le suivi de l'efficacité de cette approche et des possibilités pour des synergies.
- Dans l'élaboration de propositions de financement, le BIE prendra en considération sa capacité à mettre en œuvre et gérer des projets proposés.
- Lors de la négociation avec les donateurs, le BIE fera en sorte que les termes et conditions des accords de financement, les procédures et le calendrier pour les rapports soient mutuellement acceptables.
- Le BIE cherchera à développer des relations et des partenariats avec les principaux donateurs. Cet objectif sera atteint grâce à une stratégie de communication globale qui vise à comprendre le travail et les valeurs de chacun.
- Le BIE ne mettra pas un frein aux projets proposés par les donateurs tant qu'ils s'inscrivent dans la mission globale de l'organisation, et que les capacités institutionnelles sont appropriées pour soutenir leur mise en œuvre. Il veillera, en revanche, à ne pas prendre en considération des initiatives proposées par les donateurs qui ne rentrent pas dans les termes de la stratégie du BIE.
- La stratégie de collecte de fonds du BIE sera partagée et coordonnée avec le Siège de l'UNESCO.

## **VI. STRUCTURE DU BUDGET DU BIE**

La structure du budget du BIE inclut :

1. L'allocation de l'UNESCO (du budget régulier de l'UNESCO)
2. Les contributions volontaires des donateurs principaux
3. Autres ressources extrabudgétaires
4. Autres revenus (p. ex. politique de recouvrement des coûts)

### **1. Allocation budgétaire de l'UNESCO :**

Le montant de la contribution financière de l'UNESCO aux instituts de catégorie 1 a tendance à être stable; il a augmenté de 2'295'000 dollars E.U. en 2008 et 2009 à 2'400'000 dollars E.U. en 2010 et 2011, couvrant en grande partie les salaires du personnel régulier de l'UNESCO. La 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale a approuvé un montant de 2'500'000<sup>2</sup> dollars E.U. (sur une base annuelle).

### **2. Contributions volontaires des bailleurs principaux :**

La principale source de fonds pour les activités des programmes est basée sur les contributions volontaires des bailleurs principaux. Ce montant a diminué en 2010 et doit

---

<sup>2</sup> Il y a cependant eu une réduction de 31% sur le montant approuvé. Cela pose un nouveau défi pour le BIE et des efforts supplémentaires de recherche de fonds.

être développé sur la durée en diversifiant et en augmentant la base des contributions des donateurs et en établissant des engagements sur plusieurs années. L'Espagne, la Suède et la Suisse ont contribué au cours des dernières années mais des efforts majeurs doivent être faits pour lever des fonds en approchant de nouveaux États membres afin qu'ils deviennent des bailleurs du BIE. Ces nouveaux efforts impliquent de rechercher de nouvelles contributions de bailleurs bilatéraux provenant de donateurs traditionnels et non traditionnels. Les membres du Conseil du BIE devraient avoir un rôle actif à cet égard. Malgré la crise économique, le BIE est bien positionné grâce au soutien qu'il reçoit des États membres pour devenir un centre d'excellence et grâce à sa contribution aux buts de l'EPT, et en particulier à l'amélioration de la qualité de l'éducation à travers un curriculum de qualité.

Les efforts pour rechercher des contributions de donateurs bilatéraux implique d'approcher les représentants des États membres du Conseil du BIE et de l'UNESCO pour établir un premier contact, suivi d'une prise de contact avec les ministères des affaires étrangères, les agences de développement et les ministères de l'éducation. Ce rôle revient à la Directrice du BIE en collaboration avec le Président du Conseil et quelques autres représentants des États membres. L'ADG/ED peut aussi jouer un rôle en attirant l'attention sur le rôle du BIE en tant que centre d'excellence en matière de curriculum en approchant des donateurs potentiels.

### **3. Fonds extrabudgétaires :**

En plus de la recherche de contributions volontaires, obtenir des fonds extrabudgétaires est également très important. A cet égard, la Directrice du BIE et l'équipe de recherche de fonds continuent de contacter et d'approcher des organisations multilatérales telles que le Partenariat mondial pour l'éducation<sup>3</sup>, la Banque Mondiale, la Banque interaméricaine de développement, l'UNICEF, la Banque africaine de développement, le fonds OPEC pour le développement international et la Banque asiatique de développement.

D'autres ressources extrabudgétaires incluent diverses sources de financement telles que : a) des projets financés à travers les fonds extrabudgétaires de l'UNESCO (par ex. ONUSIDA, CAP, CapEFA) ; b) l'assistance technique aux États membres financée par d'autres organisations internationales, le secteur privé, les ministères de l'éducation, les bureaux nationaux ou régionaux ; c) les partenariats avec les bureaux régionaux de l'UNESCO pour le développement des capacités à long terme et la formation.

Ce type de financement extrabudgétaire a considérablement augmenté au cours des quatre dernières années pour atteindre plus de 500'000 dollars E.U. en un an. Il y a plusieurs raisons à cela, telles : a) l'approche récente du BIE consistant à privilégier des projets d'assistance technique à plus long terme financés en totalité ; b) de nouveaux partenariats, apportant des contributions financières associées à des services de développement des capacités fournis par le BIE, sont développés. L'équipe de « leadership » du BIE joue un rôle important à cet égard. Ces projets sont hautement techniques et une expertise spécialisée est nécessaire pour l'élaboration et la négociation de ces projets ; les coordinateurs de programmes/projets du BIE ont activement contribué au fait de lever ces fonds et travailleront en étroite collaboration avec l'équipe de recherche de fonds pour partager leur expertise.

---

<sup>3</sup> Auparavant connu sous l'appellation : Éducation pour tous—initiative Fast Track

Ce qui suit est une liste plus détaillée des projets extrabudgétaires :

1. Projets financés par l'intermédiaire de fonds pour des projets spéciaux de l'UNESCO (VIH & SIDA, CapEFA).
2. Projets financés directement par les États membres.
3. Projets financés par des États membres par le biais des bureaux nationaux ou régionaux.
4. Projets financés à travers des partenariats avec d'autres instituts de l'UNESCO, des bureaux nationaux ou régionaux ou avec d'autres agences multilatérales.
5. Projets financés par d'autres parties prenantes (par ex. FTI) à travers des partenariats avec d'autres instituts de recherche, des bureaux nationaux ou régionaux.
6. Projets financés par le secteur privé.

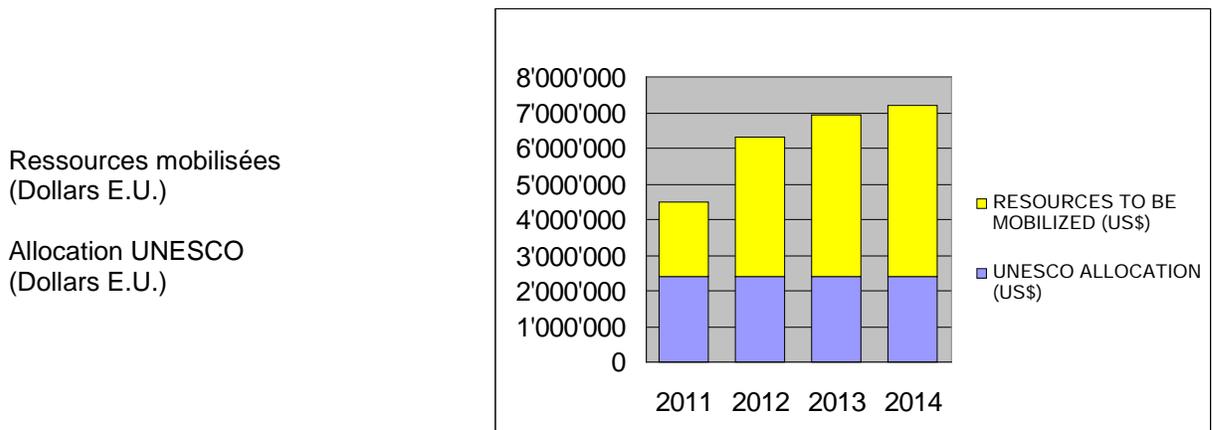
#### 4. Autres sources de revenus -- recouvrement de coûts :

Au cours des trois dernières années, le BIE a mis en place une politique de recouvrement des coûts, y compris les coûts d'appui aux programmes (13%) qui est actuellement mise en œuvre. Des revenus supplémentaires proviennent de la location de la salle de conférence et de la location de bureaux. Il y a eu une augmentation de ce type de revenu qui sera durable dans le temps et continue à augmenter avec l'expansion du nombre d'activités.

### VII.OBJECTIFS DE LA MOBILISATION DE RESSOURCES

L'implication financière estimée pour la mise en œuvre de la stratégie indique que le montant total des ressources pour le BIE devrait atteindre 7'000'000 dollars E.U. en 2014, ce qui signifie une augmentation de près de 2'000'000 dollars E.U. chaque année. Cette estimation ne tient pas en compte la CIE<sup>4</sup>. Il faut noter aussi que le taux de change de dollars américains en francs suisses peut modifier les estimations en raison de la valeur forte (actuelle) du franc suisse.

**Tableau 1: Objectifs de financement de base**



<sup>4</sup> Estimation du budget pour les montants de la CIE à 2'000'000 dollars E.U.

## VIII. PRIORITÉS ET TYPES DE FINANCEMENT CIBLÉS

Le but du PMR est de développer une approche globale qui identifie et définit les processus, les sources et les activités à réaliser pour mobiliser tous types de ressources financières pour le BIE. C'est une stratégie qui vise à impliquer de façon plus décisive les États membres dans le financement de base, mais qui va également déployer des moyens pour mobiliser des fonds auprès des bailleurs de fonds internationaux (bilatéraux et multilatéraux, les banques régionales, les fondations privées, sociétés privées) et, éventuellement, à un certain moment, auprès de philanthropes individuels.

En 2011 et 2012 la priorité sera donnée à:

- La mobilisation d'un financement auprès des États membres pour le budget principal comme expression de soutien et de confiance pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du centre d'excellence.
- Des fonds extrabudgétaires des États membres pour des projets spécifiques.
- Des fonds extrabudgétaires provenant de lignes de financement spécifiques de l'UNESCO et des partenariats avec des instituts et des bureaux de l'UNESCO.
- Des fonds extrabudgétaires provenant de partenariats avec d'autres agences des Nations Unies.
- Des donateurs multilatéraux et du secteur privé à travers des projets spécifiques.
- Des donateurs privés suisses.

## IX. POSSIBLES SOURCES DE FINANCEMENTS PAR ORDRE DE PRIORITÉ POUR 2011–2012

Pour chaque donateur potentiel, il faudra une stratégie de plaidoyer et de communication spécifique pour faire connaître le BIE en tant que Centre d'excellence. L'ordre de priorité sera le suivant (prière de bien vouloir noter que cette liste n'est pas exhaustive).

**1. États Membres:** Une preuve éloquent de la confiance que les pays font au BIE serait d'accepter de faire une contribution financière que celle-ci soit institutionnelle ou pour un projet particulier. Le président du Conseil du BIE contactera les États membres pour les inviter à en faire une. Une grille de contributions possibles pourrait être établie. Basée tout d'abord sur un premier contact, une liste prioritaire sera établie avant de poursuivre les négociations. Un ordre de priorité pour établir le premier contact avec les pays en 2011–2012 pourrait éventuellement être le suivant: 1-Norvège, 2-Danemark, 3-Finlande, 4-Pays-Bas, 5-Suisse, 6-Bahreïn, 7-Koweït, 8-Espagne, 9-Allemagne, 10-États-Unis, 11-Inde, 12-Brésil, 13-République de Corée, 14-Monaco, 15-Chine, 16-Cameroun, 17-Bénin, et 18-Tanzanie.

**2. Siège de l'UNESCO - mécanismes de financement complémentaires.** L'UNESCO a plusieurs mécanismes par lesquels un financement supplémentaire peut être obtenu à travers la présentation de projets:

- i. Les fonds provenant de l'ONUSIDA: précédemment BPTI, devenu UBRAF (United Budget, Results and Accountability Framework) pour les projets liés au VIH & sida.
- ii. Programme additionnel complémentaire (PAC).
- iii. Cap-EPT.

L'équipe de mobilisation de ressources va explorer et renforcer la relation avec les instances extrabudgétaires au siège, bien informées des possibilités de financement et des priorités des donateurs, telles que le financement du SCF multilatéral et des financements privés.

Continuer à renforcer les relations avec les bureaux régionaux et nationaux est une autre façon de mettre en œuvre conjointement des activités de services.

### **3. Les fonds extrabudgétaires provenant de partenariats avec d'autres agences des Nations Unies** telles qu'ONUSIDA, ONU-femmes, UNICEF, UNDAF, INEE.

**4. Les donateurs multilatéraux: Partenariat mondial pour l'éducation**<sup>5</sup>. Le BIE a participé au premier et au deuxième tour de la consultation réalisée auprès des partenaires potentiels et a envoyé une proposition de projet pour contribuer au thème des résultats d'apprentissage dans le cadre du programme mondial et régional (GRA). **La Banque mondiale**: Un premier contact a été établi par la Directrice du BIE avec le directeur du Réseau de développement humain afin d'aborder les possibilités de travail sur la qualité de l'éducation et une collaboration dans le cadre de la CIE. **Organisation des États ibéro-américains (OIE)**: Accord de coopération établi pour encadrer la collaboration conjointe. Grâce à un financement de l'OIE, le BIE met en œuvre des ateliers de renforcement des capacités en matière d'éducation pour l'inclusion, totalement personnalisés pour répondre aux besoins des pays d'Amérique latine. **Le Fonds OPEC pour le développement international (OFID)**: Un premier contact a été établi par la Directrice du BIE et une proposition de projet a été élaborée.

**5. Les Fondations Suisses** : Les fondations francophones intéressées par l'éducation et le VIH & sida ont déjà été identifiées.

**6. Les donateurs bilatéraux pour des projets spécifiques**: tels que l'AECID (Espagne), la SIDA (Suède), l'ACDI (Canada), l'Union européenne (Belgique), CRDI (Canada), DDC (Suisse), DANIDA (Danemark), l'USAID (États-Unis), le NORAD (Norvège), GIZ (Allemagne), la JICA (Japon) et le Ministère néerlandais du développement et de la coopération internationale. Une liste des donateurs bilatéraux ainsi que les priorités de financement devraient être étudiées annuellement et évaluées périodiquement. Le BIE devra établir ou renforcer des relations avec ces agences pour tenter d'obtenir à court, comme à long terme, le soutien des donateurs pour le développement institutionnel et programmatique. Il devra organiser des voyages de mobilisation de ressources au moins une fois par an pour identifier les possibilités de collaboration et pour maintenir les donateurs informés sur le travail du BIE.

---

<sup>5</sup> Auparavant connu sous l'appellation : Éducation pour tous—initiative Fast Track (EPT-FTI)

**7. Les banques nationales et interrégionales de développement: Banque interaméricaine de développement (BID).** La Directrice du BIE a rencontré le directeur de l'éducation à Washington. Il a été convenu que la BID mettra à disposition les bourses des participants d'Amérique latine à la deuxième édition du diplôme « en ligne » du BIE sur l'élaboration et le développement du curriculum couvrant la participation de plusieurs pays de la région. **Banque asiatique de développement. Banque africaine de développement.**

**8. Les Fondations internationales et fonds fiduciaires** tels que la Fondation Ford, Fondation Gates, la Fondation Macarthur, la Fondation Hewlett, la Fondation Packard, la Fondation Guggenheim, Cadbury Trust.

**9. Secteur privé des entreprises:** Baume & Mercier, Body Shop, la banque Coop, sociétés privées Coca Cola, Microsoft, Procter & Gamble.

## **X. ACTIVITES DE MOBILISATION DE RESSOURCES POUR 2011–2012 ET RESULTATS**

(voir tableau ci-après)



### ACTIVITES DE MOBILISATION DE RESSOURCES POUR 2011-2012 ET RESULTATS

N°	Activités	Responsables	Soumis pour financement (US\$)	Fonds recueillis		
2 0 1 1	1	MoU/accord avec le bureau Irak. Projet du nouveau curriculum irakien.	Acedo, Georgescu	1.300.000	1.300.000	(1)
	2	Rencontre à Paris avec les membres du Conseil pour la sensibilisation sur le besoin de la recherche de fonds	Ole Briseid Qian Tang			
	3	Elaboration du plan de mobilisation de ressources	Acedo Alama			
	4	Réunions de collecte de fonds avec les représentants des pays (Bahreïn, Brésil, Finlande, Danemark, Allemagne)	Acedo Ole Briseid			
	5	Rencontres avec les partenaires et parties prenantes de Norvège (Oslo)	Ole Briseid Acedo			
	6	Conception et soumission d'une proposition de projet VIH-Sida pour UBRAF	Alama Bonnet	200.000	200.000	(2)
	7	Rencontres avec le Directeur du BRENDA, le chef de TED. Financement des bourses d'études aux participants africains pour le Diplôme. Etablissement de plans de travail communs pour le 36 C/5	Acedo Opertti		85.000	(3)
	8	Partenariat mondial pour l'éducation. Consultations et propositions	Acedo Alama	1.600.000		
	9	Proposition soumise au GASERC	Opertti	350.000	350.000	(4)
2 0 1 2	1	Constitution du comité de recherche de fonds. Définition des rôles et objectifs	Conseil			
	2	Suivi avec les Etats membres pour les contributions volontaires	Acedo			
	3	Suivi avec les Etats membres pour soutenir des projets spécifiques	Acedo Alama			
	4	Rencontre à Washington pour le Programme des activités mondiales et régionales	Alama	1.600.000		
	5	Contacts avec une sélection de fondations suisses pour d'éventuelles collaborations	Alama Nicollin			
	6	Soumission de projet VIH-Sida pour OFID (Fond OPEC pour le développement international) préparé en 2011.	Alama Bonnet	1.200.000		
	7	Contact avec UE pour des projets spécifiques (FAFA)	Alama			
	8	Banque interaméricaine de développement. Engagement pour des bourses d'études pour le Diplôme.	Acedo Opertti			
<b>TOTAL FONDS RECUEILLIS</b>				<b>1.935.000</b>		

- (1) Budget alloué pour 2011-2013  
 (2) Budget alloué pour 2012-2013  
 (3) Budget alloué pour 2011  
 (4) Budget alloué pour 2011-2012



**SOIXANTE ET UNIÈME SESSION DU  
CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION**

Genève, 25-27 janvier 2012

**STRATEGIE DU BIE POUR LE PLAIDOYER ET LA COMMUNICATION**



## **STRATEGIE DU BIE POUR LE PLAIDOYER ET LA COMMUNICATION**

La « Stratégie visant à faire du Bureau international d'éducation (BIE) le centre d'excellence de l'UNESCO en matière de curricula » fait référence au besoin de « développer des stratégies de communication, de plaidoyer, de marketing et de mobilisation de fonds systématiques, complètes et innovantes » afin de la soutenir. À cet effet, un Plan de Mobilisation de Ressources ainsi que la présente Stratégie de Plaidoyer et de Communication ont été développés pour soumission et approbation par le Conseil du BIE durant sa 61<sup>ème</sup> session (25-27 janvier 2012).

Dans cette nouvelle phase institutionnelle visant à faire du BIE un Centre d'Excellence, l'Institut devra compter sur une stratégie solide de Plaidoyer et de Communication afin de s'assurer que les objectifs clés et les messages liés au curriculum ainsi que le rôle que le BIE peut jouer, avec les services qu'il peut offrir dans le secteur, sont disséminés de façon efficace et convaincante. Les questions relatives au "Plaidoyer" et à la " Communication" ont été incluses dans le même document de stratégie car elles sont complémentaires. Le volet communication produira les outils et donnera les moyens pour délivrer les messages qui permettent d'effectuer le plaidoyer auprès des publics cibles.

Le BIE soutient le plaidoyer mondial et les efforts dans les pays afin d'améliorer la qualité dans l'éducation à travers le curriculum et les processus de développement curriculaire. La mission du BIE est fortement pertinente car une éducation de qualité n'est pas possible sans un bon curriculum et sans alignement du curriculum avec les pratiques d'enseignement et d'apprentissage. Le curriculum est également reflété dans le contenu des manuels scolaires et lié à la formation des enseignants, aux pratiques enseignantes et à l'évaluation; ceci doit être pris en compte pour améliorer significativement les acquis scolaires. Le BIE peut apporter une contribution clé au processus de développement de systèmes éducatifs plus efficaces, en particulier pour un enseignement plus pertinent pour améliorer les apprentissages. A travers la stratégie de plaidoyer et de communication le BIE a l'intention non seulement de sensibiliser, mais aussi de transmettre des informations pertinentes aux États membres, aux Ministères de l'Éducation, aux formateurs d'enseignants et à d'autres parties prenantes, en communiquant plus efficacement sur ce qui constitue un bon curriculum , la place que celui-ci occupe dans les processus éducatifs et ses liens avec les différentes composantes du système éducatif.

### **1.1 But global**

La stratégie de plaidoyer et de communication est alignée sur la mission du BIE et ses objectifs organisationnels et programmatiques. Son but est d'aider à réaliser ses objectifs principaux, à mieux communiquer l'importance du curriculum pour une éducation de qualité et pour les résultats d'apprentissage, à augmenter l'impact de son travail et à attirer plus de soutien financier.

### **1.2 Résultats attendus**

La stratégie de plaidoyer et de communication vise à atteindre les six objectifs principaux suivants :

- Sensibiliser sur l'importance du curriculum et promouvoir l'engagement des acteurs;
- Augmenter la visibilité du BIE en devenant mieux connu et en attirant plus de demandes de ses États membres et de ses partenaires;
- Diffuser sa mission, ses objectifs et ses services;
- Promouvoir des changements dans les politiques et dans les pratiques des acteurs éducatifs;

- Influencer des politiques spécifiques et des changements institutionnels;
- Augmenter le soutien financier des États membres et d'éventuels autres partenaires.

### **1.3 Point de départ**

Il est important d'évaluer comment le BIE communique actuellement, et d'avoir une meilleure compréhension de la perception qu'en ont ses collaborateurs, ses associés et les parties prenantes. Il est également important d'établir quelle est le positionnement du BIE dans le secteur, qu'est-ce qui le différencie des autres institutions et organisations, clarifier sa déclaration de mission et utiliser quelques "slogans" simples et clairs.

### **1.4 Publics cibles**

Il existe différents types de publics qui peuvent être ciblés pour atteindre les objectifs fixés. Ceux-ci sont les Ministères de l'Éducation, les décideurs, les éducateurs, les institutions académiques, les chercheurs, les donateurs et les institutions financières, etc. Des approches différenciées devraient être développées en fonction des différents publics pour répondre à leurs besoins depuis la perspective du BIE comme Centre d'Excellence, et en tenant compte des objectifs, du choix de canaux de communication pour les atteindre et des résultats escomptés (par exemple, influencer les politiques, promouvoir le changement, étendre les partenariats et la collaboration, obtenir des soutiens financiers, etc.).

### **1.5 Messages**

Il est important de définir les messages clés et, si nécessaire, de les adapter aux différents publics. Ces messages seront utilisés de façon consistante et constante.

### **1.6 Sélection de canaux de communication appropriés**

Basés sur les caractéristiques des audiences et leur segmentation, les canaux de communication les plus appropriés seront choisis pour assurer que les messages clés atteignent efficacement l'audience cible. Ceux-ci incluent le développement des outils les plus appropriés à la communication des messages clés aux différentes audiences (le site Web, des prospectus, des présentations, des notes conceptuelles, des lettres d'informations, etc). Tous les canaux de communication seront préalablement analysés par SWOT (coûts, popularité, influence, source d'informations, flux d'information, marketing local, les choses « à faire et à ne pas faire », etc). Ensuite, les décisions seront prises sur la meilleure façon d'optimiser l'utilisation des outils que le BIE utilise déjà et quels nouveaux canaux non encore explorés il faudrait adopter. Les outils et les activités de communication à développer dépendront des ressources humaines et financières disponibles.

### **1.7 Image**

Avoir une image qui est facilement identifiable par les autres est extrêmement important. Ceci est l'un des outils les plus puissants pour augmenter la visibilité. Le BIE doit développer une image institutionnelle qui sera constamment utilisée dans toutes ses activités, initiatives, produits et services (site Web, multimédia, alertes, présentations, rapports, publications, lettres, etc.) et à travers tous les canaux de communication. Ceci renforcera l'image et l'identité du BIE et contribuera aussi à instaurer la confiance et le soutien des acteurs.

## 1.8 Ressources, gestion et planification

Le budget pour la mise en œuvre de cette stratégie est limité et il est donc nécessaire de garder un niveau raisonnable d'attentes compte tenu de la disponibilité des ressources humaines et financières. Des tâches réalistes pour la mise en œuvre de cette stratégie en 2012 ont été établies et spécifiées dans la section 1.10.

## 1.9 Suivi et évaluation/Analyse des effets

La mise en œuvre de cette stratégie sera suivie et évaluée (à moyen et à long terme) pour pouvoir introduire des changements et des réajustements quand c'est nécessaire. Les outils de suivi seront utilisés à cette fin.

## 1.10 Etapes pour la mise en œuvre de la Stratégie

Tâches	Période
Définir les responsabilités et les rôles du personnel du BIE dans la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer et de communication.	Février 2012
Analyser les différents besoins des différentes audiences et définir ce que le BIE souhaite leur fournir/communiquer en fonction de sa mission.	Mai-juillet 2012
Définir et partager en tant qu'équipe les messages clés pour les publics cibles.	Mai-juillet 2012
Définir des stratégies pour les différentes audiences, comment les atteindre, et résultats attendus.	Juillet-septembre 2012
Identifier les canaux de communication les plus appropriés (existants et nouveaux), y compris les nouveaux outils et media sociaux pour communiquer efficacement.	Juin-décembre 2012
Créer et utiliser avec cohérence une image institutionnelle et des outils utilisant des savoirs existants et nouveaux (par exemple : glossaire, manuels de style, etc.).	Juin-décembre 2012
Développer de nouveaux supports pour atteindre les audiences appropriées (brochures, dépliants, site web, messages).	Septembre-décembre 2012
Suivre et évaluer l'impact de cette stratégie, à travers l'utilisation d'outils existants et nouveaux.	Septembre 2013
Réajuster/réviser la stratégie, si besoin est, en fonction des résultats du suivi et l'évaluation et de la disponibilité des ressources humaines et financières, ainsi que l'émergence de nouvelles tendances.	Novembre 2013





Annex XI - 61<sup>st</sup> SESSION OF THE  
COUNCIL OF THE INTERNATIONAL BUREAU OF EDUCATION

**Presentation of the Director  
Implementation of Activities**  
1 January to 31 December 2011

UNESCO – International Bureau of Education  
Geneva, 25-27 January 2012

Annex XI

# Overview

2

- I. Capacity Development & Technical Assistance
- II. Knowledge Management & Production
- III. Policy Dialogue

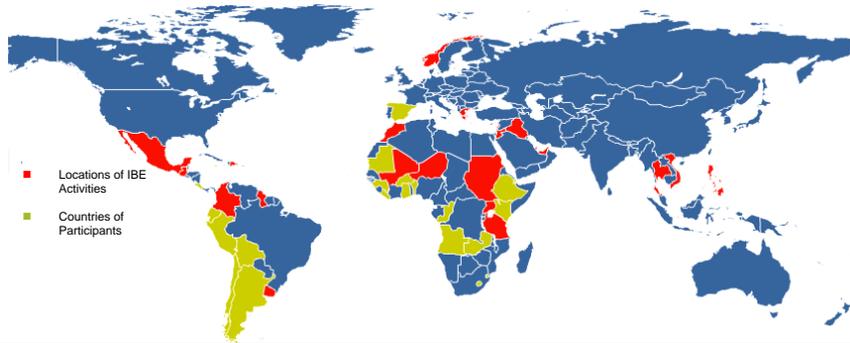
# IBE Activities



3

## 2011 Achievements Highlights

- 806 Participants trained in all IBE activities
- 145 Participants trained from Africa
- 105 Diploma participants trained from 28 countries
- 701 Workshops participants trained from 34 countries
- 1539 Community of Practice Members (+7%)
- 5 Countries (4 in Arab region) receiving specific technical assistance
- 4 issues of the Journal Prospects published
- 6,936 institutions receiving Prospects (+22%)
- 30,707 downloaded subscriptions of Prospects
- 2,205,000 unique visitors of IBE website (+23%)
- 228,000 downloads of IBE documents and publications through UNESDOC (+21%)

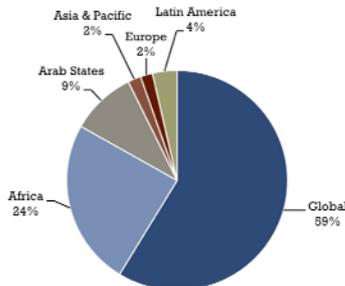


# Distribution of Activities

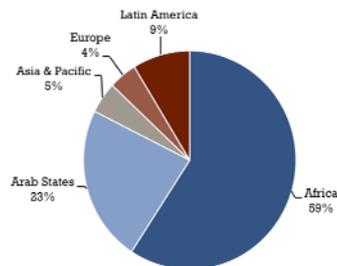


4

### Distribution of Activities Overall



### Distribution of Activities by Region



Based on expenditures

**Annex XI**  
Strategic Objectives 1, 2, 3, 4, 5  
MLA 2 - 6

## I. Capacity Development & Technical Assistance Diploma Programme

**5**

### Diploma Timeline

**Preparation**

- Readings
- Experiences in curriculum development
- Familiarization with the TTCD
- Knowledge of one's own context

**Face to Face Session**  
10 days

- Introduction of the 10 modules
- Team work
- School visits
- Individual activities
- Presentations
- Working closely with a tutor
- National and International Perspectives

**Online Session**  
30 weeks

- 1 module for 3 weeks (10 modules total)
- Background readings
- Case studies
- Forum

**Training Material**



### Activities

**Step 1 Reflection**  
- One's own context  
Ex: Mexico

**Step 2 Analysis**  
- Revision of different case studies  
Ex: Vietnam

**Step 3 Comparison**  
- With another context  
Ex: Mexico and Vietnam

**Step 4 Application**  
- One's own context  
Ex: Writing a proposal to change curriculum

**Annex XI**  
Strategic Objectives 1, 2, 3, 4, 5  
MLA 2 - 6

## I. Capacity Development & Technical Assistance Diploma Programme

**6**

**Uruguay**  
1st cohort (2010 - 2011)  
2nd cohort (2011-2012)

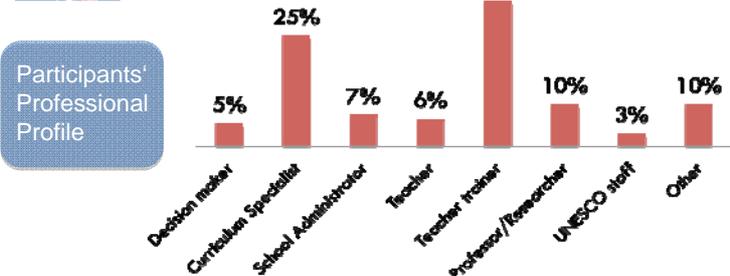
**Tanzania**  
1st cohort (2011 - 2012)

**Co-organized with Catholic University of Uruguay (UCU), Regional Bureau for Education in Latin America and the Caribbean (UNESCO/OREALC)**

Joint program with UNESCO (BREDA, TED section) and the Tanzania Institute of Education (TIE) and the Open University of Tanzania (OUT)

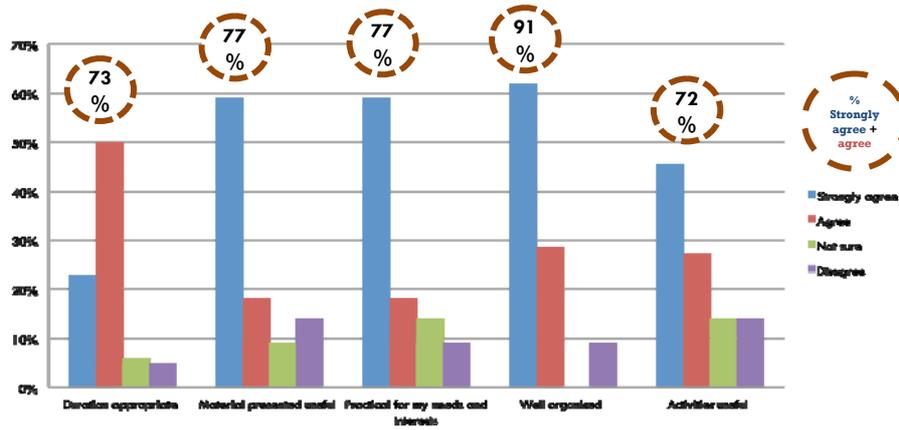


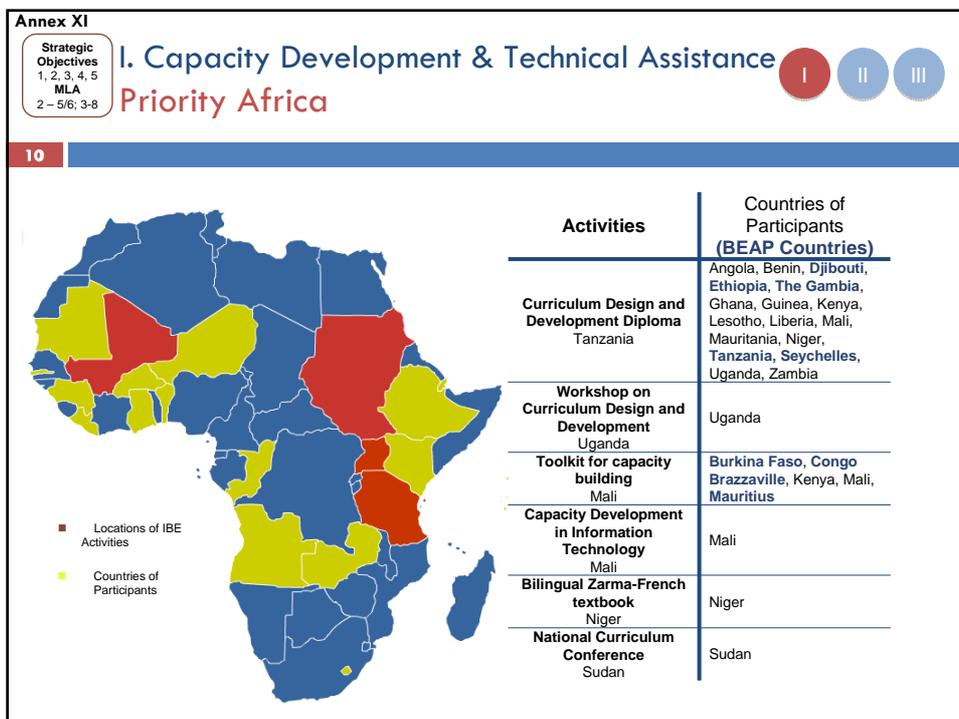
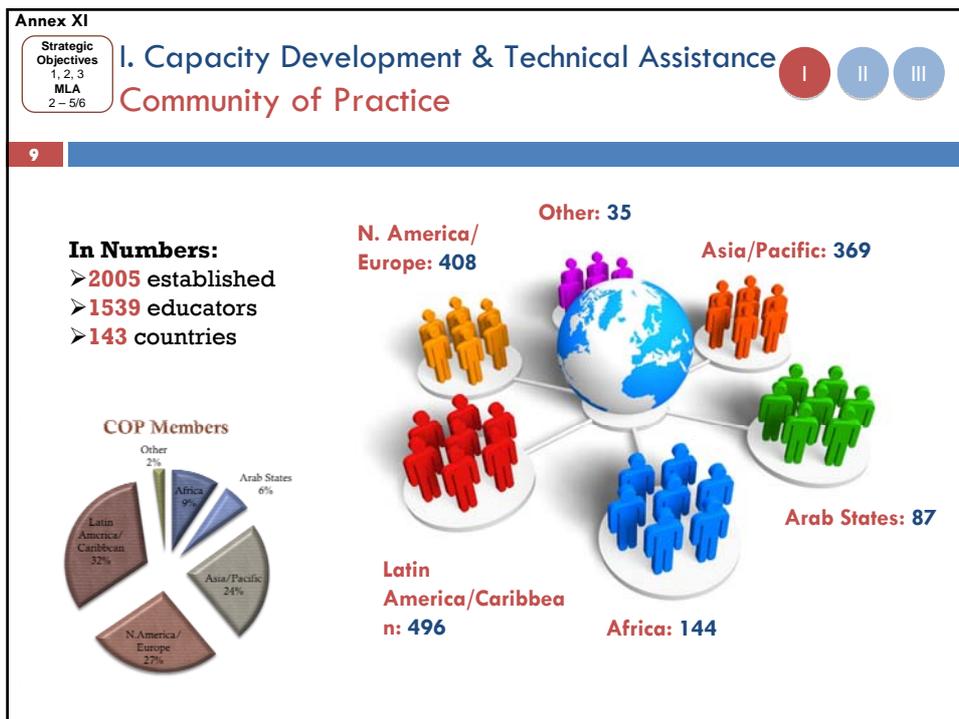

### Participants' Professional Profile



Professional Profile	Percentage
Decision maker	5%
Curriculum Specialist	25%
School Administrator	7%
Teacher	6%
Teacher trainer	34%
Professor/Researcher	10%
UNESCO staff	3%
Other	10%

Evaluation





# I. Capacity Development & Technical Assistance

## HIV and AIDS Education



# I. Capacity Development & Technical Assistance

## Technical Assistance



Annex XI

## I. Capacity Development & Technical Assistance

13

### Challenges

- Strengthening **team expertise**
- Developing a sustainable **scholarship programme** for the diploma
- Developing a **survey to assess the impact** of the diploma in the future work of the participants
- Better integration of the work in **Africa**
- Addressing the **gaps** existing in some countries between the technical and political levels implied by curriculum work.

Annex XI

Strategic Objectives  
6.7, 8, 9  
MLL  
3-8/4-12

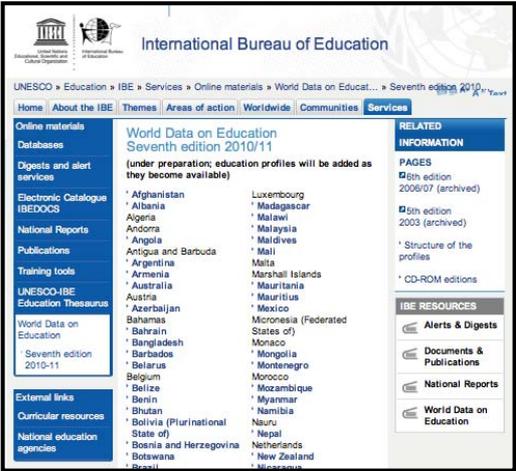
## II. Knowledge Production & Management

### Achievements

14

### Databases

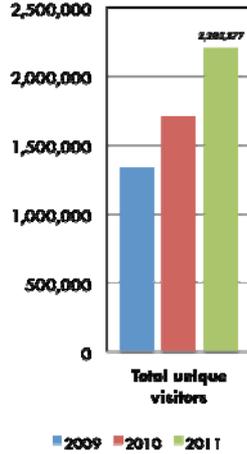
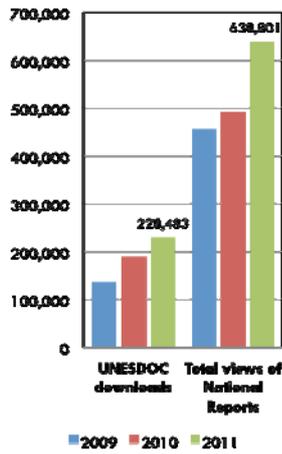
- World Data on Education** □ 49 updated profiles of the 2010/11 edition
- Global Education Digest** □ 110 country cases cross-checked verifying information on the duration of compulsory education
- IBEDOC** □ 745 records added
- Digest & Alert Services** □ 39 alerts and 3 digests produced and disseminated



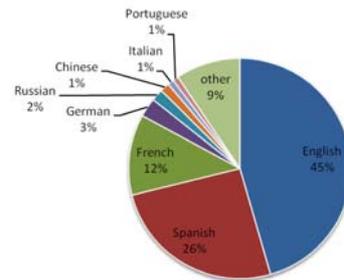
## II. Knowledge Production & Management Website



15



Languages of users visiting the IBE website 2011



## II. Knowledge Production & Management Publications



16

Prospects

- 157:** *Access and Equity in Financing Higher Education in Arab Countries*
- 158:** *Education and Armed Conflict*
- 159:** *International Developments in Teacher Education for Inclusive Education: Issues and Challenges*
- 160:** *Regular Issue*

Educational Practices Series

- 22:** *Teaching Fractions*

Books

- *Interregional and Regional Perspectives on Inclusive Education: Follow-up of the 48<sup>th</sup> Session of the International Conference on Education*
- *Childhood Rights and Inclusive Education in Latin America*

**Prospects** reaches **6,936** institutions worldwide through **255** academic consortia (+22%). The number of downloaded subscriptions has reached **30,707** (2008: 2,800 downloaded subscriptions)

Annex XI

## II. Knowledge Production & Management

17

### Challenges

- Ensuring a more **systematic and sustained exploitation of the rich IBE knowledge** and information base on curricula and curriculum development processes
- Further improving the **alert services** taking into consideration users' suggestions and needs
- Further developing the **IBE website** progressively making it more **dynamic and interactive**

Annex XI

Strategic Objective  
10  
MLA  
3-8

## III. Policy Dialogue

### Overview

18

- 1

forging **partnerships** with ministries of education, foundations, transnational organisations

**Ex:** European Agency for the Development in Special Needs Education, the Organization of Iberoamerican States, Gulf Arab States Educational Research Centre
- 2

providing **guidance** in developing inclusive policy frameworks and guidelines

**Ex:** for GASERC developing a project in the Arab Region on inclusive school curriculum and curriculum quality and evaluation
- 3

setting up an **online platform** to disseminate relevant information for policies on inclusive education

**Ex:** set up the **Inclusive Education in Action – IEA project homepage** (<http://www.inclusive-education-in-action.org/iea>) showing good practices that address the recommendations of the UNESCO Guidelines on Inclusion.

## III. Policy Dialogue



19

### Challenges

- Developing a **policy programme** beyond the 48<sup>th</sup> ICE
- Developing **relevant, evidence-based and reflective policy dialogue** on inclusive education across all UNESCO regions
- Engaging, convincing and mobilizing **institutional, political and financial support** from diverse partners

## Human Resources

20

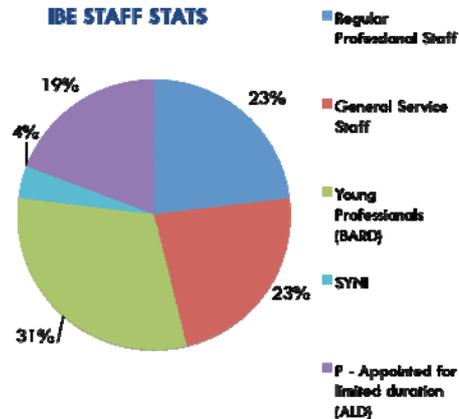
### Professional Development:

- 1 staff trained for "Gender Focal Points"
- 3 staff members trained in the Diploma for Curriculum Development
- 1 staff trained by UN-LINKS HQ

### Recruitment

- 1 senior programme specialist (P5) in the final stages of the selection process
- 1 P4 ALD coordinator (Priority Africa)
- 2 P1/P2 ALD assistant programme specialists (Africa and technical assistance Iraq project)
- 1 GS6 accountant

**IBE STAFF STATS**



16 interns representing 3 of the 5 UNESCO regions have been trained

Annex XI

## IBE Budgetary Framework 2011

**21**

Special Account	Budget approved	Budget revised	Total Expenditures	Execution Rate
I. Programme Activities	1,431,000	1,561,888	1,377,600	88.2%
I-1 Capacity Development & Technical Assistance	820,000	860,649	822,987	95.6%
I-2 Knowledge Production & Management	461,000	461,000	385,091	83.5%
I-3 Policy Dialogue	150,000	240,239	169,522	70.6%
II. Governing Board/ Gen. Adm./ Institutional Dev.	770,000	770,000	640,019	83.1%
III. Staff cost (est. Posts)	2,290,000	2,296,944	2,092,078	91.1%
<b>Total Expenditures Special Account 2011 (I + II + III)</b>	<b>4,491,000</b>	<b>4,628,832</b>	<b>4,109,697</b>	<b>88.8%</b>
<b>Extrabudgetary Projects</b>	<b>576,583</b>	<b>576,583</b>	<b>514,034</b>	<b>89.2%</b>
<b>TOTAL EXPENDITURES 2011</b>	<b>5,067,583</b>	<b>5,205,415</b>	<b>4,623,731</b>	

Annex XI

## Extrabudgetary Programmes 2011

**22**

IBE EXPENDITURES	BUDGET
HIV AIDS 1	59,963
HIV AIDS 2	33,701
Lutte contre la pauvreté Niger	23,666
Jeunes face au HIV Guyana	31,789
Conversation GIGAPAN	31,367
Qatar Project	36,168
Mexico	5,000
UNRWA	32,000
Iraq Project	260,380
<b>TOTAL</b>	<b>514,034</b>

# Financial Statement 2011

## Provisional Account

23

I.1 RESOURCES CREDITED TO IBE SPECIAL ACCOUNT	<b>4,228,454</b>
I.1.1 UNESCO financial allocation	2,400,000
I.1.2 Voluntary contributions	735,776
I.1.3 In-Kind revenue: Rental of premises	747,740
I.1.4 Other revenue producing activities	133,793
I.1.5 Other Revenue	198,044
I.1.6 Finance revenue	13,100
II.1 PROGRAMME ACTIVITIES 2011	1,377,600
II.1.1 Capacity Development and Technical Assistance	822,988
II.1.2 Knowledge Production & Management	385,090
II.1.3 Policy Dialogue	169,522
II.2 GOVERNING BOARD/ GEN. ADM./INSTITUTIONAL DEV.	640,018
II.3 STAFF COST (est. Posts)	2,092,078
III. Reconciliation Budget/Financial Statements	544,748
IV. Charges after adjustments (II + III)	<b>4,654,445</b>
V. Accounting Results (I – IV)	(425,990)
VI. RESERVES BEGINNING OF PERIOD	1,894,306
<b>TOTAL RESERVES END OF 2011 (V + VI)</b>	<b>1,468,316</b>



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

International Bureau  
of Education

1

Annex XII - 61<sup>st</sup> SESSION OF THE  
COUNCIL OF THE INTERNATIONAL BUREAU OF EDUCATION

# IBE Strategy as COE Implementation Plan

UNESCO – International Bureau of Education  
Geneva, 25-27 January 2012

Annex XII

## Implementation to become a COE

1. Implementation Framework
2. Programme Priorities
3. Organizational Structure
4. Policy Dialogue (including ICE)
5. Governance
6. Resource Mobilization Plan
7. Advocacy & Communication Strategy

## Preparatory Steps

3

May/July 2011:

- Programmatic Review 2011
- Rapid Organization Assessment (ROA)

## Programmatic Review

4

### Programmatic Review — Methodology/phases

1. Review of IBE vision, mission and objectives statements
2. Programme information and self-evaluation (programme and project)
3. External review and recommendations (external reviewer)

Annex XII

## Objectives of Programmtic Review

5

- Description of programmes: objectives, products and services, implementation strategies, achievements and challenges
- Are programme products and services consistent and appropriate to a CoE in terms of scope and quality?
- Products and services that need to be improved to become a CoE
- Prioritise programmes (most and least relevant as CoE)

Annex XII

## Evaluation Criteria for Programme Revision

6

- Relevant and responsive to Member States
- Innovative
- Effective
- High quality
- Consistent with the IBE's revised statement of mission, purpose and broad objectives

## Outcomes programmatic review

7

- General relevance and quality of products and services
- More prioritizing and better coordination of services
- External review panels of academic experts and internal quality mechanisms (Diploma, courses, resource pack, tools)
- Communication toolkit for resource mobilization, advocacy and marketing of services
- Strengthening “specialized” expertise (in technical assistance, CD, research in KPM, communications and fundraising)
- Develop curriculum research and data mining area

## Rapid Organization Assessment (ROA)

8

- Organizational Development (OD) framework:
  - an ongoing process of continuous improvement that recognizes that large gains can be obtained with small steps
  - comprehensive and holistic in its approach—key levers of change are identified and used
  - management and staff work cohesively to build capacity around key areas; while continuing to provide quality services
  - centered around a *strategic focus*

Annex XII

## Strategic focus — IBE as CoE

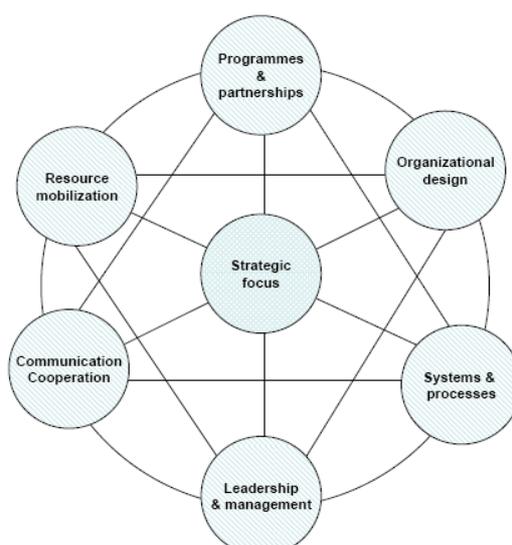
A conceptual model based on four pillars:

- Curriculum services to member states
- Information management
- Knowledge management, tools and research
- Communities of practice (COP)

Annex XII

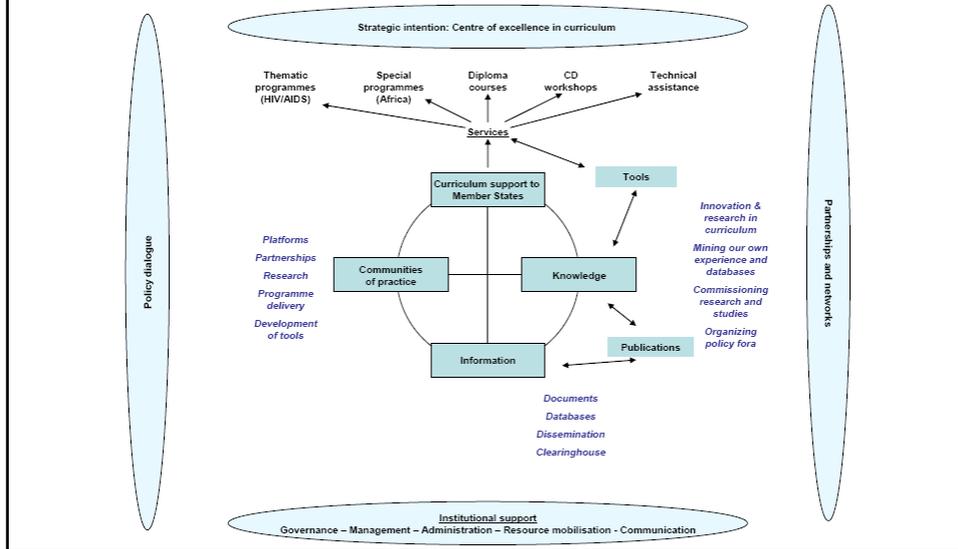
## Organisational Development Framework

10



## Strategic Focus

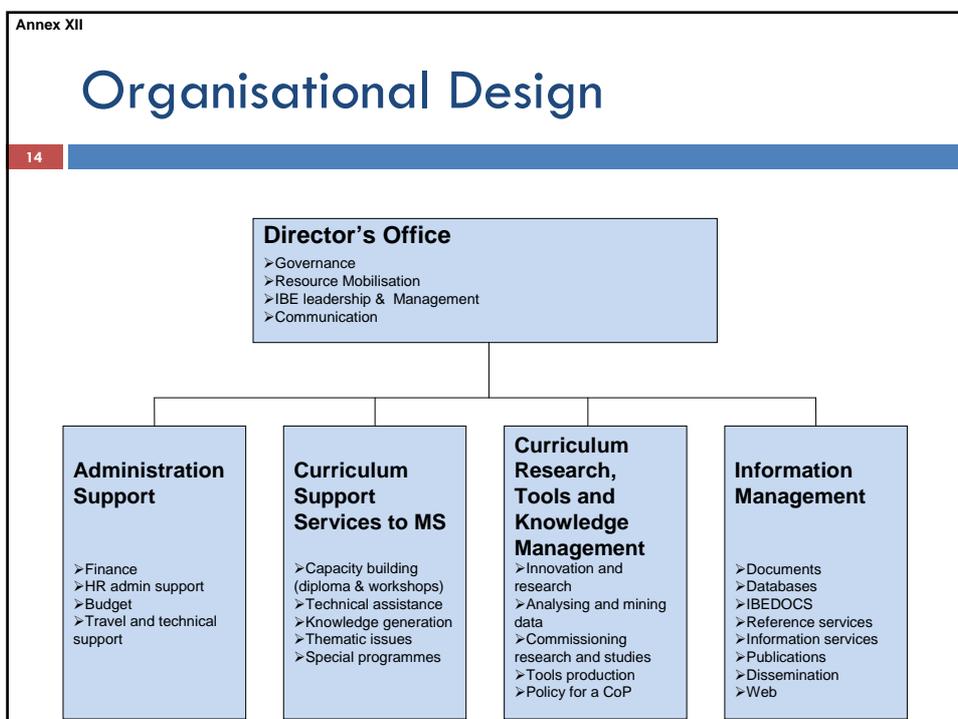
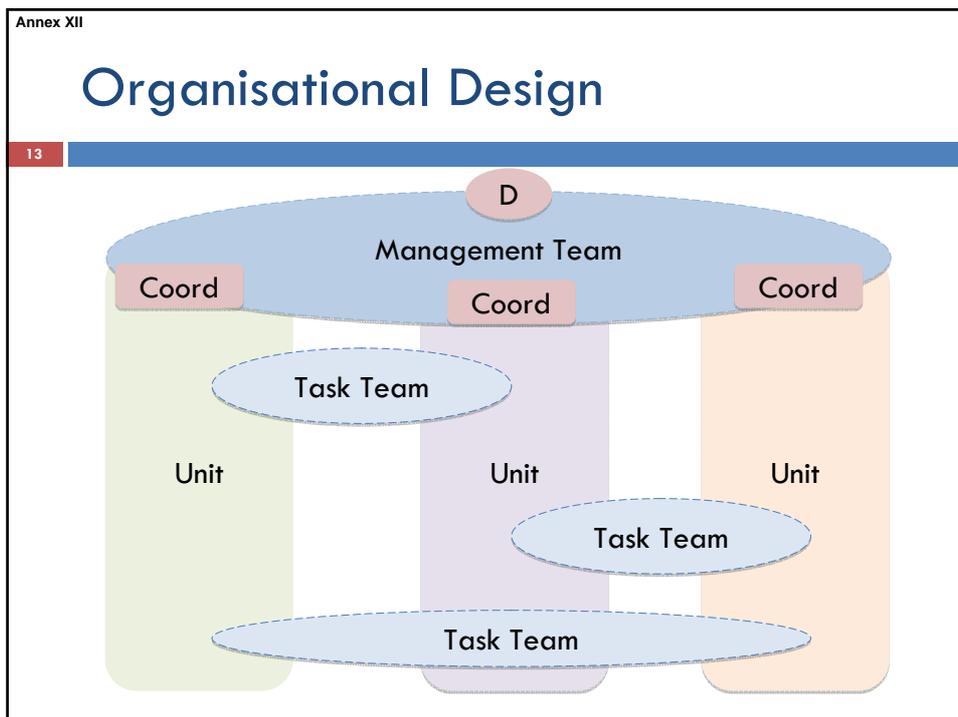
11



## Organizational Design and Staffing

12

- Organizational Design and Staffing is more than structure and organigrams
- Design includes roles, responsibilities and the implementation of management practices that ensure that people work effectively together
- A design of *homes* and task teams:
  - Organizational homes
  - Portfolio workers
  - Deliverables
  - Teams produce deliverables



## Policy Dialogue & ICE

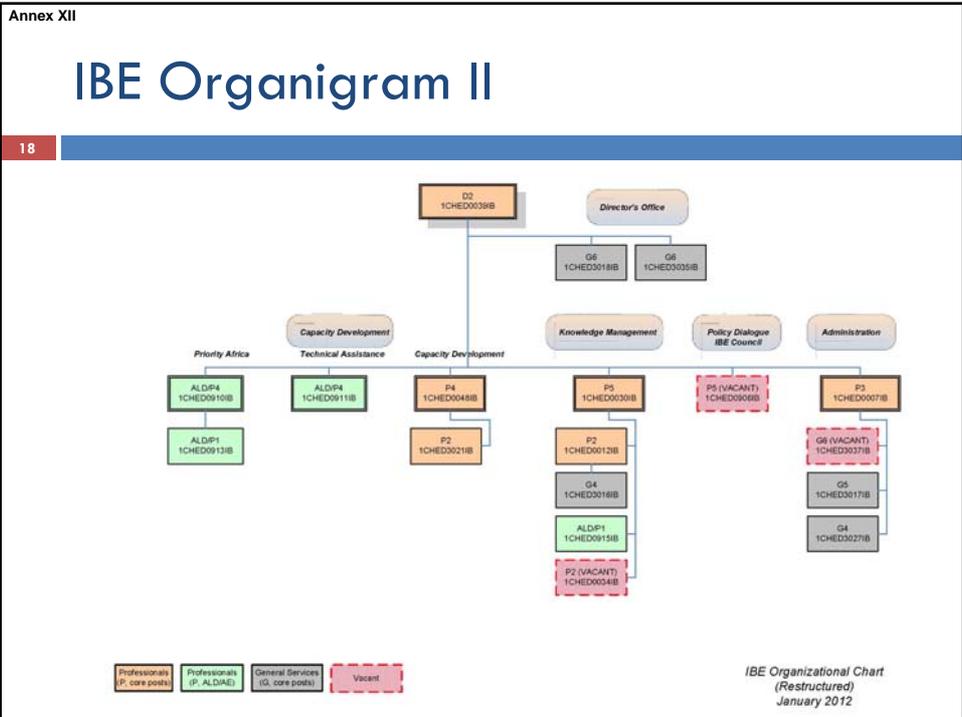
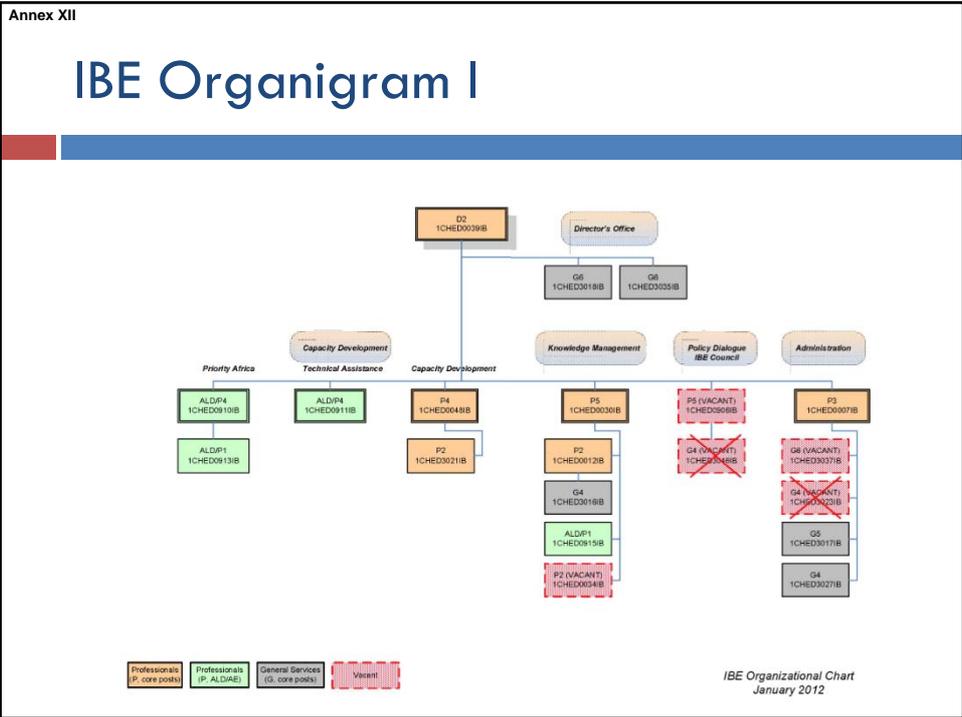
15

- Develop specific plans with regard to the frequency, format, content, and financing mechanisms of future ICE sessions
- Establish clear mechanism of resource allocation separate from general IBE programmatic funding
- Explore ways to enhance the visibility of the ICE, towards more interactive dialogue
- Explore a broad range of policy dialogue opportunities
  
- Who: Working group with Members of the Council, representation of ADG/ED and the IBE Director to make proposals on general considerations and next ICE

## Governability: IBE Council

16

- Analyze the actual Council (in comparison with other UNESCO institutes governing bodies)
- develop a proposal of what type of governing body would be the most appropriate
  - ▣ to provide programmatic guidance,
  - ▣ resource mobilization and
  - ▣ strategic decision-making to the IBE as a CoE
- Proposals to go to the GC in 2013
  
- Who: Working group with Members of the Council, representation of ADG/ED, IBE Director and in consultation with GBS (governing body secretariat)



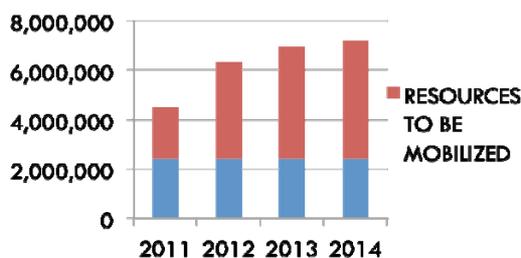
## Estimated Financial Implications of the Strategy

	2011	2012	2013	2014
<b>I. Organizational Change &amp; Restructuring</b>				
Plan of action, review of activities & programmes, review of IBE organization & staffing structure (A1.1-A1.2-A1.3-A1.4-C1-C2.1-C2.2)	(*)	100,000		
Mid-term external assessment (A1.7)				100,000
Develop & implement communication, advocacy, marketing & fund-raising strategy (B4.1 to B4.4)		100,000	100,000	50,000
<b>II. Develop Programmes &amp; Services</b>				
Training courses & tools (B3)		200,000	150,000	100,000
Linkages with HQ & Field Offices (B2)		20,000	20,000	20,000
Priority Africa (activities)		200,000	300,000	300,000
KPM (research & analysis) (A2-A4)		50,000	100,000	150,000
KPM (Clearinghouse Curriculum) (A2-A4)		450,000	300,000	300,000
<b>III. Staff to support the development of programmes &amp; services</b>				
Assessment of needs, research topics compilation, databases analyses, global situation analysis (P3, KPM) (A2.3-A4.1-A4.4)			163,500	171,675
Strengthen communication, monitoring, evaluation) (P1/P2) (B1.1-B1.2-B4)			157,500	165,375
Priority Africa (P4)		200,000	210,000	220,500
Strengthen technical assistance, goal A (P3 TA)		165,000	173,250	181,913
Strengthen IBE clearinghouse services (P2 web administrator)		150,000	157,500	165,375
Sustainable capacity development activities, training courses & tools (P2 CAP) (B3)		150,000	157,500	165,375
<b>A. Subtotal</b>		<b>1,785,000</b>	<b>1,989,250</b>	<b>2,090,213</b>
<b>IV. Programme Activities &amp; Governance</b>				
Staff cost	2,290,000	2,364,724	2,482,960	2,607,108
Priority Africa	420,000	450,000	450,000	450,000
Capacity Development/Community of Practice	300,000	350,000	350,000	350,000
Knowledge Production Management & publications	461,000	461,000	461,000	470,000
Policy Dialogue/ICE preparation	150,000	160,000	350,000	350,000
Technical Assistance	100,000	160,000	160,000	160,000
General operating cost	290,000	298,700	307,661	316,891
Institutional development	300,000	206,000	212,180	218,545
IBE Council	180,000	185,400	190,962	196,691
<b>B. Subtotal</b>	<b>4,491,000</b>	<b>4,635,824</b>	<b>4,964,763</b>	<b>5,119,235</b>
<b>Grand Total (strategy + programme activities)</b>	<b>4,491,000</b>	<b>6,420,824</b>	<b>6,954,013</b>	<b>7,209,448</b>

(\*)100'000USD have been allocated to institutional development for preparation work  
NB: Budget for the ICE amounts to at least 2'000'000USD, which is not included in this table.

## Estimated Financial Implications of the Strategy

	2011	2012	2013	2014
<b>I. Organizational change &amp; restructuring</b>		100,000	100,000	150,000
<b>II. Develop programmes &amp; services</b>		920,000	870,000	870,000
<b>III. Staff to support the development of programmes &amp; services</b>		665,000	1,019,250	1,070,213
<b>IV. Programme activities &amp; governance</b>	4,491,000	4,635,824	4,964,763	5,119,235
<b>Grand Total</b>	<b>4,491,000</b>	<b>6,320,824</b>	<b>6,954,013</b>	<b>7,209,448</b>
<b>UNESCO ALLOCATION</b>	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
<b>RESOURCES TO BE MOBILIZED</b>	<b>2,091,000</b>	<b>3,920,824</b>	<b>4,554,013</b>	<b>4,809,448</b>





United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organisation



International Bureau  
of Education

1

Annex XIII - 61<sup>st</sup> SESSION OF THE  
COUNCIL OF THE INTERNATIONAL BUREAU OF EDUCATION

## Presentation of the Director Programme of Activities

### 1 January to 31 December 2012

UNESCO – International Bureau of Education  
Geneva, 25-27 January 2012

Annex XIII

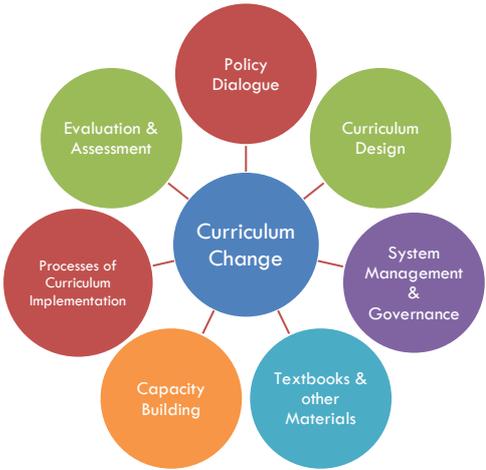
## Overview I

2

**IBE Mission**

support UNESCO Member States in their efforts to enhance student learning through the development of high quality inclusive curricula by providing:

- **capacity development** for institutions and individuals as well as customised assistance to member states;
- access to **curriculum-related resources, knowledge and information**; and
- opportunities for constructive **international policy dialogue**.



## Overview II



3

I. Capacity  
Development &  
Technical  
Assistance

II. Knowledge  
Management &  
Production

III. Policy  
Dialogue

## 2012 Situation



**-31%**

Cut to the allocation that was approved by the 36th Session of the General Conference.

- Budget and programme have to be adapted
- Stronger restructuring than previously planned
- Focus in the internal processes and the development of quality mechanisms for products that have been developed in the last 2 years
- Workshops and technical assistance are subject to full funding

Annex XIII

## I. Capacity Development & Technical Assistance

### Diplomas

5



**Diploma in Latin America**  
Uruguay

**2<sup>nd</sup> Cohort:**  
24 participants

**3<sup>rd</sup> Cohort:**  
25 – 30 participants



**Diploma in Africa**  
Tanzania

**1<sup>st</sup> Cohort**  
49 participants

**2<sup>nd</sup> Cohort**  
25 – 30 participants

**Initiatives:**

- **Revise the Training Tools for Curriculum Development (TTCD)** incorporating case studies developed through the network of the community of practice as well as incorporating feedback from participants
- **Assess the feasibility** of developing similar diploma courses in **Francophone Africa** and in the **Arabic region** for 2014-2015
- **Design the evaluation of the long term impact** of the Diploma and track the participants' utilization of acquired skills in curriculum issues

Annex XIII

## I. Capacity Development & Technical Assistance

### Workshops

6

Workshop Criteria



The diagram illustrates the workshop criteria, centered around a red ribbon with a heart. The criteria are arranged in a circle:

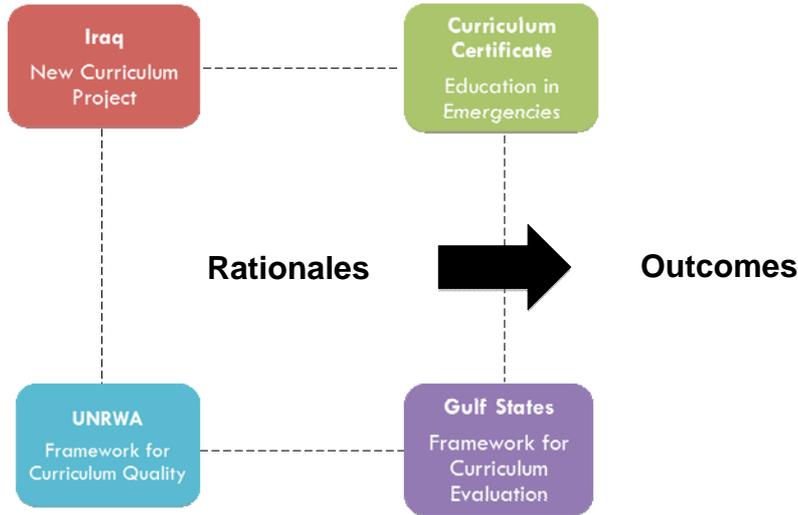
- Curriculum & Textbooks
- Curriculum Design
- Curriculum Issues
- Curriculum Alignment
- Inclusive Education
- HIV/AIDS Education

## I. Capacity Development & Technical Assistance



### Technical Assistance

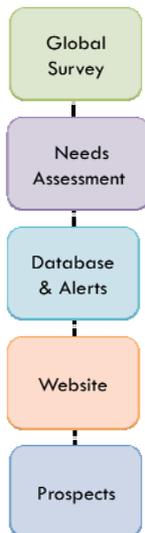
7

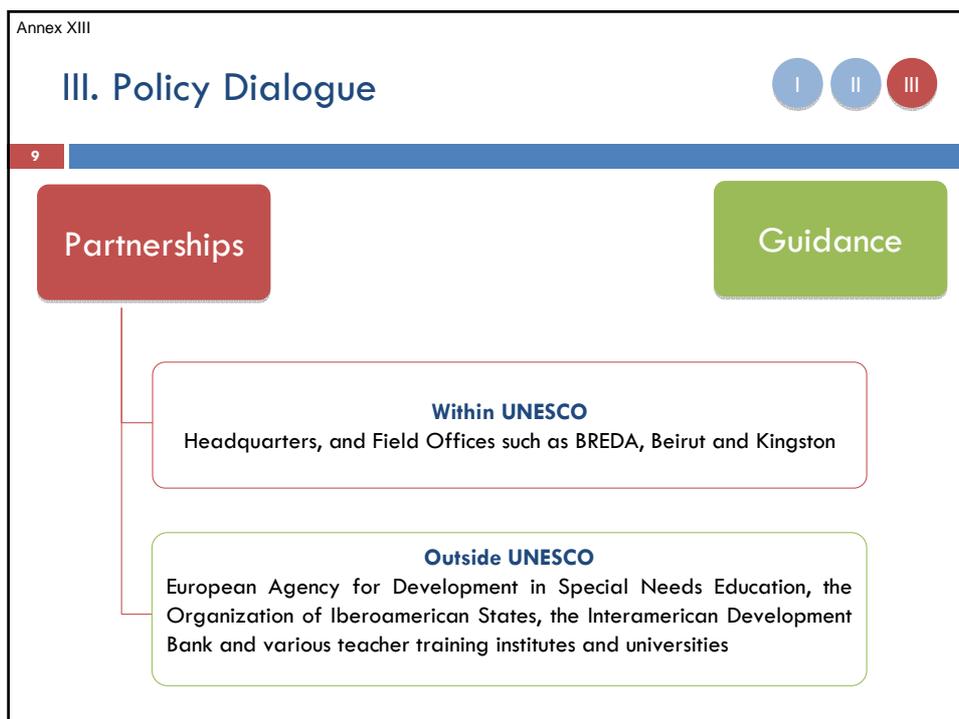


## II. Knowledge Production & Management



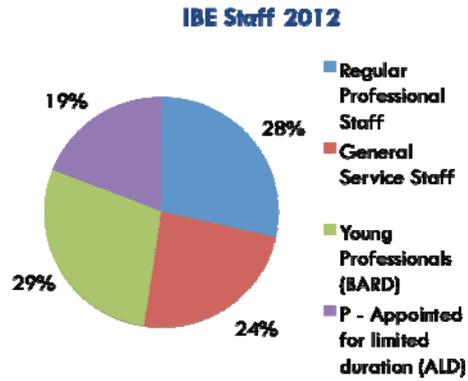
8



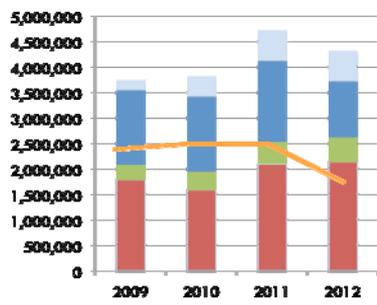


# Human Resources

Staff	2011	2012
Regular Professional	6	6
Professionals ALD	5	4
General Service	6	6
BARD	8	6
SYNI	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>22</b>



# 2012 Reduction



■ Extrabudgetary Projects  
■ Programme Activities  
■ Governing Board/Gen. Adm.  
■ Staff Costs  
— UNESCO Allocation

**-31%**

	Approved Budget	Revised Budget	Deficit
UNESCO Allocation	2,500,000	1,725,000	<b>-775,000</b>
STAFF COST	2,130,000	2,130,000	-405,000
IBE Council	180,000	180,000	-180,000
Operating Cost	300,000	300,000	-300,000

Annex XIII

## Reduction of Programme Budget

	BUDGET 2011 approved	BUDGET 2012
<b>I. PROGRAMME ACTIVITIES (*)</b>	1,561,888	953,849
<b>I-1 Capacity development and technical assistance</b>	860,649	394,821
I-1.1 Capacity development programme/COP	305,879	168,356
I-1.2 AFRICA project	420,000	136,465
I-1.3 Technical co-operation projects/support to Member States	134,770	90,000
<b>I-2 Knowledge production and management</b>	461,000	292,142
I-2.1 Resource Bank and Observatory of educational trends	116,000	80,000
I-2.2 Documentation and information	65,000	25,000
I-2.3 Development of IBE website	80,000	67,588
I-2.4 Research and Publications	200,000	119,554
<b>I-3 Policy dialogue</b>	240,239	266,886
I-3.1 Policy Dialogue/Inclusive education	150,000	0
I-3.2 GASERC-Inclusive Schools Toolkit	90,239	266,886
<b>II. Governing Board/Gen. Adm./Institutional Dev.</b>	770,000	630,000
II-1.1 IBE Council /Steering Committee	180,000	180,000
II-1.2 General operating costs	290,000	300,000
II-1.3 Institutional development: CoE, Coordination and prog dev	300,000	150,000
<b>TOTAL I + II</b>	2,331,888	1,583,849
<b>III. Staff costs (Established posts)</b>	2,296,944	2,130,000
<b>TOTAL BUDGET ALLOCATED</b>	<b>4,628,832</b>	<b>3,713,849</b>

(\*) if we do not consider GASERC, the reduction for Policy dialogue is about 53%

Annex XIII

## IBE Budgetary Framework 2012

14

IBE EXPENDITURES	Budgetary Framework
<b>I. Programme Activities</b>	953,849
I-1 Capacity Development & Technical Assistance	394,821
I-2 Knowledge Production & Management	292,142
I-3 Policy Dialogue	266,886
<b>II. Governing Board/ Gen. Adm./Institutional Dev.</b>	630,000
<b>III. Staff cost (est. Posts)</b>	2,130,000
<b>TOTAL EXPENDITURES 2011 (I + II + III)</b>	<b>3,713,849</b>
<b>TOTAL INCOMES 2012</b>	<b>4,338,647</b>
<b>TOTAL RESERVES END OF 2012</b>	<b>642,798</b>

## IBE Expenditures 2012

15

<b>I. PROGRAMME ACTIVITIES 2012</b>	<b>953,849</b>
I.1 Capacity Development and Technical Assistance	394,821
I.1.1 Capacity Development Programme/COP	168,356
I.1.2 AFRICA Project	136,465
I.1.3 Technical co-operation projects/support to Member States	90,000
I.2 Knowledge Production and Management	292,142
I.2.1 Resource Bank and Observatory of educational trends	80,000
I.2.2 Documentation and information	25,000
I.2.3 Development of IBE website	67,588
I.2.4 Research and Publication	119,554
I.3 Policy Dialogue	266,886
I.3.1 GASERC – Inclusive Schools Toolkit	266,886
<b>II. GOVERNING BOARD/GEN. ADM./INSTITUTIONAL DEV.</b>	<b>630,000</b>
II.1 IBE Council/Steering Committee	180,000
II.2 General operating costs	300,000
II.3 Institutional development: CoE, Coordination and prog. dev.	150,000
<b>III. Staff Costs</b>	<b>2,130,000</b>
<b>TOTAL EXPENDITURES (I + II + III)</b>	<b>3,713,849</b>

## Resolution 2012

<b>I. EXPENDITURES (Obligations)</b>	<b>3,713,849</b>
I.1 PROGRAMME ACTIVITIES 2012	953,849
I.1.1 Capacity Development and Technical Assistance	394,821
I.1.2 Knowledge Production and Management	292,142
I.1.3 Policy Dialogue	266,886
I.2 GOVERNING BOARD/GEN. ADM./INSTITUTIONAL DEV.	630,000
I.2.1 IBE Council/Steering Committee	180,000
I.2.2 General Operating Costs	300,000
I.2.3 Institutional Development: CoE, Coordination and Prog. Dev.	150,000
I.3 Staff Costs	2,130,000
<b>II. RESOURCES CREDITED TO IBE SPECIAL ACCOUNT</b>	<b>4,338,647</b>
II.1 UNESCO Financial Allocation	1,725,000
II.2 Voluntary Contributions	760,000
III.3 Extrabudgetary Resources	265,331
III.4 Other Revenue Producing Activities	120,000
III.5 Reserves 2011	1,468,316
<b>TOTAL RESERVES END OF 2012 (II – I)</b>	<b>624,798</b>

Annex XIII

IBE BUDGETARY FRAMEWORK	FUNDING SOURCES & ESTIMATED ALLOCATIONS					
	2012	Budgetary framework	UNESCO regular budget	Donors' contribution for 2012	GASERC	IBE resources
<b>I. PROGRAMME ACTIVITIES</b>	<b>953,849</b>	<b>0</b>	<b>630,000</b>	<b>265,331</b>	<b>58,518</b>	<b>0</b>
I-1 Capacity development and technical assistance	394,821	0	370,000		24,821	0
I-1.1 Capacity development programme/COP	168,356		150,000		18,356	
I-1.2 AFRICA project	136,465		130,000		6,465	
I-1.3 Technical co-operation projects/support to Member States	90,000		90,000			
I-2 Knowledge production and management	292,142	0	260,000		32,142	0
I-2.1 Resource Bank and Observatory of educational trends	80,000		80,000			
I-2.2 Documentation and information	25,000		25,000			
I-2.3 Development of IBE website	67,588		45,000		22,588	
I-2.4 Research and Publications	119,554		110,000		9,554	
I-3 Policy dialogue	266,886	0	0	265,331	1,555	0
I-3.1 GASERC-Inclusive Schools Toolkit	266,886		0	265,331	1,555	
<b>II. Governing Board/Gen. Adm./Institutional Dev.</b>	<b>630,000</b>	<b>0</b>	<b>130,000</b>	<b>0</b>	<b>500,000</b>	<b>0</b>
II-1 IBE Council/Steering Committee	180,000		0		180,000	
II-2 General operating costs	300,000		0		300,000	
II-3 Institutional development: CoE, Coordination and prog dev	150,000		130,000		20,000	
<b>III. Staff costs (Established posts)</b>	<b>2,130,000</b>	<b>1,725,000</b>	<b>0</b>		<b>405,000</b>	
<b>TOTAL EXPENDITURES 2012 (I+II+III)</b>	<b>3,713,849</b>	<b>1,725,000</b>	<b>760,000</b>	<b>265,331</b>	<b>963,518</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INCOMES 2012</b>	<b>4,338,647</b>	<b>1,725,000</b>	<b>760,000</b>	<b>265,331</b>	<b>1,468,316</b>	<b>120,000</b>
<b>INCOMES - EXPENDITURES = Estimated reserves by the end of 2012</b>	<b>624,798</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>504,798</b>	<b>120,000</b>

(\*) Income deriving from rental of offices and other facilities and interest on IBE clearing account

Annex XIII

## Extrabudgetary Programmes 2012

18

IBE EXPENDITURES	BUDGET
Developing new IRAQI curricula	500,000
Capacity building to strengthen key competencies on HIV education in 5 countries of Western and Central Africa	100,000
<b>TOTAL EXTRABUDGETARY EXPENSE (IV)</b>	<b>600,000</b>
<b>TOTAL EXPENDITURES 2012 (I + II + III + IV)</b>	<b>4,313,849</b>





United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

International Bureau  
of Education

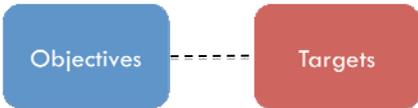
Annex XIV - 61<sup>st</sup> SESSION OF THE  
COUNCIL OF THE INTERNATIONAL BUREAU OF EDUCATION

# Report of the Director Resource Mobilization Plan

UNESCO – International Bureau of Education  
Geneva, 25-27 January 2012

Annex XIV

## 1. Resource Mobilization Plan



**Objectives**

- Increase the IBE core funding
- Increase IBE's extra-budgetary funding to further undertake projects to support Member States
- Institutionalize resource mobilization as a key function and expertise in the Institute

**Targets**

- US\$7,000,000 by 2014
- Increase of US\$2,000,000 annually

# 1. Resource Mobilization Plan



## Implementation Plan

- Intended to **last 4 years** to develop a comprehensive approach
- Fundraising institutionalized through the creation of a **Resource Mobilization Team**
- **Coordinated by the IBE Director** with reporting lines to IBE Council and to the Steering Committee

## Priorities

- Mobilizing **Member States** funding for the core budget
- Extra-budgetary funds from **UNESCO** (CAP, Cap-EFA, UNESCO FU etc.)
- Extra-budgetary funds from **partnerships with other UN agencies** (UNAIDS, UNICEF, INEE etc.)
- **Multilateral donors** and **private sector** through specific projects (EFA-FTI, World Bank, OEI etc.)
- **Swiss private donors**



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

International Bureau  
of Education

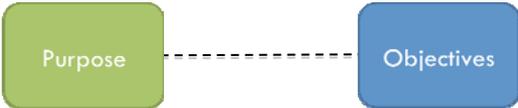
Annex XV - 61<sup>st</sup> SESSION OF THE  
COUNCIL OF THE INTERNATIONAL BUREAU OF EDUCATION

# Presentation of the Director Advocacy & Communication Strategy

UNESCO – International Bureau of Education  
Geneva, 25-27 January 2012

Annex XV

## Advocacy and Communication Strategy



**Purpose:**

- Dissemination of key objectives and messages
- Outreach of IBE's role, and the services it can offer
- Conception of tools and means to deliver the message in an effective and convincing way
- Communication of evidence based relevant information to Member States, Ministries, teacher trainers and other stakeholders

**Objectives**

- Build awareness about the importance of the curriculum and promote stakeholder engagement
- Increase IBE's visibility
- Publicize our mission, objectives and services
- Promote changes in policies and practices of educational actors
- Influence specific policy and institutional changes
- Increase the financial support of Member States and of potential stakeholders

## Advocacy and Communication Strategy

### Timeframe

**2012:** Definition of one brand: « IBE »

**1st quarter 2012:** Stocktaking and situation analysis

**2nd quarter 2012:** Differentiation of target audiences and relevant messages

**3rd & 4th quarter 2012:** Development of tools and means to select the appropriate communication channels and outlets

**4th quarter 2012:** Progressive adaption of the Strategy through monitoring and evaluation

**SIXTY-FIRST SESSION OF THE  
COUNCIL OF THE INTERNATIONAL BUREAU OF EDUCATION**

Geneva, 25-27 January 2012

**SOIXANTE ET UNIÈME SESSION DU  
CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION**

Genève, 25-27 janvier 2012

**LIST OF PARTICIPANTS / LISTE DES PARTICIPANTS**



### **Allemagne / Germany**

H.E. Ms Martina NIBBELING-WRIESSNIG  
Ambassadeur  
Délégation permanente de la  
République fédérale d'Allemagne auprès de  
l'UNESCO  
13-15 av. Franklin D. Roosevelt  
75008 PARIS  
France  
Tél : (33-1) 53 83 46 60  
Fax : (33-1) 53 83 4 667  
Email : l-unes@pari.diplo.de

Ms. Micong KLIMES  
First Counsellor  
Mission permanente de l'Allemagne auprès de  
l'Office des Nations Unies et des autres  
organisations internationales à Genève  
Chemin du Petit-Saconnex 28 c  
1209 GENEVE  
Suisse  
Tél. : (41-22) 730 12 54  
Fax : (41-22) 730 12 67  
Email : micong.klimes@diplo.de

Ms. Britta BETZLER  
Advisor  
Mission permanente de l'Allemagne auprès de  
l'Office des Nations Unies et des autres  
organisations internationales à Genève  
Chemin du Petit-Saconnex 28 c  
1209 GENEVE  
Suisse  
Tél. : (41-22) 730 12 54  
Fax : (41-22) 730 12 67

### **Arménie / Armenia**

Mrs Kariné HARUTYUNYAN  
Deputy Minister  
Ministry of Education and Science  
46 Pushkin Str., Apt. 12  
YEREVAN  
Armenia 0010  
Tel.: (374) 77 44 17 44  
Email: kharutyunyan@mail.ru

### **Bahreïn / Bahrain**

H.E. Dr. Majed Ali AL NOAIMI  
Minister of Education  
Ministry of Education  
P.O.Box 28636  
MANAMA  
Bahrain  
Tel.: (973) 17 680071  
Fax: (973) 680161  
Email: Mn\_education@hotmail.com

Dr. Abdelwahid Abdalla YOUSIF  
Educational Advisor to the Minister  
Ministry of Education  
P.O. Box 41  
MANAMA  
Bahrain  
Tel.: (973) 17687287  
Fax: (973) 17728558  
Email: awyousif@yahoo.com

Ms Kefaya Habib ALANZOOR  
President of International Organizations  
Bahrain National Commission  
P.O. Box 3232  
MANAMA  
Bahrain  
Tel.: (973) 394 32340  
Email: kefayaalanzoor@gmail.com

Mr. Ibrahim A. ALSULTAN  
Chief of Public Relations and Interactive  
Programs  
Ministry of Education  
MANAMA  
Bahrain  
Tel.: (973) 39983892

Mrs. D. Naser Mohamed Al BUALI AL DOSERI  
Public Relations Specialist  
23 Flat Road Moots Arad  
MANAMA  
Bahrain  
Tel. (973) 17678191 / 39223931  
Email: al.dossary-doua@hotmail.com

### **Brésil / Brazil**

Mr. Luciano PEREIRA de SOUZA  
Counsellor  
Permanent Delegation of Brazil to UNESCO  
Maison de l'UNESCO  
1 rue Miollis  
75732 PARIS Cedex 15  
France  
Tél. : (33-1) 45 68 28 88  
Fax : (33-1) 47 83 28 40  
Email: l.souza.br@unesco-delegations.org

### **Bulgarie / Bulgaria**

Mrs. Milena DAMYANOVA  
Deputy-Minister  
Ministry of Education, Youth and Science  
2A Dondukov Blvd.  
1000 SOFIA  
Bulgaria  
Tel.: (359-2) 9217503  
Email : m.damyanova@mon.bg

**Burkina Faso / Burkina Faso**

S.E. Prof. Albert OUEDRAOGO  
Ministre des enseignements secondaires et  
supérieur  
Ministère des enseignements secondaire et  
supérieur  
03 BP 7130  
OUAGADOUGOU 03  
Burkina Faso  
Tél. : (226) 50 32 45 52  
Fax : (226) 50 31 41 41  
Email : albert-ouedraogo1@gmail.com

Prof. Amadé BADINI  
Professeur  
05 BP 6080  
OUAGADOUGOU 05  
Burkina Faso  
Tél. : (226) 70268010  
(226) 50356313  
Email : badini\_amade@yahoo.fr

M. Ahmed Baba SOULAMA  
Secrétaire général de la  
Commission nationale burkinabé pour  
l'UNESCO  
c/o Ministère des enseignements secondaire  
et supérieur  
03 BP 7046  
OUAGADOUGOU 03  
Burkina Faso  
Tél. : (226) 70 26 49 85  
Fax : (226) 50 31 56 14  
Email : ahmsoulama@gmail.com

**Chine / China**

Mr. DU Yue  
Secretary General  
Chinese National Commission for UNESCO  
37 Damucang Hutong, Xidan  
BIEJING 100816  
China  
Tel.: (86-10) 66096445  
Fax : (86-10) 66017912  
Email : duy@moe.edu.cn

Ms Jianhong DONG  
Director, Division of Education  
Chinese National Commission for UNESCO  
37 Damucang Hutong, Xidan  
BIEJING 100816  
China  
Tel.: (86-10) 66096249  
Fax : (86-10) 66017912  
Email : jhd@moe.edu.cn

**Côte d'Ivoire / Côte d'Ivoire**

Prof. Patricia NEBOUT-ARKHURST  
Expert, Représentante de la Côte d'Ivoire B.P.  
V120  
ABIDJAN  
Côte d'Ivoire  
Email : nebout\_arkhurst@hotmail.com

**Etats-Unis d'Amérique / United States of America**

Dr. Larry WEXLER  
Director, Research to Practice  
Office of Special Education Programs  
US Department of Education  
550 12<sup>th</sup> St. S.W., Room 4160 - OSEP  
WASHINGTON, D.C. 20202  
United States of America  
Tel.: (1-202) 245 7571  
Fax: (1-202) 245 7614  
Email: larry.wexler@ed.gov

Ms Rene GUTEL  
Second Secretary  
US Mission to UNESCO  
12, avenue Raphaël  
75016 PARIS  
France  
Tél. : (33-1) 45 24 74 81  
Mobile : (33) 6 20 86 87 03  
Fax : (33-1) 45 24 74 58  
Email : gutelr@state.gov

**Géorgie / Georgia**

Ms Katie ASISTISHVILI  
Vice-President  
Ministry of Education and Science  
52 Uznadze Street  
0102 TBILISI  
Georgia  
Tel.: (995-32) 231 89 40, ext. 117  
Fax: (995-32) 43 88 00  
Cell: (995 577) 15 33 62  
Email: kasistishvili@mes.gov.ge

**Honduras / Honduras**

Sr. Giampaolo RIZZO ALVARADO  
Deputy Permanent Rep.  
Permanent Mission of Honduras to UNOG  
23 Avenue de France  
1202 GENEVE  
Suisse  
Tél. : (41-22) 710 06 70  
Fax : (41-22) 710 07 66  
Email : giampaolo.rizzo@hondurasginebra.ch

Sra. Alana M. LANZA SUAZO  
Counsellor  
Permanent Mission of Honduras to UNOG  
23 Avenue de France  
1201 GENEVE  
Suisse  
Tél. : (41-22) 710 06 70  
Fax : (41-22) 710 07 66  
Email : alana.lanza@hondurasginebra.ch

#### **Inde / India**

H. E. Mr Vinay Sheel OBEROI  
Ambassador, Permanent Representative of  
India to UNESCO  
Permanent Delegation of India to UNESCO  
Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 PARIS Cedex 15  
Tél : (33-1) 45 68 29 88  
Fax : (33-1) 47 34 51 88  
Mobile : (33) 6 20444141  
Email : dl.india@unesco-delegations.org

Prof. R. GOVINDA  
Vice-Chancellor  
National University of Educational Planning  
and Administration  
NEW DELHI 110016  
India  
Tel.: (91-11) 26515472  
Email: rgovinda@nuepa.org

#### **Israël / Israel**

#### **Jamaïque / Jamaica**

#### **Liban / Lebanon**

Mme Bouchra Baghdadadi ADRA  
Conseillère du Ministre et Consultante en  
éducation et coopération internationale  
Ministère libanais de l'éducation et de  
l'enseignement supérieur  
BEYROUTH  
Liban  
Mobile: (961-3) 228 204  
Email : bbagdadiadra@hotmail.com

#### **Malaisie / Malaysia**

Mr. Abd. Ghafar MAHMUD  
Director General of Education  
Ministry of Education Malaysia  
Level 8, Block E8, Complex E  
Federal Government Administrative Centre  
62604 PUTRAJAYA  
Malaysia  
Tel.: (603) 8884 6077  
Fax: (603) 8889 4548  
Email: abd.ghafar@moe.gov.my

Mr Zaidi Abdul HAMID  
Special Senior Education Officer  
Malaysian National Commission for UNESCO  
Ministry of Education Malaysia  
Level 7, Block E8  
Government Complex  
Federal Government Administrative Centre  
62604 PUTRAJAYA  
Malaysia  
Tel.: (603) 8884 6127 /6104  
Fax: (603) 8889 5473  
Email: zaidi.hamid@moe.gov.my

#### **Maroc / Morocco**

M. Fouad CHAFIQI  
Directeur des curricula  
Ministère de l'éducation nationale  
Bab Rouah - RABAT  
Maroc  
Tél. : (212-6) 61 90 14 56  
Fax : (212-5) 37 66 12 46  
Email : fouad.chafiqi@men.gov.ma

#### **Nigéria / Nigeria**

H.E. Barr. Ezenwo Nyesom WIKE  
Minister of State for Education  
Federal Ministry of Education  
Federal Secretariat  
ABUJA  
Nigeria  
Email: enwike@yahoo.com

Mrs. Mariam Y. KATAGUM  
Ambassador, Permanent Delegate of Nigeria  
to UNESCO  
Permanent Delegation of Nigeria to UNESCO  
Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 PARIS Cedex 15  
France  
Tel.: (33-1) 45 68 27 27  
Fax: (33-1) 45 67 59 41  
Email: m.katagum.ng@unesco-delegations.org

Prof. Godswill OBIOMA  
Executive Secretary  
Nigerian Educational Research and  
Development Council  
P.O. Box 12010  
Garki PO  
ABUJA  
Nigeria  
Tel.: (234) 8130776414  
Email: obyswill@yahoo.com

Mrs. Magdalene ANENE-MAIDOH  
Secretary-General  
Nigerian National Commission for UNESCO  
Federal Ministry of Education  
Plot 243 Ademulegun Street  
Central Area  
ABUJA  
Nigeria  
Tel.: (234-803) 335 8578  
Email: [mamaidoh@yahoo.com](mailto:mamaidoh@yahoo.com)

Dr. Ahmed Modibbo MOHAMMED  
Executive Secretary  
Universal Basic Education Commission  
No. 7 Gwani Street  
WUSE, Zone 4  
ABUJA  
Nigeria  
Tel.: (234) 80 33109858  
Email: [ubecnigeria@yahoo.com](mailto:ubecnigeria@yahoo.com)

Dr. Olu AYEWOH  
Special Assistant to the Minister (Technical)  
Ministry of Education  
ABUJA  
Nigeria

Barr Beredugo A. JACOB  
Special Assistant to the Minister (Political)  
Ministry of Education  
ABUJA  
Nigeria

#### **Norvège / Norway**

Mr Jostein OSNES  
Director  
Ministry of Education and Research  
Goteborggt 31c  
0566 OSLO  
Norway  
Tel.: (47) 90167912  
Email: [jo@kd.dep.no](mailto:jo@kd.dep.no)

Mrs Vibeke THUE  
Assistant Director  
The Norwegian Directorate for Education and  
Training  
Birger Olivers rei 16b  
1176 OSLO  
Norway  
Tel.: (47) 90528252  
Email: [vibeke.thue@udir.no](mailto:vibeke.thue@udir.no)

Mr. Ole BRISEID  
President of the IBE Council  
Director General  
Erik Borresens Alle 33B  
3015 DRAMMEN  
Norway  
Tel.: (47) 95276012  
Email: [olebriseid@yahoo.no](mailto:olebriseid@yahoo.no)

#### **Ouganda / Uganda**

#### **Pakistan / Pakistan**

Ms Humaira Zia MUFTI  
Deputy Permanent Delegate of Pakistan to  
UNESCO  
Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 PARIS Cedex 15  
France  
Tel.: (33-1) 45 68 30 77  
Fax: (33-1) 45 66 62 15  
Email: [humairamufti@hotmail.com](mailto:humairamufti@hotmail.com)

#### **Philippines / Philippines**

Dr. Dina OCAMPO  
UNESCO National Commissioner on  
Education  
Dean, College of Education  
University of the Philippines  
1105 DILIMAN  
Quezon City  
Philippines  
Tel.: (63-2) 929 9322  
Mobile: (63-917) 5309059  
Email: [dina.ocampo@gmail.com](mailto:dina.ocampo@gmail.com);  
[d.ocampo@up.edu.ph](mailto:d.ocampo@up.edu.ph)

#### **République de Corée / Republic of Korea**

Mr. Sang Il KIM  
Director-General, Cultural Affairs Bureau  
Ministry of Foreign Affairs and Trade  
Secho dong  
SEOUL  
Republic of Korea  
Email: [sikim855@gmail.com](mailto:sikim855@gmail.com)

Mr. Jiwan YOO  
First Secretary  
Permanent Delegation of Korea to UNESCO  
Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 PARIS CEDEX 15  
France  
Tel.: (33-1) 44 10 24 01  
Fax: (33-1) 43 35 38 24  
Email: [dl.coree-rep@unesco-delegations.org](mailto:dl.coree-rep@unesco-delegations.org)

Ms. Won Young KIM  
Third Secretary  
Ministry of Foreign Affairs and Trade  
37 Sejongro  
Jongro-Gu  
SEOUL  
Republic of Korea  
Tel.: (82-2) 2100 7543  
Email : wnykim07@mofat.go.kr

Mrs. Ji Min CHO  
Head, of International Comparative Study  
Korea Institute for Curriculum and Evaluation  
(KICE)  
Jeongdong Bld.15-5  
Jung-Gu  
SEOUL  
Republic of Korea  
Email: chojimin@kice.re.kr

Mr. Keun-Ho LEE  
KICE Researcher  
Korea Institute for Curriculum and Evaluation  
(KICE)  
Jeongdong 15-5  
Jung-Gu  
SEOUL  
Republic of Korea  
Tel.: (82-2) 3704 3586  
Email: khlee@kice.re.kr

Mr. Byungsoo MIN  
Korea Institute for Curriculum and Evaluation  
(KICE)  
Jeongdong Bld  
Jeong-dong  
Jung-Gu  
SEOUL  
Republic of Korea  
Tel.: (82-2) 3704 3535  
Fax: (82-2) 3704 3710  
Email: bsmin@kice.re.kr

**République dominicaine / Dominican Republic**

Mme Katherine URBAEZ MARTINEZ  
Ministre Conseiller  
Mission permanente de la République dominicaine auprès de l'ONU  
63, rue de Lausanne  
1202 GENEVE  
Suisse  
Tél. : (41-22) 715 39 15  
Fax : (41-22) 741 05 90  
Email : kurbaez@mail.com

**République-Unie de Tanzanie / United Republic of Tanzania**

Mr. Paul S.D. MUSHI  
Director General  
Tanzania Institute of Education  
Representative to the Council  
P.O. Box 35094  
DAR ES SALAAM  
Tanzania  
Tel.: (255-22) 277 5087  
Mobile: (255) 754 270 765  
Fax: (255-22) 277 44 20  
Email: paul.mushido@yahoo.com;  
director.tie@tie.go.tz

**Sénégal / Senegal**

M. Mafakha TOURE  
Secrétaire général  
Ministère de l'enseignement élémentaire, du  
moyen secondaire et des langues nationales  
Rue Calmette  
B.P. 4025  
DAKAR  
Sénégal  
Tél. : (221) 776449821  
Email : nafajga@yahoo.fr

M. Alio LY  
Secrétaire général  
Commission nationale du Sénégal pour  
l'UNESCO  
34, avenue Lamine Gueye  
B.P. 11522  
DAKAR  
Sénégal  
Tél. : (221) 33 822 57 30  
Fax : (221) 33 821 17 70  
Email: lybou5@yahoo.fr;  
comnatunesco@orange.sn

**Slovaquie / Slovakia**

Mrs Dagmar KOPCANOVA  
Head of Education Section  
Slovak Commission for UNESCO  
Palkovicova St. 3  
821 08 BRATISLAVA  
Slovakia  
Tel.: (421) 903 958 531  
Fax : (421) 243 420 973  
Email : dkopcanova@yahoo.com

**Suisse / Switzerland**

M. Charles BEER  
Conseiller d'Etat en charge du Département de  
l'instruction publique, de la culture et sport  
6, rue de l'Hôtel de Ville  
Case postale 3925  
1211 GENEVE 3  
Suisse  
Tél. : (41-22) 546 69 26  
Fax : (41-22) 546 69 49

S.E. M. Rodolphe IMHOOF  
Ambassadeur, Délégué permanent de la  
Suisse auprès de l'UNESCO  
Délégation permanente de la Suisse auprès de  
l'UNESCO  
Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 PARIS Cedex 15  
France  
Tél. : (33-1) 45 68 33 96 / 98  
Fax : (33-1) 43 06 21 39  
Email : verbetung.pau@eda.admin.ch

Mme Myriam JALLIO  
Chargée de programme  
Direction développement et coopération,  
Département fédéral des affaires étrangères  
Freiburgstrasse 130  
3003 BERNE  
Suisse  
Tél. : (41-31) 322 34 21  
Email : myriam.jallio@deza.admin.ch

M. Nicolas MATHIEU  
Chef Coordination UNESCO  
Secrétaire général adjoint de la Commission  
suisse pour l'UNESCO  
Division politique V Coordination de politiques  
sectorielles,  
Département fédéral des affaires étrangères  
Bundesgasse 32  
3003 BERNE  
Suisse  
Tél. : (41-31) 323 41 34  
Fax : (41-31) 322 10 70  
Email : nicolas.mathieu@eda.admin.ch

Mme Claudine DAYER FOURNET  
Secrétaire adjointe  
Département de l'instruction publique, de la  
culture et sport  
6, rue de l'Hôtel de Ville  
Case postale 3925  
1211 GENEVE 3  
Suisse  
Tél. : (41-22) 546 69 02  
Fax : (41-22) 546 69 49

Mme Anne ZWAHLEN  
Cheffe de division suppléante.  
Direction pour le développement et la  
coopération  
Département fédéral des affaires étrangères  
Freiburgstrasse 130  
3003 BERNE  
Suisse  
Tél. : (41-31) 322 34 49  
Email : anne.zwahlen@deza.admin.ch

M. Benedikt HAUSER  
Collaborateur scientifique  
Secrétariat d'état à l'éducation et à la  
recherche  
Hallwylstrasse 4  
3003 BERNE  
Suisse  
Tél. : (41-31) 322 68 32  
Email: benedikt.hauser@sbf.admin.ch

Mme Alexandra RUPPEN  
Deuxième Secrétaire  
Mission permanente de la Suisse auprès de  
l'Office des Nations Unies et des autres  
organisations internationales  
9-11 rue de Varembe  
Case postale 194  
1211 GENEVE 20  
Suisse  
Tél. : (41-22) 749 24 24  
Fax : (41-22) 749 24 37  
Email : alexandra.ruppen@eda.admin.ch

Mme Lyne CALDER  
Stagiaire diplomatique  
Mission permanente de la Suisse auprès de  
l'Office des Nations Unies et des autres  
organisations internationales  
9-11 rue de Varembe  
Case postale 194  
1211 GENEVE 20  
Suisse  
Tél. : (41-22) 749 24 24  
Fax : (41-22) 749 24 37

**OBSERVATEURS / OBSERVERS**

**Indonésie / Indonesia**

Mrs Mariska Owianti DHANUTIRTO  
Third Secretary  
Permanent Mission of the Republic of  
Indonesia to the UN  
16, rue de Saint Jean  
1203 GENEVA  
Tel.: (41-22) 338 33 70  
Email: mariska.dhanutirto@mission-  
indonesia.org

**Koweït / Kuwait**

Mr. Muhammed AL-SHATTI  
Délégué permanent adjoint  
Délégation permanente du Koweït auprès de  
l'UNESCO  
Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 PARIS Cedex 15  
France  
Tél : (33-1) 45 68 26 68 / 69  
Fax : (33-1) 40 65 93 05  
Email : m.alshatti@unesco.org

**UNESCO SIEGE / UNESCO HQ**

Mr Qian TANG  
Assistant Director-General for  
Education  
UNESCO  
7, place de Fontenoy  
75352 PARIS 07 SP  
France  
Tél. : (33-1) 45 68 08 31  
Fax : (33-1) 45 68 56 27  
Email : q.tang@unesco.org

