



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



Bureau international  
d'éducation

UNESCO/BIE/C.60/Stratégie centre d'excellence  
Genève, 1<sup>er</sup> décembre 2010  
Original: Anglais

---

**SOIXANTIÈME SESSION DU  
CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION**

Genève, 26–28 janvier 2011

**PROJET**

**STRATÉGIE VISANT A FAIRE DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION UN  
CENTRE D'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE CURRICULA**

**5.1**



## **Stratégie visant à 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>.

Le présent document a pour but :

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

### **1. Justifications du changement**

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

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

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

---

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

anticiper activement, élargir et améliorer son travail et couvrir un certain nombre de domaines s'il veut répondre de manière satisfaisante à ces demandes et être véritablement reconnu comme un centre d'excellence qui est respecté et qui occupe une place prépondérante dans le domaine des curricula.

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

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

## 2. Principes directeurs de cette stratégie

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

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

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

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

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

- générer et diffuser des connaissances sur les produits, les processus, les tendances et les questions émergentes en matière de curricula ;
- recueillir, analyser, faire la synthèse et diffuser des données et des ressources relatives aux curricula ;
- renforcer les capacités, apporter une assistance technique et d'autres services aux États membres de l'UNESCO et aux régions ;
- promouvoir et préconiser un dialogue politique basé sur les faits ;
- faciliter la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud ;

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

- entretenir des partenariats avec des entités académiques et politiques afin d'appuyer le suivi de recherches appliquées originales et d'analyser, synthétiser et diffuser les résultats de recherches existantes;
- promouvoir le dialogue politique mondial entre ministres de l'éducation et autres secteurs intéressés dans le monde en vue d'améliorer la qualité de l'Éducation pour Tous (EPT).

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

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

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

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

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

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

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

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

A. Développement des capacités et assistance technique

Pour compléter les activités actuelles dans le cadre de ce programme, il conviendrait de concevoir et promouvoir une gamme de services supplémentaires. Ces services pourraient comprendre, dans le domaine du *développement des capacités* : la mise au point d'un cadre de cours de formation pour divers groupes cibles, qui soient flexibles, reconnus, certifiés et garantis par des institutions universitaires partenaires ou reconnus par des agences gouvernementales (par exemple, des agences de certification) ; la tenue de cours et la préparation de matériels de formation ; et un appui actif aux Bureaux régionaux de l'UNESCO pour l'éducation en vue de les aider à concevoir des activités et des approches adaptées en matière de curricula.

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

B. Production et gestion des connaissances

Si le programme de *production et gestion des connaissances* étend régulièrement la gamme et la portée de ses activités, d'autres services devraient néanmoins être offerts. Ils incluent : le

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

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

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

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

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

**Stratégie A1 :**

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

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

- A1.1** Établir un plan d'action (comprenant toutes dispositions transitoires) pour la mise en œuvre de cette stratégie qui identifiera les objectifs prioritaires, précisera les résultats escomptés, définira des échéances claires et un plan financier précisant les besoins budgétaires.
- A1.2** Réviser les documents relatifs à la mission du BIE, son mandat et ses objectifs d'ensemble pour veiller à ce qu'ils reflètent les intentions de cette stratégie.
- A1.3** Conduire un examen de toutes les activités actuelles dans le cadre de chaque domaine de programme pour déterminer dans quelle mesure chaque activité correspond aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble.
- A1.4** Préparer un document décrivant les programmes et les actions du BIE classés par ordre de priorité, par région/type de contexte, temps, niveau/type d'éducation et

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

question curriculaire, comprenant les options relatives aux ressources disponibles et attendues.

- A1.5** Engager un processus de suivi de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et tenir le Conseil du BIE informé.

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

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

**Stratégie A2 :**

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

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

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

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

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

**Stratégie A3 :**

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

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

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

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

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

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

**Stratégie A4 :**

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

**Actions recommandées – court terme :**

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

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

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

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

**Stratégie B1 :**

**Le BIE devrait faire appel à son ensemble étendu de réseaux pour soutenir la réalisation efficace de ses programmes et diversifier l'éventail déjà large de partenaires dont il a besoin pour l'aider dans son travail, en s'employant tout particulièrement à promouvoir la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud.**

**Actions recommandées – court terme :**

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



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

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

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

**Stratégie B2 :**

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

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

- B2.1** Organiser une série de réunions entre le BIE, d'autres instituts de catégorie 1 et 2 et les Directeurs des Divisions du siège afin de discuter de la mise en œuvre de la stratégie.
- B2.2** Renforcer les liens avec tous les bureaux hors siège de l'UNESCO et les commissions nationales pour l'UNESCO qui sont à même d'analyser activement les priorités et les besoins curriculaires locaux, d'identifier et de recruter des partenaires potentiels du BIE et d'appuyer/de transmettre les messages du BIE dans le discours des équipes-pays des Nations Unies ainsi que dans les processus de planification des États membres de l'Organisation des Nations Unies.

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

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

**Stratégie B3 :**

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

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

- B3.1** Mettre au point un plan cadre systématique de cours de formation flexibles ainsi que des certificats et dispositifs d'accréditation s'y rapportant.
- B3.2** Perfectionner et affiner les outils existants de formation pour les adapter au plan cadre créé au point B3.1.

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

- B3.3** Dans le cadre du plan cadre mentionné au point B3.1 :
- créer de nouveaux outils de formation pour répondre aux tendances et aux besoins émergents ;
  - mettre au point des programmes intensifs et à long terme de formation, en coopération avec des universités, aboutissant à une accréditation académique ;
  - créer des programmes et des forums d'apprentissage électronique, en ligne et à distance, ou les adapter.

**Stratégie B4 :**

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

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

- B4.1** Définir une stratégie globale de communication qui identifiera des messages clés, des groupes cibles et des médias, ainsi que des mécanismes pour mesurer l'efficacité de la stratégie.
- B4.2** Formuler une stratégie complète de plaidoyer et de marketing propre à promouvoir les services et la « marque » du BIE, à identifier les produits clés et les usagers ou bénéficiaires potentiels et décrire des moyens pour atteindre de nouveaux usagers potentiels.
- B4.3** Développer une stratégie de collecte de fonds qui incite à la recherche de sources nouvelles et potentielles de fonds gouvernementaux et privés, et qui fixe des objectifs réalistes (du point de vue du nombre de pays donateurs et du montant des fonds) et des échéances précises.

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

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

**Stratégie B5 :**

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

**Actions recommandées – court terme :**

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

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

- B5.2** En collaboration avec le Conseil du BIE, le Secteur de l'éducation au siège, les bureaux hors siège de l'UNESCO et d'autres éminents partenaires, dresser des plans spécifiques concernant la fréquence, la forme et le contenu des futures sessions de la CIE, et envisager des moyens de renforcer la visibilité de la CIE, ainsi que de progresser vers un dialogue plus interactif et vers des conclusions et recommandations plus ciblées lors de chaque session de la CIE.
- B5.3** Conformément à la Stratégie B4 ci-avant, et en étroite collaboration avec le Secteur de l'éducation au siège, garantir un financement approprié pour la CIE sous une forme et à des niveaux qui n'empêchent pas le BIE de s'acquitter de ses principales fonctions ni ne compromettent l'exercice d'autres services essentiels en cours ou planifiés.
- B5.4** Explorer les nombreuses possibilités de dialogue politique impliquant les acteurs à l'interne et à l'externe des systèmes éducatifs et appuyer les réformes et innovations en matière de curricula lors des rencontres de haut niveau des ministres de l'éducation aux niveaux régional et international.

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

**Stratégie C1 :**

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

**Actions recommandées – court terme :**

- C1.1** Examiner l'ensemble de la structure organisationnelle et du personnel qui est actuellement celle du BIE, définir un organigramme idéal pour le BIE (conjointement à l'action recommandée A.1.1 ci-avant) qui reflète clairement les fonctions et services proposés pour le centre d'excellence, et prendre des décisions stratégiques concernant les domaines à considérer en priorité.
- C1.2** Renforcer les ressources humaines et créer un mécanisme chargé de développer et de mettre en œuvre une stratégie de communication, de plaidoyer, de marketing et de collecte de fonds.

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

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

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

**Stratégie C2 :**

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

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

- C2.1** Identifier les compétences-clés et le personnel nécessaire, de même que redéfinir les profils du personnel actuel (par ex. compétences techniques et expertise) en vue de répondre à la nouvelle organisation structurelle mentionnée ci-avant (C1.1).
- C2.2** Réévaluer, développer et utiliser de manière plus judicieuse les compétences techniques, l'expertise et l'expérience du personnel.

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

- C2.3** Recruter le personnel supplémentaire nécessaire (en fonction des fonds disponibles) pour répondre aux diverses compétences, connaissances et expériences nécessaires au BIE pour agir comme centre d'excellence.
- C2.4** Étudier la possibilité de faire appel à des dispositifs contractuels plus souples que ceux qui existent actuellement, afin de recruter et de conserver les compétences spécialisées nécessaires.

**Stratégie C3 :**

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

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

- C3.1** En étroite collaboration avec le siège de l'UNESCO, examiner la taille, la composition et les fonctions du Conseil du BIE en incluant la possibilité d'introduire un mécanisme de consultation qui pourrait apporter une expertise au conseil et un appui professionnel au BIE en se centrant sur la planification et la définition de programmes et sur la fonction de prospection si essentielle à un centre d'excellence.
- C3.2** Sur la base des résultats de cette évaluation, proposer différentes options pour un nouveau modèle de gouvernance à soumettre à discussion au Conseil du BIE et une structure appropriée à soumettre à acceptation à la Conférence générale.

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

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

**Conclusion**

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

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



## ESTIMATED FINANCIAL IMPLICATIONS OF THE STRATEGY

	IMPLEMENTATION 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	<b>300'000</b>	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.

## **NOTE EXPLICATIVE**

### **IMPLICATIONS FINANCIÈRES ET ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE**

Les lignes budgétaires suivent la Stratégie en examinant chacun des coûts des objectifs (A-B-C), en tenant compte de chaque stratégie (A1, A2, A3...) et/ou des actions recommandées (A1.1, A1.2...) qui ont une implication financière. Les actions à court terme sont celles qui devraient être menées en 2011 et 2012 ; et à moyen/long terme, celles qui devraient avoir lieu en 2013 et 2014.

Le budget a été divisé en quatre points principaux :

- I.** Changement organisationnel et restructuration
- II.** Développement des programmes et services
- III.** Personnel professionnel pour le développement des programmes et des services
- IV.** Activités du programme

#### **I. Changement organisationnel et restructuration**

A court terme, des actions préparatoires sont nécessaires avant même l'adoption de la Stratégie par la Conférence générale en octobre 2011. Une évaluation externe aura lieu selon les actions A1.1-A1.2-A1.3-A1.4 pour l'objectif A ; et les actions C1-C2.1-C2.2 pour l'objectif C, afin de réaliser les points suivants :

- un plan d'action pour mettre en place la Stratégie
- un examen des activités et des programmes
- un examen de la structure organisationnelle et du personnel du BIE
- pour mettre en place les bases de la communication et du marketing

De plus :

- les premières étapes de la stratégie de plaidoyer et de recherche de fonds pour mobiliser les ressources nécessaires à l'accomplissement de la Stratégie auront lieu

A moyen/long terme :

- la mise en œuvre de stratégies de communication, de plaidoyer, de marketing et de collecte de fonds (B4.1 à B4.4)

#### **II. Développement des programmes et services**

A court terme, un investissement important sera fait dans les cours de formation et les outils, ainsi que dans la structure et les fonctions de centre d'échange, qui diminuera, par la suite, à moyen/long terme ; les programmes et services seront néanmoins maintenus. A court terme également, il y aura un investissement dans Priorité Afrique et dans la production des connaissances (recherche et analyse), qui augmentera, quant à lui, davantage dans le moyen/long terme afin que ces programmes et services se développent, comme il a été recommandé dans la Stratégie. L'investissement des liens avec le Siège et les Bureaux hors siège requiert un apport constant pour pouvoir créer des synergies et développer des programmes conjoints.



### **III. Personnel professionnel pour le développement des programmes et des services**

La révision des programmes entraîne également une gamme de services additionnels pour que le BIE devienne un Centre d'excellence tel qu'il est détaillé au point 3 (selon le point 3, A-B-C ; et B.3, A2.3-A4.1-A4.4, B1.1-B1.2-B4). Les calculs ont été effectués sur la base des coûts standards du personnel pour les contrats EDL au niveau P1/2, P3 et P4.

A court terme (4 professionnels) :

- Priorité Afrique
- l'assistance technique spécialisée
- le développement des capacités
- la production et gestion des connaissances

A moyen/long terme (2 professionnels) :

- la production des connaissances, la recherche, l'analyse globale de la situation du curriculum
- la communication, le contrôle et l'évaluation

### **IV. Activités du programme**

Les domaines de développement concernant le programme sont indiqués dans les parties II) et III) du budget correspondant à la Stratégie.

En ce qui concerne les programmes actuels du BIE, indiqués dans la partie IV) du tableau, ce niveau de budget pour le programme à court/moyen terme est le minimum nécessaire pour être en mesure de se développer et de croître dans le futur. La ligne budgétaire des dépenses relatives au personnel couvre 14 postes (8 professionnels et 6 services généraux). Cette ligne budgétaire est couverte par l'allocation de l'UNESCO de 2'400'000 dollars US par an, tenant compte que les coûts administratifs et opérationnels ainsi que le coût du Conseil du BIE ne seront plus couverts par celle-ci. Il est important de mentionner que toutes les activités du programme doivent également être financées par des fonds additionnels provenant de bailleurs de fonds.

Les activités extrabudgétaires ne sont pas mentionnées, étant donné qu'elles ne font pas partie du compte spécial. En accord avec les priorités du BIE, elles sont réalisées grâce à des fonds additionnels et couvrent également une partie du personnel et des frais généraux. En 2010, elles représentaient un montant de 311'564 dollars US.