

# STRATÉGIE EDUCATION DE L'UNICEF (2019-2030)

## Draft pour la consultation

### 1. CONTEXTE DE LA STRATÉGIE

Le droit de l'enfant à l'éducation implique le droit d'apprendre. La quasi universalisation de l'enseignement primaire est l'une des grandes **réalisations** mondiales des 50 dernières années. Pourtant, deux **défis**, majeurs et urgents, en matière d'éducation se distinguent aujourd'hui : l'accès équitable à l'éducation à tous les niveaux, ainsi que l'apprentissage (*learning outcomes*) et les compétences (*skills*). **L'objectif** de cette stratégie est de fournir une vision et un cadre stratégique clairs pour l'action de l'UNICEF dans le domaine de l'éducation jusqu'en 2030, tout en permettant une flexibilité suffisante pour tenir compte du contexte national et des besoins locaux en éducation. Cette stratégie souligne l'importance que l'UNICEF accorde à l'éducation et son ambition d'atteindre, avec ses partenaires, les objectifs du développement durable (ODD). Elle présente les **changements stratégiques** pour l'appui de l'UNICEF à l'éducation, en mettant notamment davantage l'accent sur : l'éducation pré-primaire, l'éducation pour les adolescents marginalisés, l'apprentissage et la mesure systématique des résultats d'apprentissage, l'éducation inclusive et le handicap, l'égalité entre les sexes dans le domaine de l'éducation, le renforcement des systèmes éducatifs, l'apprentissage numérique, les données et la recherche.

### 2. CONTEXTE

#### 2.1 Contexte mondial pour les enfants

En 2050, 68 % des enfants du monde vivront dans des pays à faible revenu (PFR, « *LICS* » en anglais) et dans des pays à revenu intermédiaire inférieur (PRII, « *LMICS* » en anglais), où la grande majorité des programmes d'éducation de l'UNICEF sont mis en œuvre. La **population** de l'Afrique aura doublé, et les enfants et les adolescents représenteront 50% de sa population. Au niveau mondial, on estime que 65 % des enfants du monde eux vivront en milieu urbain. Pourtant, malgré l'urbanisation, la plupart des habitants des pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire inférieur vivront dans les **zones rurales** en 2030. Les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire inférieur font face à trois défis majeurs en termes de **financement public des services à l'enfance** : (i) PIB par habitant plus faible, (ii) assiette fiscale plus faible, (iii) proportion plus élevée d'enfants. Ces pays, avec un nombre croissant de jeunes et une fécondité en baisse, auront un potentiel croissant pour récolter les fruits du dividende démographique. Entre 2015 et 2030, le taux de dépendance des enfants devrait passer de 125% à 104% dans les pays à faible revenu et de 75% à 63% dans les pays à revenu intermédiaire inférieur.

Dans les pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire inférieur, la grande majorité des **emplois** sont et seront encore dans l'économie informelle. Actuellement, les trois quarts des jeunes (âgés entre 15 et 24 ans) qui ne travaillent pas, ne font pas d'études ou ne suivent pas de formation sont des femmes. De nombreux pays sont confrontés à des crises et à des catastrophes humanitaires sévères et durables. Aussi, au cours des deux dernières décennies, le nombre de décès causés par le changement climatique et les coûts financiers et humains liés à la dégradation de l'environnement ont augmenté.

L'accès aux **technologies de l'information et des communications** continue d'augmenter. Cependant, 1,3 milliard de personnes n'a toujours pas accès aux services de base d'électricité, seulement 32 % des écoles primaires des pays à faible revenu ont accès à l'électricité et l'accès à la technologie de base est très inéquitable. De plus, jusqu'à présent, les interventions des TIC n'ont pas réussi à améliorer

l'apprentissage à grande échelle. Il est de plus en plus évident que les TIC sont à la fois un catalyseur et un moteur du changement éducatif. L'occasion est de trouver des moyens pour que les TIC puissent exploiter ce potentiel, en particulier pour les plus pauvres et les plus vulnérables.

La majeure partie du financement de l'éducation continuera de provenir de **ressources domestiques**. Alors que l'aide traditionnelle représentera une part plus faible du financement dans les pays en développement, de nouvelles opportunités émergent grâce à des financements innovants et à de nouveaux mécanismes dans l'architecture de l'aide à l'éducation. Pour obtenir de meilleurs résultats scolaires pour les enfants, il faudra accroître l'efficacité et l'équité des ressources nationales et développer de nouveaux partenariats ambitieux, avec le secteur privé notamment.

## 2.2 Contexte de l'éducation des enfants

L'éducation contribue à la réalisation de nombreux **ODDs** (objectifs pour le développement durable). Elle permet de réduire la pauvreté, de stimuler la croissance de manière durable, de réduire les inégalités, de favoriser une meilleure santé - en particulier pour les femmes et les enfants - et contribue à protéger la planète. Mais les avantages économiques de l'éducation dépendent avant tout de l'apprentissage des enfants. Les défis de l'éducation sont plus vastes dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire inférieur et même dans les pays à revenu intermédiaire supérieur et les pays à haut revenu où l'accès est universel ou presque universel, des défis importants demeurent en termes d'apprentissage et d'équité.

En ce qui concerne l'**accès**, au moins 175 millions d'enfants d'âge préscolaire et 262 millions d'enfants en âge de fréquenter l'école primaire et secondaire - un sur cinq - ne sont pas scolarisés dans le monde. Les taux d'achèvement du cycle primaire se sont stabilisés dans le monde entier, en particulier dans les pays à faible revenu où ils ne se sont pas améliorés depuis 2009 et restent autour de 66 %. Pour réaliser l'enseignement pré-primaire, primaire et secondaire universel d'ici à 2030, nous devons scolariser 5,7 fois plus d'enfants dans le pré-primaire, 1,1 fois plus dans le primaire et 2 fois plus dans l'éducation secondaire.

En ce qui concerne l'**apprentissage et les compétences**, 387 millions d'enfants en âge de fréquenter l'école primaire et 230 millions d'adolescents en âge de fréquenter l'école secondaire inférieure n'acquièrent pas le niveau minimum de compétences en lecture et en mathématiques. Un milliard de jeunes entreront sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie. Selon les tendances actuelles, en 2030, 76 % des emplois dans les PFR seront dans l'économie informelle et 62 % dans les PRFM. Cela renforce l'importance d'acquérir des compétences de base

(p. ex. littératie et numératie de base), des compétences transférables (p. ex. compétences socio émotionnelles, créativité, résolution de problèmes) et des compétences informatiques.

### 'Generation Unlimited'

« Generation Unlimited » est un partenariat rassemblant de nombreux acteurs et dont l'objectif général est de s'assurer que chaque jeune soit scolarisé, en apprentissage, en formation ou en emploi d'ici 2030. Il met l'accent sur l'éducation des adolescents, le développement des compétences et la formation, et l'émancipation des filles.

En ce qui concerne l'**équité**, il existe d'importantes disparités en matière d'accès et d'apprentissage par rapport à la richesse, la situation géographique, le handicap, la langue maternelle et l'appartenance ethnique. Dans les pays à faible revenu, 90 % des adolescents du quintile le plus pauvre n'ont jamais été scolarisés, ont abandonné l'école ou sont encore dans le primaire ; et même dans les pays à haut revenu, ce chiffre est de 40 %. Les normes liées au genre, combinées à la faiblesse des systèmes de protection de l'enfance et des soins de santé, aggravent les inégalités entre les sexes dans l'éducation, et une forte inégalité entre les groupes ethniques et religieux est associée à un doublement de la probabilité de conflit violent.

Plus de 75 millions d'enfants âgés de 3 à 18 ans ont besoin d'une aide à l'éducation dans 35 **pays touchés par la crise**. Ils ont 30 % moins de chances de terminer le cycle primaire et 50 % moins de chances de terminer le premier cycle de l'enseignement secondaire. Les écoles, les enseignants et les élèves sont souvent attaqués, avec une augmentation de la violence sexiste.

### 2.3 UNICEF et Education

Les **dépenses d'éducation** de l'UNICEF en 2018 se sont élevées à 1,2 milliard d'USD, contre environ 500 millions d'USD pour 2006-2010. 48 % des dépenses d'éducation se sont concentrés dans dix pays, dont 31 % dans les pays touchés par la crise syrienne. L'UNICEF compte plus de 750 **personnels éducatifs** dans plus de 150 pays, mais leur proportion a diminué au cours des dix dernières années et est faible par rapport à celle des organisations homologues, par rapport à l'effectif total du secteur développement humain.

Dans les situations humanitaires, l'UNICEF gère la **prestation de services** à grande échelle. Entre 2014 et 2017, l'UNICEF a permis à 36,6 millions d'enfants dans les situations d'urgence d'accéder à l'éducation. Dans tous les pays de programme, l'UNICEF aide à renforcer les politiques et les systèmes éducatifs nationaux afin d'obtenir des résultats à grande échelle en faveur des enfants. Depuis 2006, la part des dépenses d'éducation consacrées au **renforcement des systèmes** est passée de moins de 20 % à 40 %.

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie en matière d'éducation, l'UNICEF a mené une **enquête** auprès de son personnel et de ses partenaires. Les personnes interrogées ont identifié **les domaines thématiques** suivants dans lesquels l'UNICEF devrait jouer un rôle de leader :

- **L'enseignement pré-primaire et primaire**, y compris l'acquisition de compétences de base au cours des premières années (comme en lecture, écriture et calcul) ;
- **L'éducation inclusive**, pour les enfants en situation de handicap et les autres enfants vulnérables comme les enfants en situation d'extrême pauvreté, les minorités ethniques et linguistiques, les enfants migrants et, dans de nombreux cas, les filles ;
- **L'analyse, la planification et l'élaboration de stratégies dans le secteur de l'éducation**, en collaboration avec les gouvernements et les partenaires, notamment le Partenariat Mondial pour l'Éducation, la Banque mondiale, les donateurs bilatéraux, l'UNESCO et les autres organismes des Nations Unies.

L'annexe 1 résume les résultats de l'enquête. Nous avons pris en considération les retours issus de l'enquête et les contributions préliminaires de l'équipe de direction de l'UNICEF. Voici les changements stratégiques que nous proposons pour la Stratégie (voir Figure 1 ci-dessous).



Figure 1. Proposition de priorités et de changements stratégiques pour la stratégie de l'UNICEF en matière d'éducation (2019-2030)

### 3. ORIENTATION STRATÉGIQUE

#### 3.1 Vision et cadre stratégique

La **vision** de la stratégie de l'UNICEF en matière d'éducation est " chaque enfant apprend ". Cette vision englobe les deux objectifs d'accès équitable, et d'apprentissage et de compétences. Plus en détails : "Les filles et les garçons, en particulier les plus pauvres et les plus vulnérables et les enfants dans des situations humanitaires, ont accès à une éducation et à des opportunités d'apprentissage de qualité, inclusives et équitables". La vision s'aligne sur les **cadres et accords** dont l'UNICEF est signataire. Ces derniers en sont la base, notamment la législation relative aux droits de l'enfant et aux droits de l'homme, les directives générales sur le développement durable et le Cadre d'action de la Déclaration d'Incheon pour l'éducation en 2030.



Figure 2. Cadre Stratégique de la stratégie pour l'Éducation de l'UNICEF (2019-2030)

### 3.2 Objectifs

#### 3.2.1 Accès équitable

L'UNICEF travaillera de la petite enfance à l'adolescence. Notre approche en matière d'accès équitable est guidée par le principe « ne laisser aucun enfant à la traîne » (*leave no child behind*). L'UNICEF accordera la priorité aux plus pauvres et aux plus vulnérables, y compris les communautés déplacées et réfugiées, les enfants en situation de handicap, les minorités ethniques et, lorsque cela est pertinent, les filles.

Pour atteindre l'objectif d'accès équitable de la Stratégie, l'UNICEF :

- Travaillera avec des partenaires pour collecter des **données sur les enfants non scolarisés** et par conséquent renforcer les systèmes nationaux d'information pour la gestion de l'éducation (EMIS) ;

- **Identifiera les enfants et les adolescents les plus exposés au risque** d'être non scolarisés et contribuera à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de stratégies pour les atteindre ;
- Plaidera en faveur d'une allocation de **20 % des budgets nationaux à l'éducation**, et en faveur d'une plus grande contribution des donateurs au secteur de l'éducation, en particulier au niveau pré-primaire ;
- Préconisera et soutiendra la mise en œuvre de **dépenses publiques en faveur des plus pauvres**, notamment en promouvant auprès des gouvernements et des partenaires le principe de **l'universalisme progressif**, c'est-à-dire donner priorité, dans l'allocation de fonds publics, aux niveaux éducatif inférieurs, puis augmenter graduellement les allocations publiques aux niveaux supérieurs à mesure que la couverture se rapproche d'un niveau universel aux niveaux inférieurs, avec un accent sur les enfants les plus pauvres et les plus vulnérables ;
- Cherchera des possibilités pour renforcer la **cohésion sociale** en offrant des opportunités pour avoir accès à l'éducation de qualité à ceux qui sont déjà laissés pour compte par les systèmes formels ;
- Concentrera l'appui direct de l'UNICEF et le dialogue politique, en particulier sur **l'éducation pré-primaire et primaire et sur les différentes voies d'accès à l'éducation des adolescents** ;
- Défendra le droit des **enfants en situation de handicap et des autres enfants vulnérables** à une **éducation inclusive**, tous les enfants étant scolarisés dans les mêmes classes et dans les mêmes écoles ;
- Promouvra et soutiendra la mise en œuvre d'une budgétisation et d'une planification du secteur de l'éducation **tenant compte des différences entre les genres**, ainsi que des interventions pour la transformation des normes de genre dans le système éducatif (politiques, programmes, formation des enseignants, déploiement des enseignants, suivi et évaluation) ;
- Plaidera en faveur d'un **déploiement** plus équitable **des enseignants**, afin de s'assurer que des enseignants qualifiés sont présents dans les régions les plus défavorisées ;
- Investira davantage dans les **innovations en matière de prestation de services éducatifs**, y compris l'utilisation des technologies ;
- Luttera contre les **normes sociales** qui entravent l'accès équitable à l'éducation, notamment en ce qui concerne l'égalité entre les genres ;
- Continuera de se concentrer sur **l'éducation en situations d'urgence et pour les communautés de migrants**, en particulier sur la préparation aux situations d'urgence et sur la résilience des systèmes éducatifs ;
- Assurera la **coordination de l'éducation dans les situations d'urgence**.

Les principaux **indicateurs d'impact** pour l'objectif d'accès équitable seront :

- Le taux de participation dans les activités organisées d'apprentissage (un an avant l'âge officiel d'entrée dans le primaire), par sexe (Indicateur SDG 4.2.2) ;
- Le taux d'achèvement dans l'enseignement primaire et secondaire inférieur, par sexe (objectif 4.1 des OMD) ;
- Les indices de parité (femmes/hommes, rural/urbain, quintile inférieur/supérieur de richesse et d'autres comme le handicap, les peuples autochtones et les personnes touchées par les conflits, dans la mesure de données disponibles) pour tous les indicateurs de l'éducation qui peuvent être désagrégés (indicateur 4.5.1 des OMD).

### 3.2.2 Apprentissage et compétences

Notre approche de l'apprentissage est guidée par le principe que chaque enfant apprend, ce qui incarne le concept d'équité. L'UNICEF adoptera différents points d'intervention - l'enfant, le ménage

et la communauté ; l'école, la classe et l'environnement d'apprentissage au sens large et les systèmes éducatifs en général - dans le cadre de l'environnement général favorable à l'apprentissage (voir Figure 3).

Pour atteindre l'objectif d'apprentissage de la Stratégie, l'UNICEF :

- Fera le **suivi systématique des résultats de l'apprentissage** dans les programmes soutenus par l'UNICEF, y compris dans les situations d'urgence ;
- Elargira les programmes qui soutiennent la **participation et le suivi communautaires** en vue de renforcer la responsabilité en ce qui concerne les résultats de l'apprentissage ;
- Utilisera de nouvelles données sur l'apprentissage - y compris celles des enquêtes en grappes à indicateurs multiples (enquête « MICS »)- pour **former des coalitions d'acteurs nationaux** et plaider en faveur d'efforts renforcés et coordonnés autour l'amélioration de l'apprentissage pour tous ;
- Soutiendra la **stimulation précoce et l'apprentissage par le jeu** pour les bébés et les nourrissons à la maison et l'apprentissage par le jeu dans le pré-primaire et au-delà ;
- Donnera à **l'éducation multilingue et en langue maternelle dans les premières années d'études** un rôle central dans le dialogue sur les politiques éducatives, tant pour le renforcement des systèmes que pour les programmes ;
- Révisera et augmentera ses investissements pour le **développement professionnel et la gestion des enseignants**, au regard des bonnes pratiques, et en mettant l'accent sur l'enseignement au niveau adéquat, sur les pédagogies sensibles aux différences entre les genres et centrées sur l'apprenant ;
- Investira - en particulier dans les interventions humanitaires - dans les **matériels d'enseignement et d'apprentissage**. Pour être efficaces, ils doivent être disponibles au plus grand nombre, adaptés à l'âge et à la langue, culturellement pertinents et utilisés efficacement par les enseignants ;
- Soutiendra les approches considérant l'école dans sa globalité et les communautés - y compris grâce au renforcement des systèmes - **qui visent à combattre la violence** envers les filles et les garçons **à l'école et autour des écoles** ; recherchera des possibilités d'éducation visant à soutenir et promouvoir la **cohésion sociale** ;
- Soutiendra la **réforme de l'enseignement secondaire** afin d'atteindre les adolescents les plus marginalisés ;
- Recherchera de nouveaux **partenariats** visant à améliorer les compétences en alphabétisation, en calcul et les compétences des enfants les plus pauvres et les plus vulnérables, par des enseignements en langues locales, accessibles aux enfants en situation de handicap ;
- Développera, testera, mettra à l'échelle **l'innovation** - y compris l'innovation technologique - qui a un impact significatif sur les résultats d'apprentissage, y compris dans les situations humanitaires ; et évitera de reproduire des expériences ayant échoué ;

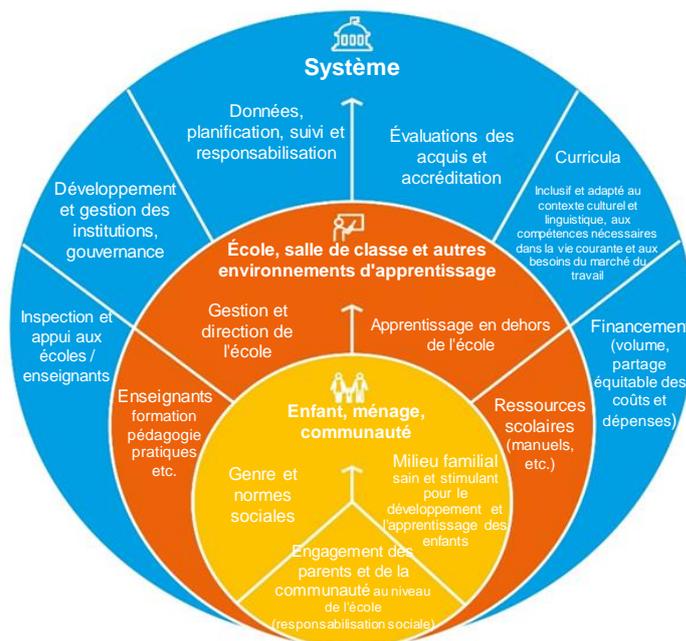


Figure 3. Environnement favorable à l'apprentissage – Cadre conceptuel

- Investira dans des **programmes scolaires de nutrition, de santé et d'eau/assainissement**, en veillant à ce qu'ils ne réduisent pas le temps consacré à l'enseignement et à l'apprentissage.

Les **principaux indicateurs d'impact** pour l'objectif Apprentissage et Compétences seront :

- Proportion d'enfants de moins de 5 ans dont le développement en matière de santé, d'apprentissage et de bien-être psychosocial est voie d'amélioration, par sexe (Indicateur SDG 4.2.1) ;
- Proportion d'enfants et de jeunes : a) dans les classes 2/3 ; b) à la fin de l'enseignement primaire ; et c) à la fin du premier cycle de l'enseignement secondaire atteignant au moins un niveau minimum de compétence en i) lecture et ii) mathématiques, par sexe (Indicateur 4.1.1.1 des directives générales sur le développement durable).

### 3.3 Approches programmatiques

#### 3.3.1 Renforcement des systèmes

En ce qui concerne le renforcement des systèmes, l'UNICEF accordera la priorité aux activités suivantes :

- Le renforcement de **l'analyse sectorielle et de la planification sectorielle pour l'éducation fondée sur des données probantes**, y compris en tenant compte des différences de genre et des handicaps et la planification "fondée sur les risques" en réponse aux conflits, aux changements climatiques et autres risques majeurs ;
- Le soutien aux **politiques et dépenses publiques favorables aux pauvres** par le biais d'outils analytiques, d'un dialogue politique et d'un soutien technique ;
- Le renforcement des **capacités institutionnelles** dans des domaines comme les données, la responsabilisation pour les résultats et la protection des écoles en cas d'attaques ;
- L'amélioration de **l'alignement** des intrants et des acteurs du système éducatif pour que les systèmes éducatifs se concentrent pleinement sur l'équité et les apprentissages ;
- L'amélioration de **l'alignement du système éducatif avec d'autres secteurs**, tels que la protection sociale, la santé et le travail, en accordant une attention particulière à la cohésion sociale

#### Écoles amies des enfants

La période couverte par la Stratégie consolidera le passage en cours des " écoles amies des enfants " à des systèmes amis des enfants en tant qu'approche programmatique, passant des projets soutenus par l'UNICEF à l'aide aux gouvernements pour intégrer les politiques, approches et normes de qualité adaptées aux enfants dans les systèmes éducatifs nationaux.

#### 3.3.2 Engagement communautaire

En ce qui concerne l'engagement communautaire, l'UNICEF accordera la priorité aux activités suivantes :

- La participation des parents et des ménages à **l'apprentissage à la maison et dans la communauté**, y compris la stimulation précoce des bébés et des nourrissons, la lecture à la maison et la mise à disposition de matériel pédagogique ;
- **L'évolution des normes sociales**, y compris le traitement de questions liées à la demande telles que l'éducation des filles et l'égalité des sexes dans l'éducation, le mariage précoce, le travail des enfants et la violence contre les enfants ;
- Le soutien à la **responsabilisation sociale pour une meilleure prestation des services**, en fournissant aux parents l'information et en leur donnant des opportunités pour s'engager et suivre la qualité des services publics dans les écoles de leur communauté.

### 3.3.3 Prestation des services

En matière de prestation de services, l'UNICEF accordera la priorité aux activités suivantes :

- Le soutien à **l'éducation dans les situations d'urgence** à grande échelle, en mettant plus l'accent sur les résultats de l'apprentissage et en travaillant avec un éventail de partenaires gouvernementaux, internationaux et nationaux ;
- Travail sur le **lien entre l'humanitaire et le développement**, y compris pour reconstruire les systèmes éducatifs après les conflits et les catastrophes et pour renforcer la résilience de l'ensemble des systèmes éducatifs ;
- Le test et l'évaluation des **innovations** dans tous les contextes;
- **Le renforcement de la prestation des services de base** par l'assistance technique et les activités de conseil, en mettant l'accent sur des domaines tels que les curricula, la pédagogie, l'évaluation et le déploiement équitable des enseignants.

### 3.3.4 Données et preuves

En ce qui concerne les données et les éléments de preuve, l'UNICEF accordera la priorité aux activités suivantes :

- **La génération de données et des preuves** en investissant dans la collecte de données, les analyses sectorielles de l'éducation, les activités de recherche et d'évaluation dans les programmes nationaux et aux niveaux régional et mondial ;
- **La diffusion des données et des preuves** par le biais de plates-formes de gestion des connaissances, de réseaux nationaux et internationaux et d'une collaboration Sud/Sud ;
- Le soutien à **l'utilisation de données et d'éléments probants** pour éclairer les politiques, les plans sectoriels, l'exécution des programmes et le plaidoyer.

### 3.3.5 Communication et plaidoyer

En matière de communication et de plaidoyer, l'UNICEF accordera la priorité aux activités suivantes:

- **Le plaidoyer** en faveur du droit des enfants à l'éducation et les activités de campagne axées sur des questions telles que " Protéger les enfants contre les attaques " et " En sécurité pour apprendre : mettre fin à la violence contre les écoles " ;
- **Le soutien au changement de comportement et le soutien à la demande d'éducation des communautés** par le biais d'activités au niveau des pays telles que les campagnes " Retour à l'école " ;
- **Influencer les politiques éducatives et les pratiques** des gouvernements et de la communauté internationale ;
- **Réunir des partenaires et participer à des campagnes**, dirigées par l'UNICEF ou dirigées par d'autres.

## 4. LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

La mise en œuvre sera fonction du contexte national et différera selon les pays. Elle sera appuyée par quatre principaux facteurs : les ressources financières, les ressources humaines, les partenariats et l'innovation.

### 4.1 Ressources financières

Pour mettre en œuvre la Stratégie, nous chercherons à accroître les ressources régulières et les ressources thématiques consacrées à l'éducation. L'UNICEF continuera d'allouer davantage de ressources à l'éducation dans les régions et les pays où les défis sont les plus grands - les régions caractérisées par des besoins d'éducation à long terme, aggravés par la croissance démographique

(par exemple l'Afrique orientale et australe ; l'Afrique occidentale et centrale ; l'Asie du Sud), ainsi que dans la région Moyen Orient et Afrique du Nord, vu l'ampleur de la crise humanitaire. Toutefois, nous maintiendrons également une forte présence dans des régions telles que l'Asie de l'Est et le Pacifique, l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Europe et l'Asie centrale, en nous concentrant particulièrement sur les questions d'équité, d'apprentissage et de compétences des enfants et adolescents, et sur les menaces pour les systèmes éducatifs et les enfants résultant des conflits, des migrations et du changement climatique.

#### 4.2 Ressources humaines

Aucune autre organisation internationale n'a la taille et les capacités de l'UNICEF, avec plus de 750 personnels éducatifs dans 155 pays, dont un grand nombre au niveau sous-national. C'est notre plus grande ressource. Pour la période visée par la Stratégie, nous voyons trois priorités pour le nombre, la fonction et les capacités du personnel :

- *Nombre* : augmenter le nombre et la part du personnel travaillant dans le domaine de l'éducation, y compris en faisant appel à l'expertise intersectorielle à l'appui des résultats de l'éducation ;
- *Fonction* : embaucher plus de personnel pour travailler sur l'éducation dans les situations d'urgence - le domaine où nous sommes le plus sollicités et où nous devons soutenir notre rôle de leader mondial et notre avantage comparatif ;
- *Capacités* : continuer d'investir davantage dans les capacités de renforcement des systèmes, ainsi que dans l'expertise thématique nécessaire à la mise en œuvre des changements stratégiques de la présente stratégie.

#### 4.3 Partenariats

Les partenariats stratégiques constitueront un levier essentiel pour la mise en œuvre de la Stratégie. Au niveau des pays, l'UNICEF est un partenaire actif des groupes locaux des partenaires pour l'éducation et d'autres mécanismes de coordination de l'éducation. L'UNICEF est membre du Conseil d'administration du Partenariat mondial pour l'éducation (PME, « GPE » en anglais) et l'un des principaux agents de mise en œuvre des financements du PME dans les États fragiles et touchés par des conflits. L'UNICEF héberge *Generation Unlimited* et *Education Cannot Wait*, est le codirecteur du cluster mondial pour l'éducation du IASC et codirige l'accélérateur humanitaire pour l'éducation (*Humanitarian Education Accelerator*) avec le HCR. L'UNICEF travaille en étroite collaboration avec l'UNESCO et d'autres institutions des Nations Unies, en tant que l'une des huit institutions des Nations Unies co-responsable pour la réalisation de l'ODD 4 - Éducation 2030. L'UNICEF est également co-directeur de l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI).

L'UNICEF travaille en étroite collaboration avec les organismes de financement aux niveaux national et mondial, avec la société civile, les universités, les fondations privées et le secteur privé. Au cours de la période couverte par la Stratégie, nous chercherons à établir des partenariats fructueux avec le secteur privé, fondés sur le principe de la " valeur partagée " et sur un engagement commun envers l'accès équitable et l'apprentissage. Nous serons une voix mondiale, défendant l'éducation et l'équité dans l'éducation ; nous formerons des coalitions et renforcerons les services au niveau des pays, façonnant l'architecture internationale de l'éducation et assurant un leadership mondial en matière d'éducation en situation d'urgence.

#### 4.4 Innovation

Le besoin d'innovation dans le domaine de l'éducation est grand : les canaux traditionnels de prestation de services ont montré des limites et l'apprentissage a de plus en plus lieu sous de nouvelles formes et dans de nouveaux lieux, y compris en dehors de la salle de classe. L'UNICEF est bien placé

pour aider à favoriser l'innovation dans le domaine de l'éducation. Nous nous concentrerons sur les priorités suivantes :

- Placer l'apprentissage au centre de l'innovation en matière d'éducation, mettre en place des mécanismes adaptés pour suivre et mesurer les résultats, en particulier pour les enfants et les adolescents les plus pauvres et les plus vulnérables ;
- Des partenariats avec le secteur privé dans le cadre d'une approche de co-crédation, en collaboration avec le gouvernement, les utilisateurs finaux et d'autres intervenants dès les premières étapes de la conception jusqu'à la mise en œuvre ;
- La production de données probantes par la mise à l'essai et l'évaluation des innovations et de leur application ;
- Les innovations en classe et à l'école, y compris, mais sans s'y limiter, les innovations basées sur les nouvelles technologies de la communication et de l'information, qui autonomisent et soutiennent les enseignants et les facilitateurs pédagogiques ;
- De nouvelles approches de l'apprentissage personnalisé et adaptatif, à l'intérieur et à l'extérieur de la salle de classe.

## 5. RISQUES ET GESTION DES RISQUES

Risques	Mesures d'atténuation
<b>Accès équitable</b> : le gouvernement et les donateurs ne mettent pas suffisamment l'accent sur l'enseignement pré-primaire et les filières d'éducation pour les adolescents les plus vulnérables. Le SIGE du gouvernement ne permet pas d'avoir d'information sur la participation des groupes vulnérables.	Étendre l'action de l'UNICEF vers le bas à l'enseignement pré-primaire et vers le haut à l'enseignement secondaire, tout en maintenant l'accent sur l'enseignement primaire. Renforcer les systèmes de données désagrégées du gouvernement en tant que composante régulière de l'assistance de l'UNICEF.
<b>Apprentissage et compétences</b> : les programmes appuyés par l'UNICEF - qu'il s'agisse de la prestation directe de services ou de l'appui aux gouvernements - favorisent les intrants/inputs, sans impact sur l'apprentissage.	Mesurer systématiquement, directement et indirectement, l'apprentissage dans toutes les activités éducatives soutenues par l'UNICEF. Soutenir l'alignement de tous les intrants/inputs et acteurs du système éducatif pour soutenir l'apprentissage.
<b>Ressources financières</b> : financement insuffisant pour l'éducation mondiale et pour les activités éducatives de l'UNICEF.	Plaidoyer mondial en partenariat avec d'autres. Diversifier la base de financement de l'UNICEF ; démontrer les résultats.
<b>Ressources humaines</b> : personnel de l'UNICEF insuffisant pour une intervention d'urgence efficace; capacités du personnel non adaptées aux besoins.	Recruter davantage de personnel pour l'éducation dans les situations d'urgence ; investir dans les capacités du personnel éducatif (en particulier pour l'analyse, la planification sectorielle et le dialogue politique).
<b>Partenariats</b> : la stratégie, la culture ou les systèmes de l'UNICEF se replient sur la programmation bilatérale. L'impact ou la valeur de la marque de l'UNICEF diminue.	Investir le leadership, le temps et les ressources financières du personnel dans des partenariats stratégiques. Se concentrer sur l'impact et maintenir / accroître la valeur de la marque.
<b>Innovation</b> : l'innovation est poursuivie pour le plaisir de l'innovation, sans mesure des résultats (apprentissage) ou au détriment des priorités fondamentales de la programmation. Les innovations basées sur les technologies d'information et de communication aggravent les inégalités.	Appliquer des critères clairs pour investir dans l'innovation, y compris la valeur ajoutée, le rapport coût-efficacité, le coût total de possession, la mesure de l'apprentissage et l'évaluation des coûts d'opportunité. Se concentrer sur les enfants les plus pauvres et les plus vulnérables.

Tableau 1. Risques et mesures d'atténuation

## 6. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE de LECONS

Le cadre de suivi de la performance de la Stratégie s'articulera autour de trois niveaux :

- i. **Impact** : Indicateurs d'impact 2030 liés aux deux objectifs de la Stratégie, soit l'accès équitable et l'apprentissage et les compétences - décrits à la section 3 ci-dessus - mis en correspondance avec les cibles et indicateurs des ODD;
- ii. **Résultats et produits** : les résultats et les produits - avec un degré plus élevé d'attribution aux activités de l'UNICEF - seront tirés des Plans stratégiques de l'UNICEF et collectés sur une base annuelle. Les Plans stratégiques de l'UNICEF suivent des cycles quadriennaux et comprennent des objectifs, des cibles et des priorités d'exécution pour l'éducation, comme pour les autres secteurs. Le Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2022 a pour objectif 2 que " Chaque enfant apprend " et adopte une approche stratégique et des objectifs de performance pleinement conformes à cette stratégie.
- iii. **Intrants/Inputs**: en plus du suivi régulier et de l'établissement de rapports réguliers sur les intrants des programmes, l'UNICEF suivra en outre la mise en œuvre des principaux changements stratégiques de la Stratégie - dont il sera rendu compte dans le " Rapport annuel de l'UNICEF sur les résultats de l'éducation " - comme suit :
  - Éducation pré-primaire : part des programmes de l'UNICEF / dépenses d'appui à l'éducation pré-primaire / apprentissage précoce ;
  - Éducation des adolescents les plus vulnérables : part des programmes de l'UNICEF / dépenses d'appui à l'éducation des adolescents les plus vulnérables ;
  - Apprentissage : part des programmes et interventions de l'UNICEF mesurant les résultats de l'apprentissage ;
  - Éducation inclusive et handicap : part des programmes de l'UNICEF / dépenses consacrées à l'éducation inclusive pour les enfants en situation de handicap;
  - Égalité des sexes dans l'éducation : part des programmes de l'UNICEF / dépenses en faveur de l'égalité des sexes dans l'éducation ;
  - Renforcement des systèmes : part des dépenses d'éducation soutenant le renforcement des systèmes ;
  - Apprentissage numérique : part des programmes / dépenses de l'UNICEF utilisant l'apprentissage numérique comme modalité d'exécution ;
  - Utilisation de données et d'éléments probants : la part des dépenses sur le renforcement des systèmes consacrées à la production de données et analyse et à la recherche.

En tant que principe clé, le suivi reposera principalement sur des sources de données externes et internes qui sont ou seront disponibles dans le cadre des mécanismes de rapports réguliers. Nous procéderons également à une revue à mi-parcours de la Stratégie et à une évaluation finale, à la fois sommative et formative.

## **ANNEXE 1 : Enquête de l'UNICEF sur la stratégie de l'éducation : Résumé de l'approche et principales réponses reçues**

La Section de l'éducation a organisé une enquête en ligne entre le 13 novembre et le 11 décembre 2018 afin d'éclairer l'élaboration de la stratégie éducative de l'UNICEF pour 2019-2030. L'enquête a été partagée avec les intervenants internes et externes. L'enquête a été partagée avec tous les collègues de l'UNICEF dans le monde et les principales parties prenantes, notamment les gouvernements des pays de programme et les gouvernements donateurs, les organisations multilatérales, le secteur privé, la société civile et le milieu universitaire. Il y a eu un total de 279 participants. Les répondants étaient 61% internes, la majorité travaillant dans des bureaux pays (63% de l'interne), et 39% externes, représentant principalement les gouvernements donateurs (26% de l'externe), les gouvernements des pays de programme (21%) et la société civile (21%). Les principales constatations sont les suivantes :

### **Priorités thématiques en matière d'éducation et rôle de leader**

- Donner la priorité à l'éducation inclusive (pour les enfants en situation de handicap et autres enfants vulnérables, par exemple les plus pauvres, les minorités ethniques/linguistiques, les enfants migrants), et aux compétences pré-primaires et fondamentales (lecture, écriture et calcul).
- Ne pas s'engager dans la fourniture/approvisionnement de matériel didactique, le deuxième cycle du secondaire, l'enseignement technique et vocationnel (« TVET » en anglais) et le développement des compétences professionnelles spécifiques.
- Les personnes interrogées ont indiqué que l'UNICEF devrait jouer un rôle de leader dans les domaines suivants : Pré-primaire, Analyse sectorielle de l'éducation/Planification Sectorielle, Compétences de base, Éducation inclusive pour les enfants en situation de handicap, Primaire

### **Contextes d'engagement et approches opérationnelles**

- Les répondants internes et externes identifient, dans une assez large mesure, les mêmes domaines de travail prioritaires dans les différents contextes d'engagement.

### **Partenariats**

- Les personnes interrogées considèrent le Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME) comme le partenariat le plus important pour la mise en œuvre du programme éducation de l'UNICEF, suivi par les partenariats avec la Banque mondiale, l'UNESCO et les donateurs bilatéraux.

### **Capacités de mise en œuvre**

- 40 % des personnes interrogées ont répondu que le personnel éducation de l'UNICEF possède les compétences appropriées pour exécuter son travail. Les types de compétences les plus souvent citées comme manquantes chez le personnel actuel : données/analyse, gestion, politique sectorielle, experts thématiques

### **Nécessité d'un changement**

- 78 % des personnes interrogées identifient l'UNICEF comme l'un des leaders mondiaux reconnus dans le domaine de l'éducation.
- 34% ont répondu que les pairs de l'UNICEF changent plus et s'améliorent plus vite que l'UNICEF, mais 47% ont répondu qu'il y a une volonté de changement parmi son personnel.
- Pour soutenir son succès futur, près de 50 % des personnes interrogées estiment que l'UNICEF doit changer fondamentalement son mode de fonctionnement. Ils suggèrent d'investir davantage dans le personnel technique, de cibler et de prioriser davantage, de simplifier les processus internes et de mettre davantage l'accent sur l'utilisation des données.

## Citations des répondants à l'enquête:



*“Positionner l'apprentissage au cœur de tous les programmes d'éducation, y compris dans les situations » humanitaires.*



*“De meilleures compétences analytiques pour éclairer le dialogue sectoriel et la conception des programmes, ainsi que des compétences en matière de suivi et d'évaluation”*



*“Le renforcement des partenariats sera essentiel à la mise en œuvre de la stratégie”*



*“Moins de fragmentation, une assurance qualité technique plus forte, moins de précipitation, plus de qualité, recruter du personnel ayant des compétences techniques en éducation, mettre davantage l'accent sur l'utilisation des données et des preuves dans la programmation.”*



*“L'UNICEF devrait toujours se concentrer sur les enfants les plus défavorisés et les plus difficiles à atteindre”*