



## Conseil économique et social

Distr. générale  
19 avril 2012  
Français  
Original : anglais

---

### Session de fond de 2012

New York, 2-27 juillet 2012

Point 2 c) de l'ordre du jour

**Débat de haut niveau : examen ministériel annuel**

### **Lettre date du 16 avril 2012, adressée au Président du Conseil économique et social par le Chargé d'affaires par intérim de la Mission permanente du Qatar auprès de l'Organisation des Nations Unies**

J'ai l'honneur de vous prier de trouver ci-joint le rapport national de l'État du Qatar sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs convenus sur le plan international, et notamment les objectifs du Millénaire pour le développement, en vue de l'examen ministériel annuel qui aura lieu pendant le débat de haut niveau que le Conseil économique et social tiendra durant sa session de fond de 2012, au Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York, et où le Qatar présentera son exposé facultatif (voir annexe).

Je vous serais reconnaissant de faire distribuer le texte de la présente lettre et de son annexe comme document du Conseil, au titre du point 2 c) de l'ordre du jour provisoire.

Le Chargé d'Affaires par intérim  
(*Signé*) Yousef Sultan **Laram**

---

\* E/2012/100.



**Annexe à la lettre date du 16 avril 2012 adressée  
au Président du Conseil économique et social  
par le Chargé d'affaires par intérim de la Mission  
permanente du Qatar auprès de l'Organisation  
des Nations Unies**

**La Stratégie de développement du Qatar 2011-2016 :  
le développement humain**

**Résumé**

La Perspective nationale du Qatar pour 2030, lancée en octobre 2008, permettra de relier le présent et l'avenir. Elle cherche à transformer le Qatar en un pays avancé, poursuivant un développement durable, et offrant un niveau de vie élevé aux générations présentes et futures.

La Perspective nationale offre un cadre d'ensemble à la Stratégie de développement du Qatar 2011-2016. Cette stratégie montre les transformations qui doivent avoir lieu à moyen terme pour faire du Qatar une société prospère et dynamique, qui apporte sa contribution à l'activité mondiale par ses liens avec le monde entier tout en préservant son identité propre.

Cette stratégie est la première de son espèce au Qatar; elle est l'aboutissement de nombreuses consultations et de nombreuses analyses réalisées par les partenaires. L'engagement sans précédent de nombreux partenaires témoigne d'une volonté authentique de réforme, qui ne peut que servir les intérêts nationaux. Ce processus de consultation a commencé par les ministres et les hauts fonctionnaires, les représentants du secteur privé et de la société civile, et la société dans son ensemble a emboîté le pas.

Les programmes et projets dont la liste est donnée dans la Stratégie sont conformes aux objectifs de la Perspective nationale et sont assortis de résultats et de cibles précis. Ils reposent sur 14 stratégies sectorielles, établies après des consultations approfondies tenant compte des nombreux liens intersectoriels. Pour garantir la participation de la jeunesse à ces programmes, les autorités qatariennes ont préparé le troisième rapport sur le développement humain, intitulé « Développer le potentiel de la jeunesse qatarienne : organiser sa participation au développement ».

Le Qatar continuera à investir dans son capital humain, de façon que tous les Qatariens puissent participer pleinement à la vie sociale, économique et politique du pays et fonctionner au mieux dans un ordre international fondé sur la compétition et l'économie de la connaissance. Le gouvernement met actuellement en place un système de santé publique et d'éducation de haut niveau répondant aux normes mondiales les plus exigeantes.

La transformation du Qatar en une économie diversifiée reposant sur la connaissance, avec une participation accrue du secteur privé, dépend pour une large part de l'amélioration de l'éducation, des connaissances et des qualifications des Qatariens. La coordination de ces objectifs économiques suppose que l'on passe d'une économie actuelle où les qualifications sont médiocres, la productivité est

faible et les salaires sont bas, à une économie où la main-d'œuvre est hautement qualifiée, très productive, et bien rémunérée. La constitution progressive d'une main-d'œuvre plus productive, plus qualifiée et plus motivée doit passer par des réformes importantes du marché du travail, notamment pour encourager les Qataris à participer à l'activité du secteur privé.

La législation et le cadre réglementaire sont actuellement examinés, afin d'attirer et de conserver une main-d'œuvre expatriée et qualifiée qui aide à réaliser la perspective de développement définie par les pouvoirs publics. Pour attirer et conserver, dans le dosage voulu, des personnes qualifiées, des incitations nouvelles sont décidées, de façon à améliorer le cadre de travail et de vie.

Plusieurs des difficultés et des possibilités qui se dégagent de la Stratégie transcendent les limites traditionnelles des administrations, et supposent donc une coopération assez poussée entre elles. Le développement et la modernisation institutionnels sont donc d'importance critique pour faciliter et animer le changement, réaliser les résultats attendus et les cibles bien précises de la Stratégie dans tous les secteurs, de façon à réaliser les grands objectifs de la Perspective nationale.

Pour assurer la bonne exécution de la Stratégie, l'Émir a pris un décret établissant un haut comité de planification du développement. Les ministères et autres administrations ont intégré les programmes et projets de développement dans leurs plans de travail.

## **Le contexte de la Stratégie de développement : la Perspective nationale du Qatar 2030**

La Perspective nationale du Qatar 2030 qui a été lancée en octobre 2008, reliera le présent à l'avenir. Son but est de faire du Qatar une société avancée, d'assurer son développement durable et d'offrir aux générations présentes et futures un niveau de vie élevé. Elle envisage une société dynamique et prospère, où la justice sociale et économique pour tous est assurée. Elle prévoit aussi que tous les Qataris travailleront ensemble à la réalisation de ces aspirations, leurs efforts étant guidés par de solides valeurs islamiques et familiales.

La Perspective nationale se fonde sur l'idée de l'avènement de la justice, de la bienveillance et de l'égalité. Elle intègre les principes de la Constitution du Qatar, qui protègent les libertés politiques et civiles, proclament des valeurs et des traditions morales et religieuses et garantit la sécurité, la stabilité et l'égalité des chances. Conformément à ces principes, la perspective nationale repose sur quatre piliers :

Le développement humain – afin de permettre aux habitants du pays de participer à une société prospère;

Le développement social – afin de préserver une société juste et compatissante s'appuyant sur des normes morales élevées et capables de jouer un rôle éminent dans le partenariat mondial pour le développement;

Le développement économique – qui cherche à réaliser une économie compétitive et diversifiée répondant aux besoins de tous les membres des générations présentes et futures et de leur assurer un niveau de vie élevé. Le

développement environnemental – dont le but est de concilier la croissance économique, le développement social et la protection de l'environnement.

La Perspective nationale définit ainsi les grandes tendances futures et reflète les aspirations, les objectifs et la culture du peuple qatarien. En mettant en évidence les choix qui s'offrent, elle encourage les habitants du Qatar à élaborer un ensemble d'objectifs communs relatifs à leur avenir et définit le cadre de la Stratégie du développement du Qatar 2011-2016.

Le Qatar gérera ses hydrocarbures de façon à continuer à assurer une amélioration des niveaux de vie, mais cette amélioration ne saurait être la fin unique de la société. La Stratégie vise ainsi un bon équilibre entre cinq grands domaines, recensés dans la Perspective nationale :

- i) La modernisation et la préservation des traditions;
- ii) Un bon équilibre entre les besoins des générations présentes et futures;
- iii) La gestion de la croissance économique, en évitant une expansion débridée;
- iv) L'assurance que la main-d'œuvre expatriée, par ses effectifs et sa qualité, soit bien conforme aux processus de développement prévu;
- v) La conciliation de la croissance économique, du développement social et la protection de l'environnement.

## **La Stratégie nationale de développement 2011–2016**

La Stratégie, la première de son espèce au Qatar, est l'aboutissement de consultations, de dialogues et d'analyses de nombreux partenaires. L'engagement positif et sans précédent de ces nombreux partenaires témoigne d'un désir authentique de réformes qui servent mieux les intérêts nationaux. Ce processus de consultation a commencé par les ministres et hauts fonctionnaires, les responsables du secteur privé et de la société civile, puis s'est propagé dans l'ensemble de la société. Pour refléter l'ampleur de la stratégie, des groupes de travail intersectoriels ont été constitués; ils réunissent des représentants des ministères, d'autres administrations, des entreprises privées et des organisations de la société civile. Des consultations intersectorielles approfondies, notamment par des entretiens, des ateliers, des débats et des recherches, ont revêtu une grande importance car elles ont permis de faire apparaître un sentiment puissant et positif d'appropriation des résultats de la part des habitants du Qatar.

La Stratégie suit une méthode précise reposant sur des analyses de situation, des diagnostics, des comparaisons régionales et internationales et des stratégies détaillées relatives à chacun des 14 secteurs qui, ensemble, forment l'éventail des activités dans l'État du Qatar. Les analyses de situation ont permis de dégager des domaines prioritaires, à partir d'analyses de la situation du Qatar et de comparaisons avec les pratiques optimales suivies dans d'autres pays de la région et du monde. Les rapports sur les 14 stratégies sectorielles ont dégagé des domaines prioritaires et de nombreuses initiatives susceptibles d'aider à réaliser les programmes et projets proposés, et elles précisent les besoins de base, les attributions, les calendriers et les indicateurs essentiels.

Chaque stratégie sectorielle comprend un cadre de suivi et d'évaluation, assorti de plusieurs indicateurs qui sont suivis régulièrement durant l'exécution, afin de rendre possibles les ajustements nécessaires,

Les programmes et les projets recensés dans la Stratégie sont conformes aux objectifs de la Perspective nationale et comportent des résultats et des cibles spécifiques. Ils reposent sur les 14 stratégies sectorielles et tirent parti des résultats de consultations approfondies, qui tiennent compte des nombreux liens intersectoriels. Les stratégies sectorielles offrent une analyse approfondie, des critères de comparaison bien précis, et des priorités pour chacun des programmes et projets.

Les objectifs énoncés dans la Stratégie sont déduits des stratégies sectorielles élaborées par les groupes de travail sectoriels, sur la base des contributions des différents partenaires, et adoptées par les groupes directeurs. Ces objectifs sont à la fois quantitatifs et qualitatifs et visent l'horizon 2016. Ils seront examinés et précisés au besoin par les principaux partenaires quand les programmes et les projets seront exécutés.

La Stratégie est un plan détaillé d'action qui introduit les nouvelles initiatives, tout en s'appuyant sur les initiatives déjà prises. Les programmes, politiques et institutions actuels lui donnent une impulsion et un ciblage mieux affirmés.

## **La poursuite de la prospérité**

Le Qatar réalise sa stratégie à partir d'une base déjà solide. Au début de ce siècle, le Qatar a en effet connu la croissance la plus rapide au monde, ce qui l'a conduit aux niveaux de revenu par habitant les plus élevés au monde en parité de pouvoir d'achat. Les économies publiques et privées sont abondantes et se sont traduites par d'importants investissements intérieurs et par l'accumulation de vastes quantités d'actifs libellés en monnaie étrangère.

La Perspective nationale précise trois objectifs économiques liés entre eux : la préservation d'un niveau de vie élevé, l'expansion des capacités d'innovation et d'entreprise et la conformité des résultats économiques avec un souci de stabilité économique et financière.

Elle définit la durabilité comme la satisfaction des besoins des générations actuelles sans que la capacité des générations futures de satisfaire leurs propres besoins soit compromise. Pour intégrer la durabilité dans l'économie qatarienne, il faut progresser de façon équilibrée dans trois directions connexes.

D'abord, le pays doit élargir sa base productive, ce qui est nécessaire pour atteindre la prospérité et la préserver dans une population qui augmente, et pour développer le potentiel des générations futures. Deuxièmement, les pouvoirs publics doivent se prémunir contre l'instabilité économique et encourager l'efficacité. Troisièmement, ils doivent travailler en partenariat avec le secteur privé pour diversifier l'économie et encourager l'innovation et la découverte.

## Développement humain

La Perspective nationale comporte un volet développement humain, qui concerne le développement de tous les habitants du Qatar de façon à les mettre à même d'entretenir une société prospère pour répondre aux besoins de la présente génération sans compromettre la satisfaction des besoins des générations futures. Le Qatar continuera à investir dans son capital humain de façon à ce que tous les habitants du pays puissent participer pleinement à sa vie sociale, économique et politique et fonctionnent au mieux dans un ordre international compétitif, reposant sur l'économie de la connaissance. Le gouvernement met en place des systèmes très avancés de santé publique et d'éducation qui suivent les normes mondiales les plus rigoureuses. Il encourage aussi la participation productive des hommes et femmes du pays à l'activité, tout en attirant des travailleurs expatriés qualifiés dans tous les domaines, de préférence parmi les plus qualifiés.

### *Une population en bonne santé*

Sous l'impulsion du Haut Conseil de la santé publique, le Qatar mettra en place un système de soins de santé intégré répondant aux normes mondiales les plus rigoureuses, qui sera accessible à toute la population, et qui comportera des établissements publics et privés offrant des services efficaces et d'un coût raisonnable conformément au principe du partage des coûts entre partenaires. Ce Conseil déterminera la politique de la santé publique et suivra l'application de normes de soins de santé sur les plans social, économique, technique et administratif. Le système de soins aidera tous les Qatariens à mener une vie plus longue en bonne santé. Des soins préventifs et curatifs tiendront compte des différents besoins des hommes, des femmes et des enfants. Des recherches de qualité seront axées sur l'obtention d'une plus grande efficacité des soins de santé publique, de la biomédecine et des résultats cliniques.

### *Les problèmes de la santé publique*

Pour réaliser les objectifs de la Perspective nationale dans le secteur de la santé publique, le Qatar devra résoudre plusieurs problèmes :

- Il y a un déséquilibre dans le modèle de soins suivi, qui doit diminuer l'importance des soins dispensés en hôpital pour privilégier tout le continuum de soins, par une amélioration des soins de santé primaire et des services communautaires, tout en veillant à ce que les besoins de soins d'urgence soient bien satisfaits.
- Les structures de la morbidité et de la mortalité font apparaître une forte prévalence des maladies non transmissibles, notamment les maladies chroniques et celles qui sont liées au mode de vie et au comportement, ainsi qu'un taux très élevé de traumatismes, dû surtout aux accidents de la circulation et du travail.
- Une population qui augmente rapidement, avec un taux de renouvellement élevé et un grand nombre de travailleurs célibataires, ce qui accroît les besoins que doit satisfaire le système de soins de santé publique, sachant qu'il y a un écart de plus en plus marqué entre les besoins de soins de santé et le système actuel.

- Les études faites montrent que 70 % des décès au Qatar sont la suite de maladies chroniques, de traumatismes ou de maladies génétiques. Le système de soins de santé publique intégré cherchera à répondre à ces trois principales causes de mortalité, notamment en s'attaquant aux facteurs de risque.
- Les maladies chroniques représentent plus de la moitié des décès. Il est particulièrement préoccupant de constater que 16,4 % des Qatariens souffrent de diabète, ce qui est beaucoup plus que la moyenne mondiale de 6,4 %. Le fardeau de cette maladie – le quatrième au monde – engendre des incapacités à long terme et alourdit les coûts à la charge de l'État. Des études ont constaté aussi des incidences élevées de l'asthme et des maladies cardiovasculaires. La prévalence d'autres maladies chroniques, en particulier les troubles mentaux, serait également élevée, mais ces maladies seraient insuffisamment diagnostiquées pour des raisons culturelles.
- Les traumatismes résultant des accidents de la route et sur le lieu de travail sont courants chez les travailleurs célibataires, qui représentent les deux tiers de la population. Le Qatar doit s'attaquer aux causes de ces risques sanitaires et des maladies transmissibles, qui tendent à augmenter, du fait de l'importante population immigrée en augmentation.
- Le fait que le système actuel ne correspond pas aux besoins de santé publique est encore aggravé par l'accroissement rapide de la population et par le nombre grandissant de travailleurs célibataires de sexe masculin. Cette situation entraîne une surcharge du système de soins, aggravant la préférence pour les soins en hôpital en cas de maladie aiguë, au détriment de soins préventifs et de programmes visant une bonne santé durable.
- Les dépenses de santé ont quintuplé depuis 2001. L'accroissement de population est l'une des causes évidentes, mais il y a d'autres facteurs. Un meilleur suivi, un meilleur contrôle, un meilleur respect des normes de contrôle comptable et de budgétisation au niveau du pays, permettront de mieux contrôler les dépenses. Un système d'assurance maladie permettrait d'améliorer l'efficacité des soins, mais le Qatar doit d'abord poser les bases d'un tel système.
- L'augmentation du nombre de décès dus à des accidents de la route a cessé, mais ces accidents demeurent la principale cause de décès chez les jeunes qatariens ou étrangers, en particulier les hommes. Ces accidents de la route mortels ne concernent pas seulement les chauffeurs et les passagers mais également les piétons, qui représentent un tiers des décès annuels dus à la circulation, et il s'agit presque toujours de non-Qatariens âgés de 30 ans au moins.
- Le Qatar s'efforce de résoudre ce problème mais il n'a pas rencontré le succès escompté. Les sanctions pour non-respect du code de la route sont lourdes, mais ne sont pas toujours appliquées. La plupart des contraventions, par exemple l'excès de vitesse et le passage au feu rouge sont détectées par radar ou par caméra, plutôt que des policiers, dont le nombre est limité. Il y a cependant des solutions qui pourraient s'écarter du système de points de permis de conduire. De nouvelles initiatives pour améliorer la sécurité routière doivent maintenant viser un changement des comportements des jeunes conducteurs.

*Des modes de vie salubre*

Le sport et l'activité physique font partie intégrante d'un mode de vie en bonne santé. Ils réduisent le risque de maladies cardiovasculaires, de tension artérielle et d'accident vasculaire cérébral, et contribuent à un mode de vie plus sain et à une réduction de la prise pondérale excessive.

L'éducation sanitaire et physique doit figurer dans le programme scolaire, et l'accent doit être mis sur les cours d'éducation physique à l'école et au collège. Les activités sportives telles que la course à pied, le cyclisme, la natation et l'aérobique sont essentielles pour lutter contre l'obésité et gérer la prise pondérale; ces activités doivent être systématiquement encouragées.

Le Qatar est fier des résultats obtenus dans le domaine sportif, et notamment grâce à l'expansion de toutes les activités sportives et à la participation à des compétitions internationales. Le développement des sports et de l'action en faveur de la jeunesse est conduit par des administrations indépendantes, qui encouragent un mouvement sportif actif et l'adoption de pratiques salubres, d'une activité physique et d'un exercice réguliers, dans le cadre de la recherche d'un mode de vie en bonne santé.

Par son programme « Aspiration active », l'Académie des aspirations à l'excellence sportive offrent un large ensemble d'activités physiques récréatives et de cours de remise en forme à l'intention des jeunes hommes, des femmes et des enfants. Le programme « Aspiration active » a rencontré des succès sans précédent dans l'amélioration du bien-être par l'aérobique, la formation sportive intégrée, le yoga, le pilate, la natation, les arts martiaux et aussi les classes pour la mère et le petit enfant.

Le Fonds mondial pour les sports est une initiative des Nations Unies que soutient le Comité olympique qatarien. L'idée est d'aider des jeunes de 11 à 17 ans à vivre une vie plus sûre et plus paisible par le sport tout en leur enseignant à respecter les règles sportives, acquérir un esprit d'équipe et manifester du respect mutuel. Le Fonds utilise le sport pour améliorer la santé physique et mentale, renforcer les compétences sociales positives et protéger les jeunes de la tentation de la toxicomanie et de la délinquance. Il organise périodiquement des camps de vacances au Qatar et dans d'autres pays, le dernier ayant récemment été organisé à Doha. Ces camps ont permis à de jeunes Qatariens de pratiquer des sports avec des jeunes du même âge venant d'autres pays, sur le territoire et à l'étranger.

*Programmes*

Le système de soins de santé assurera l'ensemble des soins en adoptant une approche centrée sur le patient de façon à répondre à ses besoins de santé physique et mentale. Le système encouragera la prévention tout en assurant aussi la fourniture de soins curatifs objectifs. Les services de soins sont dispensés dans les établissements publics et privés appliquant les principes de la politique nationale de la santé et les normes sociales, économiques, administratives et techniques applicables à ce secteur. Une recherche de haut niveau visera à améliorer l'efficacité et la qualité des soins.

*Acquisition de connaissances et de compétences pratiques*

Sous l'impulsion du Haut Conseil de l'éducation, le Qatar s'attache à créer un système mondial d'éducation et de formation par un système moderne de classe mondiale assurant une éducation de première qualité comparable à celle que l'on acquiert dans les meilleures écoles, universités et collèges techniques étrangers. Ce système intégrera des programmes qui encouragent la réflexion analytique, la créativité, l'innovation et l'esprit d'entreprise, tout en recherchant la cohésion sociale et le respect des valeurs qatariennes. Le système offrira aux étudiants des possibilités de développer pleinement leur potentiel et de se préparer à réussir dans un monde de plus en plus technique. Il cherchera à améliorer les résultats à tous les niveaux et à offrir des filières d'éducation et de formation après le secondaire, notamment en matière de formation des adultes. On cherchera aussi à développer les capacités du personnel enseignant.

La Fondation du Qatar organise des enseignements de grande qualité, à l'école maternelle, à l'école primaire et dans le secondaire. Par exemple, l'Institut d'éducation à Awsaj cherche à obtenir de meilleurs résultats chez les élèves ayant des difficultés d'apprentissage, nouer des relations avec les différents partenaires pour développer les capacités et le potentiel des élèves, et développe et encourage l'application de moyens d'évaluation, de méthodes d'enseignement et de programmes de formation pédagogique de qualité. Cet Institut comprend deux antennes : l'Académie Awsaj, établissement destiné aux enfants ayant des difficultés d'apprentissage depuis l'école maternelle jusqu'à l'âge de 12 ans, et le Centre pédagogique Awsaj, qui offre des filières spécialisées pour les étudiants et élèves ayant besoin de soins personnalisés, et assure aussi la formation des maîtres de l'enseignement spécialisé.

Par une initiative audacieuse, la Fondation du Qatar a créé « Education City », ville universitaire internationale répondant aux normes les plus récentes assurant un environnement d'étude de qualité. Les locaux, initialement occupés par l'Université de Virginie au Qatar, s'étaient nettement étendus en 2011 et incluaient neuf campus publics d'universités mondialement reconnues; l'enseignement conduit à la licence et la maîtrise dans diverses disciplines. Les universités réunies à Education City représentent près de 10 % de la population étudiante du Qatar. Les normes d'admission et l'acquisition des unités de valeur répondent aux mêmes règles que dans les universités fondatrices, en Europe et aux États-Unis. Le programme de passerelle académique permet aux diplômés du secondaire de recevoir en anglais des cours préuniversitaires qui les aident à atteindre les normes voulues pour être admis dans une université. C'est l'État ou de grandes entreprises comme Qatar Petroleum qui financent les frais de scolarité des étudiants qatariens dans ces établissements.

*Les problèmes de l'éducation et de la formation*

Le système d'éducation et de formation professionnelle du Qatar doit être systématique et cohérent, depuis l'école maternelle jusqu'à l'enseignement supérieur et la formation poussée. Le système doit intégrer la notion d'apprentissage pendant toute l'existence : les individus doivent être encouragés à continuer à s'instruire et à mettre à jour leurs compétences, pendant toute leur vie. Le continuum scolaire couvre trois cycles : l'enseignement général, l'enseignement supérieur et l'enseignement technique et la formation professionnelle. Chaque cycle

a une identité, une mission et une fonction propres, mais doit opérer dans un cadre global intégrant les principes définis par la politique de l'éducation. Généralement, l'enseignement et la formation doivent établir des liens plus solides avec le marché du travail au Qatar.

La qualité est d'importance critique pour que les résultats obtenus répondent bien aux besoins du marché du travail actuels et futurs. Le problème est de savoir comment assurer une qualité constante et soutenue dans les différents cycles. La qualité des enseignants, des formateurs, des conférenciers et des administrateurs scolaires est une condition préalable à remplir. Il faut donc un engagement de la part de tous les cycles d'enseignement, à tous les niveaux d'éducation, à ce que les enseignants et spécialistes de l'éducation soient correctement formés et aient les qualifications voulues. Il faut prêter attention à la qualité dans tous les efforts faits pour mettre au point des normes, des programmes et des matériaux d'enseignement, fournir des ressources aux écoles et aux établissements d'enseignement, et améliorer l'équipement informatique et l'administration. Ces mesures aideront à améliorer les résultats scolaires à tous les niveaux, en particulier, en science, en mathématiques et en langues. Il est essentiel d'accroître le nombre d'élèves, en particulier des garçons, qui poursuivent leurs études dans le supérieur, ce qui leur garantit ultérieurement une meilleure rémunération.

L'équité et la non-discrimination doivent être la règle dans tous les cycles d'enseignement et de formation. L'apprentissage pendant toute l'existence doit permettre à tous les habitants d'acquérir, développer et mettre à jour leurs connaissances. Une formation et éducation appropriées doivent être disponibles et accessibles à tous. Pour réaliser cet objectif d'une accessibilité aux possibilités d'enseignement pendant toute la vie, dans un contexte de participation et de non-discrimination, il faut des mesures qui permettent de dépasser les obstacles socioéconomiques de l'âge, du sexe et de la géographie.

Pour que l'accès à l'école soit ouvert à tous, les écoles privées doivent être développées, étant donné la demande grandissante chez les enfants qatariens et expatriés. Les parents qatariens paient déjà des frais de scolarité dont le montant augmente, pour envoyer leurs enfants dans des écoles internationales. L'objectif ultime est de permettre à tous les élèves qatariens d'y participer; les frais de scolarité ne doivent plus être un obstacle au choix d'un établissement scolaire. Une plus grande compétition devrait sortir d'une telle entreprise, non seulement entre les établissements indépendants mais également entre le secteur public et le secteur privé, ce qui devait encourager la variété et le choix.

L'amélioration des normes appliquées dans les écoles privées depuis qu'elles sont placées sous l'égide du Haut Conseil de l'éducation est peut-être l'une des raisons de l'augmentation des taux de scolarisation dans ces établissements. Un autre facteur qu'on ne peut méconnaître tient à la croissance des migrations inverses, en raison de la création d'écoles indépendantes, qui, souvent, offrent une meilleure éducation comme beaucoup d'écoles privées

Le système des équivalences et la mobilité sont un autre thème essentiel de la politique de l'éducation dans le sens de la variété et du choix. Les élèves et les autres partenaires du système d'éducation et de formation s'attendent à ce que les institutions d'enseignement et les employeurs reconnaissent leurs qualifications et accordent l'équivalence des années d'études antérieures. En outre, les élèves et les partenaires s'attendent à l'assouplissement des carrières et des filières de rentrer

dans les systèmes d'éducation et de formation, sans pénalisation. Cette démarche assure une plus grande flexibilité permettant aux citoyens de planifier leur carrière sans subir les contraintes de leur emplacement géographique ou leur histoire passée.

Pour permettre aux citoyens du Qatar de réaliser pleinement leur potentiel, les Qataris doivent pouvoir passer facilement d'une filière à une autre, puis de cette filière au travail. Les filières suivies ne peuvent plus être considérées comme une progression linéaire, dans une hiérarchie verticale des qualifications. Il faut des points de passage verticaux et horizontaux, aussi bien entre cycles qu'entre établissements. Le cadre national des qualifications scolaires renforcera la coordination et l'intégration des systèmes d'éducation et de formation. Cette fonction est actuellement remplie par la certification scolaire, tant dans l'enseignement primaire que par un système d'équivalence des diplômes au niveau universitaire.

Le Qatar a investi massivement dans l'adoption des meilleurs modèles d'enseignement. Il continuera à le faire pour adapter l'enseignement général et l'enseignement supérieur aux besoins de qualification d'une économie de plus en plus diversifiée tout en respectant les valeurs culturelles et l'héritage national du Qatar. La proportion de dépenses publiques consacrées à l'éducation a augmenté de façon remarquable ces dernières années et dépasse actuellement la moyenne des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques et de tous les pays membres du Conseil de coopération du Golfe à l'exception de l'Arabie saoudite.

#### *Les programmes*

Les initiatives d'éducation et de formation qui figurent dans la Stratégie s'appuient sur des réformes continues visant la qualité, l'équité, la non-discrimination, le système d'équivalence et la mobilité. Ces thèmes guideront les décisions prises et permettront une plus grande diversité et un plus grand choix. Les réformes tiendront compte de problèmes et de possibilités d'importance critique affectant l'offre et la demande d'éducation et de formation. Parmi ces problèmes, figurent les médiocres résultats des élèves qatariens en mathématiques, en sciences et en anglais, à tous les niveaux, et diverses lacunes dans l'administration scolaire et la profession enseignante. Le programme scolaire sera mieux adapté aux besoins du marché du travail et correspondra mieux aux valeurs qatariennes. Il existera de multiples filières en dehors de l'enseignement secondaire, vers des enseignements techniques et professionnels, afin d'encourager un plus grand nombre d'élèves à s'inscrire dans des filières postsecondaires afin de mieux répondre aux besoins du marché du travail.

#### *Une main-d'œuvre capable et motivée*

Par l'action du Ministère du travail, le Qatar cherche à développer les capacités de la main-d'œuvre, pour préparer le passage d'une économie reposant sur les hydrocarbures à une économie plus diversifiée reposant sur la matière grise, dans laquelle le secteur privé jouera un rôle essentiel. Le Qatar cherchera à répondre aux besoins de professions à haut revenu dans les secteurs à forte valeur ajoutée, en alliant des objectifs économiques avec la priorité sociale de préserver l'identité nationale. Les réformes du marché du travail encourageront la formation d'une main-d'œuvre productive et encourageront un plus grand nombre de Qataris à

travailler dans le secteur privé. Dans l'avenir prévisible, cependant, Qatar continuera à ne pas avoir assez de citoyens qatariens pour répondre aux besoins en constante expansion d'une économie avancée à croissance rapide, qui se diversifie et devient plus technique. Pour remédier à ce manque, le Qatar doit attirer et conserver les expatriés ayant les qualifications demandées.

#### *Les problèmes de l'emploi*

Le travail est très compartimenté, les citoyens qatariens étant fortement concentrés dans le secteur public, et les expatriés sont surtout dans le secteur privé, notamment le bâtiment et les travaux publics, et les services. Il importe donc de développer les qualifications professionnelles et d'améliorer la participation effective des Qatariens, tout en établissant aussi le cadre réglementaire et légal nécessaire pour attirer et conserver des travailleurs expatriés qualifiés afin de pouvoir réaliser la Perspective nationale. Celle-ci souligne l'importance des travailleurs expatriés et reconnaît que dans l'avenir prévisible, Qatar n'aura pas assez de citoyens pour gérer des systèmes complexes et les grands équipements et couvrir les besoins d'une économie complexe techniquement, en croissance rapide et se diversifiant.

Comme dans beaucoup de pays riches en ressources naturelles, le secteur privé, au Qatar, a jusqu'à présent joué un rôle limité. Les estimations de la part du secteur privé dans la production totale donnent 35 %. Cependant, le secteur privé a une place bien plus grande dans l'emploi, puisqu'un grand nombre de travailleurs, surtout expatriés, travaillent dans le secteur du bâtiment et le commerce de détail. Ces deux secteurs ont connu une croissance rapide du fait des grands ouvrages d'équipement et d'une demande de consommation en croissance rapide de la population expatriée. La part des Qatariens dans la population active ainsi baissé de plus de moitié, passant de 14 % en 2001 à 6 % en 2009.

#### *Les problèmes du marché du travail*

Qatar cherche à suivre une trajectoire de développement compatible avec les effectifs et la qualité souhaités de la main-d'œuvre expatriée. Dans ce processus, le Qatar continuera à peser les avantages économiques de l'obtention d'un plus grand nombre de travailleurs expatriés d'une part et d'autre part le coût de la satisfaction de leurs besoins de santé, d'éducation, de logement et de services publics, aussi bien pour eux-mêmes que pour leur famille, ainsi que leur impact sur l'identité et la culture nationales.

Le succès dépendra dans une large mesure de la question de savoir si les incitations et une politique réglementaire peuvent transformer le secteur privé en une économie hautement productive à rémunérations élevées, et si les Qatariens peuvent soutenir la concurrence avec les expatriés pour les emplois du secteur privé. Des mesures doivent être prises pour rééquilibrer progressivement les politiques d'immigration et encourager des emplois à forte valeur ajoutée et à forte intensité de capital.

L'actuel système de parrainage de l'emploi a plusieurs effets sur le marché du travail au Qatar.

D'abord, le parrainage encourage le recrutement de travailleurs expatriés peu coûteux et décourage l'emploi de Qatariens et l'adoption de techniques de pointe, ce

qui tend à maintenir l'économie dans un régime de salaires faibles, de forte intensité de main-d'œuvre et de faible productivité. Le coût de l'importation de travailleurs expatriés peu qualifiés est fortement subventionné.

Deuxièmement, le parrainage limite la mobilité des expatriés et ainsi leur capacité de répondre aux besoins du marché du travail. Un marché du travail rigide empêche le développement de la main-d'œuvre dans les industries de matière grise.

Malgré le développement économique rapide et les efforts faits pour améliorer l'éducation des garçons, le taux d'activité des hommes qatariens est faible et en diminution : un grand nombre d'hommes quittent encore jeunes le marché du travail. Une plus grande activité masculine se heurte en effet à d'importantes difficultés. Il faudrait que les garçons, en plus grand nombre, poursuivent leurs études supérieures et il faudrait que les niveaux d'instruction atteints s'élèvent. Actuellement, les Qatariens ne sont guère incités à exceller dans les établissements d'enseignement et la formation.

Par contraste, la participation des femmes qatariennes a fortement augmenté ces dernières années, ce qui s'explique par la hausse des niveaux d'instruction et aussi par la possibilité de se procurer facilement des aides domestiques peu coûteuses. Le taux d'activité des femmes pourrait augmenter encore beaucoup, car il reste inférieur à ce qu'il est dans beaucoup de pays à revenu élevé.

Ces dernières années, le chômage des Qatariens a été exceptionnellement bas. Les chômeurs sont surtout des chercheurs de premier emploi et des personnes qui veulent entrer dans un secteur bien précis. La plupart sont des femmes. On craint cependant qu'il subsiste un chômage caché et une baisse de la productivité du travail.

Ceux qui sont à la recherche d'un premier emploi préfèrent entrer dans le secteur public, principal employeur du pays. Les efforts que fait le secteur public pour augmenter la participation des Qatariens sont donc renforcés par des politiques de l'emploi différencialistes dans tous les autres secteurs. Par exemple, le secteur de l'énergie, dirigé par Qatar Petroleum, est le chef de file de la promotion d'une plus grande participation des Qatariens dans les secteurs d'économie mixte et le secteur privé. L'industrie recrute des jeunes diplômés des lycées, leur offre une bourse en vue d'une formation professionnelle universitaire et accélère les carrières, notamment par une formation en cours d'emploi. Ces nouvelles recrues rentrent alors dans l'industrie, dans des postes de niveaux divers, notamment dans les opérations, l'entretien, l'ingénierie, la finance, l'administration et les ressources humaines.

### *Programmes*

Pour atteindre l'objectif d'une main-d'œuvre capable et désireuse de travailler, les jeunes Qatariens doivent être motivés et incités à tirer parti des nombreuses possibilités de formation et d'éducation postsecondaires. Le Qatar attachera moins d'importance aux objectifs d'emploi des Qatariens d'origine pour privilégier au contraire les mécanismes du marché, qui lient la rémunération à la productivité. Les Qatariens, en particulier les jeunes et les femmes, seront encouragés à acquérir un esprit d'entreprise afin d'être représentés en plus grand nombre dans le secteur privé. Les obstacles à l'avancée de l'esprit d'entreprise seront examinés et des initiatives seront lancées, notamment des possibilités nouvelles de gestion et de

création de capacités dans le pays et à l'étranger, dans les secteurs qui correspondent aux besoins du marché du travail qatarien.

Il faut réexaminer et renforcer la réglementation et la législation nécessaires pour attirer et conserver les travailleurs expatriés qualifiés afin de réaliser la perspective de développement du pays. Le Qatar introduira de nouvelles incitations à améliorer l'environnement de travail et de vie afin d'attirer et de conserver des travailleurs expatriés dûment qualifiés. Au besoin, le programme de parrainage des emplois au Qatar sera revu avec la contribution des employeurs et des employés.

#### *Émancipation économique des femmes*

Le problème de la condition féminine est introduit dans les programmes et les projets de tous les secteurs de la Stratégie. Dans chaque cas, une analyse détaillée de la situation et des comparaisons internationales ont été prises en compte. Dans le domaine de l'emploi des initiatives précises ont été prises pour améliorer la compétence technique des femmes et les encourager à participer en plus grand nombre à l'activité du secteur privé, par une élimination des obstacles et des contraintes et en favorisant la création d'entreprises par des femmes. Le Qatar applique également des mesures visant à améliorer l'équilibre entre le travail et la vie quotidienne, notamment par un examen de la Loi de 2009 sur l'administration des ressources humaines. Le Qatar a mis en place plusieurs autres programmes et projets pour poursuivre l'émancipation économique des femmes.

Les capacités scolaires des femmes et leur aptitude à jouer un rôle politique et à occuper des postes de direction sont généralement reconnues. Cependant, en raison d'attitudes traditionnelles résiduelles, certains s'opposent au travail des femmes et à une augmentation de leurs capacités. Pourtant, il y a aussi une sous-estimation, essentiellement culturelle, de leurs possibilités. Alors que la législation adoptée a aidé à améliorer le taux d'activité des Qatariennes, des conceptions traditionnelles sur les domaines qui devaient être réservés à l'emploi des femmes (l'éducation, l'administration ou le travail administratif) s'y imposent encore, malgré les vastes possibilités nouvelles que crée le développement économique du Qatar. En 2009, 3 % seulement des Qatariennes économiquement actives occupaient des postes de direction. Au cours des 10 dernières années, cette proportion a oscillé entre 2 et 4 %. Alors que les femmes atteignent des résultats scolaires moyens plus élevés que les hommes, il semble exister des vues contrastées concernant le travail des femmes et leur promotion professionnelle.

La promotion économique des femmes, objectif consigné dans la Perspective nationale, est encore retardée par l'existence de stéréotypes concernant leur rôle et leurs responsabilités sociales. Au cours des dix dernières années, les femmes ont pourtant voté en nombre grandissant et sont désormais représentées dans les conseils municipaux. Le nombre total de femmes dans les postes de décision a augmenté. Cependant, les femmes se heurtent à d'autres obstacles dans l'accès à la vie politique, et notamment une mauvaise prise de conscience de l'importance des processus politiques et des attitudes sociales et culturelles contraires. Selon une enquête faite en 2007, 28 % des hommes et femmes qatariens s'opposaient à la participation des femmes à la vie politique. Les femmes sont pourtant sans aucun doute un élément essentiel de l'évolution de la famille qatarienne, et elles devraient pouvoir contribuer à la vie sociale en dehors de leur rôle au foyer.

### *Programmes*

Le Gouvernement créera un centre pour la condition féminine, afin d'améliorer les capacités de direction des femmes et les faire participer en plus grand nombre à la vie politique, et les décisions des organisations et des administrations. En même temps, un programme de prise de conscience encouragera les femmes à assumer un rôle plus grand dans tous les secteurs de la Stratégie.

### **Les liens intersectoriels**

L'un des aspects originaux de la Stratégie de développement, la première définie au Qatar, est l'intégration des liens intersectoriels, qui devrait donner de meilleurs résultats.

La bonne application de la Stratégie est d'importance critique non seulement pour le développement du capital humain et l'efficacité du marché du travail, mais également pour atteindre les autres objectifs consignés dans la Perspective nationale. L'investissement dans des services d'éducation et de formation de qualité, permettant aux Qatariens d'acquérir des connaissances pendant toute leur vie, allant de pair avec les efforts faits pour changer les attitudes à l'égard du travail, devrait aider le Qatar à poursuivre son développement dans la voie choisie par lui.

L'éducation et le taux d'activité sont étroitement liés. Pour réaliser les objectifs du marché du travail, le système d'éducation et de formation doit être étroitement lié aux besoins des entreprises. Une meilleure prise de conscience du rendement de l'éducation et de la formation pourrait encourager les Qatariens à rester plus longtemps à l'école et à améliorer leurs résultats scolaires. Pour que les chercheurs d'emploi, en particulier les jeunes, soient mieux informés des possibilités de formation et d'emploi, il faut donc des conseillers d'orientation pour que les jeunes Qatariens poursuivent leurs études en prenant conscience de l'avantage économique que peut procurer une formation postsecondaire.

Les liens entre l'éducation, la formation et l'emploi présupposent des politiques liées entre elles dans chaque secteur. Des dispositions institutionnelles appropriées devraient donc être mises en place pour donner des directives concernant le choix d'une politique du marché du travail et de l'éducation et de la formation.

### **Le développement d'institutions publiques modernes**

Pour atteindre les objectifs consignés dans la Perspective nationale dans les domaines du progrès social, du développement humain, de la diversification économique et de la durabilité environnementale, il faut des institutions publiques vigoureuses, dont le Qatar doit se doter. La réalisation de ces objectifs nécessite une création de capacité dans les institutions et les organisations, l'accomplissement efficace et transparent des services publics, une coopération féconde entre le secteur public et le secteur privé, une conjoncture dynamique et un espace plus large réservé à la société civile. L'appareil gouvernemental comprend les ministères, les hauts conseils et les autres administrations.

Les administrations évoluent rapidement et s'efforcent de mieux répondre aux besoins des citoyens et des clients. Le Projet pour le développement du secteur

public de 2007 recommandait d'apporter certains changements à l'organisation des pouvoirs publics afin de produire des services publics de qualité. Le gouvernement a donc restructuré l'administration, réduisant l'importance de la division en portefeuilles ministériels, au profit d'une meilleure responsabilisation pour une politique donnée, dans un ministère, et de l'amélioration de la gouvernance, d'une place plus grande faite aux résultats concrets, d'une meilleure coordination entre administrations et de la réduction des solutions de continuité dans le processus de décision.

L'amélioration des services publics dépend de l'existence d'institutions compétentes orientées vers le client, ayant l'autorité voulue, qui fournissent des services sans retard aux citoyens répondent à leurs préoccupations, et puissent rendre des comptes. Cet objectif à son tour suppose un engagement sans faille de moderniser tous les aspects de l'administration publique dans tous les secteurs et domaines de la société. La recherche constante d'une meilleure efficacité renforcera l'administration qatarienne, et conduira le pays à une plus grande prospérité et à une meilleure capacité de résister aux crises.

### **De la Stratégie à l'application**

La Stratégie est exhaustive et multidimensionnelle. Chacune de ses parties comprend des problèmes différents, de sorte que son application doit être soignée pour mener au succès. Les mécanismes d'application de la stratégie sont en cours de mise en place, mais le rythme des progrès doit être accéléré si l'on veut obtenir les résultats souhaités. En 2011, l'Émir de l'État du Qatar a créé un Haut-Comité de la planification du développement, que préside le Prince héritier, afin d'assurer la bonne application de la Stratégie.

Les ministères et les administrations ont pleinement adopté la Stratégie et élaborent leurs propres plans d'action et acceptent de rendre compte des résultats. Au centre, la Stratégie commence à influencer les procédures de décision sur l'utilisation des ressources et comprend des instruments concrets pour l'évaluation intégrée de chaque projet et proposition de politique. Il faut s'attendre à des problèmes majeurs, en particulier dans la constitution de potentiels humains et institutionnels pour une bonne planification et une bonne exécution des projets, mais également dans l'établissement de la base juridique de certaines des innovations proposées.

La bonne exécution de la Première Stratégie de développement national du Qatar suppose notamment une réduction des contraintes relatives aux ressources humaines, la mise au point d'une architecture budgétaire appropriée, la réduction des déficits d'information et de connaissance, une communication effective, une bonne mobilisation, et le suivi et l'évaluation à tous les niveaux. Elle suppose aussi un engagement sans réserves de tous les secteurs et de tous les habitants de l'État du Qatar.