

Guide pour

la préparation d'un plan sectoriel d'éducation

GPE Transformer l'éducation

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

iiep
Institut international de planification de l'éducation

Les appellations employées dans ce volume et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO, de l'IIPE ou du GPE aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant à leurs frontières ou limites.

Publié par
l'Institut international de planification de l'éducation
7-9, rue Eugène Delacroix, 75116 Paris, France
e-mail : info@iiep.unesco.org
www.iiep.unesco.org

Et par le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE)
900 19th Street, N.W., Suite 600, Washington D.C., 20006, États-Unis
www.globalpartnership.org

Maquette de couverture : IIPE-UNESCO
Photo de couverture : GPE/NayanTara Gurung Kakshapati
Composition : IIPE-UNESCO
Impression et brochage : Atelier d'impression de l'IIPE
© UNESCO 2015

Œuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/deed.fr).
Les utilisateurs du contenu de la présente publication acceptent les termes d'utilisation de l'Archive ouverte de libre accès UNESCO (www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-fr). La présente licence s'applique exclusivement aux contenus textes de la publication.

Le **Partenariat mondial pour l'éducation** (GPE, du sigle anglais) est le seul mécanisme mondial et multilatéral visant à ce que tous les enfants puissent aller à l'école et y recevoir une éducation de qualité. Rassemblant près de 60 gouvernements de pays en développement, ainsi que des gouvernements donateurs, des organisations de la société civile, des fondations privées, des institutions internationales, des enseignants et le secteur privé, il propose un soutien financier pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans sectoriels d'éducation de qualité dans les pays les plus pauvres.

Le GPE réunit dirigeants nationaux et mondiaux pour concevoir des stratégies coordonnées, donnant à chaque enfant l'opportunité d'apprendre dans un contexte éducatif stimulant et sûr. En soutenant des programmes de développement qui visent à atteindre les objectifs éducatifs d'un pays (parité, bons résultats d'apprentissage, accès universel à l'enseignement primaire), le Partenariat veille à ce que les investissements dans le secteur de l'éducation portent leurs fruits. Le GPE a contribué à améliorer les résultats des pays en matière d'éducation, non seulement en réunissant ses partenaires pour élaborer des plans sectoriels d'éducation, dont la qualité est quantifiable, mais aussi en investissant dans des domaines stratégiquement essentiels mais sous-financés de ces plans, et en mobilisant l'expertise des partenaires nationaux pour tirer le meilleur parti de leurs atouts respectifs.

Le GPE a alloué 3,9 milliards de dollars EU au cours des dix dernières années, en soutien aux réformes éducatives dans certains des pays les plus pauvres du monde. En 2014, près de la moitié de ses financements a été attribuée à des pays fragiles ou touchés par des conflits.

Créé en 1963, l'**Institut international de planification de l'éducation** (IIPE) de l'UNESCO assiste les États dans la planification et la gestion de leurs systèmes éducatifs, afin de leur permettre d'atteindre à la fois leurs objectifs nationaux et les objectifs de développement adoptés au niveau international. L'IIPE renforce les capacités éducatives sur le long terme, selon les axes suivants :

- la formation de professionnels de la planification et de la gestion de l'éducation, par l'adoption de différentes approches : cours intensifs de courte durée ou formations à long terme, cours en présentiel, à distance ou mixtes, et formation personnalisée dispensée sur site ;
- des recherches fondées sur des données empiriques, qui contribuent à prévoir des solutions innovantes et des tendances émergentes dans le développement des systèmes éducatifs ;
- une coopération technique avec les ministères de l'Éducation et différentes institutions, qui permet aux pays de tirer le meilleur parti possible de leur propre expertise, tout en réduisant leur dépendance aux organisations extérieures ;
- le partage du savoir avec tous les acteurs de la communauté éducative, grâce notamment aux précieuses ressources de l'IIPE (1 500 livres, manuels, notes d'orientation et sites thématiques sur des questions d'éducation).

Organe à part entière du système des Nations Unies, l'IIPE œuvre tant au niveau local que régional et international, en collaboration avec des organisations renommées, qu'elles soient publiques ou privées, et joue un rôle actif dans de nombreux réseaux afin de mener à bien sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Table des matières

Introduction 7

I. Principes pour la préparation efficace d'un plan sectoriel d'éducation 9

1. Quelles sont les caractéristiques essentielles d'un plan sectoriel d'éducation crédible ? 9

2. Quels sont les principaux éléments inhérents à la préparation d'un plan ? 11

II. La préparation d'un plan sectoriel d'éducation 13

1. Analyse sectorielle de l'éducation 14

2. Formulation des politiques : fixer des priorités et des stratégies clés 17

3. Conception des programmes 19

4. Coût et financement du plan 22

5. Plan d'action 24

6. Modalités et capacités de mise en œuvre 26

7. Dispositifs de suivi et d'évaluation 27

Ressources complémentaires 29

Introduction

Lors du Forum mondial sur l'éducation, qui s'est tenu à Dakar, en 2000, la communauté internationale a proclamé qu'« aucun pays disposant d'un plan crédible pour atteindre les objectifs de l'Éducation pour tous ne verrait ses efforts contrariés par un manque de ressources ». Depuis, l'élaboration d'un plan sectoriel d'éducation (PSE) est devenue une priorité dans de nombreux pays. Parce qu'ils présentent les politiques et les stratégies visant à réformer le système éducatif d'un pays, les PSE constituent un formidable outil de coordination des partenaires et de mobilisation de ressources supplémentaires, nationales comme extérieures. Ils sont aujourd'hui un instrument indispensable aux gouvernements pour faire savoir à tous les investisseurs potentiels que leurs politiques éducatives sont crédibles, viables, et dignes d'investissements.

La nécessité d'élaborer des PSE fiables est sans conteste. Mais qu'est-ce qu'implique un plan crédible, en termes d'encadrement par les gouvernements, de connaissances et de données, de capacités institutionnelles et humaines, ou de dialogue entre acteurs de l'éducation ? Quels sont les critères qui déterminent la crédibilité d'un plan ?

L'objectif de ce guide est d'aider les pays à préparer des plans sectoriels d'éducation crédibles. Un second document, intitulé *Guide pour l'évaluation d'un plan sectoriel d'éducation*, pourra par la suite être utilisé pour vérifier que le plan répond effectivement aux attentes.

Dans certains contextes de vulnérabilité, de conflit ou de crise, un pays peut aussi envisager un plan de transition pour le secteur de l'éducation, plus pragmatique, axé sur le court terme et mieux adapté au contexte et aux ressources disponibles, afin de permettre une analyse de la situation et des données. Un guide thématique distinct est actuellement en cours d'élaboration. Toutefois, le présent guide fait parfois référence aux contextes fragiles ou aux situations de vulnérabilité.

Ce guide n'est pas exhaustif et doit être adapté aux contextes et aux besoins propres de chaque pays. Il présente une vue d'ensemble des éléments suivants : analyse sectorielle, processus de consultation, réformes de politiques, élaboration de stratégies, mise en œuvre et suivi du plan. Il ne remplace pas les manuels techniques portant sur les outils et les méthodologies spécifiques utilisés lors des différentes étapes de l'élaboration d'un plan.

I. Principes pour la préparation efficace d'un plan sectoriel d'éducation

1. Quelles sont les caractéristiques essentielles d'un plan sectoriel d'éducation crédible ?

Un plan sectoriel d'éducation (PSE) est, par nature, un instrument de politique nationale, élaboré sous la responsabilité du gouvernement, offrant une perspective à long terme du système éducatif du pays, et comprenant une série cohérente de stratégies réalisables, conçues pour atteindre les objectifs fixés et surmonter les difficultés. Il est fondé sur une analyse objective de la situation actuelle, ainsi que des causes des succès obtenus et des difficultés rencontrées. Il doit par ailleurs inclure un cadre de mise en œuvre et un cadre de suivi et d'évaluation (S&E).

Un PSE crédible se caractérise par les propriétés suivantes :

a. **Un PSE a une vision d'ensemble.** Un cahier des charges **permet au plan d'**orienter globalement : (i) la politique de développement du gouvernement ; (ii) la démarche adoptée par le gouvernement pour atteindre son objectif ; (iii) les principes et les valeurs qui sous-tendent cette démarche.

b. **Un PSE est stratégique**. Il indique les stratégies permettant de concrétiser cette vision, notamment les capacités humaines, techniques et financières nécessaires. Il fixe en outre les priorités.

c. **Un PSE est exhaustif**. Un PSE couvre tous les sous-secteurs de l'éducation (petite enfance, primaire, secondaire et supérieur) et doit intégrer l'éducation non formelle, ainsi que l'alphabétisation des adultes. Il reconnaît la nécessité d'une cohérence entre les sous-secteurs, en accordant une attention particulière aux niveaux liés à la scolarité obligatoire et au droit reconnu à l'éducation ; il témoigne du fait que l'apprentissage se poursuit tout au long de la vie. L'apprenant est défini comme le bénéficiaire principal du système éducatif, et ses droits et ses besoins sont pris en compte.

d. **Un PSE se fonde sur des données empiriques**. Il part d'une analyse sectorielle de l'éducation qui fournit les données et les analyses formant la base d'informations sur laquelle s'appuient les stratégies et les programmes.

e. **Un PSE est réalisable**. Un PSE est fondé sur une analyse des tendances du moment et sur des hypothèses approfondies, afin de surmonter les contraintes financières, techniques et politiques qui entravent la bonne marche de sa mise en œuvre. Le PSE doit définir un cadre budgétaire et un processus décisionnel de gestion, et sa faisabilité dépend beaucoup du niveau d'appropriation dont témoignent les acteurs concernés.

f. **Un PSE est adapté au contexte**. Il inclut une analyse des vulnérabilités propres au pays : conflits, catastrophes naturelles, crises économiques, etc. Un PSE doit aborder les stratégies de préparation, de prévention et de réduction des risques pour renforcer la résilience du système éducatif à tous les niveaux.

g. **Un PSE tient compte des disparités**. Un plan sectoriel doit reconnaître qu'au sein d'un pays, il peut y avoir des disparités entre le traitement réservé aux filles et celui dont bénéficient les garçons, ainsi que des inégalités entre divers groupes d'élèves en ce qui concerne leur participation à l'éducation et la qualité de l'enseignement reçu. Ces groupes peuvent être définis par leur situation géographique, leurs caractéristiques ethniques ou socio-économiques, ainsi que par leurs aptitudes. Un plan sectoriel crédible doit définir et prendre en compte les questions liées au genre tout au long du plan, notamment lorsque les disparités entre les sexes se mêlent à d'autres sources de discrimination ; il doit aussi traiter les besoins et opportunités propres aux différents groupes.

2. Quels sont les principaux éléments inhérents à la préparation d'un plan ?

Il est important que le processus soit entièrement participatif et implique à la fois un large éventail d'acteurs (société civile, syndicats d'enseignants, autres ministères que celui de l'Éducation) ainsi que les partenaires qui auront la responsabilité de mettre le plan en œuvre au niveau local. Tout au long de la préparation et de l'évaluation du plan, une attention particulière doit être portée aussi bien à la qualité du processus qu'à celle du produit final.

Les principales caractéristiques du processus de préparation d'un plan sont les suivantes :

a. **Un processus encadré par le gouvernement**. En tant qu'instrument de politique nationale, le PSE relève avant tout de la responsabilité du gouvernement : c'est lui qui doit prendre la décision finale et la responsabilité d'investir les ressources nécessaires, ainsi que celle de le mettre en œuvre. Toutefois, l'éducation est une question d'intérêt national et un PSE doit par conséquent bénéficier d'une procédure de préparation participative. Les PSE ont davantage de chances de réussir lorsqu'ils résultent d'un processus encadré par le gouvernement et bien assimilé par tous les acteurs nationaux.

b. **Un processus participatif**. Le processus de planification doit être accompagné d'un dialogue sur les politiques à appliquer, ce qui permettra de construire un consensus sur le développement du système éducatif. Il doit être participatif et conçu de manière à réaliser les objectifs suivants :

   - permettre aux décideurs et aux experts techniques de trouver un équilibre entre ambitions et contraintes ;
   - sensibiliser un large éventail d'acteurs du secteur de l'éducation et obtenir leur engagement.

   Le processus doit donc impliquer certains ministères (en particulier celui des Finances), divers échelons de l'administration du secteur de l'éducation, des intervenants du secteur de l'éducation et de la société civile, des organismes d'enseignement privés, ainsi que des partenaires internationaux. Il importe qu'une grande variété de groupes (citoyens urbains et ruraux, populations victimes de catastrophes, etc.) prenne part à ce processus. L'implication de ces acteurs peut se faire, par exemple, par le biais de consultations pendant la préparation, ou lors de discussions structurées sur les premières versions du plan.

   Le Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE), présidé par un représentant du ministère de l'Éducation, offre un précieux espace de dialogue entre le gouvernement et ses partenaires du développement sur les politiques à mettre en place, en garantissant leur responsabilité mutuelle. Il facilite également les procédures d'évaluation et d'approbation du PSE par les partenaires du développement, qui s'engagent ensuite à financer la mise en œuvre du PSE approuvé.

c. **Un processus bien organisé**. Pour qu'un processus participatif se déroule de façon harmonieuse, tout en impliquant un large éventail d'acteurs, il est nécessaire qu'il soit bien organisé et définisse clairement les rôles et les responsabilités de chacun, particulièrement ceux des personnes qui dirigent et coordonnent. Voici une liste des structures qui peuvent se révéler utiles[1] :

1. Dans de nombreux pays, ces groupes ou comités existent déjà, parfois sous d'autres appellations. Selon le contexte du pays, d'autres structures peuvent être envisagées.

- Un comité directeur pour superviser et encadrer la procédure. Il peut être composé, pour l'essentiel, de hauts fonctionnaires du ministère de l'Éducation, avec la participation d'autres ministères compétents (Finances et Planification, par exemple) et éventuellement celle de partenaires du développement.
- Un comité de planification pour coordonner les tâches techniques, réunissant tous les départements et les directions du ministère. Ce comité peut être dirigé par un coordonnateur technique principal, rôle en général endossé par le directeur de la planification. Le secrétariat du comité peut être constitué de l'équipe de planification stratégique, chargée de la préparation du projet de plan sectoriel d'éducation.
- Des groupes de travail composés, par exemple, de personnels de ministères, de partenaires du développement et de représentants de la société civile, pour se consacrer à des thèmes ou des sous-secteurs spécifiques (formation des enseignants, apprentissage des adultes, financements, S&E, genre, etc.), et qui peuvent rédiger certaines parties spécifiques du plan, à la demande du comité de planification.

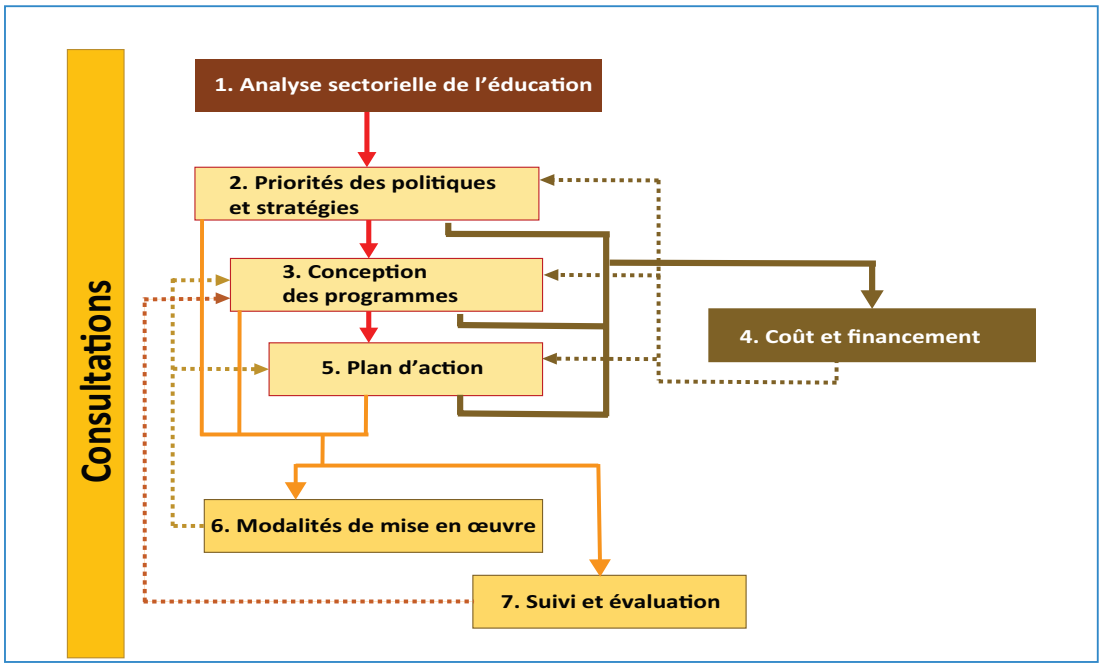
d. **Un processus de renforcement des capacités**. Parce que la mise en œuvre d'un plan dépend d'un large éventail d'acteurs au sein de l'administration du système éducatif, depuis les services centraux jusqu'aux écoles, il importe de traiter la question des capacités à tous ces niveaux. La préparation du plan est une forme de renforcement des capacités en soi, le processus étant aussi important que le produit final. Travailler sur le projet de plan et s'impliquer dans des consultations sont en effet des expériences précieuses qui approfondissent le savoir et renforcent la motivation. Développer les capacités signifie aussi favoriser une plus grande cohérence dans la gestion du plan, en mettant sur pied des dispositifs de résolution de problèmes. Lorsqu'un soutien technique extérieur est nécessaire, il doit être fourni par le biais du gouvernement, tout en appuyant les acteurs et les systèmes nationaux et en collaborant avec le GLPE.

II. La préparation d'un plan sectoriel d'éducation

Un processus de préparation de plan peut durer entre 12 et 24 mois, en fonction de plusieurs facteurs, notamment l'existence ou non d'une bonne base d'informations, et s'il s'agit du premier plan sectoriel d'éducation à être élaboré dans le pays. Dans les cas où un plan sectoriel ne peut être préparé dans son intégralité (en raison des effets d'une crise, par exemple) ou n'a pas besoin de l'être (lorsqu'on procède à la révision d'un plan existant), le processus de préparation peut se révéler beaucoup plus court.

La préparation d'un plan est un processus itératif. Le diagramme de la *figure 1* présente les différentes étapes du processus d'élaboration d'un PSE et la manière dont elles s'articulent entre elles, selon un déroulement itératif. Les sept étapes sont plus amplement détaillées dans la suite de ce document.

Figure 1. Les différentes étapes du processus d'élaboration d'un PSE



Pendant la préparation du plan, des consultations fréquentes avec le personnel d'administration de l'éducation et les acteurs concernés doivent avoir lieu, afin de définir et de réadapter les politiques, les stratégies, les activités et les cibles. Ainsi, il sera peut-être nécessaire de réviser les objectifs après les avoir confrontés aux ressources disponibles et attendues. De même, il faudra peut-être repenser les stratégies lorsque les programmes détaillés seront en cours d'élaboration. Les contraintes liées à la mise en œuvre sont aussi susceptibles de conduire à une redéfinition des cibles et des programmes.

Les principales considérations sont d'ordre **politique** (en fonction du niveau d'adhésion politique au plan), liées aux **capacités** (c'est-à-dire à l'efficacité de l'administration de l'éducation et aux compétences du personnel), **contextuelles** (dépendant de la vulnérabilité au conflit ou au risque de catastrophe) et **financières** (en fonction de l'adéquation et de la prévisibilité des ressources financières).

1. Analyse sectorielle de l'éducation

La préparation d'un PSE commence par un diagnostic du secteur. L'objectif d'une analyse sectorielle n'est pas seulement de fournir une description de la situation du système éducatif fondée sur des données et des indicateurs, mais aussi de présenter une analyse des causes des succès et des échecs, ainsi que des difficultés rencontrées.

L'analyse sectorielle repose sur des données et analyses existantes fournies par le système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE), par des enquêtes complémentaires et par des études antérieures. Il est certes possible de recueillir des renseignements complémentaires, mais uniquement pour des domaines importants, lorsque les informations disponibles sont insuffisantes. L'analyse sectorielle incluse dans le plan peut se présenter comme un résumé ou une mise à jour des principales problématiques décelées dans une analyse sectorielle exhaustive séparée.

Pour construire un diagnostic solide, il convient de consulter tous les intervenants à différentes étapes du processus, afin de s'assurer qu'il existe un accord global sur les questions clés, les facteurs déterminants et les conclusions provisoires.

Ce qu'une analyse sectorielle devrait couvrir.[2] Une analyse sectorielle de l'éducation peut être abordée sous différents angles, qui correspondent aux nombreux éléments influant sur la conception et l'efficacité du plan. Voici un récapitulatif des questions essentielles.

a. **Analyse du contexte**. L'analyse du contexte couvre des domaines ayant un impact particulier sur l'éducation, qui peuvent être classés dans les grandes catégories thématiques suivantes :

- contexte macro-économique : données économiques générales, ressources publiques et leur répartition par secteur ;
- contexte démographique : taux de croissance démographique, données démographiques ventilées par sexe, groupe de population de moins de 15 ans, exode rural ;
- contextes socioculturels : homogénéité et hétérogénéité de la population, existence de groupes marginalisés, multilinguisme, groupes de population à faible demande d'éducation (agriculteurs, par exemple), contextes culturels et religieux spécifiques (comme les régions avec de forts taux de mariages précoces) ;
- contexte politique et institutionnel : (in)stabilité politique, efficacité de l'administration publique ;
- analyse de vulnérabilité : chaque plan national doit évaluer la présence ou la probabilité de risques, tels que des conflits, des catastrophes naturelles ou des crises économiques, ainsi que leur impact éventuel sur le secteur de l'éducation.

2. Voir le *Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation*, rédigé conjointement par l'UNICEF, l'UNESCO, la Banque mondiale et le Partenariat mondial pour l'éducation, qui peut servir de référence pour réaliser le diagnostic sectoriel.

b. **Analyse des politiques existantes**. Il s'agit d'examiner les réalisations des politiques en vigueur et de recenser les pratiques efficaces. Il convient d'étudier les éléments suivants :

- l'ensemble des politiques de développement ayant un effet direct sur les politiques éducatives (comme celles figurant dans les documents stratégiques de réduction de la pauvreté ou dans les plans nationaux de développement, les réformes administratives, la décentralisation, etc.) ;
- les engagements internationaux pris par le gouvernement (les Objectifs de développement durable ou ceux de l'Éducation pour tous, par exemple) et l'étendue de leur impact sur les PSE ;
- les politiques éducatives officielles ;
- les pratiques mises en évidence dans l'application des décisions prises par le gouvernement en matière de prestation de services éducatifs ;
- les activités à grande échelle soutenues par les partenaires, notamment les problématiques d'efficacité de l'aide.

c. **Analyse des coûts et du financement**. Cette étude doit aborder le budget national alloué à l'éducation (recettes nationales et extérieures), les données sur les dépenses des ménages et le financement des autres intervenants. L'objectif est d'analyser le niveau d'investissement dans l'éducation et ses tendances au fil du temps. Lorsqu'il existe, l'examen des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation peut se révéler utile pour cette analyse. Par exemple :

- le financement global de l'éducation par le gouvernement : comparer ces dépenses au PIB et à l'ensemble des dépenses publiques ;
- la répartition des dépenses par sous-secteur/niveau scolaire ;
- les dépenses moyennes par élève et une comparaison par niveau ;
- les tendances au fil du temps : dépenses totales et coûts unitaires ;
- la part des dépenses d'éducation (gouvernement, ménages et autres acteurs concernés).

d. **Analyse des performances du système éducatif**. L'analyse doit être fondée sur les données empiriques et viser à cerner les problèmes et les facteurs déterminants qui expliquent les états de fait. La situation propre à différents groupes (filles et garçons, par exemple) et à différentes régions (comme celles touchées par des conflits) doit être prise en compte. Les thèmes clés ci-après doivent être analysés :

- accès à l'éducation et portée de l'enseignement ;
- équité dans l'accès et l'apprentissage ;
- efficacité interne ;
- qualité de l'apprentissage ;
- efficacité extérieure.

e. **Analyse des capacités du système**. Il s'agit d'analyser l'adéquation entre le système et son objectif. Cette analyse examine l'efficacité de l'administration du secteur de l'éducation aux niveaux central et local, ainsi que les capacités des autres parties prenantes. Elle couvre :

- les aspects organisationnels : le fonctionnement système éducatif aux niveaux central, du district et de l'école, ainsi que les responsabilités et rôles de chacun ;
- la gestion des finances publiques ;

- les compétences et les qualifications du personnel en poste dans les départements clés ;
- la capacité à faire face aux crises, à les prévenir et à y réagir ;
- la capacité à examiner et traiter les questions de genre, à tous les niveaux et au sein de chaque groupe. Dans certains cas, des capacités supplémentaires visant à identifier et traiter des questions sensibles, comme les violences sexistes dans les milieux scolaires, doivent être renforcées ;
- analyse des acteurs. L'objectif est d'identifier tous les intervenants du secteur de l'éducation, mais aussi du secteur privé, de la société civile, des ONG nationales et internationales, et des organismes multilatéraux et bilatéraux, ainsi que leurs points forts et expérience respectifs.

Sources d'information et leur disponibilité. Les données secondaires pertinentes doivent être recueillies et analysées. Dans la plupart des pays, de nombreuses informations sont déjà disponibles, par le biais du système d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE), des évaluations nationales ou régionales, des rapports sur le secteur de l'éducation ou des exercices de recherche spécifiques, ainsi que des enquêtes auprès des ménages. Les textes tels que les documents stratégiques de réduction de la pauvreté et les documents émanant du ministère des Finances ou de celui de la Planification peuvent également être étudiés sous le prisme de l'éducation pour évaluer leur pertinence par rapport au système éducatif.

Il faut en outre évaluer l'ampleur du déficit d'informations, de manière à parvenir rapidement à un consensus sur la manière de recueillir ces données manquantes, le cas échéant. Il faudra peut-être entreprendre une première collecte de données en cas d'absence d'informations essentielles.

Il ne sera peut-être pas possible de recueillir toutes les données manquantes dans le laps de temps prévu pour le diagnostic. Dans ce cas, **l'une des composantes du plan pourrait être la mise au point d'un système d'information exhaustif**. Cependant, l'absence d'ensembles complets de données ne doit pas dissuader les analystes de commencer le processus de planification lorsque des estimations bien étayées peuvent être faites sur la base des données disponibles.

2. Formulation des politiques : fixer des priorités et des stratégies clés

***Un PSE doit être stratégique**, en dressant le tableau d'une situation désirable à l'avenir pour le système éducatif, et en déterminant les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Il doit définir une vision à long terme, en fixant (a) des priorités politiques à moyen terme, sous forme d'objectifs à atteindre ; (b) des stratégies majeures concrétisées en programmes.*

En tant qu'instrument de politique nationale, le PSE est tributaire des priorités de développement social et des engagements internationaux du gouvernement. Pour les pouvoirs publics, tous les niveaux et les cycles de l'éducation ne sont pas sur le même pied d'égalité en matière de financement, de prestation de services ou de soutien. Le plan sectoriel doit refléter la principale responsabilité du gouvernement, liée au droit à l'éducation ou aux dispositions légales relatives à la scolarité obligatoire, qui est de garantir le cycle élémentaire.

Une réponse adaptée aux enjeux présentés dans l'analyse sectorielle. L'analyse sectorielle aura permis de recenser les divers défis que doit relever le système éducatif. En tant qu'éléments de réponse à ces problèmes, les priorités et stratégies politiques doivent permettre de comprendre leurs causes sous-jacentes et leurs facteurs déterminants, afin d'y apporter des solutions.

L'élaboration de solutions adaptées à ces problématiques du secteur procède de divers éléments :

- une chaîne de causalité explicite, qui prend sa source au niveau des problèmes et des faiblesses, ainsi que de la compréhension des facteurs sous-jacents, pour aller vers la détermination des actions à éventuellement mettre en place et vers les choix de politiques retenues (voir aussi la *section 3* sur la conception des programmes) ;
- les discussions ultérieures au sein des groupes de travail constitués en vue de la préparation du plan, qui doivent se pencher sur cette chaîne de causalité pour l'expliciter et concevoir des réponses. Les débats publics sur les politiques sont également susceptibles de clarifier certaines questions critiques ;
- un dialogue entre décideurs et techniciens, menant à des compromis politiques en matière de priorités.

À l'issue de ce processus, les priorités politiques sont traduites en stratégies clés assorties d'objectifs précis pour mesurer les performances du secteur.

Un ensemble de mesures cohérent et homogène. Pour être réalisables, les priorités et stratégies politiques doivent former un ensemble de mesures cohérent et adapté aux perspectives démographiques et économiques.

La réalisation de projections et l'utilisation de modèles de simulation (*section 4*) donne une idée de la faisabilité financière des objectifs fixés par les politiques, ce qui permet aux décideurs d'envisager plusieurs scénarios. Les paramètres de base d'un tel modèle comprennent des projections démographiques, des paramètres éducatifs (taux de scolarisation et de transition, flux d'élèves, taille des classes, nombre d'enseignants par classe, ratios élève/manuel, etc.), des paramètres budgétaires (coûts unitaires, salaires moyens, etc.), ainsi que des indicateurs de développement économique (croissance économique, part du budget public et du PIB allouée à l'éducation, etc.).

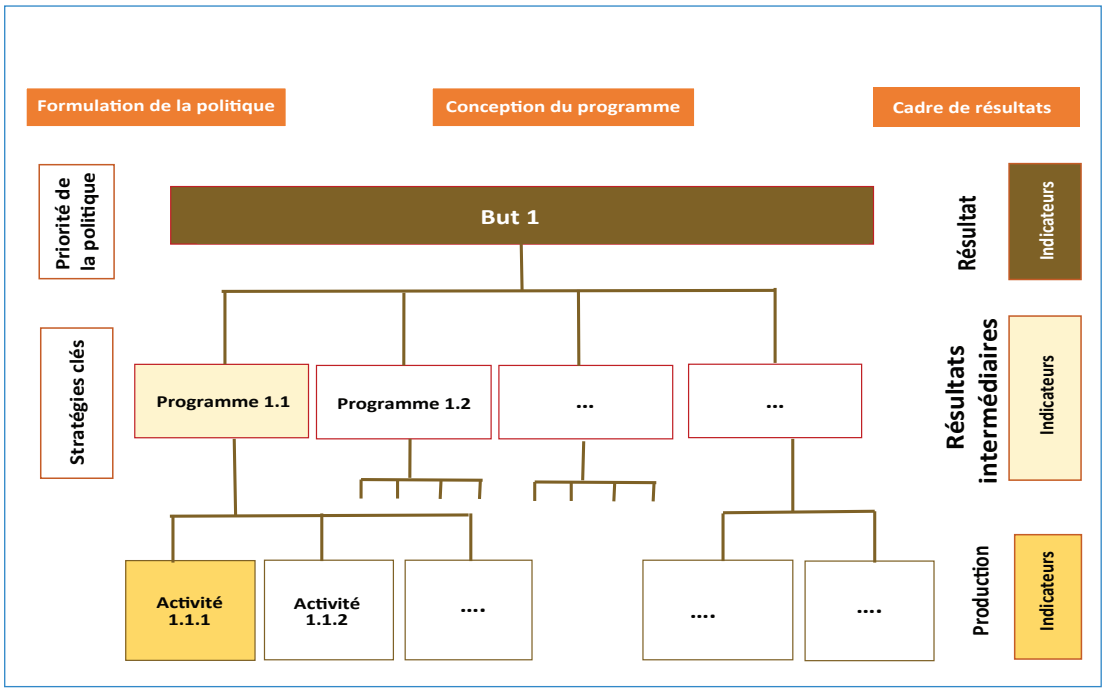
Selon les résultats des coûts prévisionnels du plan, il sera peut-être nécessaire de réviser l'ensemble des politiques et des stratégies du PSE. À l'issue du processus itératif, la version finale du PSE doit être cohérente et proposer un ensemble harmonieux de priorités et de stratégies clés bien définies, concrétisées en objectifs et en programmes.

3. Conception des programmes

Il existe plusieurs manières d'élaborer et structurer des programmes dans un plan sectoriel (voir le chapitre « Ressources complémentaires »). Les propositions et considérations suivantes peuvent être adaptées aux contextes et processus propres à chaque pays.

Comme le montre la *figure 2*, un plan sectoriel doit mettre en évidence la chaîne causale et la logique de l'action qui traduisent les défis et leurs causes sous-jacentes définies dans l'analyse sectorielle (*section 1*) en priorités et en stratégies à l'étape de la formulation (*section 2*), qui sont ensuite mises au point sous forme de programmes et de mesures correctives (*section 3*). Le bilan attendu (résultats/extrants) est mesuré à l'aide d'indicateurs résumés dans le cadre de résultats (*section 7*).

Figure 2. La chaîne causale d'un plan sectoriel d'éducation



Par souci de clarté, il est conseillé de structurer le plan par sous-secteurs (préscolaire, primaire ou élémentaire, secondaire, professionnel, pour adultes, supérieur, etc.) puis de les répartir en catégories thématiques (accès, qualité, renforcement du système, etc.). Cette structure permet de recenser de façon claire et exhaustive chacun des défis que devra relever le PSE et pour lesquels il faudra développer une stratégie corrective axée sur les résultats.

La structure globale d'un PSE comprend généralement les trois niveaux suivants :

- **Un but ou objectif général** qui vise un défi particulier et est associé à une cible, qui est le résultat attendu. Par exemple, le but peut être d'accroître le taux de scolarisation dans l'enseignement préscolaire, la cible correspondante étant d'augmenter les effectifs dans les établissements d'éducation préscolaire pour que le taux de scolarisation passe de 25 à 40 % pour les garçons, et de 22 à 40 % pour les filles, d'ici à 2020.
- **Des programmes ou des objectifs spécifiques** qui se penchent sur les causes sous-jacentes du défi, et qui sont également liés à des cibles, qui sont les résultats intermédiaires attendus. Par exemple, si l'analyse sectorielle a révélé que le faible taux de scolarisation dans l'enseignement préscolaire

était dû à un nombre insuffisant d'établissements, à un coût trop élevé pour les familles et à un manque d'enseignants qualifiés pour ce niveau, alors les programmes suivants pourraient être mis en place : (a) étendre le réseau d'établissements publics d'éducation préscolaire ; (b) augmenter le nombre d'établissements d'éducation préscolaire et de maternelles gérés par les communautés et leur apporter du soutien ; (c) supprimer les frais de scolarité et fournir aux élèves de familles pauvres des trousses de fournitures scolaires ; (d) mettre en place un organisme pour former les enseignants du niveau préscolaire. Les cibles correspondantes pourraient être (a) augmenter de 15 % le nombre d'établissements publics d'éducation préscolaire d'ici à 2020 ; (b) 60 % des cantons ruraux devront disposer d'une école maternelle gérée par la communauté d'ici à 2020 ; (c) le taux de scolarisation des élèves de niveau préscolaire issus de foyers pauvres passera de 15 à 40 % d'ici à 2020 ; (d) mise en place d'un organisme de formation pour les enseignants du niveau préscolaire d'ici à 2017.

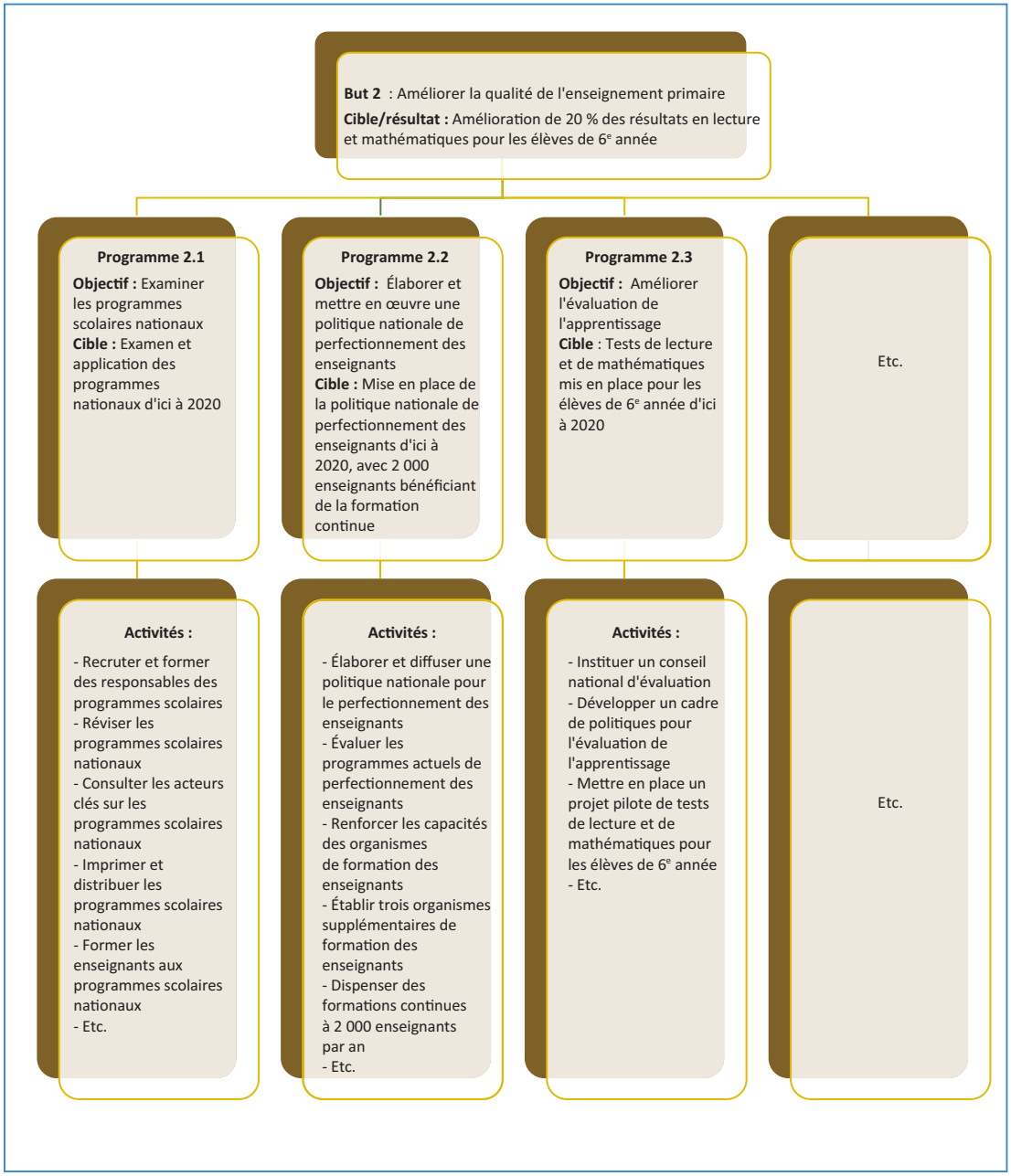
- **Des activités** et leurs cibles ou résultats correspondants. Par exemple, les activités mises sur pied pour le programme destiné à étendre le réseau d'établissements publics d'éducation préscolaire pourraient comprendre : (a) un travail de cartographie pour déterminer les lieux susceptibles d'accueillir de nouvelles salles de classe pour l'enseignement préscolaire ; (b) la construction et l'équipement de 250 salles de classe pour l'enseignement préscolaire chaque année.

La figure 3 propose un exemple d'architecture but-programme-activité, avec leurs cibles respectives (résultats attendus) visant à relever l'un des défis mis en lumière dans l'analyse sectorielle.

Une fois les cibles fixées pour tous les sous-secteurs et les programmes et activités clés bien définis, il peut être utile de réaliser un contrôle de faisabilité pour apporter des réponses aux questions suivantes : dans quelle mesure les coûts estimés coïncident-ils avec les ressources financières disponibles ? Dans quelle mesure les objectifs, programmes et activités sont-ils cohérents et compatibles entre eux ? Dans quelle mesure les objectifs, programmes et activités s'attachent-ils à relever les défis clés recensés dans le diagnostic sectoriel de l'éducation ? Le contrôle de faisabilité peut déboucher sur une réévaluation des priorités et des stratégies, ainsi que sur l'élaboration de stratégies alternatives ou complémentaires. Il peut également s'avérer nécessaire de repenser les objectifs du plan et/ou d'y inclure un programme de renforcement des capacités afin de répondre aux principales exigences du système.

Les acteurs concernés doivent être impliqués dans cette phase, par exemple grâce à une participation à des groupes de travail techniques ou à d'autres structures adaptées. À l'issue de cette étape, un processus de consultation globale doit être entamé, afin de recueillir les observations et propositions finales des différents acteurs.

Figure 3. Exemple d'architecture but-programme-activité



4. Coût et financement du plan

Le calcul du coût et du financement du PSE vise à tester la viabilité financière des cibles et des politiques retenues. Les coûts estimés du PSE seront examinés à intervalles réguliers au cours de sa préparation, à l'aide de projections et d'un modèle de simulation financière pour arriver à un scénario de référence (des cibles du PSE et des intrants correspondants) financièrement viable. Utiliser un modèle de simulation peut être utile pour automatiser les calculs et assurer la cohérence des projections réalisées. Les estimations des coûts et les compromis budgétaires peuvent déboucher sur la simulation de divers scénarios (et des choix politiques qui y sont associés), ce qui conduira à repenser et adapter les programmes et les objectifs politiques, jusqu'à ce qu'un scénario optimal soit trouvé et fasse consensus parmi les intervenants.

Un PSE crédible doit être élaboré sur la base d'un scénario de référence quantitatif qui prévoit l'ampleur des besoins et des ressources nécessaires au système éducatif, en fonction des hypothèses stratégiques et des cibles :

- **Les taux de scolarisation sont prévus** à chaque niveau, ventilés par sexe, le cas échéant, en utilisant les indicateurs d'accès et de flux d'élèves.
- **Les ressources humaines et matérielles nécessaires**. Le recours aux indicateurs d'objectifs et aux normes sur les conditions de scolarisation (en formulant des hypothèses sur l'utilisation des ressources : ratio manuel/élève, taille des classes, ratio élève/enseignant, etc.) permet au PSE de simuler les besoins en ressources humaines, en équipements et en infrastructures.
- **Les estimations de coût**. Les exigences sont ensuite chiffrées en utilisant des coûts unitaires ; on obtient ainsi un récapitulatif des incidences financières des programmes et des activités. Les estimations de coût doivent être exhaustives et fournir une bonne estimation des dépenses publiques prévues au niveau du secteur dans les scénarios du PSE retenus.
- **Ressources financières**. Pour estimer les futures ressources nationales disponibles pour l'éducation, il faut utiliser un cadre macro-économique pour examiner la croissance économique, la pression fiscale et les allocations aux différents secteurs dans le budget public. Ce cadre macro-économique doit par ailleurs être étudié et validé par le ministère des Finances.

Il convient en outre d'évaluer avec soin la disponibilité des ressources lors de l'estimation des coûts du plan. On calcule les **déficits de financement** en déterminant l'écart entre le coût estimé du plan et les projections de ressources nationales et extérieures disponibles pour l'éducation. Si un déficit persiste entre le coût du plan et le budget prévu à partir des ressources nationales et extérieures, les stratégies devront alors être révisées, afin de trouver peut-être des stratégies de mise en œuvre plus rentables ou de prioriser certaines cibles.

Il est nécessaire d'expliquer comment combler le déficit de financement dans le plan sectoriel. Les contributions des ménages ne peuvent être considérées comme une source de financement fiable pour l'enseignement de base. Il faut en revanche examiner les ressources que sont susceptibles de fournir les partenaires du développement, qu'elles passent par un appui budgétaire général ou sectoriel, ou par des financements affectés à des activités données. Le déficit restant représente, le cas échéant, l'aide complémentaire à rechercher.

Réviser les choix stratégiques et les cibles peut s'avérer nécessaire pour ramener le déficit de ressources à un niveau raisonnable. Parallèlement, examiner les coûts unitaires pour déterminer s'ils peuvent être réduits grâce au partage d'informations sur les meilleures pratiques est également utile.

Le processus d'élaboration d'un plan financièrement crédible requiert aussi d'instaurer un dialogue :

- **Entre le gouvernement et les partenaires du développement** : il faut obtenir un maximum d'informations sur toutes les formes possibles de financement extérieur. Par le passé, la plupart des financements de donateurs étaient attribués à des projets précis, et la plupart des coûts étaient extrabudgétaires. Aujourd'hui, la plupart des bailleurs de fonds accordent des financements dans le cadre d'un PSE, et beaucoup participent à des dispositifs de financement groupés, par le biais d'appuis budgétaires généraux ou sectoriels. Toutes les sommes, inscrites ou non au budget, doivent être spécifiées.
- **Entre les différents services du ministère de l'Éducation** : il doit y avoir une collaboration étroite entre les directions techniques du ministère (y compris l'unité ou le centre de liaison sur l'égalité entre les sexes, le cas échéant) et les services des finances et de la planification.
- **Entre le ministère de l'Éducation et le ministère des Finances** : il importe tout particulièrement de créer un lien fort entre la préparation du plan annuel et celle du budget annuel, afin d'assurer une totale compatibilité entre les deux, de manière à favoriser une mise en œuvre efficace du plan. Le ministère des Finances doit être consulté pour que le cadre macro-économique et les prévisions budgétaires pour le secteur de l'éducation soient effectivement pris en compte.
- **Entre le gouvernement et les acteurs locaux** : de nombreux pays accordent aujourd'hui davantage d'autonomie et de pouvoir aux commissions scolaires, améliorant ainsi la responsabilisation des acteurs locaux. Mais cela peut également avoir des incidences politiques et budgétaires qui doivent être analysées, lorsqu'on veut promouvoir la gratuité scolaire.

Le scénario de référence et le plan de financement définitifs inclus dans le PSE doivent refléter les conclusions de l'examen itératif des actions prévues et des ressources disponibles.

5. Plan d'action

Parfois appelé « plan de mise en œuvre » ou « plan opérationnel », le plan d'action doit être cohérent avec les priorités politiques et les programmes du PSE. Il doit être articulé avec un cadre de dépenses à moyen terme et associé au budget national, de manière à contribuer efficacement à la préparation du budget annuel et au processus de supervision[3]. Il fournit des détails sur les activités prévues pour chaque période donnée du plan, assortis d'informations sur le calendrier, les fonctions et responsabilités, ainsi que sur les coûts. Le plan d'action peut constituer un document séparé du du PSE, qui est un document plus stratégique, ou en faire partie.

Le processus d'élaboration du plan d'action facilite la hiérarchisation entre les activités et suppose des compromis. Ainsi, si des déficits financiers sont identifiés au moment de l'étude des coûts du plan (*section 4* sur le coût et le financement), il faudra peut-être décider la révision, l'ajournement, voire l'annulation des activités les moins prioritaires.

Un plan d'action solide augmente les chances de la réussite de la mise en œuvre, ce qui souligne l'importance des liens structurels entre le plan d'action et les processus nationaux de planification et de préparation du budget en vigueur. Le plan d'action, ou plan de mise en œuvre, comprend généralement les informations suivantes pour chaque activité, outre l'organisation par programmes avec leurs objectifs respectifs. Toutefois, la quantité d'informations et de détails dépend du contexte spécifique à chaque pays :

- **Une description claire de l'activité**. Elle servira de point de référence pour l'élaboration d'un plan de travail.
- **Calendrier**. Il indique dans quelle mesure les coûts annuels de la mise en place de l'activité correspondent aux financements disponibles.
- **La quantité d'intrants.** Les intrants sont les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre du plan. Cette information est un point de référence pour le rapport annuel d'exécution ; elle peut contribuer à déterminer si les stratégies de mise en œuvre ont été efficaces.
- **La quantité d'extrants et les coûts unitaires**. Les extrants sont les produits, biens et services qui résultent des activités du programme. Cette information est cruciale pour le rapport annuel de mise en œuvre ; elle confirme l'objectif pour une certaine activité sur une période donnée.
- **Le coût global de l'activité**. Il s'agit de la quantité multipliée par le coût unitaire. Le coût de l'ensemble des activités du plan d'action ne doit pas dépasser l'enveloppe globale des ressources clairement définies (plafonds budgétaires du ministère des Finances et intrants confirmés des partenaires du développement) dans le plan sectoriel d'éducation.
- **Sources de financement**. Il est important de n'utiliser que les sources de financement qui sont effectivement disponibles ou susceptibles de l'être selon les prévisions actuelles. En fonction des modalités du soutien apporté par les partenaires du développement, certaines sources de financement peuvent être gérées en dehors du processus ordinaire du budget national ou par les administrations locales, les ONG ou d'autres organes. Si des activités financées par ces entités font partie du PSE, elles doivent apparaître dans le plan d'action. Les informations de financement du plan d'action doivent être

3. Estimation des recettes, circulaire budgétaire, formulation du budget, audiences budgétaires, adoption et exécution du budget.

compatibles avec le cadre de financement, qui doit lui-même correspondre aux perspectives macro-économiques et budgétaires.

- **L'organe responsable de la mise en œuvre**. Il s'agit d'indiquer à qui incombe la responsabilité de chaque activité. L'organe qui prend en charge la mise en œuvre de l'activité doit procéder aux demandes de financement en temps voulu.
- Le plan d'action comprend également des **indicateurs des extrants** du programme auquel contribue l'activité.

6. Modalités et capacités de mise en œuvre

L'étape suivante de la préparation du PSE consiste à définir les modalités de mise en œuvre et à veiller à la disponibilité des capacités nécessaires.

Modalités de mise en œuvre. Il s'agit de répondre à ces questions clés : qui est responsable de la mise en œuvre globale du plan ? Qui est responsable de chaque programme ? Il faut définir clairement les fonctions et les responsabilités, qui doivent être aussi proches que possible de celles qui incombent habituellement aux ministères et à leurs départements. Un bon organigramme permettra de déterminer la structure d'ensemble du ministère, ainsi que les voies hiérarchiques. Il doit être en phase avec la structure du ministère.

Il sera peut-être nécessaire de mettre sur pied de nouvelles structures, comme c'est le cas pendant le processus de préparation du plan. Un comité directeur mixte peut être chargé d'attribuer des responsabilités d'exécution et de superviser la mise en œuvre globale au niveau des politiques, tandis qu'une équipe de suivi stratégique coordonne la mise en œuvre au quotidien.

Capacités de mise en œuvre. La capacité du ministère à mettre en œuvre ses plans dépend d'un certain nombre de facteurs, qui ne relèvent pas tous de sa responsabilité : certains sont le résultat de politiques gouvernementales plus larges. Une analyse des capacités de mise en œuvre du plan doit examiner les points suivants :

- **les institutions et la gestion du secteur public** : qualité de la gestion budgétaire et financière, efficacité de la mobilisation de recettes, qualité de l'administration publique et de la gestion de la fonction publique, transparence et responsabilité dans le secteur public ;
- **l'efficacité de l'administration du système éducatif** : définition claire des rôles et des responsabilités, lien entre les fonctions et les structures, communication et coordination, plans d'intervention en cas de crise ou de catastrophe, suivi et évaluation ;
- **le profil (et notamment les compétences) des fonctionnaires** : qualifications, aptitudes et formation, motivation, sexe ;
- **l'analyse des principes d'efficacité de l'aide** : dans quelle mesure les ressources extérieures (et les modalités de leur mise en œuvre) appuient-elles le renforcement des systèmes nationaux et de leurs capacités ?

Le projet de plan sectoriel d'éducation doit être examiné en fonction de chacun de ces facteurs. Par exemple, l'efficacité de la mobilisation des ressources peut devenir une source de préoccupation particulière si le plan repose en grande partie sur la capacité du gouvernement à mobiliser des recettes fiscales. De même, il est important de soulever la question suivante : dans quelle mesure les capacités de gestion du ministère (tant au niveau central que régional) et de ses organisations partenaires assurent-elles une mise en œuvre efficace ?

En fonction des réponses à ces questions, il conviendra peut-être de repenser les objectifs et les ambitions du plan et d'y inclure un chapitre sur le renforcement des capacités, afin de répondre aux principales exigences du système.

7. Dispositifs de suivi et d'évaluation

Les dispositifs de S&E sont essentiels pour s'assurer que le plan est en passe d'atteindre ses objectifs. Ainsi, un système efficace de S&E doit vérifier que les activités convenues se déroulent comme prévu et que les cibles du plan sont bien atteintes et, dans le cas contraire, en expliquer les raisons. Les paragraphes ci-après abordent les mécanismes de S&E et les indicateurs clés à élaborer dans un PSE.

Suivi. Une première étape consiste à veiller à l'organisation et aux procédures de suivi. Une unité ou un département responsable du suivi global doit assurer la cohérence et la portée du dispositif. Le moteur du processus de suivi est le service de SIGE du ministère, car il recueille et analyse les données à tous les niveaux du système.

Les principales activités de suivi sont les suivantes :

- **Suivi régulier** au sein des services de mise en œuvre du plan : par le biais de réunions structurées au sein des différents services, sur la base des cibles et des indicateurs figurant dans les plans de travail issus du plan d'action approuvé. Des procédures de suivi semblables doivent être mises en place aux niveaux décentralisés de la gestion.
- **Examens périodiques** réalisés par l'équipe ou l'unité de suivi : de courts rapports de performance normalisés doivent être produits par les mêmes services à intervalles réguliers, en utilisant les orientations et les outils fournis par l'unité de suivi. Soumis à un organe de pilotage, ces rapports permettent d'évaluer l'état d'avancement du plan, d'en étudier les contraintes, et de recommander des mesures correctives. Les niveaux décentralisés de la gestion peuvent aussi être amenés à produire des rapports réguliers.
- **Présentation de rapports** sur les plans et les budgets annuels, afin de vérifier que la mise en œuvre correspond bien aux hypothèses formulées dans le PSE (notamment en ce qui concerne l'allocation efficace des ressources, la capacité d'absorption, l'efficacité et l'efficience). La présentation de rapports sur le plan et le budget doit contribuer au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre du PSE.
- **Examens annuels**[4] en collaboration avec les acteurs concernés : l'équipe ou l'unité de suivi doit préparer un rapport annuel consolidé sur les performances, qui servira de document de base à l'examen sectoriel conjoint, destiné à évaluer les réalisations et les insuffisances et à convenir des améliorations à apporter. Chaque examen sectoriel conjoint doit servir d'intrant au plan d'action de l'année à venir (budget compris) ou de mise à jour du plan d'action pluriannuel. Le rapport annuel doit donc être rédigé sur le même modèle que le plan d'action annuel ; il doit comprendre des données sur les coûts unitaires, la quantité et le coût global de chaque activité, ainsi que des informations sur les progrès accomplis dans la réalisation des cibles définies par le PSE. Ces mêmes indicateurs doivent être mesurés régulièrement d'un examen annuel à l'autre.

Évaluation. Les évaluations sont habituellement réalisées à mi-parcours et à la fin de la période de mise en œuvre, afin d'éviter les éventuels conflits d'intérêt, de garantir l'objectivité et d'en accroître la crédibilité. Les résultats de ces évaluations sont examinés avec les parties prenantes lors des évaluations sectorielles conjointes. Les évaluations à mi-parcours sont par nature formatives et servent à améliorer les performances de la mise en œuvre des programmes. Ses conclusions peuvent mener à une révision des priorités ou à un ajustement des stratégies et des cibles du plan.

4. Un rapport élaboré l'année *n* est produit pendant l'année *n + 1* et servira donc au processus de planification de l'année *n + 2*.

Les évaluations finales, elles, sont de nature sommative. Leur objectif ne consiste pas seulement à évaluer les effets et les résultats, la pertinence, la rentabilité et la viabilité, mais aussi à analyser les raisons pour lesquelles certains résultats ont été atteints et d'autres pas ; elles permettent en outre de tirer des enseignements qui serviront à la révision des politiques et à la préparation du prochain plan à moyen terme.

Cadre de résultats, indicateurs de S&E. L'un des outils essentiels du S&E est le système d'indicateurs, conçu pour contrôler les objectifs du plan et assurer le suivi des processus propres à chaque programme.

Le système d'indicateurs de S&E, ou cadre de résultats, reflète la structure et l'organisation des buts, des programmes et des activités qui forment les stratégies du PSE (*section 3* sur la conception des programmes). Les indicateurs permettent de mesurer l'état d'avancement et de réalisation des cibles établies aux différents niveaux en évaluant les résultats pour chaque objectif, les résultats intermédiaires des programmes, et les extrants des activités.

Un nombre considérable d'indicateurs peut être déterminé pour les différentes matrices de programme, et la sélection des indicateurs qui entreront dans le cadre de S&E doit être judicieuse. Les indicateurs doivent être adaptés et spécifiques, pour correspondre autant que possible au résultat ou extrant désiré. Il est en outre essentiel qu'ils soient mesurables par le SIGE ou par des sondages spécifiques et, dans l'idéal, qu'ils comportent un point de comparaison permettant d'évaluer les progrès réalisés. Ils doivent par ailleurs être clairs et facilement compréhensibles par les décideurs et les utilisateurs non spécialisés, tout en donnant des informations sur les questions d'équité et sur les disparités dans les performances du système éducatif. Le cas échéant, les indicateurs doivent être ventilés par sexe et fournir des données sur les groupes marginalisés ou vulnérables. Enfin, la liste et la définition des indicateurs doivent rester stables tout au long de la mise en œuvre du plan (même si certains ajustements peuvent être nécessaires) pour mesurer de manière cohérente les progrès réalisés au fil du temps.

Il est important d'utiliser les indicateurs pour identifier les domaines dans lesquels des avancées ont eu lieu et pour comprendre et traiter les causes d'une éventuelle absence de progrès, ce qui peut nécessiter de se référer à des données qualitatives (en plus des indicateurs), comme les informations recueillies par les services de supervision ou de recherche. Un système de S&E n'est efficace que lorsqu'il a une incidence sur la planification des politiques et des stratégies.

Ressources complémentaires

Planification de l'éducation

Planification de l'éducation à travers des simulations informatiques (lien EPSSim) :

EPSSim user guide: education policy & strategy simulation model versions 2.9b and 2.9c.
http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002201/220198E.pdf

CME (Campagne mondiale pour l'éducation). 2013. Au sujet de la planification dans l'éducation : *Un guide sur la participation de la société civile aux activités et processus liés au plan sectoriel national de l'éducation.*
www.campaignforeducation.org/docs/csef/Planning%20Matters%20In%20Education_FR_web.pdf

IIPE-UNESCO. Documents de travail sur la planification du secteur de l'éducation :

Document de travail n° 1 : Concept et principes.
http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189757f.pdf

Document de travail n° 2 : Mesures organisationnelles.
http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189758f.pdf

Document de travail n° 3 : Techniques et méthodes.
http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189759f.pdf

Réseau inter-agences sur les modèles de simulation en éducation (INESM) :
http://inesm.education.unesco.org/fr/node/106

UNICEF/Banque mondiale. 2013. *Simulations for Equity in Education (SEE): Background, methodology, model description, user's guide and pilot results.*
www.unicef.org/education/bege_SEE.html

UNESCO. Modèle de simulation des politiques et stratégies éducatives (EPSSim)
http://inesm.education.unesco.org/fr/esm-library/esm/epssim-0

——. 2006. *Plan national sectoriel de l'éducation : un guide d'approche pour une planification axée sur les résultats.*
http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001447/144783f.pdf

Efficacité de l'aide

Global Partnership for Effective Development Co-operation. Page de ressources en anglais sur l'efficacité de l'aide :
http://effectivecooperation.org/resources/

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement 2005 et Programme d'action d'Accra 2008.*
www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf

——. 2011. *Enquête 2011 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.*
www.oecd.org/fr/cad/efficacite/enquete2011desuividelamiseenuvredeladeclarationdeparis.htm

OCDE/CAD (Comité d'aide au développement). Page de ressources sur l'efficacité de l'aide :
www.oecd.org/fr/cad/efficacite/

Partenariat mondial pour l'éducation (GPE). Page de ressources sur l'efficacité de l'aide :
www.globalpartnership.org/fr/focus-areas/aid-effectiveness

Outils et méthodes spécifiques aux situations de crise ou de conflit

DFID (Department for International Development). 2013. *Monitoring and evaluating conflict sensitivity: Methodological challenges and practical solutions.*
www.cdacollaborative.org/media/89735/Monitoring-and-evaluating-conflict-sensitivity.pdf

ETF (Fondation européenne pour la formation)/INEE (Réseau international pour l'éducation en situations d'urgence)/GTZ (Office allemand de la coopération technique). 2009. *Capacity development for education systems in fragile contexts.*
www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/$File/NOTE7UVHDR.pdf

IIPE-UNESCO. *Intégrer la réduction des risques de conflits et de catastrophes dans la planification du secteur de l'éducation.*
http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002286/228650F.pdf

——. 2010. *Guidebook for Planning Education in emergencies and reconstruction.*
http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190223E.pdf

INEE Minimum Standards Toolkit :
http://ineesite.org/uploads/documents/store/doc_1_INEE_Toolkit_-_Education_and_Fragility.pdf

Pack de l'INEE sur l'éducation tenant compte des situations de conflit :
http://toolkit.ineesite.org/inee_conflict_sensitive_education_pack

INEE. 2014. Matériel pédagogique tenant compte des situations de conflit :
http://toolkit.ineesite.org/training_and_capacity_development_tools/conflict_sensitive_education_training_materials

MacEwen, L.; Choudhuri, S.; Bird, L. 2010. 'Education sector planning: Working to mitigate the risk of violent conflict'. Document d'information pour la préparation du Rapport mondial de suivi pour l'EPT 2011. Paris : UNESCO.
http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001907/190707e.pdf

Qualité de l'apprentissage

Banque mondiale. Page de ressources en anglais de l'initiative SABER :
http://saber.worldbank.org/index.cfm

CME (Campagne mondiale pour l'éducation). 2010. Comment utiliser « Le Pack des ressources de qualité » (en anglais).
www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRP-How+to+Use+Final.pdf

——. 2010*a*. *The Quality Debate. A thought-provoking essay. Partie 1.*
www.campaignforeducation.org/docs/downloads/Part1+-final.pdf

——. 2010*b*. *Working with Quality: A Practical Guide for Education Campaigners. Partie 2.*
www.campaignforeducation.org/docs/downloads/QRPPart2-Final.pdf

CONFEMEN (Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie). *Programme d'analyse des systèmes éducatifs.*
www.confemen.org/le-pasec/

Consortium d'Afrique australe pour le pilotage de la qualité de l'éducation (en anglais) : www.sacmeq.org

Laboratoire latino-américain pour l'évaluation de la qualité de l'éducation : Étude régionale comparative et explicative (en anglais) : www.unesco.org/new/en/santiago/education/education-assessment-llece/third-regional-comparative-and-explanatory-study-terce/

OCDE. Page de ressources du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) : www.pisa.oecd.org/pages/0,2987,en_32252351_32235731_1_1_1_1_1,00.html

——. Page de ressources TIMSS et PIRLS (en anglais) : www.timss.org/

Renforcement des capacités

IIPE. Série de publications en anglais sur le renforcement des capacités : http://publications.iiep.unesco.org/index.php?route=product/search&filter_name=capacity%20development

——. 2008. *Capacity development in educational planning and management. Learning from successes and failures.* http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001865/186570E.pdf

IIPE-UNESCO. 2009*a*. *An analysis of the status of educational planners.* http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001869/186983E.pdf

——. 2009*b*. *Without capacity, there is no development. Synthesis report.* http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001870/187066E.pdf

——. 2009*c*. *Incentive structures as a capacity development strategy in public service delivery. A literature review and annotated bibliography on the role of incentives for civil servants within capacity development policies.* http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001865/186569E.pdf

PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement). 2007. *Capacity assessment methodology. User's guide.* http://europeandcis.undp.org/uploads/public/File/Capacity_Development_Regional_Training/UNDP_Capacity_Assessment_Users_Guide_MAY_2007.pdf

UNESCO. 2011. *Développement des capacités pour l'Éducation pour tous. De la théorie à la pratique. Le programme CapEFA.* http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002175/217567f.pdf

——. 2013*a*. *Pour un développement efficace des capacités : Méthodologie d'évaluation des besoins en capacités (CAPNAM) pour la planification et la gestion de l'éducation.* http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002289/228934f.pdf

——. 2013*b*. *Principes du renforcement des capacités en planification des politiques éducatives et en gestion des ressources.* http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002236/223633f.pdf

Pays fragiles ou en situation de conflit

ETF/INEE/GTZ. 2009. *Capacity development for education systems in fragile contexts.* Document de travail www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/$File/NOTE7UVHDR.pdf

IIPE-UNESCO. 2009. *Développement des capacités de planification et de gestion de l'éducation dans les États fragiles.*
http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001869/186981E.pdf

Inclusion

UNESCO. 2009. *Principes directeurs pour l'inclusion dans l'éducation.*
http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001778/177849f.pdf

UNICEF. 2014. *Out-of-school children Initiative.*
www.unicef.org/education/bege_61659.html

Égalité entre les sexes

UNESCO. 2009. *Promoting gender equality in education: GENIA toolkit.*
Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Asie et dans le Pacifique, Bangkok :
http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001864/186495E.pdf
(Voir notamment la partie 2, "Tools for Gender-Responsive Educational Environment").

Unterhalter, E. ; North, A. ; Arnot, M. ; Lloyd, C. ; Moletsane, L. ; Murphy-Graham, E. ; Parkes, J. ; Saito, M. 2014. *Girls' education and gender equality*. Londres : Département pour le développement international (DFID).
www.gov.uk/government/publications/girls-education-and-gender-equality

UNGEI (Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles)/GPE. Outil d'analyse des disparités entre les sexes (bientôt disponible sur les sites web du GPE et de l'UNGEI).

UNGEI. Ressources variées en anglais classées par thème (accès à l'éducation pour les filles, encourager l'engagement des garçons et des hommes, violence sexiste, éducation primaire et secondaire, bourses, etc.) :
www.ungei.org/resources/index_3216.html

Enseignants

UNESCO. 2010. *Guide méthodologique d'analyse de la question enseignante.*
http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001901/190129f.pdf

Guide pour

la préparation d'un plan sectoriel d'éducation

GPE Transformer l'éducation

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

iiep
Institut international de planification de l'éducation