



Guide pour
**l'évaluation d'un
plan sectoriel
d'éducation**



**PARTENARIAT
MONDIAL pour
L'ÉDUCATION**
*une éducation de qualité
pour tous les enfants*



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



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 : UNICEF Madagascar/2014/Ramasomanana



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** (IIPÉ) 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'IIPÉ 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 assistance technique aux ministères de l'Éducation et à 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'IIPÉ (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'IIPÉ 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
1. Encadrement et participation	9
2. Solidité et pertinence	11
3. Équité, efficacité et apprentissage dans l'enseignement de base	14
4. Cohérence	16
5. Faisabilité, applicabilité et suivi	17
Ressources complémentaires.....	19
Annexe	23



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 acteurs de l'éducation à évaluer la viabilité, la pertinence et la cohérence qui crédibilisent les PSE. Le but premier d'un rapport d'évaluation est d'appuyer la finalisation d'un plan sectoriel d'éducation crédible. Il dresse un tableau fidèle des forces et des points à améliorer du PSE avant son approbation par les partenaires qui, ce faisant, s'engagent à soutenir la mise en œuvre du plan.

Ce guide¹ est destiné à être adapté aux contextes et aux besoins propres à chaque pays. Les acteurs concernés doivent convenir du champ d'application et de la méthodologie à appliquer pour l'évaluation, et concevoir une vision commune du processus dans son ensemble. Il importe que le processus d'évaluation soit participatif et ancré dans le dialogue politique et technique ayant présidé à l'élaboration du PSE. Il doit inclure des consultations, des entretiens avec les principaux intervenants, ainsi que des visites sur le terrain, en plus de l'examen approfondi du PSE et de tout autre document s'y rapportant. Il est également indiqué d'organiser un atelier de validation des observations, conclusions et recommandations du rapport d'évaluation, afin de renforcer la finalisation du PSE. Le processus d'évaluation doit par ailleurs intervenir suffisamment tôt au cours de l'élaboration du PSE pour laisser le temps aux décideurs d'ouvrir des consultations sur ces conclusions et recommandations, afin d'améliorer la version finale du document.

Le processus d'évaluation doit nécessairement être indépendant des acteurs qui ont contribué à la préparation du plan, et être mené par des évaluateurs extérieurs, de manière à éviter des situations de conflits d'intérêt liés aux décisions politiques prises lors de l'élaboration du plan et de sa mise en œuvre ultérieure. L'évaluation implique donc l'intervention d'agents suffisamment expérimentés pour formuler un avis éclairé et objectif. Elle doit se fonder sur un certain nombre d'indicateurs clés acceptés par toutes les parties prenantes. Il convient par conséquent de commencer ou d'introduire l'exercice d'évaluation par un récapitulatif préalable des caractéristiques clés considérées comme essentielles à un plan d'éducation crédible. Un modèle de ce type de récapitulatif préalable est proposé en annexe au présent document. Il peut être utilisé comme une contribution des acteurs locaux chargés de l'évaluation pour informer les experts indépendants de l'état d'avancement du plan, et pour fournir une

1. Ce document peut être utilisé conjointement au *Guide pour la préparation d'un Plan sectoriel d'éducation*, qui décrit le contenu du PSE et les étapes à suivre pour son élaboration. Pour les pays partenaires du GPE, les procédures d'évaluation et d'approbation sont détaillées dans le *Guide du processus au niveau des pays*.

base objective sur laquelle s'appuiera une évaluation davantage axée sur la qualité. Si cet examen initial n'est pas probant, le groupe des partenaires du développement peut conseiller au gouvernement de poursuivre plus avant le travail de préparation du PSE avant de le soumettre à une évaluation. Les évaluateurs extérieurs termineront l'exercice d'évaluation par leur propre examen du récapitulatif qui servira de résumé de leurs conclusions.

Il est par ailleurs nécessaire que l'évaluation d'un PSE se fonde sur des informations fiables, que les évaluateurs devront vérifier et recouper. Au cours des réunions, entretiens et consultations avec les acteurs impliqués dans l'élaboration du plan, les évaluateurs examineront la documentation² qui a servi de base à l'établissement du plan.

En règle générale, l'évaluation doit tâcher de répondre aux questions suivantes :

- Le processus de préparation du plan a-t-il été impulsé par le pays, participatif, transparent et encadré par le gouvernement ? (**encadrement et participation**)
- Le plan constitue-t-il un corpus solide de stratégies et de mesures destinées à relever les principaux défis du secteur de l'éducation ? (**solidité et pertinence**)
- Les questions d'équité, d'efficacité et d'apprentissage sont-elles prises en compte de manière à améliorer les performances du secteur ? (**questions clés d'équité, d'efficacité, d'apprentissage**)
- Les différents éléments du PSE sont-ils cohérents ? (**cohérence**)
- Les modalités de financement, de mise en œuvre et de suivi garantissent-elles la faisabilité du plan ? (**faisabilité, applicabilité et suivi**)

2. Études et analyses sectorielles, rapports d'évaluation des plans précédents, examens sectoriels conjoints, documents budgétaires, documents préparatoires en vue de l'élaboration du plan, documents de politique générale du gouvernement, documents de projet ou de programme, évaluation des effets, documentation internationale sur des sujets spécifiques, etc.

1. Encadrement et participation

Le processus de préparation du plan a-t-il été impulsé par le pays, participatif, transparent et encadré par le gouvernement ?

Encadrement et appropriation

Question générale : dans quelle mesure le PSE traduit-il l'encadrement par le gouvernement et l'appropriation par les partenaires ?

- Dans quelle mesure les objectifs prévus correspondent-ils aux ambitions prioritaires de développement national, aux stratégies de réduction de la pauvreté, et au cadre de dépenses à moyen terme ?
- Une équipe nationale a-t-elle supervisé de manière cohérente l'élaboration et la rédaction du PSE ?
- Quel a été le rôle des membres du groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) dans la préparation du plan ?

Processus participatif

Question générale : quel est le degré d'implication des acteurs locaux et des partenaires du développement ?

- Le diagnostic sectoriel a-t-il été communiqué et débattu ?
- Le processus de préparation du plan a-t-il impliqué un large éventail d'intervenants, tels que des organisations de la société civile, des syndicats d'enseignants, des administrations publiques décentralisées, des établissements d'enseignement privés et des partenaires de développement ?
- Les consultations ont-elles été ouvertes ? Ont-elles impliqué les services et les personnes responsables de la mise en œuvre des programmes, notamment aux niveaux des administrations publiques décentralisées et des établissements d'enseignement ?
- D'autres ministères ont-ils participé au processus de préparation du plan ?
- Le ministère des Finances a-t-il été consulté sur les hypothèses financières macro-économiques et les projections du secteur ?
- Le plan a-t-il été officiellement présenté aux acteurs concernés et débattu avec eux ?
- Les conclusions des consultations avec les parties prenantes ont-elles été correctement intégrées dans le PSE ?

Renforcement des capacités

Question générale : dans quelle mesure la préparation du plan a-t-elle été mise à profit pour renforcer les capacités nationales en matière de politiques éducatives et de planification ?

- Les partenaires ont-ils apporté un soutien technique au processus de préparation ? Si oui, de quelle nature ?
- Comment le soutien technique fourni par les partenaires a-t-il été coordonné ?

- Le plan a-t-il été préparé avec l'aide de consultants ? Quel type d'appui ont-ils fourni ?
- Les fonctionnaires nationaux ont-ils étroitement collaboré avec les consultants ? La transmission des techniques et des compétences a-t-elle été efficace ?
- Quelles étapes (diagnostic sectoriel, conception des programmes, scénarisation et financement, plan d'action, cadre de suivi et d'évaluation [S&E]) ont-elles été les plus utiles en termes de renforcement des capacités ?



2. Solidité et pertinence

Le plan constitue-t-il un corpus solide de stratégies et de mesures destinées à relever les principaux défis qui se posent dans le secteur de l'éducation ?

Analyse sectorielle fondée sur les données empiriques

Questions générales : quelles étaient les données empiriques disponibles ? Ont-elles été utilisées à bon escient ?

- Une analyse du secteur de l'éducation a-t-elle été réalisée récemment ?
- L'analyse sectorielle couvre-t-elle tous les sous-secteurs ?
- L'analyse sectorielle couvre-t-elle tous les domaines du secteur en termes d'accès, d'efficacité interne, de participation, d'équité, de qualité, de gestion, de coûts et de financement ? Des défis importants ont-ils été omis ou négligés dans l'analyse sectorielle ?
- L'analyse sectorielle est-elle fondée sur les données fiables les plus récentes (dont des données éducatives ventilées par sexe) ?
- Quelles sont les autres études ou analyses, y compris les études menées par des organisations de la société civile, utilisées pour préparer le plan ?
- L'analyse du secteur de l'éducation permet-elle de déterminer la vulnérabilité du système éducatif aux risques politiques, économiques, sociaux ou environnementaux ? Le cas échéant, une analyse de vulnérabilité a-t-elle été réalisée ?

Pertinence des politiques et des programmes

Question générale : les priorités et programmes proposés constituent-ils une réponse pertinente aux défis à relever ?

- Les politiques stratégiques et les priorités du plan sont-elles fondées sur les données empiriques présentées dans l'analyse sectorielle (notamment l'analyse des sexospécificités) ?
- Existe-t-il une base exhaustive de connaissances pour chacune des priorités stratégiques ? Sinon, le PSE prévoit-il un processus visant à combler les insuffisances de données et d'informations ?
- Les stratégies prennent-elles en compte les leçons tirées des politiques passées et de l'expérience du pays en matière de mise en œuvre ?
- Les stratégies et les programmes sont-ils fondés sur une chaîne de causalité explicite ?
- Les données permettent-elles de supposer que les stratégies et les activités envisagées auront l'effet prévu ?
- Les stratégies et les activités sont-elles bien définies et adaptées aux contraintes de chacun des domaines prioritaires (par exemple, les problèmes de sécurité et de sûreté liés à l'apprentissage) ?
- Les priorités tiennent-elles compte des risques et des contraintes auxquels est confronté le secteur de l'éducation ? Les stratégies envisagées contribuent-elles à réduire la vulnérabilité du système éducatif aux facteurs politiques, sociaux et environnementaux mis en évidence dans le diagnostic sectoriel ?

Solidité du cadre de financement

Question générale : le cadre de financement est-il adapté et crédible ?

- Le plan comprend-il un scénario quantitatif ? Ce scénario a-t-il été généré par un modèle de simulation ?
- Les projections couvrent-elles tous les sous-secteurs ?
- Les projections couvrent-elles les questions de recrutement, de ressources humaines et matérielles, et de besoins financiers ?
- Les projections sont-elles fondées sur des données de références récentes et fiables ?
- Le scénario quantitatif correspond-il aux stratégies, aux programmes et aux buts visés ?
- Les projections financières sont-elles fondées sur des hypothèses de coûts unitaires claires et fiables ?
- Le coût global estimé du PSE est-il exhaustif ? Comprend-il les programmes prévus ainsi que l'ensemble du budget alloué à l'éducation (par exemple, les coûts récurrents, comme les salaires) ?
- Dans quelle mesure les hypothèses macro-économiques destinées à prévoir les ressources nationales potentielles sont-elles réalistes ? Ont-elles été validées par le ministère des Finances ?
- Le déficit de financement est-il clairement identifié ? Est-il raisonnable ?
- Une analyse des financements externes passés et potentiels a-t-elle été réalisée ?
- Les options de financement sont-elles réalistes ?

Viabilité du plan d'action³

Question générale : le plan d'action définit-il un cadre opérationnel viable ?

- Un plan d'action pluriannuel est-il disponible ? Un processus a-t-il été mis en place pour la préparation ultérieure des plans d'action annuels ?
- Les activités sont-elles suffisamment exhaustives pour atteindre les objectifs ?
- Le plan d'action correspond-il aux choix politiques et stratégiques formulés dans le cadre de financement du PSE ?
- Le plan d'action est-il structuré de manière à pouvoir être facilement recoupé avec le budget national pour l'éducation et avec le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) ?
- Les activités sont-elles clairement définies, chiffrées et liées aux résultats ?
- Des ressources ont-elles été identifiées pour chacune des activités ? Pour les activités sans source de financement déterminée, une stratégie a-t-elle été mise en place pour trouver des ressources supplémentaires ?
- Le volume et le calendrier des versements prévus sont-ils réalistes par rapport à la capacité d'absorption (en tenant compte, par exemple, des expériences récentes, des plans destinés à renforcer les capacités de mise en œuvre, et des capacités disponibles pour gérer les plus grosses dépenses, notamment aux échelons décentralisés) ?
- Les indicateurs et les productions visées sont-ils définis pour chaque activité ? Sont-ils ventilés par sexe ?

3. Aussi appelé « plan de mise en œuvre » ou « plan opérationnel ».

■ Le plan d'action comprend-il des indicateurs de performance ou d'évaluation susceptibles d'être analysés lors des examens annuels conjoints dans le secteur de l'éducation ?

■ Les responsabilités en matière de résultats et de missions pour chaque activité ont-elles été clairement signifiées aux structures institutionnelles chargées de la mise en œuvre du PSE ?



3. Équité, efficacité et apprentissage dans l'enseignement de base

Les questions clés d'équité, d'efficacité et d'apprentissage sont-elles judicieusement prises en compte en vue d'améliorer les performances du secteur de l'éducation ?

Solidité et pertinence des stratégies

Question générale : les stratégies et les programmes prévus sont-ils adaptés pour traiter les trois questions clés ?

- L'analyse sectorielle définit-elle clairement les questions clés d'équité, d'efficacité et d'apprentissage ?
- Les données disponibles permettent-elles d'évaluer : (a) les disparités internes (concernant la géographie, les revenus, les genres, les minorités, les handicaps) ; (b) l'efficacité du système (comme le ratio revenus/ressources allouées aux trois composantes) ; (c) les améliorations de l'apprentissage (qualité et disponibilité des intrants, acquis d'apprentissage) ?
- L'analyse sectorielle fournit-elle suffisamment d'explications causales ou de facteurs déterminants en ce qui concerne ces trois questions clés ?
- Les causes sous-jacentes en lien avec ces questions clés (équité, efficacité et apprentissage) sont-elles traitées de manière adéquate dans les stratégies et les programmes ?
- Les stratégies appliquées à ces trois composantes prennent-elles en compte les leçons tirées de l'évaluation des programmes et des expériences passés, ou s'inspirent-elles de pratiques internationales ?
- Des stratégies particulières sont-elles prévues pour les groupes marginalisés, les personnes handicapées ou à risques (les communautés non servies, les filles, les populations pauvres, les enfants présentant un handicap, les orphelins, les enfants de communautés éloignées, les minorités ethniques, les réfugiés, les populations déplacées dans leur propre pays et les enfants touchés par le VIH et le sida) ? Les stratégies et les activités traduisent-elle une répartition équitable des ressources et des intrants dans le système ?
- Les questions d'efficacité sont-elles traitées en fonction des résultats prévus en matière d'accès, de qualité et d'apprentissage ? Existe-t-il des données prouvant que les stratégies en rapport avec l'équité et l'amélioration de l'apprentissage sont efficaces et rentables ? Les stratégies et les activités révèlent-elles un déploiement efficace des ressources (publiques, privées et provenant des partenaires du développement) par rapport à l'impact sur le développement ? Des stratégies alternatives ont-elles été envisagées ?
- Des stratégies spécifiques ont-elles été prévues pour gérer et résoudre les problèmes d'apprentissage ? Dans quelle mesure les intrants liés à l'apprentissage (par exemple, nombre d'heures d'enseignement, langue d'enseignement, matériels d'enseignement et d'apprentissage, enseignants qualifiés, etc.) sont-ils susceptibles de promouvoir et de favoriser le processus d'apprentissage et les performances des élèves ?

Stratégies d'évolution

Question générale : les stratégies sont-elles conçues pour induire des changements profonds ?

- Les stratégies sont-elles fondées sur une chaîne de résultats crédible ?
- Les programmes proposent-ils des façons innovantes de s'attaquer aux questions clés ?
- Dans quelle mesure les programmes et activités prévus sont-ils susceptibles d'avoir un effet de levier sur les performances du secteur en termes d'amélioration de l'équité, de l'efficacité et de l'apprentissage ?

Cadre de résultats

Question générale : le cadre de résultats peut-il être utilisé pour évaluer les améliorations dans les trois domaines clés ?

- Le cadre de S&E mentionne-t-il les résultats prévus des programmes associés aux trois dimensions ?
- Sont-ils traduits en indicateurs adaptés pour mesurer leur impact ?
- Ces indicateurs sont-ils bien définis ?
- Ces indicateurs sont-ils facilement calculables chaque année ? Est-il prévu de les rendre disponibles plus régulièrement ?



4. Cohérence

Le plan constitue-t-il un corpus solide et cohérent de stratégies et d'actions ?

Cohérence entre stratégies, programmes et activités

Question générale : les différentes composantes du PSE sont-ils cohérents entre eux ?

- Les politiques stratégiques et les priorités du plan correspondent-elles aux données empiriques exposées dans l'analyse sectorielle ?
- Les stratégies et les programmes ont-ils une structure logique claire ? Sont-ils bien organisés ?
- Les stratégies sont-elles cohérentes entre elles ? Existe-t-il une pertinence entre elles aux différents niveaux d'éducation ?
- Les stratégies et les activités envisagées sont-elles suffisantes par rapport aux cibles établies ?
- Des résultats descriptifs et quantitatifs sont-ils clairement définis pour les stratégies et programmes prévus ayant fait leurs preuves ?
- Le PSE définit-il ou résume-t-il clairement les liens entre ses apports prévus et ses résultats attendus à moyen terme (par exemple, dans un cadre logique ou une analyse économique) ?⁴
- La conception du PSE et le plan d'action sont-ils en harmonie ?

Cohérence entre le coût global et le budget

Question générale : dans quelle mesure le scénario et le coût sont-ils cohérents avec les autres éléments du PSE ?

- Le scénario quantitatif concorde-t-il avec les stratégies, les programmes et les cibles ?
- Les estimations de coût couvrent-elles tous les sous-secteurs ? Les cibles et les coûts de l'éducation post-primaire décrits dans le PSE sont-ils raisonnables au vu des objectifs fixés pour l'enseignement de base ?
- Les coûts correspondent-ils aux cibles fixées ?
- Les coûts intègrent-ils tous les programmes et activités prévus ?
- Le plan d'action du PSE est-il structuré de manière à correspondre à la nomenclature budgétaire ?

Cohérence des indicateurs de suivi et d'évaluation (S&E)

Question générale : les indicateurs de S&E concordent-ils avec les priorités stratégiques et les programmes et activités prévus ?

- Les indicateurs clés de S&E rendent-ils clairement compte des priorités du plan et de ses résultats attendus ?
- La couverture des indicateurs de S&E est-elle pertinente ? Certains domaines sont-ils négligés ?
- Les indicateurs de S&E sont-ils bien définis ?

4. On entend par *intrants* les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre du PSE. Les *extrants* incluent les produits, les biens et les services qui résultent des activités du programme. Les *résultats* sont les effets attendus du programme à court et à moyen terme. L'*impact sur le développement* correspond aux effets sociaux et économiques du programme à long terme.

5. Faisabilité, applicabilité et suivi

Les modalités de financement, de mise en œuvre et de suivi permettent-elles de garantir la faisabilité du plan ?

Faisabilité financière

Question générale : le plan financier est-il adapté et réaliste ?

- Le déficit de financement se maintient-il à un niveau raisonnable pendant la période prévue ?
- Les ressources nationales couvrent-elles les dépenses récurrentes anticipées ?
- Si le financement national est insuffisant, les besoins en contributions de la part de donateurs sont-ils chiffrés ?
- Comment les partenaires du développement adaptent-ils leur soutien financier aux besoins établis dans le PSE ?

Capacités du système

Question générale : est-ce que le plan recense et règle les problèmes de contraintes de capacité susceptibles d'entraver la mise en œuvre du plan ?

- Existe-t-il un plan de renforcement des capacités ?
- Les besoins en personnel et en développement de compétences à la fois au niveau central et aux échelons décentralisés sont-ils suffisamment pris en compte dans le PSE ? Sont-ils prévus dans le budget ?
- Le ministère dispose-t-il de définitions ou de descriptions de poste claires pour les fonctions et les responsabilités des profils de personnel pédagogique recherchés aux différents échelons ? Si ce n'est pas le cas, est-il prévu d'en élaborer ?
- L'allocation de ressources aux instances décentralisées correspond-elle à leurs rôles respectifs dans la mise en œuvre du PSE ?
- De quelle manière les autres acteurs, tels que les universités, la société civile et les établissements d'enseignement privés prévoient-ils de soutenir la mise en œuvre du PSE ?

Gouvernance et responsabilité

Question générale : des stratégies visant à instaurer et à améliorer les bonnes pratiques de gouvernance et de responsabilisation des gestionnaires ont-elles été établies dans l'ensemble du système ?

- Existe-t-il une solide stratégie de communication (ou est-il prévu d'établir une) pour aider les acteurs concernés à tous les niveaux à comprendre les objectifs, les stratégies et les activités du plan, ainsi que leur rôle dans la mise en œuvre de ces divers éléments ?
- Si le plan prévoit une augmentation des ressources transférées aux unités infranationales et aux écoles, en définit-il les modalités ? Des mesures ont-elles été prises pour garantir l'équité, l'efficacité, la responsabilisation et la prévisibilité ?
- Dans le cas où un problème de déséquilibre entre hommes et femmes a été constaté dans la gestion de l'éducation, le plan prévoit-il des stratégies pour y remédier ?
- De quelles manières le PSE vise-t-il à renforcer l'obligation redditionnelle vis-à-vis des bénéficiaires ? (Par exemple, des normes pour les prestations de services sont-elles évaluées ? Le PSE propose-t-il des moyens visant à recueillir les commentaires de la collectivité ?)

- Par souci de transparence, des dispositions sont-elles prises pour recourir à des évaluations indépendantes et mettre à disposition les rapports, les données et les évaluations des audits financiers, techniques et de suivi du PSE, afin d'en faciliter l'accès au public ?
- Des stratégies efficaces sont-elles prévues pour assurer le suivi des dépenses et des fuites éventuelles dans le secteur de l'éducation (par le biais, par exemple, d'examens sectoriels des dépenses ou d'un suivi de l'utilisation des ressources attribuées ou versées aux écoles) ?

Risques liés à la mise en œuvre et réduction des risques

Question générale : la conception du PSE prend-elle en compte les risques et contraintes susceptibles d'entraver sa mise en œuvre ?

- Les risques potentiels en matière de gouvernance financière ont-ils été suffisamment évalués ? Des mesures de réduction adaptées ont-elles été envisagées ? Tous les risques contextuels (politiques, sociaux ou environnementaux) liés à la mise en œuvre des stratégies du PSE ont-ils été correctement analysés et pris en compte ?
- Les ressources et les mesures incitatives prévues dans le PSE sont-elles suffisantes pour soutenir la mise en œuvre et les avancées vers les résultats attendus ?
- Les contraintes de capacité liées à la mise en œuvre ont-elles été évaluées à tous les niveaux ? Des stratégies adaptées ont-elles été intégrées au programme pour y remédier ?

Solidité du cadre de suivi et d'évaluation

Question générale : le système de S&E offre-t-il des indicateurs solides fondés sur des données fiables et actualisées, permettant de suivre la progression vers les produits et les extrants définis dans le cadre de résultats ? Les dispositifs de soumission de rapports, de retours d'informations et de consultation sont-ils transparents ? Permettent-ils aux acteurs concernés de véritablement s'approprier le plan pendant sa mise en œuvre ?

- Existe-t-il un cadre de résultats ? Le plan intègre-t-il des indicateurs clés pour le S&E ? Les indicateurs sont-ils tous ventilés par sexe et, le cas échéant, par statut socio-économique ?
- Les indicateurs clés de S&E respectent-ils les priorités et les stratégies établis dans le plan ?
- Des résultats clés sont-ils inclus ? Reste-t-il des domaines non couverts ?
- Les indicateurs d'extrants du cadre de S&E correspondent-ils aux indicateurs de résultats ?
- La couverture des indicateurs d'extrants du cadre de S&E garantit-elle un suivi approprié de la progression de la mise en œuvre ?
- Des modalités et des processus transparents ont-ils été mis en place pour que les intervenants puissent examiner et valider les résultats et les performances du secteur ?
- Les capacités en ressources humaines sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre les modalités de S&E ?
- La responsabilité institutionnelle de rendre des rapports a-t-elle été clairement établie ?
- Quel est le rôle du GLPE dans les dispositifs de S&E ?
- Est-il prévu de soumettre des rapports lors des examens annuels conjoints dans le secteur ?
- Le cadre de S&E du PSE comprend-il le suivi des stratégies visant à réduire la vulnérabilité du système éducatif aux facteurs politiques, sociaux et environnementaux mis en évidence dans le diagnostic sectoriel et lors de la conception des programmes ?

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

IIEP-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/enquete2011desuividelamiseenouvredeladeclarationdeparis.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](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/$File/NOTE7UVHDR.pdf)

IPEE-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

—. 2010a. *The Quality Debate. A thought-provoking essay. Partie 1*.

www.campaignforeducation.org/docs/downloads/Part1+-final.pdf

—. 2010b. *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

IIEP. 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>

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

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

———. 2009c. *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>

———. 2013a. *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>

———. 2013b. *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](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/278378C19FEA93D6C1257611002F8192/$File/NOTE7UVHDR.pdf)

IPE-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>



Annexe

Éléments clés d'un plan sectoriel d'éducation (PSE) crédible

Les questions listées dans le tableau ci-dessous représentent les éléments cruciaux d'un PSE crédible. Veuillez indiquer si lesdits éléments sont présents dans le PSE (plan d'action compris) et précisez dans la colonne « Commentaires » les aspects manquants ou susceptibles d'être améliorés.

Questions	Oui	Non	Commentaires
Sur l'ensemble du secteur 1. <i>Le plan couvre-t-il tous les sous-secteurs (y compris l'enseignement non formel, l'alphabétisation et l'enseignement supérieur) ?</i>			
Fondé sur l'analyse sectorielle 2. <i>Le PSE résume-t-il les principales conclusions de l'analyse sectorielle et définit-il les principaux défis fondés sur ces conclusions ?</i>			
Des stratégies cohérentes et pertinentes 3. <i>Les objectifs généraux et spécifiques et les activités s'attaquent-ils aux principales problématiques et à leurs causes sous-jacentes ?</i>			
4. <i>Y a-t-il des incohérences majeures dans la présentation des objectifs généraux et spécifiques, ainsi que des activités dans l'ensemble des différentes parties du PSE ? (par exemple, dans les descriptifs des stratégies, dans le cadre logique, le plan d'action, etc.)</i>			
Cadre de coût viable 5. <i>Le plan a-t-il été chiffré ?</i>			
6. <i>Les données sont-elles présentées par niveau scolaire ?</i>			



7. <i>Les données sont-elles présentées par année ?</i>			
8. <i>Le cadre de coût indique-t-il le capital et les dépenses récurrentes, ainsi que la part des salaires du personnel ?</i>			
Cadre de financement viable 9. <i>Le cadre de financement est-il fondé sur des hypothèses macro-économiques officielles ?</i>			
10. <i>Le cadre de financement précise-t-il les ressources nationales et externes allouées au secteur de l'éducation ?</i>			
11. <i>Le cadre de financement indique-t-il le déficit de financement ?</i>			
12. <i>Quelle est la part du déficit financier, exprimé en pourcentage du total des ressources disponibles (aide externe comprise) ?</i>			
Modèle de simulation 13. <i>Un modèle de simulation a-t-il été utilisé pour tester les cibles des politiques et alimenter le dialogue stratégique ?</i>			
14. <i>Un modèle de simulation a-t-il été utilisé pour concevoir le cadre de financement ?</i>			
Plan d'action viable 15. <i>Le plan d'action comprend-t-il un calendrier précis pour chaque activité ?</i>			
16. <i>Le plan d'action attribue-t-il à une instance précise la responsabilité de chaque activité ?</i>			

<p>17. Le plan d'action mentionne-t-il le coût total et la source de financement de chaque activité ?</p>			
<p>Outils et mécanismes de suivi</p> <p>18. Le PSE comprend-il une description des outils et des mécanismes de suivi qui permettront d'évaluer les avancées, ou envisage-t-il un plan destiné à les mettre au point ?</p>			
<p>Fonctions et responsabilités claires</p> <p>19. Les fonctions et les responsabilités pour la mise en œuvre et le suivi du PSE sont-elles clairement définies ?</p>			
<p>Indicateurs viables</p> <p>20. La plupart des indicateurs sont-ils bien définis, c'est-à-dire dotés d'une cible et d'un calendrier ? Sont-ils mesurables ?</p>			
<p>21. La plupart des objectifs sont-ils associés à des résultats, et la plupart des activités sont-elles associées à des extrants ?</p>			
<p>Renforcement des capacités</p> <p>22. Le PSE comprend-il un programme sur le renforcement des capacités fondé sur une évaluation des capacités ?</p>			
<p>Encadrement national solide</p> <p>23. Le processus de préparation du PSE a-t-il mis en évidence les capacités d'encadrement du gouvernement ?</p>			
<p>Large participation des acteurs concernés</p> <p>24. La préparation du plan a-t-il été un processus participatif impliquant un large éventail d'intervenants : gouvernement central, société civile, syndicats d'enseignants, administrations publiques décentralisées, organisations non gouvernementales et partenaires du développement ?</p>			



Guide pour

l'évaluation d'un plan sectoriel d'éducation



**PARTENARIAT
MONDIAL pour
L'EDUCATION**
*une éducation de qualité
pour tous les enfants*



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



Institut international de
planification de l'éducation