

SÉCURITÉ, RÉSILIENCE ET
COHÉSION SOCIALE : UN GUIDE
POUR LES PLANIFICATEURS
DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION

COÛTS ET FINANCEMENT

Combien cela
va-t-il coûter
et qui paiera?

1

2

3

4

5

6



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



Bureau International
d'éducation



Institut international de
planification de l'éducation



PEIC

PROTECT EDUCATION IN INSECURITY AND CONFLICT
حماية التعليم في ظروف النزاع وانعدام الأمن

A programme of **education above all™**

SÉCURITÉ, RÉSILIENCE ET
COHÉSION SOCIALE : UN GUIDE
POUR LES PLANIFICATEURS
DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION

Livret 5

COÛTS ET FINANCEMENT

Combien cela va-t-il
coûter et qui paiera ?

À propos des livrets

Ce fascicule fait partie d'une collection de six livrets sur la planification de l'éducation, dont l'objet est de promouvoir la sécurité, la résilience et la cohésion sociale dans et à travers l'éducation. Ces livrets doivent être utilisés en parallèle avec des supports de planification plus traditionnels (pour plus de détails, se reporter à la section « Ressources utiles » à la fin de chaque opus). La collection se compose des documents suivants :

- Glossaire
- Livret 1 – Présentation: intégrer la sécurité, la résilience et la cohésion sociale dans la planification du secteur de l'éducation
- Livret 2 – Analyse: où en sommes-nous?
- Livret 3 – Politique: où voulons-nous aller?
- Livret 4 – Programmation: comment allons-nous procéder?
- Livret 5 – Coûts et financement: combien cela va-t-il coûter et qui paiera?
- Livret 6 – Suivi et évaluation: comment vérifier que nous avons atteint nos objectifs?

Une autre collection de livrets a été conçue en parallèle, concernant l'intégration de la sécurité, de la résilience et de la cohésion sociale dans la conception des programmes scolaires et la formation des enseignants.

Les idées et opinions exprimées dans cette publication ne représentent pas nécessairement les idées de l'UNESCO, l'IIPE, le PEIC ou le BIE. Les désignations employées dans ce document ainsi que la présentation des données n'impliquent nullement l'expression d'une quelconque opinion de la part de l'UNESCO, l'IIPE, le PEIC ou le BIE concernant le statut juridique de tout pays, territoire, ville ou zone ou de leurs autorités, ni concernant le tracé de leurs frontières.

Publié par:

**l'Institut international
de planification de l'éducation**

7-9, rue Eugène Delacroix
75116 Paris, France
info@iiep.unesco.org
www.iiep.unesco.org

Conception graphique:

nathalie pruneau

Impression:

Atelier d'impression de l'IIPE

Photo de couverture:

Khalida lève le doigt pour répondre à une question dans sa classe de l'école communautaire de Puti Kalatsha.

© Elissa Bogos/GSK-Save the Children

ISBN: 978-92-803-2385-6 (Coffret)

ISBN: 978-92-803-2391-7 (Livret 5)

© UNESCO 2015

Remerciements

Ce livret fait partie d'une série de six manuels destinés aux planificateurs de l'éducation. Il est issu d'une collaboration fructueuse entre l'IIPE-UNESCO, le programme *Protect Education in Insecurity and Conflict* (PEIC) et le Bureau international d'éducation de l'UNESCO (BIE), qui s'est concrétisée par la production de deux séries : celle de ces six livrets sur la planification de l'éducation et une autre de huit livrets portant sur les programmes scolaires.

Les livrets sur la planification ont été écrits par Lynne Bethke (InterWorks), Lyndsay Bird (IIPE) et Morten Sigsgaard (IIPE), avec les modifications supplémentaires de Leonora MacEwen (IIPE). Les livrets pédagogiques ont été écrits par Jennifer Batton (consultante), Amapola Alama (BIE) et Margaret Sinclair (EPCI), et édités par Lynne Bethke (InterWorks).

Au cours de la procédure de révision, les personnes suivantes ont fourni d'importantes réflexions sur la structure et le contenu des livrets : Benoît d'Ansembourg (UNICEF ESARO); Naoko Arakawa (INEE); Carolyne Ashton (consultante); Anton de Grauwe (IIPE); Andrea Diaz Varela (Banque mondiale); Özlem Eskioçak (UNRWA); Dakmara Georgescu

(UNESCO Beyrouth); Sonia Gomez (HCR); Brenda Haiplik (UNICEF); Jennifer Hofmann (UNICEF, WCARO); Yolande Miller-Grandvaux (USAID); Marla Petal (Save the Children); Mary Kangethe (ministère de l'Éducation du Kenya); Neven Knezevic (UNICEF ESARO); Cynthia Koons (INEE); Mark Richmond (EPCI); Caroline Schmidt (initiative de sauvegarde GIZ); Brian Smith (IIPE).

L'IIPE, le PEIC et le BIE sont reconnaissants aux personnes et aux organisations qui ont testé les livrets sur le terrain : en Ouganda, Pamela Komujuni (Cabinet du Premier ministre), Joseph Kajumba, Cleophus Mugenyi, Santa Ateng, Joseph Niede Lubwuma, Christopher Okecho (ministère de l'Éducation et des Sports), Benoit d'Ansembourg et Neven Knezevic (UNICEF ESARO), Monica Llamazares, Irene Naiga et Night Stella Candiru (UNICEF en Ouganda), et Charles Rukwengye et Anna Seeger (consultants); au Mali, Ladjji Mamadou Lamine Coulibaly, Issiaka Niambele, Amadou Samaké et Lassine Sidibé (ministère de l'Éducation), Andrea Berther, Naoko Imoto et Constance Kouakou (UNICEF au Mali) et Alliou Tall et Ibrahima Sissoko (USAID Mali).

Sigles et abréviations

| | |
|--------|--|
| BafD | Banque africaine de développement |
| BIE | Bureau international d'éducation |
| CAP | connaissances, attitudes et pratiques |
| DfID | ministère du Développement international (Royaume-Uni) |
| ECHO | Service d'aide humanitaire et de protection civile (Commission européenne) |
| GPE | Partenariat mondial pour l'éducation |
| IIPE | Institut international de planification de l'éducation (UNESCO) |
| INEE | Réseau international pour l'éducation en situations d'urgence |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| ODI | Overseas Development Institute |
| ONG | organisation non gouvernementale |
| PEIC | Protect Education in Insecurity and Conflict |
| PIB | produit intérieur brut |
| SIGE | système d'information pour la gestion de l'éducation |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture |

Table des matières

- 3 Remerciements
- 4 Sigles et abréviations
- 6 Avant-propos
- 8 Points à retenir
- 9 Introduction
- 11 Première étape**
Recenser les postes de dépenses indispensables pour les priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale et calculer les coûts unitaires
- 17 Deuxième étape**
Établir un prévisionnel des dépenses à l'aide d'un modèle de simulation
- 20 Troisième étape**
Planifier une répartition plus équitable des ressources et des infrastructures de l'éducation entre régions et groupes identitaires
- 22 Quatrième étape**
Identifier les déficits de financement et les ressources
- 25 Cinquième étape**
Mobiliser les ressources
- 29 Ressources utiles
- 31 Annexe A**
Les données à réunir pour le chiffrage des coûts
- 32 Annexe B**
Liste de contrôle du GPE pour examiner le financement du plan
- 33 À propos du programme

Avant-propos

Mieux adapter la planification et les contenus éducatifs aux crises est une solution rentable, qui permet de sauver des vies. L'éducation protège les élèves et leur entourage en véhiculant des conseils salvateurs en cas d'urgence. Une bonne planification peut économiser les frais de reconstruction ou de réhabilitation d'infrastructures ou de matériels éducatifs coûteux. Sur le long terme, une meilleure planification de l'éducation face aux crises renforce la résilience des systèmes éducatifs et contribue à assurer la sécurité et la cohésion sociale dans les communautés et les établissements d'enseignement.

Les effets dévastateurs des conflits et des catastrophes sur les enfants et les systèmes éducatifs sont bien documentés, déclenchant ainsi dans le monde entier un sentiment d'urgence croissant d'élaborer des stratégies pour réduire les risques. Chaque année, au cours de cette décennie, 175 millions d'enfants sont susceptibles d'être affectés par des catastrophes (Penrose et Takai 2006), tandis que la proportion d'enfants non scolarisés en âge de fréquenter l'école primaire est passée de 42 % (du total mondial) en 2008, à 50 % en 2011, dans les pays touchés par un conflit.

L'urgence de développer des contenus éducatifs et des plans sectoriels qui répondent à ces risques est indéniable. Cette série de publications vise à soutenir les ministères de l'Éducation à atteindre ce seul objectif. Partageant une vision commune de la sécurité, de la résilience et de la cohésion sociale, ces six livrets sur la planification du secteur de l'éducation, ainsi que les huit autres livrets sur la conception des programmes scolaires, sont le fruit de la collaboration entre le Bureau international d'éducation de l'UNESCO (BIE-UNESCO) et le programme *Protect Education in Insecurity and Conflict* (PEIC). Le cadre général de cette collaboration s'appuie sur les efforts et le dynamisme d'un grand nombre d'acteurs, y compris l'UNICEF et son programme pour la consolidation de la paix, l'éducation et le plaidoyer (PBEA).

La mission de l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ-UNESCO) est de renforcer la capacité des pays à planifier et gérer leurs systèmes éducatifs par le biais de la formation, de la recherche et de la coopération technique. En outre, l'IIPÉ a développé une expertise dans le domaine de l'éducation en situations d'urgence et de la préparation aux catastrophes. Son programme sur l'éducation en situations d'urgence et de reconstruction a permis de produire un *Guide pour la planification de l'éducation en situations d'urgence et de reconstruction*, ainsi qu'une série d'analyses et de thématiques propres à chaque pays. L'IIPÉ s'est engagé dans une coopération technique avec les pays touchés par des crises (tels que l'Afghanistan, le Soudan du Sud et le

Tchad), en les aidant à renforcer leurs capacités. Il a également développé et piloté des outils adaptés à la planification de l'éducation en situations de crise en Afrique de l'Ouest et de l'Est.

Le *Protect Education in Insecurity and Conflict* (PEIC) est un programme de la Fondation *Education Above All*, créée par Son Altesse Sheikha Moza bint Nasser du Qatar. Le programme vise à promouvoir et protéger le droit à l'éducation – à tous les niveaux des systèmes éducatifs – dans les zones touchées ou menacées par les crises, l'insécurité, ou les conflits armés. Le PEIC soutient la collecte et la compilation de données sur les attaques dirigées contre l'éducation, et le renforcement de la protection juridique contre les violations du droit international liées à l'éducation. Le programme PEIC fonctionne avec des partenaires pour aider à développer des programmes éducatifs adaptés aux situations de conflit, ainsi qu'à réduire les risques ou la répétition des conflits.

Le BIE-UNESCO soutient les pays pour qu'ils développent des contenus éducatifs plus pertinents et de meilleure qualité, afin d'améliorer les compétences de base telles que l'alphabétisation, le calcul, et les compétences liées à la vie quotidienne. Il aborde des thèmes d'une grande pertinence aux niveaux local, national et mondial, portant sur les nouvelles technologies, les valeurs, le développement humain durable, la paix, la sécurité et la réduction des risques de catastrophe. Le BIE-UNESCO propose des services de conseils stratégiques, d'assistance technique adaptée aux besoins spécifiques de chaque pays, de développement des capacités à court et à long termes, donnant ainsi accès à des connaissances de pointe dans le domaine des programmes d'études et de l'apprentissage.

Cette série de publications, fruit de la collaboration entre l'IIEP-UNESCO, le programme PEIC et le BIE-UNESCO, se fonde sur l'expertise propre à chacun de ces organismes. Ces livrets visent à soutenir le personnel des ministères de l'Éducation, aux niveaux national, régional et local, afin de promouvoir des systèmes éducatifs sûrs et résilients, ainsi que de favoriser la cohésion sociale, grâce à des politiques éducatives, des plans sectoriels et des programmes scolaires appropriés. Cette initiative répond à un réel besoin de soutien pour aider les pays à élaborer et intégrer systématiquement des mesures adaptées aux situations de crise à chaque étape du processus de planification sectorielle et au cours des processus de révision et de développement des programmes d'études. En adoptant un mode de planification et des contenus éducatifs propres aux situations de crise, les ministères de l'Éducation et leurs partenaires peuvent devenir les agents du changement pour la prévention des risques, contribuant ainsi à bâtir des sociétés pacifiques durables.

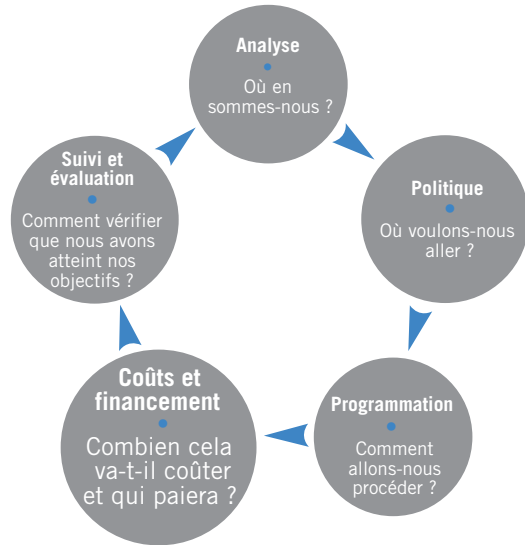
Suzanne Grant Lewis
Directrice de l'IIEP

Mmantsetsa Marope
Directeur de l'IBE

Mark Richmond
Directeur du PEIC

Livret 5

Coûts et financement: combien cela va-t-il coûter et qui paiera ?



Points à retenir

-
- ▶ Les priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale doivent être chiffrées et intégrées dans le plan d'ensemble du secteur de l'éducation. Cela facilitera leur mise en œuvre et pourra servir d'argument à faire valoir aux bailleurs de fonds pour obtenir des financements et l'alignement de leur aide sur les priorités du plan.
 - ▶ Le calcul du coût des priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale est indispensable pour déterminer de façon réaliste lesquelles sont réalisables, et selon quel calendrier.
 - ▶ Dans certains cas, un modèle de simulation aidera à estimer les différents coûts et permettra de tester divers scénarios.
 - ▶ En cas d'insuffisance des ressources nationales pour financer les priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale, il est possible de demander les fonds nécessaires aux partenaires du développement, voire aux organisations humanitaires.
-

Introduction

Ce livret s'intéresse au chiffrage et au financement des initiatives en lien avec la sécurité, la résilience et la cohésion sociale. Les ministères de l'Éducation ont un rôle vital à jouer pour soumettre des coûts et des budgets fiables aux ministères des Finances et aux bailleurs de fonds extérieurs. Le chiffrage exhaustif des coûts des programmes prioritaires pour l'intégration de la sécurité, de la résilience et de la cohésion sociale dans les plans sectoriels d'éducation contribue à une planification adaptée de ces priorités, avec des délais précis et une bonne visibilité dans le document de planification. C'est aussi un moyen de faciliter leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation, et de permettre au ministère de plaider leur cause auprès des bailleurs de fonds extérieurs, dans le but d'obtenir des financements et un alignement de leur aide sur les priorités planifiées.

Un plan bien chiffré est particulièrement important lorsque sa mise en œuvre nécessite des ressources extérieures. Les décideurs voudront vérifier que les coûts estimés sont raisonnables et que les ressources mobilisées permettront de concrétiser les priorités du plan. Dans ce cadre, ils voudront aussi s'assurer que les ministères sauront dépenser les fonds demandés à bon escient. Par exemple, si un plan prévoit la modernisation d'un nombre significatif d'établissements scolaires au cours de la période de mise en œuvre, les décideurs voudront s'assurer de la capacité du ministère à gérer l'ensemble du processus : recenser les établissements à moderniser, passer des appels d'offres et attribuer les contrats, effectuer les travaux de modernisation et approuver tous les projets finalisés. Dans l'analyse d'un plan d'éducation, tous ces éléments – objectifs, coûts et capacités de mise en œuvre – sont liés.

Encadré 5.1

Comprendre les notions de chiffrage et de financement

Chiffrage : processus permettant d'établir le coût unitaire de tous les postes de dépenses d'éducation, y compris les enseignants et la construction de salles de classe. Un examen complet des dépenses est indispensable pour évaluer le coût de la mise en œuvre du plan et de toutes les activités prévues, notamment celles ayant spécifiquement trait aux crises et à la réduction des risques de catastrophe.

Financement : ressources financières mobilisées pour appuyer la mise en œuvre du plan. Le financement couvre la répartition des fonds entre secteurs (l'éducation par rapport à la santé, la défense, etc.) et au sein du secteur (enseignement primaire, secondaire, supérieur, etc.).

Ce livret examine certaines dépenses généralement liées à la planification de la sécurité, de la résilience et de la cohésion sociale. Le coût total du plan doit être comparé au volume de financement disponible. Ce livret comporte donc une discussion sur la compréhension des coûts prévisionnels dans le contexte du budget global d'un pays, et identifie les différents types de financement potentiellement disponibles. Un modèle de simulation pouvant se révéler précieux pour estimer les coûts et le financement de certains volets d'un plan, ce livret s'attardera donc sur son utilité et son emploi.

Étapes pour chiffrer et financer les priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale

- ▶ Recenser les postes de dépenses indispensables pour les priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale et calculer les coûts unitaires.
 - ▶ Établir un prévisionnel des dépenses à l'aide d'un modèle de simulation.
 - ▶ Planifier une répartition plus équitable des ressources et des infrastructures de l'éducation entre régions et groupes identitaires.
 - ▶ Identifier les déficits de financement et les ressources.
 - ▶ Mobiliser les ressources.
-

Première étape

Recenser les postes de dépenses indispensables pour les priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale et calculer les coûts unitaires

Dans la plupart des systèmes éducatifs, entre 85 et 90 % du budget annuel sont consacrés aux salaires. Cela ne laisse guère de marge de manœuvre pour les autres dépenses – formation des enseignants, manuels et fournitures scolaires, entretien des infrastructures éducatives – ou d'autres coûts ayant trait à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale, tels que les fonds d'urgence pour anticiper une crise ou planifier une réponse. Il est donc indispensable de chiffrer et d'inclure intégralement les priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale dans le budget global du secteur de l'éducation. Comme il est dit dans le *livret 4*, l'établissement des coûts n'est pas une étape indépendante, qui n'interviendrait qu'à la fin du processus de planification. Au contraire, le processus d'identification et de hiérarchisation des programmes doit prévoir très en amont une analyse de l'accessibilité financière et du rapport coût-efficacité.

Une fois la hiérarchisation initiale acceptée, les planificateurs doivent établir le coût des programmes – en concertation avec les fonctionnaires du ministère des Finances et du département du budget. Ce processus peut être renouvelé jusqu'à ce qu'un ensemble de priorités réalistes ait été finalisé. Les dépenses types à passer en revue sont résumées ci-après. Cette liste n'est pas exhaustive, la pertinence des différents postes de dépense variant selon le contexte.

- **Salaires et autres rémunérations/mesures incitatives** : dans les pays qui privilégient la cohésion sociale, l'un des objectifs les plus probables sera de réussir une répartition équitable des enseignants qualifiés sur tout le territoire. Cela peut impliquer de recruter plus d'enseignants dans certaines zones et/ou de mettre en place des mesures incitatives spécifiques, des allocations ou des programmes de logement, afin d'attirer des enseignants dans des zones rurales ou affectées par un conflit. Ces coûts additionnels doivent être intégrés dans le budget de fonctionnement et devront être approuvés par le ministère des Finances, qui limite souvent le nombre des enseignants (et des autres fonctionnaires) employés chaque année. Si du

personnel spécialisé est nécessaire pour enseigner l'« apprentissage du vivre ensemble », il faut veiller à respecter les limites fixées en matière d'effectifs, et leurs salaires doivent également être intégrés dans le calcul du budget.

- **Construction et amélioration des établissements scolaires** (murs d'enceinte, toilettes séparées pour les filles et les garçons, modernisation pour résister à tel ou tel danger): cela peut constituer des dépenses prioritaires liées à des objectifs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale. Ainsi, dans les zones exposées aux catastrophes, la construction d'établissements sûrs est un facteur critique pour protéger la vie des enfants, des enseignants et des autres membres du personnel éducatif. Elle favorise également la résilience, en protégeant les investissements du pays dans les infrastructures. De même, les efforts visant à construire des établissements et des infrastructures scolaires dans des zones historiquement mal loties peuvent favoriser la cohésion sociale. L'une des priorités peut consister, par exemple, à construire des écoles secondaires dans des zones qui en sont totalement dépourvues.

Les dépenses associées à la construction et à l'amélioration des établissements scolaires font partie du budget d'équipement (ou de développement) d'un pays. Elles sont en général calculées par le ministère des Travaux publics ou, au sein du ministère de l'Éducation, par le département chargé de la construction des établissements scolaires. Dans les zones historiquement mal desservies et/ou isolées, il pourra cependant se révéler nécessaire d'ajuster les barèmes des coûts unitaires si les matériels ou l'expertise technique ne sont pas disponibles sur place. Cela peut induire des coûts de construction supérieurs, qui doivent être pris en compte dans le plan.

- **Révision/réforme des programmes scolaires**: comme le soulignent les livrets consacrés aux programmes scolaires, la révision et la réforme des cursus sont deux étapes majeures pour améliorer la résilience et la cohésion sociale. Les dépenses de révision et de réforme des programmes doivent être intégrées dans le budget de fonctionnement et couvrent en général:
 - ▶ l'assistance technique à l'examen des programmes scolaires, en mettant l'accent sur la sécurité, la résilience et la cohésion sociale, et au processus de révision ou de conception de manuels scolaires, de guides de l'enseignant ou d'autres matériels didactiques ou propres à une matière;
 - ▶ des ateliers destinés aux concepteurs de programmes et de manuels scolaires, et aux personnes participant au processus de réforme des programmes scolaires (à savoir les autorités infranationales en charge de l'éducation et une sélection d'enseignants et de formateurs en école normale).
- **Manuels scolaires et autres supports d'apprentissage**: l'examen et

la révision des programmes scolaires peuvent entraîner l'élaboration de nouveaux supports d'apprentissage et/ou la révision des manuels existants afin d'intégrer un programme d'« apprentissage du vivre ensemble » ou toute autre initiative de ce type, comme la suppression des contenus discriminatoires. De même, certains manuels et/ou guides de l'enseignant peuvent nécessiter une révision pour intégrer des messages sur les aléas naturels et la réduction des risques de catastrophe.

Les dépenses associées à la révision, l'impression et la distribution des manuels scolaires sont toujours élevées. Il faut donc impérativement que les planificateurs et le personnel en charge du budget intègrent tous les coûts associés, et notamment :

- ▶ la conception et la mise en pages des manuels, des guides de l'enseignant ou d'autres supports d'apprentissage ;
- ▶ la traduction ;
- ▶ l'impression ;
- ▶ le transport et la distribution (pour s'assurer que les manuels et les autres supports d'apprentissage parviennent bien à tous les établissements du pays, y compris dans les zones reculées qui risquent en général d'être sous-équipées).

- **Suivi et évaluation** : tous les coûts additionnels associés au suivi et à l'évaluation des activités prioritaires en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale doivent également être intégrés dans le budget opérationnel annuel. Il peut s'agir de dépenses liées à la réalisation d'une enquête de référence sur les connaissances, les attitudes et les pratiques (CAP) – en lien avec la cohésion sociale et la résilience, par exemple – ou d'une évaluation d'un programme – portant, par exemple, sur l'éducation à la paix ou la réduction des risques de catastrophe. De plus, la liste de contrôle des visites de suivi effectuées dans les établissements doit être réexaminée, afin de garantir que ces visites intègrent bien les aspects de sécurité, de résilience et de cohésion sociale.
- **Développement des capacités** : les programmes de développement des capacités peuvent couvrir un large éventail d'approches, depuis les ateliers de formation jusqu'au mentorat, en passant par l'apprentissage à distance, la formation sur le tas, l'assistance technique et le coaching. Certaines de ces initiatives, comme la formation continue de tous les enseignants du pays, peuvent être onéreuses. Mais d'autres, comme la modification des réglementations et des politiques ou l'élaboration d'un code de conduite des enseignants, peuvent être mises en œuvre avec peu de coûts additionnels, voire aucun. Ainsi, lorsque de nouveaux messages sur les aléas naturels et la réduction des risques de catastrophe, l'apprentissage

du vivre ensemble ou la citoyenneté responsable sont intégrés dans les programmes scolaires, cela nécessite de former les enseignants. Mais il faut aussi probablement s'assurer que les planificateurs ont les compétences requises pour collecter et analyser les données relatives à l'impact des conflits et des catastrophes sur le secteur de l'éducation, et que les décideurs de haut niveau comprennent bien l'importance de traiter des questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale. Les initiatives de développement des capacités dans ce domaine peuvent recouvrir :

- ▶ la formation des enseignants: le besoin de former les enseignants dépendra des programmes prioritaires retenus. Cela concerne les enseignants principaux et les directeurs d'établissement, mais aussi tous les autres membres du personnel scolaire, qui ont tous un rôle à jouer dans la réduction des risques de catastrophe et la création d'une éthique scolaire conforme aux valeurs et aux attitudes associées à la paix et à la non-violence;
- ▶ la formation des formateurs d'enseignants (corps enseignant lors de la formation initiale et formateurs pendant la formation continue), des inspecteurs, des superviseurs et des gestionnaires de l'éducation, à tous les niveaux du système;
- ▶ l'assistance technique aux planificateurs chargés de mettre au point des outils de collecte des données et des indicateurs pour le système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE);
- ▶ la sensibilisation des décideurs de haut niveau, pour s'assurer que les programmes relatifs à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale sont suffisamment financés.

Une fois identifiées les initiatives prioritaires pour la sécurité, la résilience et la cohésion sociale, il est judicieux de mettre au point un plan parallèle de développement des capacités. Ce plan peut comporter des informations sur les besoins de développement des capacités, et être assorti d'un budget et d'un calendrier. C'est un moyen de faciliter la mobilisation des ressources et la mise en œuvre.

- **Coûts des activités d'urgence ou de préparation:** ces dépenses font partie du budget de fonctionnement. Certaines peuvent apparaître sur une ligne budgétaire distincte ou être intégrées dans des dotations forfaitaires aux établissements scolaires ou aux districts pour des activités de préparation ou de réaction. Parmi les dépenses possibles:
 - ▶ le prépositionnement des fournitures scolaires (supports d'apprentissage, par exemple);
 - ▶ des petits travaux de réparation ou de nettoyage des sites scolaires, à la

suite d'une catastrophe ou d'un conflit;

- ▶ des activités non structurelles de faible envergure pour l'atténuation de risques (par exemple, fixer les étagères et les autres objets lourds, afin qu'ils ne risquent pas de tomber et de blesser quelqu'un pendant un séisme ou une tempête, ou bien creuser des fossés de drainage autour des établissements scolaires pour éviter les inondations);
- ▶ la sauvegarde des systèmes et documents ministériels précieux (notamment dossiers des étudiants, dossiers du personnel et livres de paie, résultats d'examens et banques de questions, sans oublier des copies électroniques des manuels scolaires, des guides de l'enseignant et d'autres supports didactiques essentiels);
- ▶ l'achat de petit matériel (trousses de première urgence, outils pour aider au redressement après une catastrophe, mégaphones à utiliser pendant une catastrophe ou extincteurs);
- ▶ l'orientation/formation des associations de parents d'élèves et des comités de gestion scolaire (par exemple, pour les aider à faire appliquer les initiatives anti-intimidation et les codes de conduite des enseignants, en appui aux efforts de sécurité et de résilience, ou pour soutenir des activités visant à améliorer la sécurité dans la cour de l'école et celle des élèves sur le chemin de l'école);
- ▶ la mise en place de systèmes de communication avec les parents en période de crise (*via*, par exemple, des alertes par SMS, pour leur dire que leurs enfants sont en sécurité ou qu'ils doivent venir les récupérer à l'école ou dans un lieu sécurisé désigné);
- ▶ des activités non formelles (par exemple, des campagnes de promotion de la sécurité et de préparation, à l'école ou au sein de la communauté).

Identifier/calculer les coûts unitaires

Le processus de chiffrage des coûts requiert une étroite collaboration entre les départements du ministère de l'Éducation en charge de la planification, du financement et de la construction, ainsi qu'avec d'autres ministères, le cas échéant, pour définir des coûts unitaires en vue de la préparation budgétaire. Plusieurs méthodes sont envisageables :

- s'appuyer sur l'historique des coûts d'activités similaires (le coût d'un atelier de formation type, par exemple);
- appliquer aux transports et aux indemnités de subsistance les coûts forfaitaires établis par le ministère des Finances ou utilisés par le ministère de l'Éducation pour d'autres activités, comme les visites d'inspection;
- consulter le ministère des Travaux publics ou le département chargé de la construction des établissements scolaires pour obtenir des

estimations du prix de bâtiments neufs à l'épreuve des catastrophes, ou de la modernisation d'établissements existants. Les responsables de la construction scolaire pourront compiler les estimations de coûts en se rapprochant des fournisseurs, des sous-traitants ou des partenaires du développement impliqués dans la construction ou la modernisation des établissements scolaires.

Il sera peut-être nécessaire de revaloriser ces coûts pour les zones difficilement accessibles ou mal famées. Une fois les coûts unitaires déterminés, il faut les appliquer à chacun des programmes prioritaires relatifs à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale.

Deuxième étape

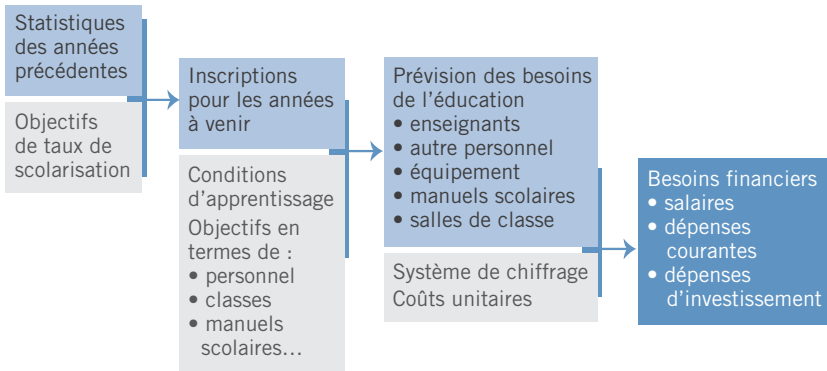
Établir un prévisionnel des dépenses à l'aide d'un modèle de simulation

Les modèles de simulation s'appuient sur des données éducatives actuelles et historiques – taux d'inscription, de passage et de redoublement – ou sur des objectifs et cibles politiques, dans le but de simuler ou d'estimer l'état futur du système éducatif (à savoir, pendant la période de planification). D'une manière générale, la modélisation poursuit quatre objectifs :

- **fournir des informations utiles** pour organiser un dialogue politique reposant sur des données probantes et tester la faisabilité de différentes options;
- **clarifier les besoins en ressources humaines et éducatives** (nombre de salles de classe et de manuels scolaires, par exemple) nécessaires pour atteindre les objectifs prévus;
- **estimer les ressources de fonctionnement et d'investissement** pour assurer la mise en œuvre du plan. Les pouvoirs publics peuvent ainsi repérer les déficits de financement et mobiliser les ressources additionnelles requises;
- **fournir un cadre pour estimer les coûts des priorités spécifiques**, y compris celles qui concernent la sécurité, la résilience et la cohésion sociale.

Dans la planification de l'éducation, les modèles de simulation servent en général à faire des projections sur le nombre requis d'enseignants, de classes et de manuels scolaires pour supporter l'augmentation prévue des inscriptions, ou atteindre tel ou tel ratio élèves/enseignant ou élèves/manuel scolaire. De nombreux programmes prioritaires relatifs à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale peuvent être intégrés dans un modèle de simulation existant du ministère. Si la remise à plat des programmes scolaires identifie, par exemple, la nécessité de réviser ou de mettre au point de nouveaux manuels, afin d'y intégrer la réduction des risques de catastrophe ou l'apprentissage du vivre ensemble, alors les coûts associés (conception, impression et distribution) peuvent être inclus dans le modèle de simulation. L'*annexe A* détaille les types de données qu'un ministère doit recueillir pour entamer un processus de chiffrage des coûts. La *figure 5.1* décrit les principales composantes d'un modèle de simulation.

Figure 5.1
Fonctionnement d'un modèle de simulation



Comme le montre la *figure 5.1*, le fonctionnement d'un modèle de simulation est le suivant :

- les statistiques actuelles sur la scolarisation sont saisies, ainsi que les cibles de scolarisation, par exemple, atteindre les objectifs de l'Éducation pour tous et scolariser tous les enfants sans discrimination. Le modèle calcule ensuite les taux prévus de scolarisation pour toutes les années couvertes par le plan ;
- les objectifs concernant diverses conditions d'apprentissage sont saisis dans le modèle, par exemple, le nombre souhaité de personnel enseignant et non enseignant, les ratios élèves/enseignant, élèves/classe ou élèves/manuel et le nombre de classes. Ces objectifs, conjugués aux taux prévus de scolarisation dans les années à venir, permettent d'obtenir les besoins prévisionnels de l'éducation ;
- les coûts unitaires sont aussi intégrés comme intrants dans le modèle. Le modèle calcule ensuite les besoins financiers annuels, ventilés en termes de salaires et de dépenses d'exploitation et d'investissement.

Les décideurs peuvent s'appuyer sur les résultats des modèles de simulation pour examiner les coûts estimés et ajuster les priorités sur les ressources disponibles. Des exemples de modèles types sont disponibles à l'adresse suivante :

► <http://inesm.education.unesco.org/fr/node/106>

L'utilité globale du modèle de simulation dépend de la disponibilité et de la qualité des données employées (données sur l'éducation mais aussi sur la population et l'économie). Le ministère de l'Éducation devra travailler en étroite concertation avec le ministère des Finances et le bureau central de la statistique pour réunir les données qui alimenteront le modèle.

S'appuyer sur différents scénarios pour tester les hypothèses

Des modèles de simulation permettent de produire plusieurs scénarios, en fonction de différentes hypothèses de travail. Les choix peuvent porter sur toute une palette de décisions, et notamment :

- fixation des différents taux de scolarisation (en primaire, dans le secondaire, etc.);
- examen de différentes cibles pour les ratios élèves/enseignant ou élèves/classe;
- gratuité des manuels scolaires pour tous les élèves du primaire et du secondaire;
- révision et impression de nouveaux manuels scolaires comportant des messages sur l'apprentissage du vivre ensemble et la réduction des risques de catastrophe;
- adoption d'un système éducatif à simple vacation;
- augmentation des salaires des enseignants de tel pourcentage pour chaque année couverte par le plan;
- modernisation de tous les établissements scolaires, en fonction des risques d'aléas identifiés;
- octroi aux établissements scolaires de fonds d'urgence ou d'anticipation des catastrophes pour améliorer leur préparation ou mener des activités d'atténuation.

Les scénarios décrits ci-dessus peuvent faire partie de l'analyse. Dans le cas d'un plan sectoriel d'ensemble pour l'éducation, le modèle de simulation intégrera de multiples priorités. Par conséquent, l'un des scénarios portera sur l'exécution parfaite de tous les objectifs du plan. Une fois élaboré, il peut faire l'objet d'un examen par les décideurs et les parties concernées, afin de déterminer les ajustements à apporter aux objectifs fixés.

Troisième étape

Planifier une répartition plus équitable des ressources et des infrastructures de l'éducation entre régions et groupes identitaires

Un plan sectoriel d'éducation qui intègre des priorités relatives à la cohésion sociale comportera automatiquement des objectifs en matière d'équité de l'offre éducative sur tout le territoire national. Les disparités d'accès et de qualité de l'éducation peuvent engendrer des frustrations, voire susciter des conflits. La question de l'équité est donc centrale dans la formulation d'un plan et doit être prise en considération tant à l'étape du chiffrage que de l'allocation des fonds. L'analyse des données éducatives – intrants et résultats aux niveaux décentralisés – peut y aider, ainsi qu'il a été dit dans le *livret 2*. Les questions suivantes devront être posées au moment de traiter les éventuelles disparités, mais cette liste n'est pas exhaustive :

- tous les districts du pays disposent-ils au moins d'un établissement d'enseignement secondaire (ou d'un établissement pour chaque sexe, le cas échéant) ?
- Chaque unité administrative (province ou groupe de districts) dispose-t-elle d'au moins une école normale ou d'une université formant des enseignants ?
- S'il existe des différences de financement entre districts, comment s'expliquent-elles ?
- Existe-t-il de profonds écarts dans les profils ou la qualité des enseignants en différents points du territoire national ?
- Existe-t-il de profonds écarts dans la qualité des établissements scolaires et des classes en différents points du territoire national ?
- Les enfants ont-ils un accès égal aux manuels scolaires et autres supports d'apprentissage (laboratoires scientifiques ou salles d'informatique, par exemple), quel que soit leur lieu de résidence ?

Lorsque des disparités sont mises en évidence, le plan doit prévoir des stratégies pour y remédier. Cela peut passer par une discrimination positive ou des investissements plus lourds dans les zones isolées et marginalisées, afin que le système éducatif devienne plus équitable à la fin de la période couverte par le plan.

La transparence est fondamentale pour atteindre l'équité dans l'éducation et l'allocation des fonds. Les ministères doivent mettre en place des procédures de reddition de comptes ouvertes et transparentes, qui permettent à tous les acteurs, communautés et parents compris, d'être informés des ressources planifiées et réellement mises à disposition.

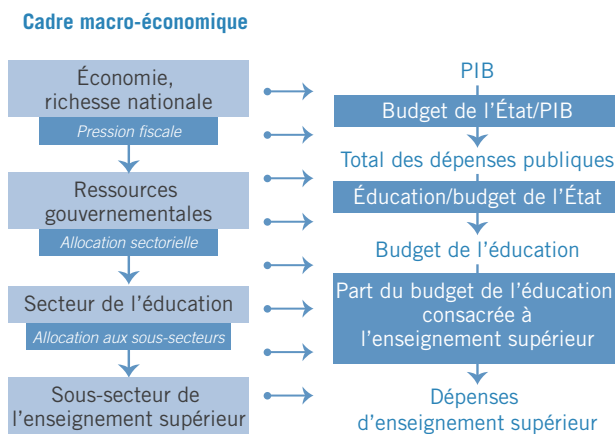
Quatrième étape

Identifier les déficits de financement et les ressources

Une fois le plan intégralement chiffré, l'étape suivante consiste à comparer les estimations aux moyens financiers disponibles pour identifier à la fois les déficits de financement et les ressources mobilisables. Le financement du plan sectoriel d'éducation est un exercice important pour le gouvernement, puisque ce plan représente en général une part importante des dépenses publiques. Il convient donc d'en confronter les besoins à l'ensemble des ressources disponibles. Dans pratiquement tous les pays, le processus d'allocation budgétaire commence par la formulation du cadre macro-économique servant à estimer le volume total des ressources disponibles par le ministère des Finances, sur la base des indicateurs pertinents, tels que la croissance du produit intérieur brut (PIB), le taux d'inflation, la pression fiscale, etc. Les allocations budgétaires prévisionnelles pour le secteur de l'éducation seront comparées aux coûts estimés du plan, afin de décider s'il faut ou non faire appel à des financements extérieurs et/ou revoir les priorités du plan.

Figure 5.2

Étapes pour calculer le budget du secteur de l'éducation et de ses sous-secteurs



La *figure 5.2* illustre les différentes étapes du calcul du budget auquel le secteur de l'éducation (ou un sous-secteur) peut prétendre.

Étape 1

Le volume des ressources disponibles dépend de la richesse nationale d'un pays. Celle-ci est exprimée par le PIB, qui équivaut à la richesse créée par l'économie pendant une année.

Étape 2

L'État ne peut utiliser qu'une partie du PIB, dont l'importance dépend essentiellement de sa capacité à prélever des ressources à travers sa fiscalité. Certains gouvernements sont plus efficaces que d'autres en la matière. Ce que le gouvernement parvient à récupérer équivaut en général au budget de l'État. D'autres recettes peuvent venir s'ajouter *via*, par exemple, la vente de biens publics. Le budget de l'État – ou le total des dépenses publiques – peut être comparé au PIB, à l'aide d'un ratio (budget de l'État en pourcentage du PIB).

Étape 3

Le budget de l'État peut être utilisé à de multiples fins : construction de routes ; défense des frontières nationales ; santé publique ; développement des zones rurales ; remboursement des emprunts, etc. L'éducation n'est que l'un des secteurs concernés et ne reçoit à ce titre qu'une part du budget total. Dans de nombreux pays, l'éducation bénéficie de l'allocation la plus importante. Le budget du secteur de l'éducation équivaut à la part du budget national allouée aux activités en lien avec l'éducation conduites par différents acteurs gouvernementaux. La méthode de calcul la plus simple consiste à comparer le budget du (des) ministère(s) exclusivement en charge de l'offre éducative (ministère de l'Éducation, ministère de l'Enseignement supérieur, etc.) au budget total de l'État. Toutefois, dans de nombreux pays, d'autres ministères interviennent dans l'éducation, comme le ministère de la Santé, par exemple, qui peut fournir des centres de formation à la santé. Au Cambodge, un autre problème se pose : le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports a un mandat plus large que la seule éducation, et il lui faudra peut-être essayer de distinguer les dépenses d'éducation proprement dites des autres dépenses.

Étape 4

Au sein du secteur de l'éducation, les différents sous-secteurs se verront allouer des parts différentes du budget total. Le budget d'un sous-secteur de l'éducation (l'enseignement supérieur dans la *figure 5.2*) peut être considéré comme partie intégrante du budget global du secteur de l'éducation.

La comparaison des implications financières avec les ressources disponibles (prévues dans le cadre macro-économique) permet d'estimer le déficit de financement, ce qui permettra de déterminer la faisabilité du projet. Une fois

les allocations budgétaires prévisionnelles reçues, le ministère de l'Éducation devra soit ajuster ses priorités, soit mobiliser des ressources additionnelles pour appuyer la mise en œuvre de son plan. L'analyse financière doit donc prévoir un examen des sources extérieures de financement potentiellement mobilisables (partenaires du développement, organisations humanitaires et autres). Cela peut prendre la forme de financements reçus par le biais d'un appui budgétaire général ou sectoriel ou *via* des fonds affectés (GPE, 2013). Si le besoin de financement n'est toujours pas couvert à l'issue de cet examen, il conviendra de réviser les stratégies. L'*annexe B* reprend la liste de contrôle établie par le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) aux fins d'examiner le financement d'un plan.

Cinquième étape

Mobiliser les ressources

Le financement de l'éducation concerne la mobilisation de ressources pour financer le plan sectoriel d'éducation. Quand toutes les ressources mobilisables auprès du gouvernement national ont été sollicitées, le ministère de l'Éducation peut être amené à se tourner vers des sources extérieures. Une série de mécanismes coordonnés de financement extérieur permet d'assurer celui des programmes s'inscrivant dans la durée, comme les initiatives en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale (pour une discussion plus poussée sur cette question, voir le *Guide de référence de l'INEE sur le financement extérieur de l'éducation* [INEE, 2010] et le document de l'Overseas Development Institute, *Dare to Prepare: taking risks seriously – Financing emergency preparedness through fighting crisis to managing risk* [Kellet et Peters, 2014]).

En général, les fonds des donateurs relèvent du budget d'aide au développement ou d'assistance humanitaire. Des bailleurs de fonds comme le Service d'aide humanitaire et de protection civile (ECHO) de la Commission européenne et le ministère du Développement international (DfID) du Royaume-Uni réfléchissent aux moyens de rendre leur approche plus flexible et d'éviter ce hiatus entre aide au développement (pour étayer des initiatives sur le long terme) et aide humanitaire (en réaction à des catastrophes ou des crises). Les programmes prioritaires pour améliorer la sécurité, la résilience et la cohésion sociale pourraient être éligibles à la fois aux fonds issus de ces deux sources de financement. Par conséquent, les ministères de l'Éducation pourraient vouloir consulter les groupes locaux d'éducation et, le cas échéant, le pôle d'Éducation, au moment de rechercher des financements additionnels pour ces types de programmes. Le reste de cette section discute de quelques-unes des principales sources potentielles de financement par les bailleurs de fonds.

Financement du développement

Les fonds consacrés au développement soutiennent en général des projets à long terme, reposent sur des prévisions couvrant plusieurs années, et doivent s'aligner sur les priorités du gouvernement découlant du plan sectoriel d'éducation. Les mécanismes décrits ci-dessous sont des financements types auxquels recourent bon nombre de bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, parmi lesquels la Banque africaine de développement (BAD), les agences des Nations Unies et les organisations non gouvernementales (ONG).

- **Appui à un projet:** fonds affectés à un projet précis. Des acteurs bilatéraux, multilatéraux ou non gouvernementaux soutiennent des projets spécifiques.
 - ▶ Des acteurs non gouvernementaux soutiennent également ce mécanisme, par exemple des ONG, des fondations privées, des organisations confessionnelles, des entreprises, des particuliers et des membres de la diaspora.
- **Fonds communs:** mise en commun des fonds provenant de multiples donateurs.
 - ▶ Ils peuvent appuyer des plans de développement ou humanitaires, un projet, un programme, un secteur, ou le budget global du gouvernement.
 - ▶ Idéalement, ils doivent être coordonnés à travers le plan et le budget sectoriels du gouvernement.
 - ▶ Le financement fourni par le GPE (voir la discussion plus approfondie *infra*) en est une bonne illustration.
- **Fonds d'affectation spéciale multidonateurs:** il collecte des fonds auprès de multiples donateurs et les alloue par différents canaux, y compris le soutien budgétaire et le financement de projet.
 - ▶ Ce type de fonds est le plus souvent administré par la Banque mondiale, mais il peut aussi être géré par une agence des Nations Unies, un donateur bilatéral ou une fondation privée.
 - ▶ Un fonds d'affectation spéciale multidonateurs intervient directement aux côtés du gouvernement partenaire, et les décaissements sont conditionnés aux normes fiduciaires et aux mesures de performance.
- **Appui budgétaire sectoriel:** appui de donateurs bilatéraux ou multilatéraux au budget du ministère de l'Éducation, sur la base du plan sectoriel d'éducation.
 - ▶ Le ministère des Finances gère les fonds.
 - ▶ Cette forme d'appui dure en général de trois à cinq ans et est conditionnée aux résultats obtenus.

- **Appui budgétaire général** : appui de donateurs bilatéraux ou multilatéraux au budget de l'État.
 - ▶ Le ministère des Finances gère les fonds.
 - ▶ Les décaissements sont en général fonction de conditions convenues à l'avance et énumérées dans un cadre d'évaluation des performances ou la stratégie de réduction de la pauvreté du pays.
 - ▶ L'appui budgétaire général incite les donateurs à s'aligner sur les systèmes et les priorités du gouvernement. Quand le financement est assuré par plusieurs donateurs, il les pousse à coordonner leurs actions.

Aide humanitaire

Bien que la plus grande partie des fonds d'aide humanitaire est dédiée à une réaction post-crise, ils peuvent en principe être aussi utilisés pour réduire les risques de conflit ou de catastrophe. S'il existe un comité permanent interorganisations pour l'éducation (un groupe d'organisations au sein du secteur de l'éducation chargé de coordonner la réponse d'urgence) opérationnel dans le pays, celui-ci sera un point d'entrée important pour obtenir davantage de fonds en appui aux priorités du ministère face à une crise, ou pour réduire les risques de catastrophe. Pour une discussion plus approfondie sur l'aide humanitaire disponible, voir le *Guide de référence de l'INEE sur le financement extérieur de l'éducation* (INEE, 2010).

Autres sources de financement

Le secteur privé

Cela va des parents aux communautés, en passant par les organisations confessionnelles, les grandes entreprises ou les fondations. Il peut s'agir de financements directs ou d'apports en nature. Les entreprises locales, nationales ou multinationales peuvent avoir à cœur, au titre de la responsabilité sociale des entreprises, de parrainer des mesures de réduction des risques de crise ou de catastrophe, comme des journées de la paix ou d'autres activités périscolaires visant à promouvoir la paix et la tolérance.

Le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE)

Le GPE est un mécanisme multilatéral entre pays en développement, bailleurs de fonds, institutions multilatérales, enseignants, organisations de la société civile et secteur privé, qui vise à ce que tous les enfants bénéficient d'un enseignement de qualité. Il intervient avec ses partenaires dans un pays donné, afin d'élaborer un plan sectoriel d'éducation solide, puis apporte une aide financière et technique pour assurer la mise en œuvre dudit plan.

Le GPE a pour mission de soutenir tout particulièrement les pays fragiles et affectés par un conflit. Cela signifie que des initiatives de réduction des risques de crise et de catastrophe, bien conçues et bien chiffrées, peuvent accroître les chances de bénéficier d'un financement du GPE pour les pays membres (ou les pays candidats) présentant un plan crédible, assorti d'une analyse de la vulnérabilité et des conflits (voir le *livret 2*). Pour plus d'informations se reporter au *Cadre directeur pour l'accélération de l'appui dans les situations d'urgence et de reconstruction* (GPE, 2012), qui proposent des critères pour un financement accéléré en faveur des pays affectés par une crise et pour lesquels les Nations Unies ont lancé un appel humanitaire.

Actions clés

- ▶ Identifier les postes de dépenses liées à des activités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale.
 - ▶ Obtenir ou calculer les coûts unitaires, avec le soutien du ministère des Finances et/ou du département des finances et du budget du ministère de l'Éducation.
 - ▶ Si le ministère de l'Éducation utilise un modèle de simulation pour chiffrer les plans, s'assurer que les objectifs relatifs à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale sont bien intégrés et analysés.
 - ▶ S'appuyer sur le modèle de simulation du ministère (ou établir un nouveau modèle) pour analyser et envisager différents scénarios visant à hiérarchiser les activités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale.
 - ▶ Consulter le groupe local d'éducation et, le cas échéant, le pôle d'Éducation pour définir les sources potentielles de financement pour les priorités en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale.
-

Ressources utiles

Chang, G.C. et Radi, M. 2001. *La planification de l'éducation par la simulation informatique*. Paris: UNESCO.

▶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001242/124209f.pdf>

GPE (Partenariat mondial pour l'éducation). 2012. *Cadre directeur pour l'accélération de l'appui dans les situations d'urgence et de reconstruction*.

▶ www.globalpartnership.org/download/file/fid/10521

———. 2013. *Cadre opérationnel pour un appui efficace aux États fragiles et touchés par un conflit*.

▶ www.globalpartnership.org/download/file/fid/10556

GPE (Partenariat mondial pour l'éducation); **IIEP-UNESCO**. 2012. *Guidelines for Education Sector Plan Preparation and Appraisal*.

▶ www.iiep.unesco.org/sites/default/files/121106-guidelines-for-education-sector-plan-preparation-and-appraisal-en.pdf

IIEP-UNESCO. 2014. « Calcul des coûts et financement: combien cela coûtera-t-il et comment paierons-nous ? ». Module 4 du programme de cours à distance de l'IIEP pour intégrer la réduction des risques de conflit et de catastrophe dans le secteur de l'éducation.

INEE (Réseau international pour l'éducation en situations d'urgence). 2010. *Guide de référence de l'INEE sur le financement extérieur de l'éducation*.

▶ http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1003/INEE_Reference_Guide-Ext_Educ_Financing_FR.pdf

Kellet, J. et Peters, K. 2014. *Dare to prepare: taking risk seriously – financing emergency preparedness: from fighting crisis to managing risk. Summary*. Londres: Overseas Development Institute (ODI).

▶ www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8747.pdf

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2009.
« Introduction to medium-term expenditure frameworks (MTEF) ».
Document d'information de l'OCDE.

▶ www.oecd.org/env/outreach/42942138.pdf

UNESCO. 2009. « L'Éducation pour tous est abordable d'ici à 2015 et au-delà ».
Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous, Document d'orientation 06.

▶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002199/219998f.pdf>

Annexe A

Les données à réunir pour le chiffrage des coûts

Estimations de la population, par âge et par sexe, fournies par le bureau central de la statistique ou un autre service gouvernemental compétent.

Données sur l'éducation couvrant idéalement les trois dernières années pour tous les niveaux soumis à l'analyse (pré-primaire, primaire, secondaire, etc.), dont :

- ▶ le taux de scolarisation par classe et par sexe ;
- ▶ le nombre de redoublants, par classe et par sexe ;
- ▶ le nombre de classes, publiques et privées ;
- ▶ le nombre de classes à simple ou double vacation ;
- ▶ le nombre d'enseignants (idéalement par niveau de qualification, par exemple, les bacheliers et les non-bacheliers) ;
- ▶ les effectifs du personnel administratif ;
- ▶ les effectifs totaux inscrits dans le public et dans le privé ;
- ▶ le nombre de classes, dans le public et dans le privé ;
- ▶ le nombre total de salles de classe.

Données historiques sur les coûts (ou le budget), idéalement pour les trois dernières années (avec les ventilations du budget interne du ministère de l'Éducation), dont :

- ▶ les salaires du personnel ;
- ▶ les dépenses de fonctionnement ;
- ▶ le matériel et les fournitures ;
- ▶ les équipements ;
- ▶ les bâtiments et les travaux.

Allocations budgétaires prévisionnelles du ministère des Finances pour le secteur de l'éducation pendant la période couverte par le plan.

Sinon, il est possible d'utiliser le PIB et le budget de l'éducation pour les trois dernières années, parallèlement à une estimation du taux de croissance.

Annexe B

Liste de contrôle du GPE pour examiner le financement du plan

- ▶ Le financement du plan envisage-t-il toutes les sources possibles ?
- ▶ Quel est le niveau de financement assuré par le pays ? Ce niveau de financement est-il comparé à celui d'autres pays de la région ?
- ▶ Les prévisions de financement national reposent-elles sur le cadre macro-économique du pays ? Dans la négative, les hypothèses de croissance des dépenses publiques et d'allocations au secteur de l'éducation paraissent-elles raisonnables à la lumière de l'expérience récente ?
- ▶ Les cibles et les coûts de l'enseignement post-primaire décrits dans le plan sectoriel d'éducation (PSE) sont-ils raisonnables par rapport aux objectifs concernant l'enseignement primaire ?
- ▶ Existe-t-il une analyse financière intégrée ou des prévisions garantissant que les objectifs pourront être atteints dans le cadre d'une enveloppe de financement intérieur raisonnable ? Si le financement public est insuffisant, les contributions souhaitées des bailleurs de fonds sont-elles quantifiées ?
- ▶ Existe-t-il des mécanismes permettant une reddition de comptes cohérente vis-à-vis de tous les acteurs concernés sur les ressources disponibles et les dépenses engagées ?
- ▶ Le plan de financement prévoit-il des stratégies pour atténuer la vulnérabilité du système éducatif aux incidences politiques, sociales et environnementales identifiées lors du diagnostic sectoriel ?
- ▶ Des stratégies efficaces sont-elles prévues pour contrôler les dépenses d'éducation et les gaspillages (*via* l'examen des dépenses sectorielles, par exemple, ou un suivi des ressources distribuées ou allouées aux écoles) ?
- ▶ Les risques potentiels de gouvernance financière ont-ils été correctement évalués et des mesures d'atténuation adaptées identifiées ? Tous les risques contextuels (politiques, sociaux ou environnementaux) associés à la mise en œuvre des stratégies ont-ils été correctement analysés et pris en compte ?
- ▶ Les ressources et les incitations identifiées dans le PSE sont-elles suffisantes pour appuyer la mise en œuvre et la progression vers les résultats attendus ?

Source: GPE et IPE-UNESCO, 2012, p. 22-24.

À propos du programme

Cette collection de livrets est le fruit d'une collaboration entre le programme *Protect Education in Insecurity and Conflict* (PEIC) et deux instituts de l'UNESCO spécialisés dans l'éducation: l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ) et le Bureau international d'éducation (BIE). Cette collaboration et le cadre général qui en a résulté s'appuient sur les initiatives et le dynamisme d'un grand nombre d'acteurs concernés.

Ces livrets décrivent un processus de planification des systèmes éducatifs visant à leur permettre de mieux supporter les chocs découlant de catastrophes, naturelles et provoquées par l'homme, de l'insécurité ou des conflits et, si possible, les aider à prévenir ce type de problèmes. Ils sont le résultat d'un programme de soutien aux ministères de l'Éducation, aux niveaux de la capitale, des provinces et des districts, dans le but de promouvoir des systèmes éducatifs sécurisés et résilients, ainsi que d'introduire davantage de cohésion sociale dans les politiques et les plans d'éducation, comme dans les programmes scolaires. Selon le constat établi par la campagne « L'éducation ne peut attendre », lancée dans le cadre de l'Initiative « L'éducation avant tout » du Secrétaire général des Nations Unies, « *quelle que soit l'étape du cycle de planification où se trouve un pays, celui-ci peut fixer ses priorités en matière de réduction du risque de conflit et de catastrophe et les intégrer dans ses plans annuels ou sectoriels* ».

Plus spécifiquement, le programme vise à :

- permettre à une équipe resserrée de susciter une collaboration entre partenaires, dans le but de regrouper les approches, les matériaux et la terminologie relatifs à la planification et aux programmes scolaires pour promouvoir la sécurité, la résilience et la cohésion sociale ;
- renforcer dans un premier temps les capacités des spécialistes en charge de la planification, de la recherche et de la formation (agents des ministères de l'Éducation et experts internationaux) à préparer la réduction des risques de conflit et de catastrophe à travers l'éducation et, dans un second temps, renforcer les capacités des concepteurs de programmes (agents des ministères de l'Éducation et experts internationaux) ayant une expérience en matière d'intégration des problématiques transversales dans les programmes scolaires ;
- renforcer les capacités nationales de formation, grâce au développement des capacités institutionnelles d'établissements de formation et d'universités sélectionnés.

Les ministères peuvent s'appuyer sur les supports et les livrets mis au point par le programme :

- **une base de données en ligne/un site Web** rassemblant des ressources sur un certain nombre de thématiques connexes ;
- **des livrets et des supports de formation sur la planification et les programmes scolaires visant à promouvoir la sécurité, la résilience et la cohésion sociale** ;
- **des notes d'orientation** destinées aux principaux décideurs politiques ;
- **des études de cas et des exemples**, parties intégrantes de la base de données en ligne ;
- **un questionnaire d'autocontrôle** pour permettre aux ministères de l'Éducation de définir le degré d'intégration de la réduction des risques de conflit et de catastrophe dans leurs processus de planification en vigueur.

Chacun de ces livrets peut être consulté indépendamment des autres. Les lecteurs recherchant des précisions sur la terminologie ou les raisons justifiant la promotion de la sécurité, de la résilience et de la cohésion sociale peuvent se référer au *livret 1, Présentation : intégrer la sécurité, la résilience et la cohésion sociale dans la planification du secteur de l'éducation* ainsi qu'au *Glossaire* qui l'accompagne.

**L'éducation à la sécurité, à la résilience
et à la cohésion sociale**

Sachant que près de 50 % des enfants non scolarisés dans le monde vivent dans des pays en conflit et que chaque année, au cours de cette décennie, 175 millions d'enfants environ vivront une situation de catastrophe, il devient de plus en plus urgent de développer des stratégies visant à réduire ces risques. La communauté internationale et les autorités éducatives nationales de nombreux pays ont pris conscience qu'il était indispensable d'avoir une planification de l'éducation qui intègre les questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale. Ces livrets proposent aux responsables de l'éducation des conseils à suivre pas à pas sur la façon d'intégrer ces éléments dans le processus de planification. Composé de six livrets et d'un glossaire, ce matériel didactique présente chaque étape du cycle de planification, en suggérant des actions concrètes en vue de s'assurer que la sécurité, la résilience et la cohésion sociale soient partie intégrante de chacune de ces étapes.

COÛTS ET FINANCEMENT

Combien cela va-t-il
coûter et qui paiera ?

**UNESCO Institut international
de planification de l'éducation**

7-9, rue Eugène Delacroix
75116 Paris, France

Tel.: +33 (1) 45 03 77 00

www.iiep.unesco.org