

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

SUIVI ET
ÉVALUATION

Comment vérifier
que nous avons
atteint nos objectifs?

1

2

3

4

5

6



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

Livret 6

SUIVI ET ÉVALUATION

Comment vérifier
que nous avons
atteint nos objectifs ?

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:

Michael Mutinda, enseignant dans une école primaire de Dadaab, montre à ses élèves le fonctionnement d'une tablette électronique.
© UNHCR/D. Mwanicha

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

ISBN: 978-92-803-2392-4 (Livret 6)

© 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

ACL	approche du cadre logique
Asdi	Agence suédoise de coopération internationale au développement
BIE	Bureau international d'éducation (UNESCO)
EPT	Éducation pour tous
GPE	Partenariat mondial pour l'éducation
IPE	Institut international de planification de l'éducation (UNESCO)
ISU	Institut de statistique de l'UNESCO
PEIC	Protect Education in Insecurity and Conflict
PIB	produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
POA	plan opérationnel annuel
S&E	suivi-évaluation
SIGE	système d'information pour la gestion de l'éducation
TNA	taux net d'admission
TNS	taux net de scolarisation
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WCARO	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (UNICEF)

Table des matières

- 3 Remerciements
- 4 Sigles et abréviations
- 6 Avant-propos
- 9 Points à retenir
- 10 Introduction
- 12 **Première étape**
Élaborer un cadre logique
comprenant des éléments
sur la sécurité, la résilience
et la cohésion sociale
- 17 **Deuxième étape**
Construire des indicateurs pour
mesurer la façon dont la sécurité,
la résilience et la cohésion sociale
sont prises en compte dans
le système éducatif
- 23 **Troisième étape**
Examiner le système d'information
pour la gestion de l'éducation (SIGE),
afin d'y intégrer des indicateurs
de sécurité, de résilience et
de cohésion sociale
- 25 **Quatrième étape**
Résoudre les problèmes de collecte
des données dans les zones en
situation de crise, grâce à la
technologie ou à des mécanismes
de collecte locaux
- 27 **Cinquième étape**
Intégrer des indicateurs de sécurité,
de résilience et de cohésion sociale
dans les plans opérationnels annuels
- 32 Ressources utiles
- 34 **Annexe A**
Sélectionner et construire
des indicateurs
- 38 **Annexe B**
L'approche du cadre logique
- 43 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.

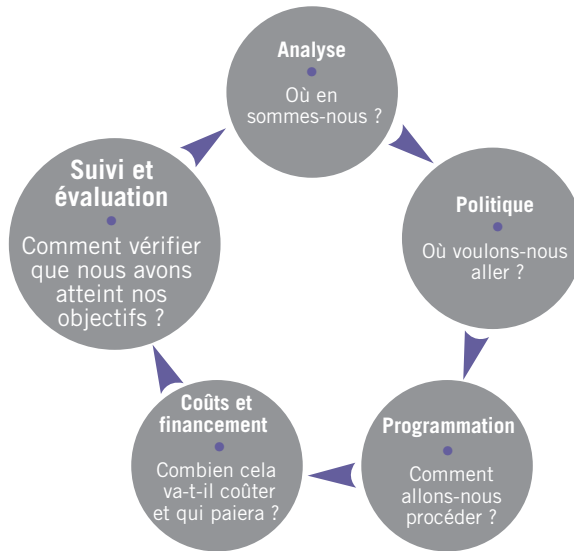
Suzanne Grant Lewis
Directrice de l'IIEP

Mmantsetsa Marope
Directeur de l'IBE

Mark Richmond
Directeur du PEIC

Livret 6

Suivi et évaluation : comment vérifier que nous avons atteint nos objectifs ?



Points à retenir

- ▶ Le suivi et l'évaluation (S&E) constituent une étape essentielle pour vérifier la mise en œuvre du plan sectoriel d'éducation et pour tirer des enseignements utiles, en vue des politiques futures et de la planification.
 - ▶ Les ministères de l'Éducation doivent impérativement appuyer leurs décisions sur les conclusions du S&E.
 - ▶ Des indicateurs quantifiables et réalistes sont indispensables pour contrôler les progrès et les résultats par rapport aux objectifs fixés. Il faut donc élaborer des indicateurs mesurant la sécurité, la résilience et la cohésion sociale.
 - ▶ L'existence d'un système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) fiable est un élément crucial pour une planification crédible. Il est nécessaire de vérifier si des indicateurs sur la sécurité, la résilience et la cohésion sociale y sont déjà intégrés, et déterminer s'il faut en ajouter d'autres.
 - ▶ Dans les zones en situation de crise, la collecte et le suivi des données peuvent s'effectuer grâce aux téléphones mobiles.
 - ▶ Les plans opérationnels annuels (POA) permettent de garantir la mise en œuvre effective des plans sectoriels. Des éléments relatifs à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale doivent y être intégrés.
 - ▶ La planification recourt de plus en plus à la gestion axée sur les résultats et aux approches du « cadre logique ». Des éléments spécifiques doivent également y être intégrés pour garantir la sécurité et la protection des élèves, du personnel et des biens matériels, la résilience et la continuité de l'éducation, ainsi que la cohésion sociale, à travers un accès équitable à une éducation pertinente de qualité reposant notamment sur des programmes scolaires et une (des) langue(s) d'instruction adaptés.
-

Introduction

Pourquoi le suivi est-il important? Comment vérifier que les données collectées sont effectivement analysées et exploitées? Comment effectuer un S&E efficace pour s'assurer que les questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale (discutées dans les *livrets 1 à 5*) sont bien prises en compte? Voici quelques-unes des interrogations abordées dans ce livret.

Le S&E est indispensable pour vérifier la mise en œuvre effective d'un plan sectoriel d'éducation. La collecte, le suivi, l'analyse et l'évaluation des informations aident les ministères de l'Éducation à tirer des leçons qui serviront aux futures politiques et à la planification. Le S&E permet d'identifier les obstacles et de mettre en évidence les pistes envisageables pour modifier les modalités de déploiement des programmes. Les indicateurs de suivi des progrès réalisés doivent être pertinents et adaptés au contrôle des niveaux de sécurité, de résilience et de cohésion sociale au sein du système éducatif.

Ces informations peuvent être collectées, analysées et actualisées dans le cadre d'un SIGE.

Encadré 6.1

Comprendre le suivi et l'évaluation

Le suivi est un processus continu de collecte systématique de données à partir d'indicateurs spécifiques visant à fournir aux principaux intervenants d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés et les objectifs atteints (par rapport aux fonds alloués).

L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un plan ou d'une politique, en cours ou terminée(e), notamment de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs et des stratégies, en vue de documenter le processus décisionnel.

Le système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) est conçu pour collecter, archiver et analyser de façon efficace des données au niveau du gouvernement et des échelons décentralisés, dans le but d'améliorer l'élaboration des politiques, la planification, l'allocation des ressources et le suivi.

Ce livret présente les grandes lignes d'un cadre de S&E possible. Il offre des exemples d'indicateurs pouvant permettre aux ministères de l'Éducation de contrôler le degré de sécurité, de résilience et de cohésion sociale au sein de leurs programmes. Il s'agit d'aider les ministères de l'Éducation à préparer un plan opérationnel, avec des objectifs et des programmes prioritaires, ainsi que des cibles, des produits, des activités, des délais et des indicateurs précis, et stipulant quels services ministériels les mettront en œuvre.

Ce livret et les cinq étapes qui y sont détaillées recensent les axes de réflexion dont disposent les ministères de l'Éducation pour examiner leur plan actuel de S&E ou en élaborer un nouveau, afin d'assurer le suivi des questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale dans le système éducatif.

Étapes pour suivre et évaluer les programmes relatifs à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale

- ▶ Élaborer un cadre logique comprenant des éléments sur la sécurité, la résilience et la cohésion sociale.
- ▶ Construire des indicateurs pour mesurer la façon dont la sécurité, la résilience et la cohésion sociale sont prises en compte dans le système éducatif.
- ▶ Examiner le système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE), afin d'y intégrer des indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale.
- ▶ Résoudre les problèmes de collecte des données dans les zones en situation de crise, grâce à la technologie ou à des mécanismes de collecte locaux.
- ▶ Intégrer des indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale dans les plans opérationnels annuels.

Première étape

Élaborer un cadre logique comprenant des éléments sur la sécurité, la résilience et la cohésion sociale

De nombreux ministères de l'Éducation font appel à la gestion axée sur les résultats pour la planification. Ce processus commence par la définition d'un objectif général, qui se décline en interventions successives, conçues pour atteindre cet objectif de manière progressive et logique.

La planification axée sur les résultats établit une *chaîne des résultats d'activités* donnant lieu à des *produits* qui déboucheront ensuite sur des *réalisations* et des *impacts*. Des indicateurs sont définis à chaque niveau de la chaîne des résultats.

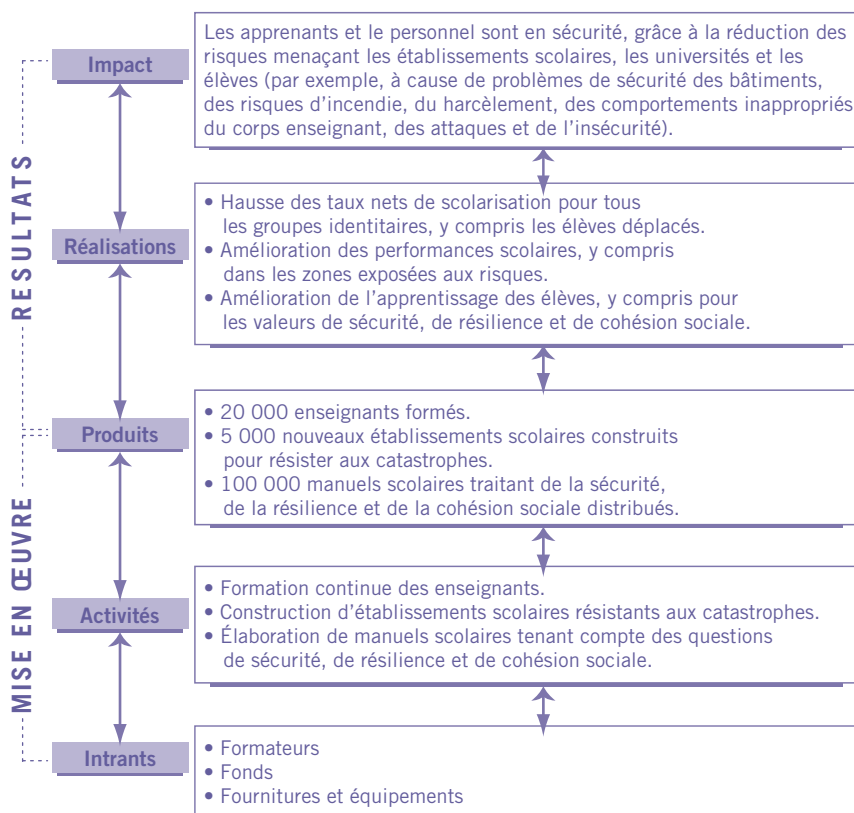
L'approche du cadre logique (ACL) ou « logframe » est un outil fréquemment employé dans la gestion axée sur les résultats (voir l'*annexe B* pour plus d'informations sur cette approche).

En général, les cadres logiques :

- précisent les *indicateurs* permettant de mesurer le degré de réalisation des objectifs;
- indiquent les *sources* auprès desquelles collecter des données probantes;
- aident les ministères de l'Éducation à effectuer un suivi de leurs *activités* pour s'assurer qu'elles donnent lieu à des *produits*;
- contribuent à évaluer la (les) *réalisation(s)* des *produits* du programme pour ses bénéficiaires.

Lors de la planification de la sécurité, de la résilience et de la cohésion sociale, la chaîne des résultats et le cadre logique qui en découle devront inclure des questions en lien avec ces éléments. La *figure 6.1* propose une manière de procéder.

Figure 6.1
Exemple d'une chaîne des résultats de S&E incluant des questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale



Source : D'après Kusek et Rist, 2004, p. 18.

Les produits, les réalisations et les impacts constituent le niveau des résultats. Les activités et les intrants concernent la mise en œuvre et constituent, ensemble, la chaîne des résultats. Les trois niveaux de résultats sont décrits comme suit :

- **les produits** sont les extrants, les biens d'équipement et les services résultant d'une action de développement, qui sont pertinents pour la concrétisation des effets directs. Horizon temporel: immédiat ou court terme;
- **les réalisations** sont les effets à court ou moyen terme des produits d'une intervention se faisant essentiellement sentir au niveau des bénéficiaires directs. Horizon temporel: moyen terme;

- **l'impact** est l'objectif plus élevé auquel doit contribuer une action de développement. Il doit prouver qu'un changement a bien eu lieu. Horizon temporel: moyen à long terme.

Lorsque l'on utilise un système de suivi-évaluation (S&E) axé sur les résultats, il s'agit avant tout de vérifier que les intrants et les activités contribuent à la concrétisation des résultats (produits, effets directs et impact) et que les effets planifiés ont effectivement été obtenus.

L'encadré 6.2 montre comment classer des indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale, en fonction de la chaîne des résultats.

Les décideurs insistent de plus en plus sur la nécessité d'évaluer les effets directs et les impacts visés de tel projet ou tel plan. De nombreux objectifs relatifs à la cohésion sociale ont un horizon à long terme, qu'il s'agisse de modifier les attitudes et les comportements des individus, ou de faire évoluer une société (qui sera également influencée par des facteurs extérieurs, positifs ou négatifs).

Encadré 6.2

Classement des indicateurs en fonction de la chaîne des résultats

Les indicateurs d'intrants/activités mesurent les ressources financières, administratives et réglementaires fournies par le gouvernement ou les bailleurs de fonds.

Exemple: part du budget de l'éducation consacrée aux interventions d'urgence et à la constitution de stocks de matériels éducatifs en cas d'urgence.

Les indicateurs de processus mesurent les processus mis en œuvre pour utiliser les intrants et réaliser les activités.

Exemple: nombre d'enseignants formés à l'aide de modules intégrant la sécurité, la résilience et la cohésion sociale; techniques de gestion et d'inspection employées.

Les indicateurs de produit mesurent l'impact immédiat et concret des activités réalisées et des ressources utilisées.

Exemple: nombre d'établissements scolaires construits selon des normes de sécurité; nombre de planificateurs de l'éducation formés à la pédagogie de la sécurité, de la résilience et de la cohésion sociale.

Les indicateurs de réalisation mesurent, au niveau des bénéficiaires directs d'une opération, les résultats intermédiaires obtenus par rapport à ses objectifs.

Exemple: taux de scolarisation, niveaux des performances scolaires et pourcentage de filles entrant en première année du cycle primaire et achevant cette année dans les zones en situation de crise.

Les indicateurs d'impact mesurent les effets ou les changements globaux à long terme dans le segment de la population ciblée par une opération.

Exemple: réduction des inégalités en matière de services éducatifs, et des doléances concernant l'absence de ces services.

Pourtant, les gouvernements et leurs partenaires réclament souvent des résultats rapides et à court terme. S'il n'est pas toujours simple de quantifier et d'attribuer l'impact de certains des résultats attendus en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale, certains impacts intermédiaires peuvent être mesurés, comme il est expliqué dans ce livret.

Les ministères de l'Éducation peuvent notamment s'appuyer sur les questions suivantes pour vérifier que le plan possède un cadre logique et tient compte des questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale.

Le cadre logique du plan sectoriel d'éducation...

- Couvre-t-il tous les niveaux de suivi, à savoir sur le plan des produits, des effets directs et des impacts ?
- Intègre-t-il des éléments relatifs à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale, conformément aux préconisations suivantes ?

Les systèmes éducatifs sont sécurisés et offrent un environnement protecteur pour les élèves, le personnel éducatif et les biens matériels :

- Les programmes parviennent-ils à réduire les risques internes aux écoles et aux établissements d'enseignement supérieur (sécurité des bâtiments, incendies, harcèlement, conduite inappropriée des enseignants, etc.) ?
- Les programmes réussissent-ils à diminuer les risques découlant des aléas naturels (inondations, tempêtes, séismes, etc.) ?
- Les programmes parviennent-ils à réduire les risques provoqués par l'insécurité et un conflit (attaques contre les écoles ou les universités, enrôlement des enfants, par exemple) ?

Les systèmes éducatifs sont résilients et permettent d'assurer la continuité de l'éducation, indépendamment du contexte :

- Les programmes parviennent-ils à rendre les systèmes éducatifs plus résilients à tous les niveaux (à travers notamment la protection des dossiers, des comités de gestion scolaire efficaces ou une dose de flexibilité lorsque l'accès est compromis) ?
- Les programmes rendent-ils les infrastructures éducatives plus résilientes (adoption et application de normes de construction pour résister aux catastrophes, choix d'un emplacement sûr pour les établissements scolaires) ?
- Les programmes éducatifs encouragent-ils la résilience individuelle (via une aide psychosociale pour les élèves et les enseignants, une gestion positive des classes et la participation des élèves) ?

Les systèmes éducatifs renforcent la cohésion sociale, grâce à un accès équitable à une éducation pertinente de qualité :

- Les programmes parviennent-ils à assurer un accès plus équitable à tous les niveaux d'éducation, indépendamment de l'identité, du sexe, de la religion ou de la situation géographique ?
- Les programmes promeuvent-ils, aux différents niveaux du système, des langues d'instruction et d'étude respectueuses de l'identité culturelle, pertinentes sur le plan pédagogique et conformes aux aspirations de la société ?
- Les programmes renforcent-ils les cursus et les pratiques en classe, de manière à favoriser l'acquisition de compétences pour la résolution des conflits, une citoyenneté responsable, la vie professionnelle et personnelle, la santé, le respect de tous et le travail en équipe ?

Deuxième étape

Construire des indicateurs pour mesurer la façon dont la sécurité, la résilience et la cohésion sociale sont prises en compte dans le système éducatif

Les indicateurs de suivi et d'évaluation (S&E) visent à :

- établir des cibles réalistes, en vue de mesurer ou d'apprécier la réalisation des objectifs fixés ;
- offrir une base pour le suivi, l'examen et l'évaluation, afin de nourrir la gestion de l'organisation ou du projet et d'apporter des enseignements pour la planification de futures initiatives ;
- contribuer à la transparence, au consensus et à l'appropriation des objectifs d'ensemble et du plan (UNESCO, 2006, p. 51).

Les indicateurs doivent servir d'intrants au processus décisionnel, en ce sens que les décideurs – gouvernement et bailleurs de fonds – doivent les utiliser comme instruments de dialogue sur les politiques et d'ajustement (Asdi, 2004).

Ainsi, les indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale, à l'instar de ceux présentés dans l'*encadré 6.3*, peuvent rendre nécessaire une discussion plus approfondie entre planificateurs et/ou décideurs, afin de définir lesquels seront les plus appropriés et les mieux adaptés au contexte pour traiter les risques identifiés lors du diagnostic du secteur de l'éducation.

Encadré 6.3

Exemples d'indicateurs SIGE pour la sécurité et/ou la résilience

Produit : nombre d'établissements scolaires modernisés de manière à résister aux catastrophes.

Réalisation (effet direct) : diminution du nombre d'enfants ayant subi des préjudices à cause d'établissements scolaires mal conçus ; augmentation du nombre d'enfants ne craignant plus d'aller à l'école pour des raisons d'insécurité.

Impact : hausse du taux net de scolarisation et du taux d'achèvement dans les zones exposées à des catastrophes récurrentes.

Exemples d'indicateurs SIGE pour les produits, les réalisations et les impacts pouvant contribuer à une meilleure cohésion sociale

Produit : nombre d'enseignants formés à l'enseignement des valeurs positives de coexistence pacifique et de tolérance de la diversité.

Réalisation (effet direct) : nombre d'enseignants s'appuyant sur ce qu'ils ont appris lors de leur formation.

Impact : implication des communautés scolaires (dans les établissements dont les enseignants ont été formés aux valeurs évoquées ci-dessus) dans des activités de consolidation de la paix, à l'école ou dans la communauté.

Pour être significatifs, ces indicateurs ne doivent pas être utilisés isolément, mais en comparaison avec :

- des observations antérieures (ce qui permet d'apprécier les progrès) ;
- des analyses conduites dans d'autres pays (ou dans des provinces du pays).

Ils permettent aussi de comparer les ressources mobilisées aux résultats obtenus.

Les indicateurs servent à mesurer les performances obtenues (dans ce cas, ils sont souvent appelés indicateurs de performance), parfois en relation avec les intrants mobilisés. En général, ils décrivent :

- la situation qui prévalait avant ou au début de la période de planification (données de référence) ;
- la situation attendue à la fin du plan (la cible à atteindre au terme de la période couverte par le plan) ;
- les cibles intermédiaires (cibles annuelles, par exemple).

Le *tableau 6.1* recense certains de ces indicateurs, qui ont spécifiquement trait à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale, tout en s'inscrivant dans le cadre standard de l'organisation type d'un plan sous-sectoriel (qui intégrera l'accès, l'équité, la qualité et la gestion). L'*annexe A* revient plus en détail sur les modalités de construction des indicateurs.

Table 6.1
Exemples d'indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale

	Objectifs	Indicateurs
Sécurité (couvre également des aspects liés à l'accès)	Garantir la sécurité et la protection de tous les enfants et adolescents sur le chemin de l'école et dans les établissements scolaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hausse en pourcentage du nombre des bâtiments scolaires sécurisés et pouvant résister aux impacts des risques naturels. ▶ Baisse en pourcentage du nombre d'attaques contre les infrastructures scolaires, le personnel éducatif et les élèves. ▶ Baisse en pourcentage du nombre d'enfants enrôlés par les groupes armés, à l'école ou sur le chemin de l'école.
	Promouvoir l'application de codes de conduite des enseignants (y compris des techniques de gestion de la classe constructives et respectueuses des enfants, ainsi que l'interdiction de toute forme d'abus à l'encontre des élèves, dont les châtements corporels, le harcèlement ou les violences sexuels)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adoption et application d'un code de conduite bannissant les châtements corporels et les abus sexuels par une certaine proportion d'enseignants. ▶ Baisse du nombre de signalements liés à des abus physiques et sexuels.

	Objectifs	Indicateurs
Résilience (couvre également des aspects liés à la gestion)	Promouvoir la continuité de l'éducation dans les situations de crise	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pourcentage d'établissements scolaires occupés (en partie ou en totalité) par des groupes armés, des personnes déplacées dans leur pays ou des réfugiés. ▶ Baisse en pourcentage du nombre de jours d'école perdus à cause d'aléas naturels, récurrents ou non. ▶ Pourcentage d'établissements scolaires ayant prévu des endroits ou des méthodes d'enseignement de substitution en cas de catastrophes, d'insécurité ou de conflit.
	Renforcer la capacité du personnel éducatif et des élèves à mieux se préparer, résister et réagir en cas de conflit, d'insécurité et/ou de catastrophe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pourcentage de professionnels et d'élèves mieux informés des enjeux et des interventions en matière de sécurité, de résilience et de cohésion sociale. ▶ Pourcentage d'établissements scolaires ayant mis en place des plans de sécurité/d'urgence.
Cohésion sociale (couvre également des aspects liés à l'accès équitable à une éducation de qualité)	Améliorer l'accès équitable à une éducation pertinente et de qualité à tous les niveaux, indépendamment de l'identité, du sexe, de la religion ou de la situation géographique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Indicateurs normalisés de l'éducation (voir aussi ISU, 2009) : <ul style="list-style-type: none"> ◆ taux bruts et nets de scolarisation et taux d'admission ; ◆ ratios élèves/enseignant, élèves/salle de classe, élèves/manuel scolaire ; ◆ espérance de vie scolaire, taux de survie ; ◆ niveau des dépenses publiques/privées ; ◆ part des dépenses d'éducation au niveau infranational allouées en fonction des besoins, ventilées en fonction de la situation géographique, du niveau d'éducation, du sexe, de l'âge et, le cas échéant, du groupe identitaire.
	Rehausser le niveau de sensibilisation des communautés aux enjeux et interventions relatifs à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale dans au moins trois zones affectées pendant une année donnée	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pourcentage d'établissements ayant un comité de gestion scolaire formé à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale. ▶ Pourcentage d'établissements scolaires et de groupes communautaires organisant des exercices pour maîtriser les procédures d'intervention normalisées

Objectifs	Indicateurs
Garantir que, d'ici telle échéance, les valeurs relatives aux droits de l'homme, à la coexistence pacifique et à la tolérance de la diversité, ainsi que les compétences nécessaires à la résolution des conflits et à une citoyenneté responsable, seront activement promues, grâce à la révision des manuels scolaires et à d'autres mécanismes adaptés au contexte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Des politiques programmatiques réalistes dans ce domaine, et opérationnelles dans les conditions actuelles ont été identifiées et adoptées. ▶ Les programmes et les manuels scolaires utilisés dans tous les secteurs de l'éducation (y compris pour la formation des enseignants) ont été révisés et les discours ou valeurs négatifs remplacés par des messages positifs et un enseignement à la résolution des conflits. ▶ Hausse de la proportion d'enseignants formés à l'enseignement des valeurs positives de coexistence pacifique, de tolérance de la diversité et de résolution des conflits. ▶ Pourcentage d'enfants et d'adolescents (dans les établissements dont les enseignants ont été formés aux valeurs citées ci-dessus) impliqués dans des activités scolaires ou communautaires de consolidation de la paix.

Les indicateurs énumérés au *tableau 6.1* ne sont pas exhaustifs. Chaque système devra concevoir des indicateurs adaptés au contexte, en fonction des risques identifiés lors du diagnostic du secteur de l'éducation et des cibles fixées pour les priorités du programme (voir le *livret 4* pour la définition de ces priorités). Les exemples de la Palestine et des Seychelles (*encadrés 6.4* et *6.5*) montrent comment certains ministères de l'Éducation collectent déjà des données relatives aux risques identifiés dans leur pays.

Encadré 6.4

Indicateurs de fragilité dans le plan sectoriel d'éducation de la Palestine

Le ministère de l'Éducation de la Palestine a mis au point des « indicateurs de fragilité » qu'il a intégrés dans son plan stratégique pour le développement de l'éducation 2014-2019 (MoEHE, 2014, p. 165), afin d'aider les responsables à surveiller l'impact des catastrophes découlant d'un conflit sur le système éducatif, et d'observer les progrès de la réduction des risques dans le secteur. Le plan couvre la zone « C », l'une des trois divisions administratives temporaires de la Cisjordanie, créées à la suite des accords d'Oslo. Parmi les 13 indicateurs élaborés :

- ▶ le nombre d'établissements scolaires exposés à des attaques contre les infrastructures ;
- ▶ le nombre d'apprenants/enseignants ayant subi des violences physiques de la part de l'armée israélienne ou des colons ;
- ▶ le nombre moyen d'heures d'enseignement perdues du fait des violations ;
- ▶ le pourcentage d'apprenants décrocheurs dans la zone C ;

- ▶ le niveau de problèmes psychologiques et comportementaux parmi les élèves de la zone C ;
- ▶ le degré d'adéquation des bâtiments scolaires aux normes internationales ;
- ▶ le pourcentage d'élèves ayant accès à des établissements scolaires sécurisés.

À Gaza, en 2011, l'UNESCO a formé 244 enseignants et membres de la communauté à l'utilisation du mécanisme de surveillance et de communication de l'information (MRM) sur le sort des enfants en temps de conflit armé, mis en place par la résolution 1612 du Conseil de sécurité des Nations Unies. Cela a permis le signalement aux autorités et à la communauté internationale des violations du droit à l'éducation (avec photos à l'appui). Pendant les bombardements intenses de mars 2011, tous les établissements scolaires ont pu transmettre leurs observations, permettant ainsi au MRM de réunir des données beaucoup plus complètes (pour plus d'informations, voir l'étude de cas sur Gaza).

Encadré 6.5

Seychelles : créer une base de référence pour le suivi des objectifs et des programmes de réduction des risques de catastrophe

Les institutions et les communautés éducatives des Seychelles sont confrontées à un certain nombre de risques, y compris les inondations et les raz-de-marée, les incendies, la sécurité routière, les glissements de terrain et les tempêtes. En 2011, le ministère de l'Éducation a décidé de réaliser une étude approfondie sur l'exposition des communautés scolaires au risque et sur le niveau de préparation du secteur de l'éducation aux catastrophes. Cette analyse a permis de collecter des données sur l'occurrence et la catégorie de catastrophes auxquelles sont confrontées les communautés scolaires, l'existence d'un plan d'urgence et de préparation aux catastrophes et d'un comité scolaire de gestion des catastrophes, la pratique d'exercices d'évacuation, l'existence de systèmes d'alerte dans les établissements, l'état des murs d'enceinte ou des clôtures autour des établissements, le pourcentage du personnel éducatif ayant reçu une formation de secouriste, etc. L'étude a été complétée et actualisée en mai 2013, grâce à une courte enquête du ministère de l'Éducation réalisée dans les établissements scolaires.

Cette étude a contribué à la définition de données de référence et a servi de fondement à l'intégration d'un programme de priorités transversales dans la stratégie à moyen terme (MTS) 2013-2017 pour le secteur de l'éducation des Seychelles. Ce programme vise à « développer et entretenir une culture de la sécurité et de la préparation dans le secteur et, partant, à renforcer la résilience face aux catastrophes à tous les niveaux ». La stratégie de déploiement de ce programme s'articule autour de cinq grands axes : (1) prendre des dispositions opérationnelles ; (2) coordonner les initiatives et les plans ; (3) adapter les infrastructures pour répondre aux normes de sécurité ; (4) développer les capacités des acteurs de l'éducation, y compris les enseignants, les communautés scolaires et le personnel du ministère central ; (5) intégrer la gestion des risques et des catastrophes dans les programmes scolaires nationaux. Ce programme transversal recouvre différentes composantes et activités en lien avec les données de référence (2013), les cibles (2017) et les indicateurs. Le tableau suivant est tiré de la matrice du programme prioritaire de la stratégie à moyen terme 2013-2017.

Composantes du programme et activités	Données de référence (2013)	Indicateurs/cibles (2017)
Sous-programme 4.1 Gestion des catastrophes au niveau des écoles		
Composante 1 : mettre en place les dispositions organisationnelles		
Créer des comités scolaires de sécurité dans tous les établissements	51 % des établissements scolaires n'ont pas de comité scolaire de gestion des catastrophes, ou sont en train de le créer.	100 % des établissements scolaires se seront dotés d'un comité scolaire de gestion des catastrophes d'ici à 2017.
Élaborer des plans de gestion au niveau du district	46 % des établissements scolaires ne disposent pas d'un plan de gestion au niveau du district ou ne le connaissent pas.	100 % des établissements scolaires disposeront d'un plan de gestion au niveau du district d'ici à 2017.
Composante 3 : élaborer des plans d'urgence et de préparation aux catastrophes		
Former les conseils scolaires à la gestion des risques et des catastrophes et à la conduite d'une évaluation des risques au niveau de l'établissement scolaire	Aucun conseil scolaire n'est formé à la gestion des risques et des catastrophes et à la conduite d'une évaluation des risques au niveau de l'établissement scolaire.	100 % des communautés scolaires seront formées à la gestion des risques et des catastrophes et à la conduite d'une évaluation des risques au niveau de l'établissement scolaire d'ici à 2017.
Élaborer, au niveau des écoles, des plans d'urgence et de préparation aux catastrophes	28 % des établissements n'ont pas de plan d'urgence et de préparation aux catastrophes ou ont un plan non formalisé.	100 % des établissements scolaires se seront dotés d'un plan d'urgence et de préparation aux catastrophes d'ici à 2017.
Organiser régulièrement des exercices de simulation pour tester les plans de préparation aux catastrophes et la maîtrise des procédures	54 % des établissements scolaires n'ont jamais pratiqué d'exercices en cas d'incendie, 89 % ne se sont jamais entraînés en cas d'inondation, 80 % en cas de tsunami, et 91 % en cas de glissement de terrain.	100 % des établissements scolaires pratiqueront régulièrement des exercices de simulation d'ici à 2017.

Source: Ministère de l'Éducation, République des Seychelles. 2013. *Draft Education Sector Medium-Term Strategy, 2013-2017.*

Troisième étape

Examiner le système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE), afin d'y intégrer des indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale

Le SIGE d'un pays est sa principale source d'information pour la planification et, partant, pour le suivi de la sécurité, de la résilience et de la cohésion sociale. Pourtant, de nombreux pays connaissent des difficultés durables pour obtenir et traiter en temps utile et de manière fiable les données qui doivent alimenter les statistiques nationales.

Deux grosses difficultés apparaissent en général: la première porte sur la couverture du SIGE, souvent limitée aux données tirées des recensements scolaires annuels. Les données concernant les coûts et le financement, les ressources humaines (enseignants et autre personnel), les performances des élèves, ainsi que les questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale en font rarement partie. Peu de ministères de l'Éducation recueillent des données pertinentes sur les catastrophes et les conflits. Qui plus est, même lorsqu'elles sont collectées (par des intervenants humanitaires ou le Pôle d'Éducation, par exemple), elles sont rarement archivées dans des formats compatibles avec les données issues du recensement scolaire.

La seconde difficulté est liée à la piètre qualité des informations statistiques, la situation étant encore plus problématique dans les zones touchées par un conflit. Cela peut en partie tenir au manque de personnel qualifié, aux médiocres conditions de travail des services du SIGE, ou à la conception des instruments de traitement des données. Cet état de fait est particulièrement dommageable lorsqu'il n'existe pas de base de données statistiques fiable. Le suivi des progrès risque d'être impossible et de rendre difficile la construction d'une relation de confiance entre le gouvernement et ses partenaires du développement.

Autre problème: les données d'échantillonnage (souvent les moins onéreuses à collecter, les plus précises et les plus récentes) ne font pas systématiquement partie d'un SIGE et, quand elles sont effectivement collectées, peuvent disparaître ou ne pas être actualisées.

C'est la raison pour laquelle les plans sectoriels d'éducation comportent souvent un volet de renforcement du SIGE du pays. Une étude réalisée en

2009 par l'Institut international de planification de l'éducation (IIEP) a permis de constater que sur 46 plans sectoriels analysés, 33 comportaient une partie relative à l'amélioration du SIGE pour renforcer le suivi du plan. Cet élément doit, entre autres aspects, comprendre l'amélioration des indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale, ainsi que les moyens de collecter des données pour les mesurer.

Il est essentiel de définir le lieu et les modalités de collecte de ces données. Pour observer et analyser les progrès vers la réalisation des objectifs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale, les planificateurs de l'éducation doivent s'assurer que les indicateurs mis au point sont, dans toute la mesure du possible, pleinement intégrés dans le SIGE (par exemple, des questions spécifiques sur l'état des infrastructures scolaires ou l'existence d'un plan de sécurité dans l'établissement peuvent être rajoutées à une enquête annuelle existante sans trop de surcoût). Le cadre pour le suivi des indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale peut aussi s'appuyer sur des indicateurs traditionnels de l'éducation, comme les taux de scolarisation et d'achèvement ou les ratios élèves/enseignant. Ainsi, l'analyse d'indicateurs ventilés par région géographique infranationale (et, le cas échéant, au niveau des districts) et par caractéristiques des groupes (notamment religion, appartenance ethnique, sexe, langue, population déplacée, statut de réfugiés) peut mettre en évidence des disparités susceptibles d'induire un accès inégal à une éducation pertinente de qualité (ce qui peut susciter des frustrations et menacer la cohésion sociale).

L'utilisation d'indicateurs existants, en les adaptant aux problèmes spécifiques au système éducatif, permet d'optimiser le processus de suivi et simplifie le contrôle des progrès vers la réalisation des objectifs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale. Toutefois, pour les objectifs non traditionnels, de nouveaux indicateurs sont souvent indispensables (comme le nombre d'établissements dotés de plan d'intervention en cas de catastrophe). L'échantillonnage est souvent la meilleure méthode pour collecter des données, car des enquêteurs bien formés peuvent le réaliser de manière rigoureuse. Cependant, la collecte de données liées au conflit lors des recensements peut se révéler trop délicate sur le plan politique.

Quatrième étape

Résoudre les problèmes de collecte des données dans les zones en situation de crise, grâce à la technologie ou à des mécanismes de collecte locaux

Comme le montre la *figure 6.1*, la première étape du processus de suivi consiste à rassembler des informations. Dans les situations d'instabilité ou de crise, cette collecte peut se révéler extrêmement complexe. Pourtant, même alors, la gestion du système éducatif doit se poursuivre en temps voulu et de manière judicieuse. Les mesures suivantes peuvent améliorer la collecte de données dans ces circonstances.

Soudan du Sud

Les personnes collectant les données dans le pays utilisent des appareils portatifs pour transmettre les données du SIGE tous les mois. En 2010, plus de 90 % du territoire étaient couverts.

► <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001912/191238e.pdf>

- **Priorisation des données à recueillir.** De nombreux départements de la planification ont tendance à collecter un maximum de données mais, dans la pratique, toutes ces informations ne seront pas utilisées. Dans les situations de crise, une évaluation rapide des besoins peut pallier l'impossibilité de réaliser une collecte de données plus approfondie. Les informations ainsi recueillies doivent ensuite être intégrées dans le SIGE.
- **Accessibilité.** Lors d'un conflit armé ou d'une inondation, par exemple, les personnes chargées de collecter des données peuvent avoir du mal ou ne pas parvenir à accéder aux établissements scolaires. Lorsqu'il est impossible de collecter des données censées refléter les réalités nationales dans certaines régions, leur fiabilité peut être mise en cause. **L'inaccessibilité** de certains points du territoire peut être contournée par **la collecte de données primaires via les téléphones portables** (voir l'expérience du Soudan du Sud en la matière).
- **Organisation et coordination de la collecte de données.** Les structures décentralisées de gestion sont souvent chargées de collecter et suivre les données. Selon les contextes, il sera plus ou moins judicieux de centraliser ou de décentraliser leur collecte. Lorsque les ressources humaines sont très limitées, des processus centralisés de collecte pourront se révéler plus

efficaces. À l'inverse, lorsque les structures décentralisées disposent de suffisamment de moyens, la centralisation peut entraver le processus, en le rallongeant et en augmentant les risques d'erreur. La participation et l'intégration des acteurs principaux peuvent permettre de mobiliser des ressources humaines supplémentaires et d'appuyer les exercices de vérification.

- **La mise en commun des moyens humains, matériels et financiers**

des différents acteurs et entités impliqués dans le secteur de l'éducation (ministères, ONG, donateurs bilatéraux et multilatéraux, secteur privé, etc.) doit être **encouragée**. Il est ainsi parfois possible de désigner des partenaires pour aider à la collecte de données, à l'instar des ONG locales présentes dans les zones affectées par un conflit ou par une catastrophe, et qui peuvent avoir accès en toute sécurité à des informations et participer à la transmission des données au niveau approprié (régional ou central). Travailler avec les comités de gestion scolaire ou les groupes de jeunes pour collecter et archiver les données peut également se révéler fructueux.

- **Moyens technologiques.** La collecte et le traitement des données n'exigent pas un équipement informatique ou des logiciels très sophistiqués. Toutefois, même ces outils sont rarement accessibles dans bien des endroits et, quand ils le sont, le nombre de membres du personnel sachant s'en servir reste limité, surtout dans les départements décentralisés.

Ouganda

DevTrac est un système, testé dans les établissements scolaires du pays, qui repose sur l'envoi de SMS. Il fournit en continu des données sur l'absentéisme des enseignants, les châtiments corporels, l'assainissement et l'hygiène, les situations d'urgence, etc. Cette méthode de collecte informatique de données permet d'évaluer rapidement la situation en cas d'inondations, et de déployer une riposte adaptée.

► www.devtrac.ug

Cinquième étape

Intégrer des indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale dans les plans opérationnels annuels

Une condition préalable au déploiement réussi d'un plan stratégique pour le secteur de l'éducation est la préparation de plans opérationnels annuels (POA)¹. Pourtant, cette étape fondamentale est souvent négligée. Un POA est un plan de travail pour 12 mois tiré d'un plan sectoriel couvrant plusieurs années. Il précise les cibles à atteindre au cours de l'année considérée et définit en détail les activités à engager. Ce plan sert donc également de référence incontournable pour un compte rendu régulier des progrès accomplis. Enfin, ce plan permettra ensuite de suivre le déploiement du plan sectoriel. Pour toutes ces raisons, le POA est la base même d'un système fiable de suivi-évaluation (S&E) et un composant essentiel du cycle de planification stratégique.

En général, le POA est élaboré sur une base programmatique. Il suit la même structure et le même cadre logique que les matrices du programme, mais est plus détaillé. Le POA fait le lien entre les programmes et les ressources, et donne des informations sur le calendrier, les rôles et responsabilités, les coûts unitaires, ainsi que sur d'autres éléments utiles. Il est donc important de veiller à ce qu'il intègre bien les composantes relatives à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale.

Quand bien même les programmes pour la sécurité, la résilience et la cohésion sociale n'auraient pas été inclus dans le plan d'éducation à moyen ou à long terme, ils peuvent l'être lors de la préparation du plan opérationnel annuel. Ainsi, alors que le plan sectoriel d'éducation décennal du Niger (2014-2024) a été approuvé sans mentionner explicitement les risques de conflit et de catastrophe, le ministère de l'Éducation a pu intégrer dans son POA la réalisation d'une analyse des risques de conflit et de catastrophe dans le secteur de l'éducation, ainsi que la mise au point de mesures adaptées pour les atténuer.

1. Cette section est une adaptation de matériels utilisés dans le cours à distance de l'IIPE sur la planification du secteur de l'éducation et des *Guidelines for Education Sector Plan Preparation and Appraisal* (2012) du GPE et de l'IIPE

Le processus d'élaboration d'un POA reflétant les enjeux de sécurité, de résilience et de cohésion sociale passe par un dialogue :

- **entre le ministère de l'Éducation et les départements nationaux chargés de la gestion des catastrophes et/ou de la consolidation de la paix** : souvent, des plans nationaux de gestion des catastrophes existent et sont mis en œuvre, sans préciser comment les différents secteurs doivent les appliquer ;
- **entre le ministère de l'Éducation et le ministère des Finances** : des liens étroits doivent être établis entre l'élaboration du plan annuel et la préparation du budget annuel, de manière à ce que les financements de la mise en œuvre des mesures de sécurité, de résilience et de cohésion sociale soient intégrés dans les deux budgets et qu'il y ait une parfaite compatibilité entre les deux, afin de faciliter le déploiement du plan ;
- **entre les différents services du ministère de l'Éducation** : les directions techniques du ministère doivent collaborer étroitement avec les services des finances et de la planification, afin de garantir la cohérence de l'approche, y compris en relation avec les questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale ;
- **entre le gouvernement et les acteurs locaux** : de nombreux pays comprennent l'importance des communautés pour des raisons de redevabilité et pas seulement pour leurs contributions financières, et octroient, de ce fait, plus d'autonomie et de pouvoir aux comités scolaires (y compris aux comités pour la sécurité et la protection des établissements). Cette décision a des implications politiques et budgétaires, qui doivent être prises en compte ;
- **entre le gouvernement et les partenaires du développement** : il convient d'obtenir autant d'informations que possible sur toutes les activités financées grâce à des fonds extérieurs (aide budgétaire et extrabudgétaire). Dans le passé, l'essentiel des fonds des donateurs allait à des projets, et la plupart des coûts étaient « extrabudgétaires ». La situation a quelque peu évolué avec l'approche sectorielle (SWAp). Désormais, de nombreux donateurs financent le plan d'éducation, et beaucoup mettent en commun leurs fonds ou pratiquent une aide budgétaire sectorielle ou générale.

Il existe plusieurs manières de présenter un plan opérationnel et un budget annuels. Certains POA (comme au Cambodge) sont un simple plan de travail, présenté sous la forme d'une matrice avec très peu de commentaires écrits, notamment :

- une courte introduction expliquant la raison d'être du budget;
- une explication du processus préparatoire;
- des commentaires d'ordre général sur les différents tableaux récapitulatifs et les possibles besoins de financement.

D'autres (comme en Zambie) vont de pair avec des commentaires très détaillés et peuvent être très longs. Ils peuvent ainsi être accompagnés:

- d'un rappel des politiques et des priorités générales;
- d'une analyse de la situation pour chaque programme;
- d'un texte présentant chacune des matrices des programmes.

La matrice du plan de travail constitue toujours le cœur du POA. Elle doit être alignée sur les matrices programmatiques du plan à moyen terme. Lorsqu'une approche budgétaire par programme a été retenue, la matrice doit également être cohérente vis-à-vis de la structure de ce type de budget (voir *supra*).

Les matrices peuvent varier, mais elles doivent intégrer un minimum de composantes. La *figure 6.2* propose un modèle de matrice pour un POA (qui n'est pas exhaustive et qui ne porte que sur un seul type d'activités), présentant une activité pouvant être utile dans les zones en situation d'insécurité ou touchées par une catastrophe. De nombreux autres exemples ont été évoqués précédemment et dans les autres livrets.

Actions clés

- ▶ Élaborer un cadre logique clair pour le suivi et l'évaluation, comprenant des éléments visant à garantir : la sécurité et la protection des élèves, du personnel et des biens matériels, la résilience et la continuité de l'éducation, ainsi que la cohésion sociale, grâce à un accès équitable à une éducation pertinente de qualité.
 - ▶ Mettre au point des indicateurs réalistes et mesurables pour vérifier la façon dont le système éducatif traite les questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale.
 - ▶ Vérifier les indicateurs de sécurité, de résilience et de cohésion sociale déjà inclus dans le système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) et définir les indicateurs à y ajouter – y compris, le cas échéant, sur une base d'échantillonnage.
 - ▶ Faire en sorte que la collecte de données puisse être menée à bien, même dans les zones instables ou à risque, en recourant à la technologie ou à des mécanismes locaux de recueil d'informations.
 - ▶ Intégrer des activités et des indicateurs connexes traitant des questions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale dans les plans opérationnels annuels.
-

Figure 6.2.

Exemple de matrice pour un plan opérationnel annuel et un budget

PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2014					BUDGET (en dollars des États-Unis) – tous les montants sont indicatifs							
	Résultats attendus/ indicateurs	Situation de référence	Calendrier				Responsabilité	Code de l'activité	Budget total	Source de financement		
			T1	T2	T3	T4				Gouvernement	Partenaires du développement	
											xx	xx
Programme prioritaire 1 :	Programmes transversaux											
Sous-programme 1 :	Éducation en situations d'urgence											
Activités planifiées (exemples)												
Activité principale 4 : Renforcer la capacité du personnel éducatif et des élèves à mieux se préparer, supporter et réagir en cas de conflit, d'insécurité et/ou de catastrophe	Résultats attendus : Le personnel éducatif et les élèves sont plus résilients face aux catastrophes et/ou aux conflits et à l'insécurité											
Sous-activité 4.1 : concevoir un programme de formation adapté au contexte pour le personnel enseignant et les élèves sur la gestion des risques de catastrophe et/ou de conflit et d'insécurité	Conception et test du programme de formation	0	x			MdE/ Comité de gestion du risque de catastrophe	RRCo/C 14/04/01	\$5,000	\$5,000			
Sous-activité 4.2 : former le personnel enseignant et les élèves à la gestion des risques de catastrophe et/ou de conflit et d'insécurité	Les professionnels et les élèves sont mieux informés des enjeux et des interventions relatives à la sécurité, à la résilience et à la cohésion sociale	0		x	x	Voir <i>supra</i>	RRCo/C 14/04/02	\$2,000,000	\$500,000	\$1,000,000		\$500,000
Sous-activité 4.3 : élaborer des plans de sécurité/d'urgence pour les établissements scolaires	Les établissements d'éducation ont recours à des plans de sécurité/ d'urgence	0				x Chef d'établissement/ organes représentant les élèves	RRCo/C 14/04/03	\$4,000,000	\$500,000	\$3,500,000		

Ressources utiles

Asdi (Agence suédoise de coopération internationale au développement). 2004. *Monitoring for education results : A study on results-orientation and the role of indicators*.

Commission européenne/DG Développement. 2002. *Guidelines for the use of indicators in country performance assessment*. Bruxelles.

- ▶ https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-indicators-in-country-performance-assessment-200212_en_2.pdf

IPE-UNESCO (Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO). 2010a. *Planification stratégique : concept et principes. Document de travail n° 1*.

- ▶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189757f.pdf>

———. 2010b. *Planification stratégique : Mesures organisationnelles. Document de travail n° 2*.

- ▶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189758f.pdf>

———. 2010c. *Planification stratégique : Techniques et méthodes. Document de travail n° 3*.

- ▶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189759f.pdf>

IPE-UNESCO et GPE. 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

IPE-UNESCO ; UNICEF WCARO. 2011. *Intégrer la réduction des risques de conflits et de catastrophes dans la planification du secteur de l'éducation : notes d'orientation pour les planificateurs de l'éducation*.

- ▶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002286/228650f.pdf>

ISU (Institut de statistique de l'UNESCO). 2009. *Indicateurs de l'éducation. Directives techniques*.

- ▶ www.uis.unesco.org/Library/Documents/eiguide09-fr.pdf

Kusek, J.-Z.; Rist, R.-C. 2004. *Ten Step to a results-based monitoring and evaluation system*. Washington, D.C.: Banque mondiale.

- ▶ www.globalhivmeinfo.org/Gamet/pdf/828_Ten%20steps%20to%20a%20Results-based%20M_E%20system%20-%20SUMMARY-1.pdf

MoEHE (ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, État de Palestine). 2014. *Education development strategic plan 2014-2019*. A learning nation.

- ▶ http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Palestine/Palestine_Education_development_strategic_plan_2014_2019.pdf

Ministère des Affaires étrangères du Danemark. 2006. *Monitoring and indicators of the education sector*. Note technique. Copenhague: ministère des Affaires étrangères.

- ▶ http://amg.um.dk/en/~media/amg/Documents/Technical%20Guidelines/Monitoring%20and%20Indicators/Indicators%20in%20sectors/Monitoring_Education.pdf

PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement). 2009. *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. New York: Programme des Nations Unies pour le développement.

- ▶ <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/french/documents/pme-handbook-french.pdf>

UNESCO. 2006. *Plan national sectoriel de l'éducation : un guide d'approche pour une planification axée sur les résultats*. Paris: UNESCO, notamment les sections 4.2.1 sur les indicateurs; et 4.2.2 et 4.2.3 sur l'évaluation (pp. 51-58).

- ▶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001447/144783f.pdf>

USAID; GPE. 2013. *Integrating conflict and fragility analysis into the education system analysis guidelines : a proposed companion guide*. (Auteur: Cynthia Koons). Washington, D. C.: USAID et GPE.

- ▶ http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JW1Z.pdf

Annexe A

Sélectionner et construire des indicateurs

Validité et pertinence des indicateurs

Les critères primordiaux pour sélectionner des indicateurs concernent leur aptitude à mesurer ce qu'ils sont censés quantifier (validité) et leur alignement sur le but et/ou l'objectif affiché d'un plan sectoriel d'éducation (pertinence). Comme il a été expliqué dans le *livret 3*, les plans sectoriels d'éducation sont en général articulés autour de buts, d'objectifs (généraux et spécifiques) et de stratégies. Les objectifs spécifiques étant typiquement de nature quantitative et exprimés en termes de quantité, de qualité et de durée, les indicateurs seront naturellement choisis en fonction des cibles fixées les plus importantes.

La *figure 6.3* recense les différents éléments à réunir pour qu'un indicateur soit effectivement à même de mesurer les avancées vers la réalisation des objectifs fixés. Le plus souvent, les indicateurs des plans d'éducation portent surtout sur les niveaux 1 et 2, et très peu d'entre eux intègrent le degré de changement nécessaire dans un laps de temps donné.

Figure 6.3

Comment construire un indicateur ?

1	INDICATEUR DE BASE Hausse du nombre d'apprenants mieux formés aux valeurs relatives à la cohésion sociale
2	AJOUT DU CRITÈRE DE QUANTITÉ (COMBIEN ?) Le nombre de diplômés est passé de 5 000 à 14 000.
3	AJOUT DU CRITÈRE DE QUALITÉ (QUEL TYPE DE CHANGEMENT ?) Le nombre de diplômés issus de familles à faible revenu, vivant dans des régions en situation de crise et admis aux examens standards (40 % de filles et 60 % de garçons) est passé de 5 000 à 14 000.
4	AJOUT DU CRITÈRE DE TEMPS (DURÉE) Le nombre de diplômés issus de familles à faible revenu, vivant dans des régions en situation de crise et admis aux examens standards (40 % de filles et 60 % de garçons) est passé de 5 000 à 14 000 par an depuis le lancement du plan, du programme ou du projet.

Différents types d'indicateurs

Les indicateurs peuvent être classés en différentes catégories :

- ▶ indicateurs directs ou indirects ;
- ▶ indicateurs quantitatifs et qualitatifs ;
- ▶ indicateurs par niveau de suivi.

Les indicateurs directs servent à mesurer des objectifs ayant un lien avec un changement directement observable découlant des activités et des produits. Par exemple, si le résultat attendu est de « former en deux ans 250 inspecteurs en planification et gestion de l'éducation », l'indicateur statistique direct consistera simplement en un décompte semestriel ou annuel du nombre de personnes effectivement formées dans ce domaine.

Les indicateurs indirects ou **supplétifs** peuvent se révéler utiles si la réalisation des objectifs n'est pas directement observable (amélioration de la qualité de vie, par exemple, ou renforcement des capacités de gestion de l'éducation) ou lorsque la quantification d'un objectif serait trop onéreuse parce qu'elle impliquerait une collecte massive de données. Des instruments de recueil d'informations (comme les enquêtes de satisfaction des usagers ou les enquêtes de suivi des dépenses publiques) peuvent servir à l'établissement d'indicateurs supplétifs. Ces enquêtes permettent de calculer, par exemple, le pourcentage d'usagers satisfaits de la qualité des services de l'administration ou le pourcentage du financement atteignant ses bénéficiaires directs.

Les indicateurs quantitatifs peuvent être liés à la fréquence des réunions, au pourcentage des personnes formées, aux taux de croissance ou à la fourniture d'intrants (par exemple, bourses, nombre de bâtiments scolaires sécurisés, enseignants ayant des notions de sécurité, de résilience et de cohésion sociale). Ce sont des mesures statistiques qui évaluent les résultats en termes de pourcentage, de taux, de ratios et d'indices.

Les indicateurs qualitatifs peuvent renvoyer au degré de participation d'un groupe d'acteurs concernés, à leur satisfaction ou à leurs opinions, à leur aptitude à prendre des décisions, etc. Les indicateurs qualitatifs mesurent les résultats en termes de « respect de... », « qualité de... », « mesure de... », « niveau de... » (PNUD, 2009, p. 63). Lorsque les résultats attendus sont d'ordre qualitatif (changement de comportement, renforcement des capacités, etc.), une approche non statistique peut se révéler nécessaire. Comme il s'agit en général d'aspects difficiles à quantifier, il est souvent indispensable de réaliser des enquêtes ou des travaux de recherche pour en tirer des mesures quantitatives en vue de mesurer ces aspects.

Dans le cadre d'une approche de la gestion axée sur les résultats, les indicateurs peuvent être classés en fonction de la chaîne des résultats (intrants-activités-produits-réalisations-impact), comme illustré à la *figure 6.1* (voir aussi Commission européenne/DG Développement, 2002, p. 3).

Données pour le suivi et l'évaluation

Les indicateurs devant être calculés au moins une fois par an (afin de préparer les rapports annuels de performance), ils doivent être disponibles en temps et en heure. Cela permettra aussi d'opérer des comparaisons sur plusieurs années ou entre régions, dans le but d'établir des tendances ou de comparer la situation des différentes régions. Cela implique qu'il faut sélectionner des indicateurs pouvant être calculés à partir de données qui seront disponibles sur une base annuelle, grâce aux procédures régulières de collecte gérées *via* le SIGE.

Les indicateurs pouvant généralement être calculés à partir des données d'un SIGE (en plus des données démographiques et financières) ont trait à la mesure des éléments suivants :

- ▶ accès et participation (taux d'admission apparent et net, taux de scolarisation brut et net, taux de passage) ;
- ▶ efficacité interne (taux de flux, taux de survie, taux de gaspillage, taux d'achèvement, etc.) ;
- ▶ qualité (ratio élèves/enseignant, pourcentage d'instituteurs ayant les qualifications académiques et/ou professionnelles requises, pourcentage d'enfants en fin de cycle, maîtrisant une série de compétences de base définies à l'échelon national) ;
- ▶ finance (dépenses publiques d'éducation en pourcentage du PIB, dépenses publiques d'éducation en pourcentage des dépenses de l'État, dépenses publiques courantes par élève en pourcentage du PIB par habitant, dépenses publiques pour l'enseignement primaire en pourcentage du total des dépenses publiques d'éducation, salaires des enseignants en pourcentage des dépenses publiques courantes pour l'éducation).

Il arrive que le ministère de l'Éducation n'ait pas accès aux données générales sur la population (soit parce que ces données ne sont pas collectées, soit parce qu'elles sont politiquement sensibles). Une telle situation complique le calcul des taux nets d'admission et de scolarisation.

L'exemple suivant, lié à la réalisation des objectifs de l'Éducation pour tous (EPT), illustre la relation entre les buts sectoriels, les objectifs d'ensemble, les objectifs spécifiques et les indicateurs, et propose un exemple d'indicateur d'accès.

But	Objectif d'ensemble	Objectifs spécifiques	Indicateurs
Réalisation de l'EPT d'ici à 2015	Améliorer l'accès à l'enseignement primaire	Faire passer le taux net d'admission (TNA) en 1 ^{re} année de 85 % en 2010 à 100 % en 2015	TNA
		Faire passer le taux net de scolarisation (TNS) en primaire de 80 % en 2010 à 100 % d'ici à 2015	TNS

Au moment de préparer un plan sectoriel d'éducation, des prévisions de scolarisation auront en général été faites sur la base des tendances observées dans le passé. Si tel est le cas, il existe des cibles annuelles à partir desquelles effectuer le suivi annuel (voir ci-dessous).

Données de référence et cibles

Objectif	TNS de référence 2010	TNS visé en 2011	TNS visé en 2012	TNS visé en 2013	TNS visé en 2014	TNS visé en 2015	Indicateur
Améliorer l'accès à l'enseignement primaire	80 %	84 %	88 %	92 %	96 %	100 %	TNS en %

Dans la mesure où plusieurs indicateurs et cibles peuvent être associés au même objectif (pour l'accès, il existe ainsi le taux brut de scolarisation, le TNS, le taux d'admission apparent, le taux d'admission par sexe, par niveau, par région), il importe de retenir les indicateurs les plus pertinents, soit de par leur nature agrégée (le taux brut de scolarisation pour l'accès, par exemple), soit parce qu'ils renvoient à un problème particulier au secteur, auquel s'attaque le plan mis en œuvre. Si un pays rencontre, par exemple, des problèmes d'accès en 1^{re} année du primaire avec des enfants trop âgés, le taux net d'admission en 1^{re} année ou le pourcentage d'enfants trop âgés parmi les enfants scolarisés en 1^{re} année seront deux indicateurs de performance particulièrement parlants.

Annexe B

L'approche du cadre logique

L'approche du cadre logique et sa matrice correspondante (le « logframe ») sont communément utilisées pour élaborer des projets. Il s'agit d'une méthode logique et systématique d'organisation des activités, dans le but d'atteindre des objectifs, qui résume le programme/projet, ses buts, objectifs, résultats attendus, activités et cibles dans un tableau comportant généralement quatre colonnes et quatre lignes. Elle doit aller de pair avec des plans de travail ou des calendriers d'activités plus détaillés.

Une fois tombés d'accord sur l'ensemble des objectifs du projet, ses objectifs spécifiques, ses résultats et les activités qui le composent, les planificateurs doivent définir des cibles précises à atteindre, les sources d'information qui permettront de vérifier la réalisation de ces cibles et les postulats sous-tendant la mise en œuvre des activités. Le principe consiste à décliner les étapes à partir du but à atteindre, selon une logique de causalité (moyens-finalité) et en se posant deux questions :

- ▶ (i) si l'objectif spécifique du projet est atteint, quels sont les différents résultats à produire ?
- ▶ (ii) quelles sont les activités à mettre en œuvre pour obtenir chacun des résultats spécifiques ?

La conception d'un « logframe » exige d'aller au-delà de l'élaboration de stratégies, puisque cela implique des discussions et des échanges d'idées intenses entre acteurs concernés, de manière à obtenir suffisamment de détails sur les résultats attendus et les activités spécifiques nécessaires à la mise en œuvre des stratégies, afin de réaliser les objectifs spécifiques. Le *tableau 6.2* propose un exemple de « logframe », avec une courte explication des différents éléments à y intégrer.

Tableau 6.2

Structure et contenu types d'une matrice de cadre logique

Description du programme	Indicateurs	Sources de vérification	Postulats
<p>Objectif général L'impact général sur le développement auquel le programme contribue, au niveau du pays ou d'un secteur (indique le lien avec la politique et/ou le contexte du programme sectoriel)</p>	<p>Mesures permettant d'apprécier le niveau de contribution à l'objectif d'ensemble</p>	<p>Sources d'information et méthodes de collecte et de reddition de comptes employées (y compris qui, quand et à quelle fréquence)</p>	
<p><i>Exemple : amélioration de la qualité de l'enseignement primaire dans les zones en situation de crise</i></p>	<p><i>Exemple : amélioration des résultats d'apprentissage par rapport aux normes internationales</i></p>	<p><i>Exemple : tests internationaux, à l'instar de ceux du SACMEQ</i></p>	
<p>Objectif spécifique Le résultat obtenu en termes de développement à la fin du programme, plus spécifiquement les gains attendus pour le(s) groupe(s) cible(s)</p>	<p>Aide à répondre à la question : « comment savoir que nous avons atteint cet objectif spécifique ? » Doit recouvrir des informations détaillées adaptées en termes de quantité, de qualité et de durée</p>	<p>Sources d'information et méthodes de collecte et de reddition de comptes employées (y compris qui, quand et à quelle fréquence)</p>	<p>Postulats (facteurs échappant au contrôle des gestionnaires du programme) susceptibles d'avoir un impact sur les résultats</p>
<p><i>Exemple : amélioration des résultats d'apprentissage dans les zones en situation de crise</i></p>	<p><i>Exemple : hausse du pourcentage d'élèves dans les zones en situation de crise obtenant les notes minimales aux examens de 35 % en 2009 à 52 % en 2015</i></p>	<p><i>Exemple : résultats aux examens nationaux dans les zones en situation de crise</i></p>	<p><i>Exemple : les élèves bénéficient d'une aide de leur famille pour achever le cycle d'éducation</i></p>

Description du programme	Indicateurs	Sources de vérification	Postulats
<p>Résultats Les produits directs (biens ou services) délivrés par le programme, et qui sont pour l'essentiel sous le contrôle des gestionnaires du projet</p> <p>Exemple : 1. Programmes scolaires élaborés 2. Manuels scolaires et guides de l'enseignant disponibles 3. Enseignants formés</p>	<p>Aide à répondre à la question : « comment savoir que les produits ont été délivrés ? » Doit recouvrir des informations détaillées adaptées en termes de quantité, de qualité et de durée</p> <p>Exemple : nouveaux programmes scolaires disponibles; ratio élèves/ manuel scolaire; nombre d'enseignants formés aux nouvelles méthodes</p>	<p>Sources d'information et méthodes de collecte et de reddition de comptes employées (y compris qui, quand et à quelle fréquence)</p> <p>Exemple : rapports d'évaluation sur la qualité des manuels scolaires et les méthodes d'enseignement</p>	<p>Postulats (facteurs échappant au contrôle des gestionnaires du programme) susceptibles d'avoir un impact sur les résultats</p> <p>Exemple : les enseignants et les parents adoptent le nouveau programme scolaire; des mesures adaptées incitent les enseignants à suivre la formation</p>
<p>Activités Tâches à entreprendre pour obtenir les résultats planifiés</p> <p>Exemple : 1.1. Concevoir des programmes et des supports pédagogiques 2.1. Publier les manuels scolaires 2.2. Distribuer les manuels scolaires dans les établissements 3.1. Former les enseignants</p>	<p>Parfois une synthèse des ressources/moyens est fournie dans cette case</p> <p>Exemple : intrants</p>	<p>Parfois une synthèse des coûts/budget est fournie dans cette case</p> <p>Exemple : coûts</p>	<p>Postulats (facteurs échappant au contrôle des gestionnaires du programme) susceptibles d'avoir un impact sur la relation activité/résultat</p> <p>Exemple : stabilité du taux de change pendant toute la durée du projet</p>

La matrice du « logframe » se lit en général de bas en haut. La ligne du bas (activités) explique comment les résultats, objectifs spécifiques et objectifs généraux seront atteints. Les lignes supérieures (résultats, objectifs spécifiques et objectifs généraux) expliquent pourquoi ces activités sont mises en œuvre.

Les quatre colonnes proposent différents types d'informations sur les étapes de chacune des lignes concernées. La première colonne (description du programme) décrit sommairement les activités, résultats, objectifs spécifiques et objectifs généraux. La deuxième colonne (indicateurs) énumère les indicateurs ou les cibles pertinents qui permettront aux planificateurs de savoir si les résultats, objectifs spécifiques et buts ont été atteints ou si l'activité a été mise en œuvre.

La troisième colonne (sources de vérification) décrit les sources d'information pour ces données, tandis que la quatrième colonne énumère les postulats (facteurs externes pouvant avoir une influence positive ou négative sur les aspects décrits dans la première colonne).

Au cœur du cadre logique figure une série de propositions reliées les unes aux autres, comme l'illustre la figure 6.4 :

- ▶ si ces activités sont mises en œuvre et si ces postulats se vérifient, alors ces résultats seront obtenus ;
- ▶ si ces résultats sont obtenus et si ces postulats sont validés, alors cet objectif spécifique sera atteint ;
- ▶ si cet objectif spécifique est atteint et si ces postulats se vérifient, alors cet objectif général sera atteint.

La matrice du cadre logique suit une approche causale, puisqu'elle repose sur une série de relations de cause à effet, comme le montrent les exemples suivants :

- ▶ la formation des enseignants (*activité*) induit une amélioration de leurs compétences (*résultat*) ;
- ▶ l'amélioration des compétences des enseignants (*résultat*) induit de meilleures performances (*objectif spécifique*) ;
- ▶ l'amélioration des performances des enseignants (*objectif spécifique*) induit de meilleurs résultats scolaires (*objectif général*).

Mais ces relations sont toujours fonction d'une série de *postulats*, qui doivent être explicitement énoncés :

- ▶ les postulats (décrits dans la quatrième colonne) sont des facteurs externes (politiques, économiques, physiques, etc.) pouvant avoir un impact sur la mise en œuvre du programme, tout en échappant au contrôle des personnes chargées de le gérer ;
- ▶ la plupart de ces facteurs auront déjà été identifiés pendant l'étape de diagnostic, mais d'autres peuvent surgir au cours des discussions approfondies sur l'élaboration du programme ;
- ▶ les facteurs externes peuvent avoir un effet positif sur le programme (par exemple, une campagne de sensibilisation organisée par un organisme

Figure 6.4
La logique de l'approche matricielle

Description du programme	Indicateurs	Sources de vérification	Postulats
Objectif général L'impact global du développement du programme comparé au niveau du pays ou d'un secteur (indique le lien avec la politique et/ou le contexte du programme sectoriel) Exemple : amélioration de la qualité de l'enseignement primaire dans les zones en situation de crise	Exemple : Meilleurs permettant d'apprécier le niveau de contribution à l'objectif ensemble	Exemple : Sources d'information et méthodes de collecte et de réduction de complexes employées (y compris qui, quand et à quelle fréquence)	
Objectif spécifique Le résultat obtenu en termes de développement à la fin du programme. Exemple : amélioration des résultats d'apprentissage dans les zones en situation de crise	Exemple : Aide à répondre à la question : « comment savoir que nous avons atteint cet objectif spécifique ? » Exemple : hausse du pourcentage d'élèves dans les zones en situation de crise atteignant des notes minimales aux évaluées de 35 % en 2009 à 50 % en 2015	Exemple : Sources d'information et méthodes de collecte et de réduction de complexes employées (y compris qui, quand et à quelle fréquence)	Exemple : Postulats (facteurs échappant au contrôle des gestionnaires du programme) susceptibles d'avoir un impact sur les résultats
Résultats Les produits directs (biens ou services) délivrés par le programme, et qui sont pour l'essentiel sous le contrôle des gestionnaires du programme. Exemple : 1. Programmes scolaires élaborés 2. Manuels scolaires et guides de l'enseignant disponibles 3. Enseignants formés	Exemple : Aide à répondre à la question : « comment savoir que les produits ont été délivrés ? » Doit recouvrir des informations détaillées de quantité, de qualité et de durée	Exemple : Sources d'information et méthodes de collecte et de réduction de complexes employées (y compris qui, quand et à quelle fréquence)	Exemple : Postulats (facteurs échappant au contrôle des gestionnaires du programme) susceptibles d'avoir un impact sur les résultats
Activités Tâches à entreprendre pour obtenir les résultats planifiés. Exemple : 1.1. Concevoir des programmes et des supports pédagogiques 2.1. Publier les manuels scolaires 2.2. Distribuer les manuels scolaires dans les établissements 3.1. Former les enseignants	Exemple : Parfois une synthèse des ressources/moyens est fournie dans cette case	Exemple : Parfois une synthèse des coûts/budgets est fournie dans cette case	Exemple : Postulats (facteurs échappant au contrôle des gestionnaires du programme) susceptibles d'avoir un impact sur la relation activité/résultat

extérieur) ou un effet négatif (la survenue d'une guerre civile, par exemple). Mais, comme ces deux effets échappent au contrôle des gestionnaires, ils impliquent un risque pour la réussite du programme ;

- ▶ le risque présenté par chacun des facteurs doit être évalué (par exemple à travers une évaluation subjective sur cinq échelons, du plus faible au plus élevé), et d'éventuels facteurs d'atténuation envisagés. Les postulats au niveau des activités doivent être tout d'abord clarifiés, avant de passer au niveau des résultats, puis des objectifs du programme. Une fois les différents postulats évalués et jugés globalement raisonnables, la quatrième colonne doit servir de base à un rigoureux **suivi des risques** tout au long du déploiement du programme.

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.

SUIVI ET ÉVALUATION

Comment vérifier
que nous avons
atteint nos objectifs ?

**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