

Une stratégie nationale de développement des statistiques de l'éducation (SNDSE)

Lignes directrices relatives à la conception nationale d'une SNDSE

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction

1.1. Contexte, objectif et utilisateurs des lignes directrices

1.2. Définition de la SNDSE

- 1.2.1. Principales caractéristiques d'une SNDSE axée sur les résultats
- 1.2.2. Une approche de gestion axée sur les résultats (GAR) pour la SNDSE

2. Préparation de la SNDSE

2.1. Premiers pas

- 2.1.1. Conclusion d'un consensus sur l'objectif de la SNDSE
- 2.1.2. Utilisation des évaluations de la qualité des données (EQD) pour préparer le terrain

2.2. Conception du cadre de résultats

- Étape 1. Définition des résultats
- Étape 2. Clarification des rôles des partenaires
- Étape 3. Recensement des hypothèses et des risques
- Étape 4. Recensement des ressources
- Étape 5. Élaboration d'une matrice de suivi et d'évaluation

2.3. Cap sur la mise en œuvre

- 2.3.1. Élaboration des plans opérationnels
- 2.3.2. Utilisation de la matrice de suivi et d'évaluation au cours de la mise en œuvre du programme
- 2.3.3. Finalisation et intégration de la stratégie

ANNEXE « Boîte à outils » :

Outil 1. Classement des recommandations par ordre de priorité et définition des objectifs stratégiques

Outil 2. Modèle de matrice de résultats

Outil 3. Modèle de matrice de risques

Outil 4. Modèle de matrice de suivi et d'évaluation

Outil 5. Modèle de plan-programme chiffré/modèle de plan de travail annuel (PTA)

1. INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE, OBJECTIF ET UTILISATEURS DES LIGNES DIRECTRICES

En mai 2015, les participants de 160 pays réunis au Forum mondial sur l'éducation (FME), organisé par la République de Corée, ont approuvé et adopté la Déclaration d'Incheon pour l'éducation 2030. Ce nouvel agenda pour l'éducation ambitionne notamment de mettre en place des « *systèmes nationaux de suivi et d'évaluation complets* afin de produire des données factuelles solides pour éclairer la formulation des politiques et la gestion des systèmes éducatifs et de *respecter l'obligation de rendre des comptes* » (Déclaration d'Incheon, 2015).¹

En vue d'établir des données de meilleure qualité sur l'éducation pour renforcer la gestion de l'éducation et la redevabilité, les participants au FME de 2015 ont plus particulièrement demandé aux institutions co-organisatrices et aux partenaires « de soutenir le renforcement des capacités en matière de collecte, d'analyse et de communication de données au niveau national », en donnant aux pays les moyens d'« améliorer la qualité et les niveaux de ventilation des données » et de « les communiquer en temps utile à l'Institut de statistique de l'UNESCO » (Déclaration d'Incheon, 2015).

Le Programme de développement des capacités pour l'Éducation (CapEd) est l'une des réponses proposées par l'UNESCO aux défis soulevés par la « vision holistique, ambitieuse et transformatrice » de l'agenda de développement Éducation 2030. Il aide les pays à intégrer l'Objectif de développement durable 4 (ODD 4) sur l'éducation dans les plans d'éducation et les systèmes de suivi.

Le volet 2 du Programme CapEd répond plus spécifiquement à l'appel formulé par les États membres à Incheon et a été conçu par l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) pour aider les pays à harmoniser et à consolider leurs données nationales et leurs systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) afin d'effectuer un suivi des progrès accomplis à l'égard des cibles de l'ODD 4. Ce volet encourage les pays à adopter une approche cohérente à moyen terme (3-5 ans) pour renforcer de manière durable les capacités des systèmes statistiques nationaux de l'éducation (SSNE) en soutenant :

- La création d'un **Groupe national d'experts sur les données de l'éducation (GNEDE)** comprenant un comité directeur composé des différentes parties prenantes de l'ODD 4 et d'une équipe technique nationale (ETN) pour élaborer et mettre en œuvre une vision sectorielle des statistiques de l'éducation ;
- La création, la mise en œuvre et le suivi d'une **stratégie nationale de développement des statistiques de l'éducation (SNDSE)**.

Les présentes lignes directrices visent à aider les parties prenantes des pays concernés à préparer leur SNDSE et leur plan-programme de renforcement des capacités à moyen terme pour les statistiques de l'éducation, en veillant à établir un plan stratégique qui soit axé sur les résultats. Pour ce processus, l'approche d'apprentissage par la pratique est fondée sur un ensemble d'outils simples et flexibles qui peuvent être adaptés à leurs contextes respectifs.

Les utilisateurs des lignes directrices sont membres du GNEDE, notamment l'ETN dirigée par le comité directeur. Au besoin, l'UNESCO ou une expertise externe (ou encore les deux) peut aider cette équipe en lui fournissant une assistance technique.

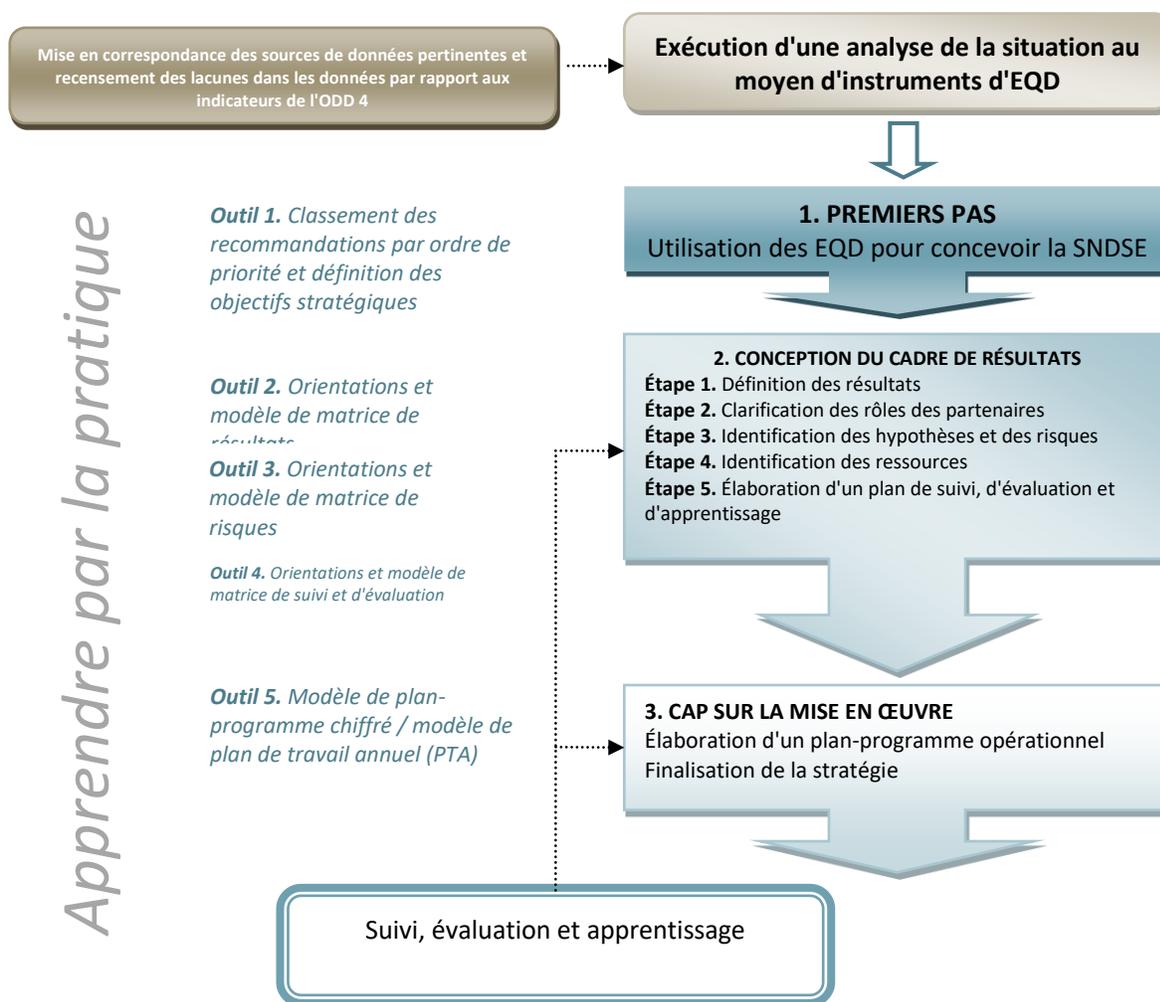
¹ Au cours des 15 dernières années, la gestion axée sur les résultats (GAR) est devenue un instrument essentiel pour contribuer à l'efficacité du développement. La Déclaration d'Incheon est l'un des derniers accords internationaux emblématiques qui mettent tous l'accent sur l'importance de la redevabilité accrue des gouvernements et des partenaires de développement sur l'obtention de résultats. Ces accords reconnus internationalement incluent le Consensus de Monterrey (2002), la Déclaration de Rome sur l'harmonisation (2003), la Déclaration de Paris (2005), la Conférence de Hanoi sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement (2007), le Programme d'action d'Accra (2008) et le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement (2011).

Après une phase de préparation au cours de laquelle le GNEDE sera lancée, la SNDSE sera conçue au moyen des phases suivantes :

- Mise en correspondance des sources de données pertinentes et recensement des lacunes dans les données par rapport au cadre contextualisé d'indicateurs de l'ODD 4 ;
- Exécution d'une analyse de la situation au moyen d'une série d'évaluations de la qualité des données (EQD) pour différentes sources de données requises et production d'un rapport afférent avec des recommandations ;
- Création et validation de la SNDSE.

Le guide vous accompagnera dans une dernière phase qui consiste à concevoir une SNDSE et un plan-programme stratégique. Ce processus est illustré par la **figure 1** ci-dessous qui précise également quels sont les outils pertinents correspondant aux étapes de l'approche d'apprentissage par la pratique.

Figure 1. Processus de conception d'une SNDSE



1.2. DÉFINITION DE LA SNDSE

Une SNDSE est un instrument politique conçu par un gouvernement et ses partenaires, à savoir le GNEDE. Elle établit une vision à moyen terme pour consolider le système de données sur l'éducation et la plateforme de gestion des données dans le pays concerné : le SSNE.

Les SNDSE devraient être axées sur les résultats, en définissant un ensemble cohérent de changements prévus dans la production, l'élaboration de rapports et l'utilisation des statistiques de l'éducation, ainsi qu'être fondées sur une analyse solide du contexte actuel sur les statistiques de l'éducation, c.-à-d. sur une série d'EQD (une par source de données pertinente). Elles devraient être intégrées dans le plan sectoriel d'éducation (PSE) et dans la stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) multisectorielle ainsi qu'inclure un cadre de suivi et d'évaluation pour orienter la mise en œuvre.

1.2.1. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES D'UNE SNDSE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Les principales caractéristiques d'une SNDSE axée sur les résultats sont comme suit :

- i. **Elle contribue à la vision de développement du pays concerné.** La SNDSE est conforme aux engagements internationaux du gouvernement et au cadre global de développement national, à la définition de la mission du PSE et à l'objectif global de la SNDS. À ce titre, il s'agit d'un document en évolution qui tient compte des changements en matière de développement de l'éducation des pays concernés.
- ii. **Elle est sectorielle.** La SNDSE couvre tous les sous-secteurs (éducation de la petite enfance, enseignement primaire, enseignement secondaire, enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) et enseignement supérieur) et devrait aussi inclure l'enseignement non formel, ainsi que l'alphabétisme des adultes conformément aux cibles de l'ODD 4. Elle reconnaît la nécessité d'adopter une approche sectorielle et tient compte d'un apprentissage équitable de qualité tout au long de la vie.
- iii. **Elle est stratégique.** Par définition, la SNDSE classe par ordre de priorité les résultats escomptés, y compris les capacités humaines, techniques et financières, pour atteindre la vision en matière de développement : le cadre de résultats de la SNDSE est axé sur des résultats spécifiques qui sont mesurables objectivement ainsi que sur une logique d'intervention claire, ce qui garantit des résultats prévus réalistes.
- iv. **Elle est réalisable.** Adaptée aux véritables contraintes financières, techniques et politiques dans le domaine des statistiques de l'éducation, la SNDSE fournit un cadre pour les décisions en matière de budget et de gestion et sa faisabilité dépend dans une large mesure du degré d'appropriation de la stratégie par les principales parties prenantes.
- v. **Elle est factuelle et tient compte des défis spécifiques liés aux données du pays concerné.** Le processus d'élaboration de la SNDSE commence par une évaluation de la qualité des données de l'éducation (EQD-Education), en fournissant un corpus d'information servant à orienter la conception de la SNDSE. Outre l'EQD-Education, la SNDSE est éclairée par d'autres enquêtes et consultations lancées pour évaluer l'aptitude d'un pays à s'inscrire dans l'agenda de l'ODD 4 (**encadré 1**).
- vi. **Elle tient compte du contexte national.** La SNDSE doit être conforme aux stratégies du PSE pour renforcer le système d'éducation à tous les niveaux. Les SNDSE sont généralement fondées sur une analyse des vulnérabilités propres au pays concerné (p. ex. avec les conflits, les catastrophes et les

crises économiques) et tiennent compte de l'état de préparation, de la prévention et de l'atténuation des risques.

Le **processus de préparation** des SNDSE inclut les caractéristiques suivantes :

- C'est un **processus piloté par le pays concerné**. La responsabilité de la SNDSE ainsi que sa mise en œuvre incombent au gouvernement national qui doit prendre les décisions finales relatives à l'engagement des ressources. La stratégie doit s'inscrire dans un engagement gouvernemental au processus de préparation et cet engagement doit s'approfondir tout au long du processus.
- C'est un **processus inclusif**. Le processus de planification stratégique devrait être assorti d'un dialogue politique participatif entre les différentes parties prenantes qui établissent un consensus sur l'élaboration de la stratégie et prennent un engagement à cet égard ; les mécanismes existants pour ce dialogue politique entre le gouvernement et ses partenaires de développement incluent le groupe de travail sectoriel (parfois appelé le groupe d'éducation local).
- C'est un **processus bien organisé**. Il est nécessaire de définir clairement les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes, notamment celles chargées de la direction et de la coordination. Les structures des SNDSE peuvent inclure un comité de direction qui supervise et oriente le processus ; une ETN qui coordonne le travail technique, en fédérant l'ensemble des directions et services ministériels ainsi que des groupes de travail sélectionnés pour axer leurs efforts sur des thèmes ou des sous-secteurs spécifiques.
- C'est un **processus de responsabilisation mutuelle croissante en matière de statistiques de l'éducation**. Cela implique la redevabilité respective des différentes parties prenantes qui contribuent à l'obtention de résultats communs, où chaque partie prenante rend compte de sa propre contribution.
- C'est un **processus de renforcement des capacités**. La préparation du plan est une forme de renforcement des capacités d'« apprentissage par la pratique » qui rend la préparation de la SNDSE aussi importante que la stratégie elle-même.
- Il s'agit d'un processus qui témoigne de l'**avantage concurrentiel** de l'UNESCO et de ses partenaires pour faire face aux contraintes systémiques et aux lacunes en matière de capacité liées aux statistiques de l'éducation.

1.2.2. UNE APPROCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR) POUR LA SNDSE

La GAR est une approche de planification stratégique. À l'aide de celle-ci, toutes les parties prenantes veillent à ce que leurs processus, leurs produits et leurs services contribuent à la réalisation des résultats escomptés (produits, résultats et objectifs ou impacts de niveau supérieur). Chacunes à leur tour, les parties prenantes utilisent les informations et les éléments factuels sur les résultats réels pour éclairer la prise de décisions relative à la programmation de la redevabilité et de l'élaboration de rapports.

Deux concepts clés de la programmation de la GAR sont décrits dans cette section et sont élaborés à l'aide du processus de préparation progressif de la SNDSE : la CHAÎNE DE RÉSULTATS et le CADRE DE RÉSULTATS.

La chaîne de résultats de la SNDSE

Un résultat est un changement qui peut être décrit et mesuré. Il peut s'agir d'un changement escompté ou non, positif ou négatif. On s'attend à ce qu'un programme et/ou une stratégie axé(e) sur les résultats engendre des résultats positifs et escomptés, mais ce n'est pas toujours le cas. Comme les changements peuvent parfois

avoir des conséquences négatives ou inattendues, il est important d'effectuer un suivi et un ajustement méticuleux de l'intervention en tenant compte des données en matière de suivi du programme.

En général, la planification et la programmation stratégiques de la GAR incluent trois principaux niveaux de résultats qui se présentent comme suit :

Niveau de résultat 1. Impact : Changement à long terme relatif aux conditions économiques ou sociales.

Niveau de résultat 2. Résultat : Changement à moyen terme relatif aux conditions de développement qui est mesuré au regard des performances institutionnelles et/ou des modifications de comportement d'un groupe d'individus ou d'une organisation spécifiques.

Un résultat correspond au bénéfice mesurable et défini qui est visé pour une communauté, un groupe d'individus ou une organisation. Des **résultats intermédiaires** sont parfois utilisés pour rapprocher des résultats à un résultat final escompté, mais *sont plus mesurables et réalisables dans le cycle de vie d'un programme* que ce dernier.

Niveau de résultat 3. Les produits sont des livrables liés à l'offre qui incluent les événements, les produits ou les services qui découlent d'une intervention en matière de développement à court-moyen terme. La différence fondamentale entre un produit (un bien ou un service spécifiques) et un résultat est la suivante : le produit est généralement un changement relatif à l'offre de biens et de service (il est lié à l'offre) tandis que le résultat témoigne de changements relatifs à l'utilisation des biens et des services (il est lié à la demande).

Les changements au niveau des impacts, des résultats et des produits découlent d'une relation de cause à effet qui est amorcée par un programme ou une intervention en matière de développement. Cette séquence de cause à effet correspond à la **chaîne de résultats** qui est parfois dénommée « logique de résultats », « logique d'intervention » ou « modèle logique ». La relation de causalité entre les résultats va au-delà de la mise en correspondance des apports-activités et des résultats qui sont générés sous la forme de produits, de résultats et d'impacts. Une chaîne de résultats doit également représenter clairement les changements obtenus au moyen de la relation de cause à effet entre les apports-activités et les résultats.

En général, la planification axée sur les résultats nécessite *un changement d'approche pour obtenir des résultats*. Les approches traditionnelles relatives à la planification commencent souvent par les interventions et les ressources requises : « Si les activités X sont mises en œuvre, à l'aide des ressources Y, alors le résultat Z sera atteint » ; on met ici l'accent sur la mise en œuvre. La GAR est fondée sur une planification inversée ; on commence par le résultat (l'objectif) au niveau de l'impact, puis on passe aux résultats au niveau de l'objectif avant de détailler les interventions.

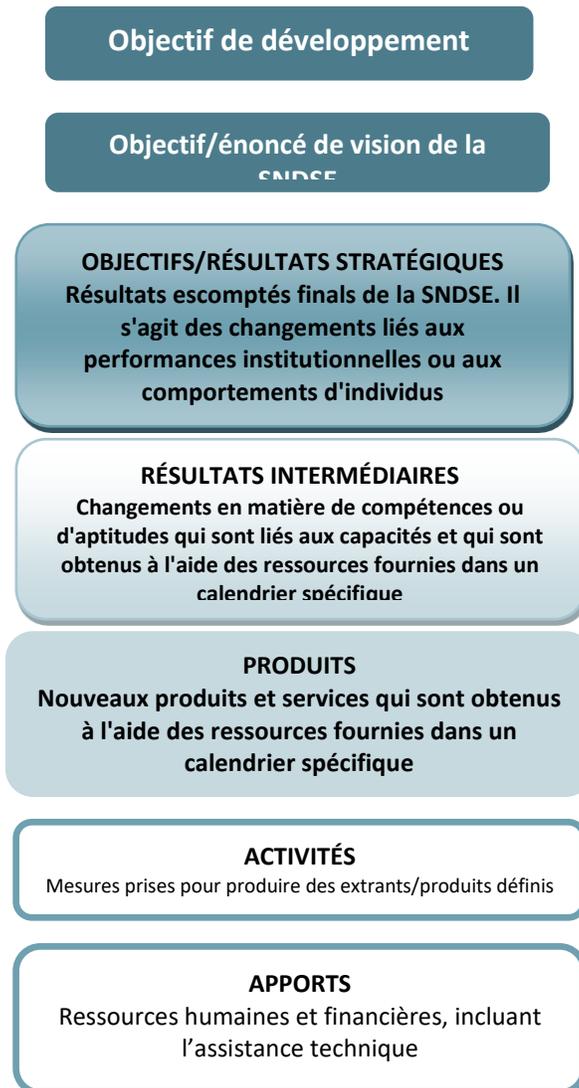
Tableau 1. Éléments correspondants dans un modèle logique générique et dans une chaîne de résultats de la SNDSE

CHAÎNE DE RÉSULTATS GÉNÉRIQUE	CHAÎNE DE RÉSULTATS DE LA SNDSE
<p>Résultat/impact de niveau supérieur Les effets à long terme à proximité ou en haut de la chaîne de résultats qui ont trait à de meilleures conditions économiques ou sociales. En général, les interventions indépendantes ne permettent pas d'obtenir à elles seules le résultat de niveau supérieur, mais un programme devrait déterminer l'objectif de développement national sur lequel il cherche à avoir une influence.</p>	<p>Objectif de développement L'objectif de développement sectoriel ou l'objectif de développement national de haut niveau ; p. ex. l'ODD 4, l'objectif national de réduction de la pauvreté et/ou l'objectif de la SNDS. Il peut être atteint au moyen d'une combinaison d'interventions en matière de développement, y compris au moyen de la SNDSE.</p>
<p>Objectif de développement du programme Les bénéfices visés pour une communauté, un groupe d'individus ou une organisation donné(e) qui résultent du programme concerné.</p>	<p>Objectif/énoncé de vision de la SNDSE Il vise à influencer sur l'objectif de développement sectoriel ou de développement mentionné ci-dessus. Cette vision/cet objectif doit clairement indiquer quel est le groupe cible de l'intervention en matière de</p>

	renforcement des capacités de la SNDSE et préciser ce que ses membres feront mieux ou différemment grâce au programme.
<p>Résultat du programme (final et intermédiaire) Le changement des performances institutionnelles ou du comportement des utilisateurs des produits qui décrit l'adoption ou l'utilisation des produits du programme par les parties prenantes ciblées. Un résultat intermédiaire correspond à un résultat qui aboutit au résultat final escompté, mais qui est plus mesurable et réalisable dans le cycle de vie d'un projet que ce résultat final escompté.</p>	<p>Objectif(s) stratégique(s) en matière de développement des capacités Il s'agit des résultats finals de la SNDSE, que l'on s'attend à obtenir d'ici la fin de la première phase du programme. Ils tiennent compte des recommandations des EQD et décrivent les avantages pour les parties prenantes ciblées (p. ex. le GNEDE) en lien avec une ou plusieurs des quatre composantes visées de la SNDSE. Les résultats intermédiaires indiquent les résultats qui aboutissent à un résultat final défini. On s'attend à les obtenir dans un délai de un à trois ans dans un cycle de vie global d'un programme de cinq ans.</p>
<p>Produits Livrables liés à l'offre qui incluent les événements, les produits ou les services qui découlent d'une intervention.</p>	<p>Produits du programme de la SNDSE Connaissances, produits et services.</p>

Il est important de noter que la terminologie et le niveau de détail utilisés pour décrire les éléments d'une chaîne de résultats peuvent différer d'un programme à l'autre en fonction de la portée de l'intervention. Pour les SNDSE, la chaîne de résultats doit tenir compte de la fonction de renforcement des capacités d'une stratégie pour élaborer les statistiques de l'éducation dans un pays donné ; la chaîne de résultats des SNDSE doit également anticiper l'intégration éventuelle des SNDSE dans des cadres de planification stratégique plus larges, tels que les PSE nationaux et les SNDS générales plurisectorielles. Le **tableau 1** ci-dessus détaille les éléments correspondants du modèle logique générique et de la chaîne de résultats de la SNDSE. La **figure 2** ci-dessous fournit une illustration de la chaîne de résultats de la SNDSE.

Figure 2. La chaîne de résultats de la SNDSE



Une chaîne de résultats sera toujours intégrée dans un contexte donné qui témoigne de la situation globale, des besoins, des problèmes, des priorités et des aspirations des principaux titulaires de droits. Différents facteurs économiques, politiques, sociaux, environnementaux ou culturels auront une incidence sur l'obtention des résultats. En général, il n'y a pas de solution universelle et les chaînes de résultats varieront d'un pays à l'autre. En ce sens, la chaîne de résultats de la SNDSE qui est décrite ci-dessus est elle-même un modèle logique générique et est modifiable. Par exemple, dans certains contextes nationaux, les résultats intermédiaires ne sont pas toujours requis tandis qu'ils le sont dans *d'autres situations plus complexes*.

Le cadre de résultats de la SNDSE

En général, un cadre de résultats est une articulation explicite de la chaîne de résultats, montrant les différents niveaux de résultats escomptés pour un projet, un programme ou une stratégie de développement donné(e).² Il peut prendre la forme d'un graphique ou d'une matrice. Le cadre de résultats de la SNDSE comprend une **matrice de résultats** et une **matrice de suivi et d'évaluation** complémentaire.

En tant que présentation conceptuelle d'une chaîne de résultats, la matrice de résultats capture les éléments essentiels des relations logiques et des relations de cause à effet escomptées entre les apports, les produits, les résultats intermédiaires et les impacts. Elle inclut également les éléments suivants :

- Les responsabilités recensées des différents **partenaires**, qu'il s'agisse d'un gouvernement ou d'un ministère spécifique, d'une agence des Nations Unies, d'une ONG ou d'une autre agence chargée de l'exécution, qui atteindront un produit ou un résultat escompté ;
- Les **hypothèses de base** sous-jacentes recensées qui doivent être en place pour que l'intervention obtiennent les résultats et les impacts ciblés ou l'objectif de développement de haut niveau et le **risque** que surviennent de futurs événements potentiels, qui peuvent être partiellement ou entièrement sous contrôle, et qui peuvent avoir des effets négatifs sur l'obtention des résultats ;
- Les **ressources** estimées (financières, humaines et techniques) requises pour obtenir les résultats convenus.

Le format et le niveau de détail privilégiés pour la matrice de résultats varient d'une organisation à l'autre et selon l'ampleur de l'intervention, mais toutes les interventions incluent les mêmes éléments de base pour orienter les organisations chargées de la mise en œuvre en ce qui concerne l'obtention des résultats et les organisations chargées de l'évaluation en ce qui concerne leur analyse. Le **tableau 2** ci-dessous fournit un aperçu sommaire d'une **matrice de résultats nationale d'une SNDSE**.

Tableau 2. Exemple de matrice de résultats d'une SNDSE

Logique d'intervention	Domaines d'action clés	Partenaires chargés de la mise en œuvre	Hypothèses et risques	Coûts indicatifs (total/source/écart)
Objectif stratégique/résultat 1.				
Résultat intermédiaire 1.1.				
Produit 1.1.1.				
Objectif stratégique/résultat 2.				
Résultat intermédiaire 2.1.				
Produit 2.1.1.				

Comme cela est mentionné ci-dessus, la matrice de résultats d'une SNDSE est assortie d'une matrice détaillée de suivi et d'évaluation. Dans cette matrice, les résultats sont affinés à l'aide d'indicateurs qui sont quantifiables et mesurables, ou observables. Les valeurs de référence et les valeurs cibles sont utilisées pour effectuer un suivi des progrès accomplis pour obtenir les résultats à différents intervalles.

Pour résumer, la SNDSE est étayée par le cadre de résultats qui inclut les matrices de résultats et les matrices de suivi et d'évaluation. Le cadre de résultats, qui offre une approche systématique au GNEDE pour planifier sa stratégie et sélectionner les interventions les plus susceptibles de résoudre les problèmes visés, sert également d'outil pour :

² Les différentes agences utilisent des outils conceptuels similaires qui sont également conçus pour réunir des informations sur les résultats escomptés : cadres logiques, modèles logiques, théories du changement, chaînes de résultats et cartographie des résultats.

- *Le consensus, la coordination et l'appropriation*, en donnant la possibilité au GNEDE de coordonner l'approche en matière de mise en œuvre et de convenir des résultats attendus ;
- *La gestion de la mise en œuvre*, en utilisant des données sur les performances pour apporter des corrections aux activités, réaffecter les ressources et réévaluer les objectifs ciblés ou les hypothèses sous-jacentes ;
- *La communication et l'élaboration de rapports* sur les ressources, les activités et les résultats pour le personnel du programme, les partenaires de développement et les autres parties prenantes ;
- *L'harmonisation des efforts des différents partenaires*, en clarifiant les divisions efficaces des responsabilités pour obtenir des résultats spécifiques ;
- *L'évaluation*, en déterminant clairement de quelle manière les progrès accomplis à l'égard des objectifs visés seront mesurés et en servant d'outil élémentaire pour la redevabilité afin d'élaborer une approche en matière d'évaluation pour l'intervention ;
- *L'apprentissage issu de l'expérience*, en donnant au GNEDE la possibilité d'évaluer dans le temps quelles approches ou interventions contribuent le plus efficacement à l'atteinte d'objectifs de développement spécifiques, processus qui facilite le recensement de bonnes pratiques aux fins de leur reproduction.

Le **tableau 3** fournit une vue d'ensemble du processus de préparation de la SNDSE, de l'objet de chaque étape du processus, des outils pertinents pour appuyer la préparation de la SNDSE et d'un calendrier suggéré.

Tableau 3. Phases et étapes de préparation de la SNDSE

PHASE 1. Premiers pas			Calendrier
Utilisation des EQD pour préparer le terrain	✓ Parvenir à un consensus sur l'objectif de la SNDSE conformément aux priorités stratégiques du PSE national	Outil 1. Classement des recommandations par ordre de priorité et définition des objectifs stratégiques	Semaine 1 Réunion consultative OU séance de travail de 2-3 jours intégrée à l'atelier de conception
	✓ Classer les recommandations sur les EQD par ordre de priorité et les utiliser pour définir les objectifs stratégiques		
PHASE 2. Conception du cadre de résultats			
Étape 1. Définition des résultats	✓ Élaborer les résultats	Outil 2. Orientations et modèle de matrice de résultats	Semaine 2/3 Atelier de conception de 5-10 jours Voir l' annexe 2 : Programme de l'atelier de conception proposé
	✓ Élaborer les produits		
Étape 2. Clarification des rôles et des responsabilités des partenaires	✓ Recenser les partenaires de la SNDSE		
	✓ Passer en revue l'ETN et l'améliorer, si nécessaire		
Étape 3. Recensement des hypothèses et des risques	✓ Intégrer les hypothèses et les risques dans la matrice de résultats	Outil 3. Modèle de matrice de risques	
Étape 4. Recensement des ressources	✓ Estimer les coûts de la SNDSE		
Étape 5. Élaboration d'une matrice de suivi et d'évaluation	✓ Affecter les valeurs de référence, les indicateurs et les cibles des résultats et des produits	Outil 4. Orientations et modèle de matrice de suivi et d'évaluation	
	✓ Recenser les moyens de vérification		
	✓ Préparer l'utilisation des données de suivi et d'évaluation pour l'apprentissage et l'ajustement au cours du cycle de vie du programme		
PHASE 3. Cap sur la mise en œuvre			
Élaboration d'un plan-programme opérationnel	✓ Utiliser la matrice de résultats pour préparer un plan-programme/un plan de travail annuel (PTA)	Outil 5. Modèle de plan-programme chiffré/modèle de PTA	Semaine 4/5 Atelier ou séance de travail de 5-10 jours
Suivi et évaluation de la SNDSE	✓ Comprendre comment utiliser la matrice de suivi et d'évaluation pour la gestion de programme et l'évaluation de la planification		Semaine 6
Finalisation de la stratégie	✓ Préparer le document de la SNDSE à l'aide du modèle fourni		Semaine 7-8

2. PRÉPARATION DE LA SNDSE

2.1. PREMIERS PAS

Dans cette section, nous allons parvenir à un consensus sur l'objectif de la SNDSE, ou l'énoncé de vision, conformément a) aux cadres politiques nationaux en matière d'éducation ; b) aux priorités stratégiques du système statistique national (SSN) ; et c) à l'agenda de développement de l'ODD 4-Éducation 2030. En ce qui concerne les résultats des EQD, nous examinerons les recommandations et nous en tiendrons compte au regard de l'énoncé de vision de la SNDSE. Finalement, nous classerons par ordre de priorité les recommandations de l'EQD et nous les utiliserons pour définir les objectifs stratégiques de la SNDSE.

L'accent est mis ici sur la création d'une appropriation nationale d'une SNDSE fondée sur des éléments factuels ainsi que sur la conclusion d'un accord sur une vision stratégique qui ne soit pas parallèle aux structures et processus de gestion des cadres politiques existants et qui contribue aux priorités nationales générales en matière de développement. Pour toutes les séances mentionnées ci-dessus, les tâches doivent être effectuées de manière collaborative par les parties prenantes, notamment par les principaux membres du GNEDE.

2.1.1. CONCLUSION D'UN CONSENSUS SUR L'OBJECTIF DE LA SNDSE

À cette étape, avant que le processus de préparation de la SNDSE ne démarre, le GNEDE, qui inclut l'ensemble des parties prenantes des autorités gouvernementales et des partenaires de développement, est en place. Le GNEDE mobilise les parties prenantes de la SNDS générale, qui interviennent spécifiquement dans le secteur de l'éducation, ainsi que d'autres parties prenantes ; dans le contexte tanzanien, par exemple, des partenaires du secteur de l'éducation contribuent au plan directeur sur les statistiques de la Tanzanie.

Faire correspondre la SNDSE et les cadres politiques nationaux

Il convient de commencer par recenser les cadres politiques pertinents pour la SNDSE du pays concerné. Par exemple, pour la Tanzanie, ils incluent :

- Le **plan directeur sur les statistiques de la Tanzanie**/la SNDS. L'élaboration de cette stratégie inclut la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel qui orientera la mise en œuvre nécessaire à la concrétisation de la vision du plan directeur qui est de disposer d'un « *système statistique national (SSN) bien intégré et efficace qui produit des statistiques de qualité pour une prise de décisions objective et rentable en temps utile* ».
- Le **plan quinquennal de développement 2016/17-2020/21 (PQD-II)**. L'objectif de la deuxième phase de mise en œuvre de la vision pour le développement de la Tanzanie pour 2025, qui combine le PQD et la stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté, est le suivant : *Promouvoir l'industrialisation pour contribuer à la transformation économique et au développement humain d'ici 2020.*
- L'objectif du récent **plan de développement sectoriel de l'éducation, 2016/17-2020/21**, est le suivant : *Développer les connaissances et les compétences pour améliorer les conditions de vie d'ici 2020.*

Si l'engagement du pays à l'égard de l'agenda Éducation 2030 et des cibles de l'ODD 4 n'a pas encore été intégré dans le plan sectoriel national, vous pourriez devoir tenir également compte de l'ODD 4 : « *Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie* » (voir [Métadonnées relatives aux indicateurs mondiaux et thématiques pour le suivi et l'examen de l'ODD 4 et de l'Éducation 2030](#) de l'ISU).

Élaborer l'ébauche d'objectif/d'énoncé de vision de la SNDSE

Vous disposez désormais d'une liste d'énoncés politiques pertinents. Pour parvenir à un consensus sur l'objectif de la SNDSE, vous pouvez suivre ce processus et remplir le **tableau 4** ci-dessous (les exemples sont en italiques).

1. En tenant compte du contexte politique global, préparer une version initiale de l'objectif/l'énoncé de vision de la SNDSE. **Par exemple :**

- *D'ici cinq ans, consolider les capacités sectorielles des parties prenantes du système statistique national de l'éducation (SSNE) pour produire des statistiques et mesurer les progrès accomplis relatifs aux objectifs nationaux, régionaux et mondiaux en matière d'éducation.*

2. Identifier les principales parties prenantes qui sont pertinentes pour l'objectif.

3. Déterminer pour quelle raison l'objectif est pertinent et quels sont les résultats escomptés de cet objectif pour chacune des parties prenantes ?

4. Identifier quel rôle joue chaque partie prenante pour atteindre l'objectif.

5. En tenant compte des résultats de la discussion, *préparer une nouvelle version* de l'objectif/l'énoncé de vision de la SNDSE. Dans le tableau 4 ci-dessous, l'objectif/l'énoncé de vision final tient compte des changements, indiqués en gras, qui témoignent des contributions des parties prenantes. Le ministère de la Santé et des Affaires sociales, par exemple, est particulièrement préoccupé par la « préparation à la scolarité » ; le bureau du président chargé de l'administration régionale et des gouvernements locaux est préoccupé par une « éducation élémentaire inclusive » et les ministères du Travail et du Développement des communautés sont particulièrement préoccupés par le « développement des compétences ». Pour finir, toutes les parties prenantes sont investies dans les « possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous ».

D'ici cinq ans, consolider les capacités sectorielles des parties prenantes du système statistique national de l'éducation (SSNE) pour produire des statistiques de qualité à partir de plusieurs sources de données et effectuer un suivi des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous, notamment en ce qui concerne la préparation à la scolarité, l'éducation élémentaire inclusive et le développement équitable des compétences pour améliorer les conditions de vie.

Tableau 4. Exemples de résultats issus des discussions et d'objectif fondé sur le consensus

VERSION PROVISoire de l'objectif/l'énoncé de vision de la SNDSE : D'ici cinq ans, consolider les capacités sectorielles des parties prenantes du système statistique national de l'éducation (SSNE) pour produire des statistiques et mesurer les progrès accomplis relatifs aux objectifs nationaux, régionaux et mondiaux en matière d'éducation.		
Qui sont les principales parties prenantes pertinentes pour l'objectif ?	Pour quelles raisons l'objectif est pertinent pour chaque partie prenante ?	Quel rôle joue chaque partie prenante pour atteindre l'objectif ?
<i>Institut national de la statistique (INS)</i>	<i>Le SSNE fait partie intégrante du SSN</i>	<i>Coordination intersectorielle</i>
<i>Ministère de l'Éducation, des Sciences et de la Formation</i>	<i>Le SSNE est une condition préalable à la mise en œuvre du plan de développement du secteur de l'éducation</i>	<i>Coordination sectorielle, gestion des données et élaboration de rapports sectoriels</i>
<i>Bureau du président chargé de l'administration régionale et des gouvernements locaux</i>	<i>Le SSNE est une condition préalable aux services d'éducation de base</i>	<i>Partager/exporter des données pertinentes liées à la gestion du secteur de l'éducation</i>
<i>Ministère de la Santé et des Affaires sociales</i>	<i>Ensembles corrélés de données sectorielles, notamment liés aux indicateurs relatifs au développement de la petite</i>	

	<i>enfance et à la protection et l'éducation de la petite enfance</i>	
<i>Ministère du Développement communautaire</i>	<i>Ensembles corrélés de données, notamment liés à la formation axée sur les compétences</i>	
<i>Ministère du Travail, de l'Emploi et du Développement de la jeunesse</i>	<i>Ensembles corrélés de données, notamment liés à la formation axée sur les compétences</i>	<i>Intégrer les informations sur le marché du travail dans le SSNE</i>
VERSION FINALE de l'objectif/l'énoncé de vision de la SNDSE :		
<i>D'ici cinq ans, consolider les capacités sectorielles des parties prenantes du système statistique national de l'éducation (SSNE) pour produire des statistiques de qualité à partir de plusieurs sources de données et effectuer un suivi des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous, notamment en ce qui concerne la préparation à la scolarité, l'éducation élémentaire inclusive et le développement équitable des compétences pour améliorer les conditions de vie.</i>		

2.1.2. UTILISATION DES ÉVALUATIONS DE LA QUALITÉ DES DONNÉES (EQD) POUR PRÉPARER LE TERRAIN

Avant de préparer la SNDSE, une EQD est menée à l'échelle du pays, avec les instruments élaborés par l'ISU (voir les [supports de formation du CapED](#)). Ces instruments incluent des évaluations des systèmes de données administratives courantes, des enquêtes auprès des ménages et des études sur l'évaluation de l'apprentissage.

Les EQD donneront lieu à une série de recommandations qui pourront être classées dans les catégories suivantes de composantes de capacités relatives à la SNDSE.

Composante 1. Environnement politique et institutionnel

Composante 2. Processus statistiques/organisationnels

Composante 3. Capacité technique (système de données et diffusion)

Composante 4. Capacité des ressources humaines

Chaque composante peut être divisée en éléments spécifiques. Ces éléments constituent une référence pour *regrouper les recommandations* sous chaque composante. Par exemple, les éléments de la composante 1 seront utiles pour regrouper les recommandations de l'EQD liées à l'environnement politique et institutionnel, comme suit :

Composante 1. Environnement politique et institutionnel

Recommandations liées aux éléments suivants :

- Restructuration et coordination institutionnelles ;
- Clarté des mandats, des rôles et des responsabilités, collaboration et redevabilité des parties prenantes ;
- Réforme juridique/politique pour des statistiques officielles crédibles (transparence, confidentialité et confiance de la population) ;
- Adéquation des ressources financières ;
- Sensibilisation relative à la qualité statistique et pertinence pour les utilisateurs ;
- AUTRES RECOMMANDATIONS.

Comme certaines recommandations peuvent provenir d'autres sources que l'EQD, le tableau inclut une catégorie « AUTRES RECOMMANDATIONS » pour y intégrer d'autres éléments dans le cadre de la catégorisation. Il est important de noter que la catégorisation ci-dessus est *uniquement indicative* puisque le regroupement de recommandations peut différer d'un pays à l'autre.

Pour regrouper les recommandations de l'EQD, vous pouvez suivre le procédé ci-dessous en utilisant l'**outil 1**, « Classement des recommandations de l'EQD par ordre de priorité et définition des objectifs », de l'**annexe** « Boîte à outils » qui inclut des exemples en italiques. Le **tableau 5** ci-dessous présente le contenu de l'outil 1. Il inclut les composantes des recommandations de l'EQD et les éléments de chaque composante ; les recommandations de l'EQD par composante ; l'importance relative de chaque recommandation et un objectif stratégique lié à la composante globale.

1. Passez en revue les recommandations fournies dans le rapport de l'EQD : sont-elles claires ? Familiarisez-vous avec chaque composante et ses éléments fournis en colonne A ; devez-vous inclure d'autres éléments ou est-ce que la catégorie « AUTRES RECOMMANDATIONS » suffit ?
2. Mettez en relation les recommandations de l'EQD avec chaque composante. Dans l'idéal, cela devrait être lié aux éléments de la composante ou à la catégorie « AUTRES RECOMMANDATIONS ». Saisissez les informations dans la colonne B.
3. Évaluez l'importance relative de chaque recommandation en utilisant une simple échelle d'importance (de 1 à 3) en colonne C.
4. Analysez les recommandations dont les évaluations sont les plus élevées. Réfléchissez au changement escompté lié à une composante de la SNDSE. Choisissez l'objectif stratégique qui décrit le changement et saisissez l'information dans la colonne C.

Qu'est-ce qu'un « objectif stratégique » ? Un objectif stratégique est un résultat de niveau supérieur qui représente un changement mesurable lié aux capacités dans les établissements, les systèmes, les organisations et les groupes de population. L'atteinte de l'ensemble des objectifs stratégiques débouche sur l'objectif/la vision ultime de la SNDSE. Un objectif stratégique est lié à l'une des quatre composantes en matière de capacités d'une SNDSE, comme cela est décrit ci-dessus et détaillé dans le tableau 4 ci-dessous.

Il est essentiel de *ne pas formuler d'objectif stratégique lié à une seule recommandation*. Reportez-vous plutôt aux recommandations pour orienter votre réflexion sur l'objectif stratégique. Une recommandation unique peut probablement servir de point de départ pour un résultat intermédiaire, qui est abordé en 2.2, à l'étape 1, ci-dessous.

Tableau 5. Catégorisation indicative des recommandations de l'EQD (des exemples sont disponibles en **annexe, outil 1**)

COLONNE A Composante et éléments de chaque composante	COLONNE B Recommandations	Importance relative			COLONNE C Objectif stratégique
		1	2	3	
Composante 1. Environnement politique et institutionnel					
Restructuration et coordination institutionnelles					
Clarté des mandats, des rôles et des responsabilités, collaboration et redevabilité des parties prenantes					
Réforme juridique/politique pour des statistiques officielles crédibles (transparence, confidentialité et confiance de la population)					
Adéquation des ressources financières					
Sensibilisation relative à la qualité statistique et pertinence pour les utilisateurs					
AUTRES RECOMMANDATIONS :					
Composante 2. Processus statistiques/organisationnels					
Méthodologies statistiques (concepts, définitions et classifications conformes aux normes internationales)					
Sources de données fiables et précises pour illustrer suffisamment la réalité					
Processus de collecte de données de routine					
Sources de données externes pour combler les lacunes relatives aux données administratives ; harmonisation de plusieurs sources de données					
AUTRES RECOMMANDATIONS :					
Composante 3. Capacité technique (système de données et diffusion)					
Logiciel de base de données					
Connectivité et services de base					
Périodicité, respect des délais et cohérence des produits statistiques					
Mécanismes et méthodes d'élaboration de rapports et d'analyse de données					
Mécanismes de retour d'information par les utilisateurs et de diffusion					
AUTRES RECOMMANDATIONS :					
Composante 4. Capacité des ressources humaines					
Recrutement de personnel et évaluation de la capacité des ressources humaines					

Formation du personnel à tous les niveaux en connaissances et compétences statistiques					
Systèmes d'incitation pour attirer et retenir le personnel compétent					
Développement professionnel et formation relative aux compétences de gestion des données pour le personnel du SSNE					
AUTRES RECOMMANDATIONS :					

2.2. CONCEPTION DU CADRE DE RÉSULTATS

Dans cette section, nous préparerons une matrice de résultats et une matrice connexe de suivi et d'évaluation. Ces éléments forment un cadre de résultats qui définit l'orientation stratégique et les résultats escomptés de la SNDSE dans le pays concerné. La matrice de résultats contient les informations suivantes :

- 1. Objectifs/résultats stratégiques (pas plus de 4) ;*
- 2. Résultats intermédiaires ;*
- 3. Produits ;*
- 4. Partenaires chargés de la mise en œuvre ;*
- 5. Hypothèses et risques ;*
- 6. Ressources indicatives.*

Un modèle de matrice de résultats (outil 2) est fourni dans l'annexe « Boîte à outils » et inclut des exemples en italiques.

ÉTAPE 1. DÉFINITION DES RÉSULTATS

À la fin de la première étape de préparation de la SNDSE (« Premiers pas »), vous disposerez des résultats supérieurs de la stratégie : l'objectif/l'énoncé de vision et un ensemble d'objectifs stratégiques. La tâche consiste désormais à définir les résultats suivants dans le cadre de résultats de la SNDSE : résultats, résultats intermédiaires et produits.

Les résultats portent sur le changement. Pour définir les résultats, vous devrez utiliser le « langage du changement » et non pas le « langage de l'action ».

- Le **langage de l'action** est lié aux résultats escomptés du point de vue des prestataires et commence en général par « en faisant ceci ou cela ». Ce type de langage peut être interprété de nombreuses façons car il n'est pas spécifique ni mesurable (p. ex. améliorer les produits statistiques). Il met généralement l'accent sur l'achèvement des activités (p. ex. créer des unités de SIGE dans 15 bureaux régionaux).
- Le **langage du changement** décrit les changements relatifs à la situation des établissements et des individus. Il fixe des critères de succès précis. Il met l'accent sur les résultats et non pas sur les méthodes pour les obtenir ; il convient d'éviter les expressions telles que « à l'aide de ceci ou de cela » ou « en faisant ceci ou cela » (voir la **figure 3**).

Voici quelques exemples de résultats qui sont présentés à l'aide du langage du changement :

- Le GNEDE élabore une politique relative au SIGE, en évalue les coûts et la met en œuvre.
- L'INS et les ministères compétents respectent un calendrier de réunions régulières.
- Un budget adéquat, comprenant des coûts récurrents annuels, est disponible pour la création et la gestion du SIGE.
- La loi sur les statistiques inclut des mesures pour traiter les données individuelles de manière confidentielle.
- L'ETN met en place des mécanismes appropriés pour empêcher l'accès non autorisé aux données individuelles et leur utilisation.
- Une enquête de satisfaction est réalisée auprès des utilisateurs.

Figure 3. Principaux éléments du langage du changement



Formulation des objectifs stratégiques en tant que résultats finals

Vous pouvez constater que les objectifs stratégiques que vous avez recensés sont décrits à l'aide du « langage de l'action ». Le cas échéant, vous devrez formuler les objectifs à l'aide du « langage du changement ». Les objectifs stratégiques représenteront les résultats (finals) de la SNDSE.

La liste de contrôle suivante peut vous aider à réfléchir et à exprimer un résultat en fonction de vos objectifs stratégiques.

Liste de contrôle 1. Résultats

Liste de contrôle	✓
Le résultat décrit le changement (les résultats des actions) et non les actions elles-mêmes.	<input type="checkbox"/>
Le résultat traduit des changements comportementaux et/ou institutionnels de haut niveau.	<input type="checkbox"/>
Le résultat est spécifique, ne combine pas deux types différents de résultats (ou davantage) et n'a pas de portée générale qui pourrait presque tout couvrir.	<input type="checkbox"/>
Le résultat inclut un sujet pour le changement escompté (« qui »).	<input type="checkbox"/>
Le résultat spécifie un calendrier réaliste (p. ex. cinq ans).	<input type="checkbox"/>
Le résultat est clairement énoncé et la formulation est dénuée d'ambiguïtés. Testez la formulation. L'objectif ne devrait pas être interprété différemment par les divers groupes concernés.	<input type="checkbox"/>

Formulation des résultats intermédiaires

Un résultat final correspond à un changement lié aux performances institutionnelles ou à un changement comportemental parmi les utilisateurs des produits, tandis qu'un résultat intermédiaire correspond à un résultat provisoire qui aboutit au résultat final escompté, mais qui est plus mesurable et réalisable dans le cycle de vie du programme.

En résumé, un résultat intermédiaire est une *amélioration de la capacité des parties prenantes à passer à l'action*. Il peut s'agir :

- De changements positifs qui surviennent chez un individu ou un groupe d'individus, tels que des améliorations de connaissances et de compétences, ou de changements relatifs à la motivation et à l'attitude portant sur une question particulière ;
- De changements relatifs aux interactions entre des individus et des groupes dans le contexte social et organisationnel plus large, et qui prennent la forme de processus de meilleure qualité ou de nouveaux produits et services.

Les résultats intermédiaires peuvent être classés dans **trois catégories** :

1. Renforcement des compétences et savoir-faire relatif à la mise en œuvre.

Capacité d'action accrue par :

- L'acquisition de nouvelles connaissances ou compétences ;

- L'application de nouvelles connaissances ou compétences.

2. Amélioration de la sensibilisation. Capacité d'action accrue par un renforcement des éléments suivants :

- Compréhension ;
- Attitude ;
- Motivation.

3. Amélioration du consensus et du travail d'équipe. Capacité d'action accrue par un renforcement des éléments suivants :

- Coordination ;
- Processus de collaboration ;
- Communication et mise en réseau.

Il est important de noter que la liste ci-dessus n'est pas une séquence. Appuyez-vous plutôt sur la typologie pour élaborer un ou plusieurs résultats intermédiaires relatifs aux capacités liés à un résultat spécifique (final).

Avant de passer à l'élément suivant dans le cadre de résultats, vérifiez le résultat intermédiaire :

- ✓ Décrit-il le changement (les résultats des actions) et non pas les actions elles-mêmes ?
- ✓ Inclut-il un sujet pour le changement escompté (« qui ») ?
- ✓ Fixe-t-il un délai réaliste (p. ex. une période de un à trois ans) ?
- ✓ Est-il clairement énoncé ?

Formulation des produits

Les produits sont des **engagements**. Il s'agit de résultats qu'un programme ou un projet *doit* obtenir avec les ressources fournies et dans le délai fixé, en général moins de cinq ans. Les produits sont très différents des résultats ou des impacts qui correspondent à des changements à plus long terme qui ont habituellement besoin de l'énergie et des ressources de plusieurs partenaires. Les produits sont un type de résultats sur lesquels les gestionnaires de programme ont un degré élevé d'influence et la non-livraison des produits peut être perçue comme l'échec du programme. En général, si le résultat dépasse majoritairement le contrôle ou l'influence du programme ou du projet, il *ne peut pas* s'agir d'un produit.

Les produits sont des **livrables** qui sont liés à un changement opérationnel : la disponibilité de nouveaux produits et services. Un seul produit ne sera presque jamais suffisant pour donner lieu aux changements comportementaux ou institutionnels implicites au niveau des résultats. En revanche, si un programme ou un projet comprend un nombre trop important de produits, il peut s'écarter de son objectif et être difficile à gérer.

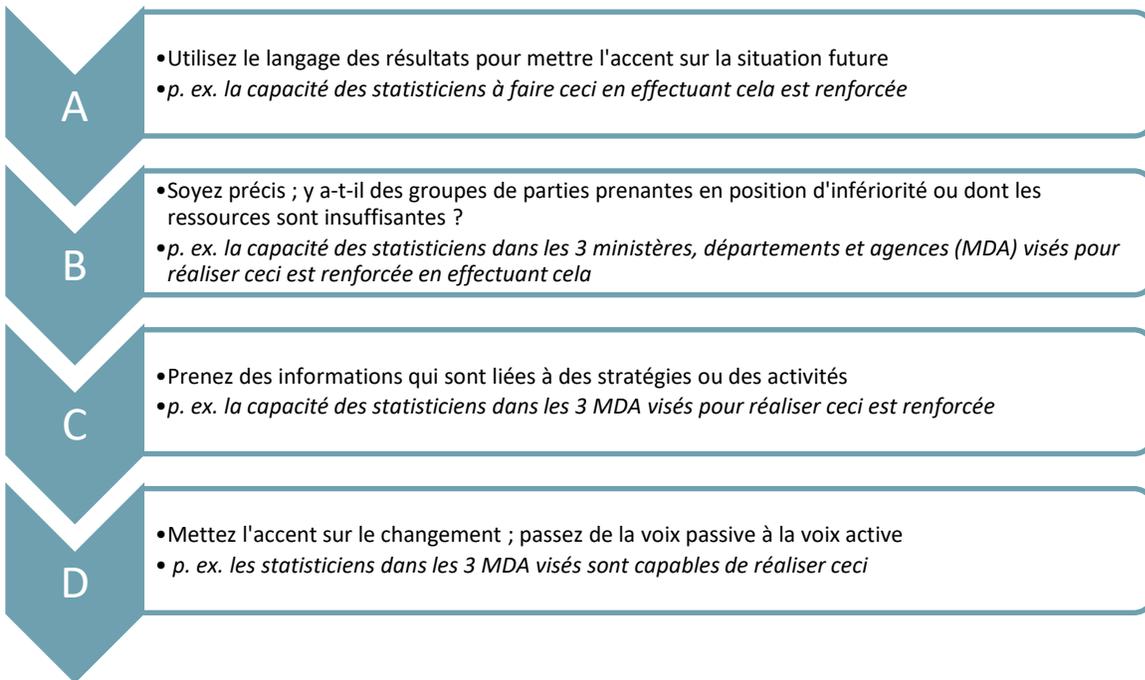
Il est essentiel que les produits soient **tangibles**. Lors de la définition des produits, il faut utiliser avec discernement les mots « approuvé » ou « habilité ». Ces mots peuvent être plus appropriés au niveau du résultat car ils dépendent essentiellement des actions d'autres personnes qui sont en dehors du contrôle d'un programme ou d'un projet.

Vous pouvez avoir envie de répertorier certaines choses telles que les ateliers et les séminaires en tant que produits. Après tout, il s'agit de livrables et certains ateliers peuvent être stratégiques s'ils réunissent des décideurs dans une salle pour créer un consensus. Mais, dans la plupart des cas, les ateliers et les séminaires sont des activités plutôt que des produits. De plus, les produits ne sont pas simplement des activités achevées ; il s'agit de changements tangibles relatifs aux produits et aux services, de nouvelles compétences ou aptitudes qui résultent de l'achèvement de plusieurs activités.

Liste de contrôle 2. La liste de contrôle suivante peut vous aider à réfléchir pour formuler des produits.

Liste de contrôle	✓
Le produit est un nouveau livrable qui peut être élaboré par le programme de la SNDSE.	<input type="checkbox"/>
Le produit est lié à un résultat (et seulement un).	<input type="checkbox"/>
Chaque produit est décrit en utilisant le langage du changement et se présente sous la forme d'un livrable qui sera achevé dans moins de cinq ans (voir la figure 4 ci-dessous).	<input type="checkbox"/>
Le produit <i>ne répète pas</i> l'énoncé du résultat qui est au-dessus de lui.	<input type="checkbox"/>
Il y a un lien de cause à effet évident ou intuitif entre le produit et le résultat auquel il contribue (si ... alors).	<input type="checkbox"/>
L'addition des produits est suffisante pour obtenir le résultat de niveau supérieur.	<input type="checkbox"/>
Le produit <i>n'est pas</i> une activité achevée (p. ex. une formation réalisée ; un atelier réalisé ; une enquête réalisée – il s'agit ici d'activités).	<input type="checkbox"/>
Le produit est spécifique, ne combine pas deux types différents de résultats (ou davantage) et n'a pas de portée générale qui pourrait presque tout couvrir.	<input type="checkbox"/>

Figure 4. Utilisation du langage du changement pour formuler un produit



ÉTAPE 2. CLARIFICATION DES RÔLES DES PARTENAIRES

Un élément très important dans la matrice de résultats de la SNDSE est la **définition des responsabilités** dans l'obtention de résultats spécifiques – c'est-à-dire des produits et des résultats intermédiaires – et le type de rôle qui est joué (voir la **figure 5**).

De manière générale, il existe deux types de partenaires :

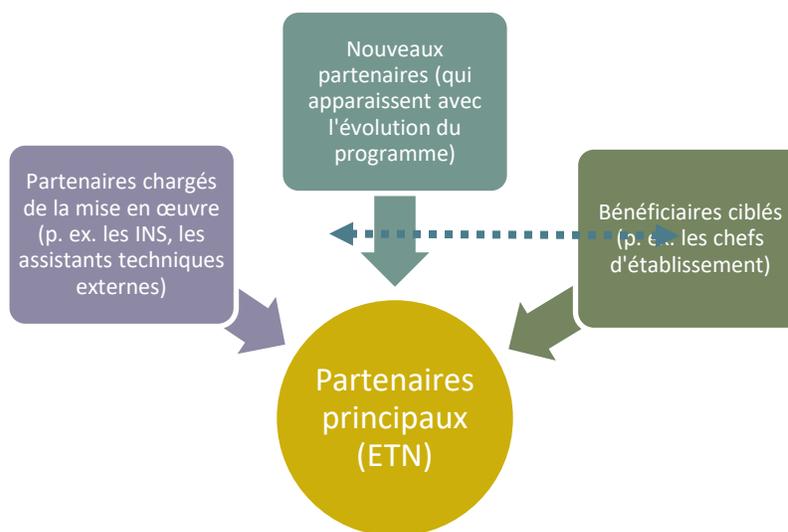
- Le partenaire principal : l'organisation chargée de lancer et de gérer le processus déterminé au moyen de la chaîne de résultats de la SNDSE ; cette organisation proviendra vraisemblablement du GNEDE ;
- Les partenaires chargés de la mise en œuvre : l'organisation ou le groupe – ils peuvent être plusieurs – chargé de la mise en œuvre des domaines d'action clés qui aboutissent à un produit.

Pour spécifier les partenaires dans la matrice de résultats, il vaut mieux indiquer non seulement la ou les organisation(s) impliquée(s), mais également le(s) groupe(s) ou le(s) département(s) au sein de l'organisation et, si nécessaire, des individus particuliers au sein du ou des groupe(s).

Lors de l'identification des partenaires et de leur rôle en ce qui concerne les résultats escomptés, il est important de garder à l'esprit quatre éléments simples :

1. Une approche de développement des capacités fondée sur « l'apprentissage par la pratique » qui est mise en œuvre au moyen de la SNDSE ciblera très probablement les *partenaires eux-mêmes* ; c'est-à-dire les membres du GNEDE. Dans la figure 5 ci-dessous, il s'agit des « partenaires principaux ».
2. D'autres *groupes ou individus extérieurs* au GNEDE ou à l'ETN peuvent également être des utilisateurs de produits particuliers ou les bénéficiaires de résultats intermédiaires spécifiques en matière de capacités, par exemple les chefs d'établissement, les conseils d'administration scolaires ou les cabinets de conseil fournissant un soutien technique ciblé à long terme. Dans la figure 5 ci-dessous, il s'agit des « partenaires chargés de la mise en œuvre ».
3. Il n'est pas toujours possible d'identifier à l'avance tous les partenaires de la SNDSE qui seront responsables de la gestion, de la mise en œuvre et du suivi du plan-programme stratégique ; comme le programme qui évolue dans le temps, les partenariats sous-jacents de la SNDSE évoluent également. Dans la figure 5 ci-dessous, il s'agit des « nouveaux partenaires ».
4. Il convient de déterminer clairement quels sont les risques pour le processus de changement en prenant des dispositions appropriées en matière de suivi et d'adaptation. La question fondamentale qui est abordée dans la prochaine section est la suivante :
Comment l'équipe chargée de la conception de la SNDSE veille-t-elle à ce que l'environnement de travail des partenaires identifiés qui sont chargés de la mise en œuvre soit propice à l'utilisation des nouvelles compétences ?

Figure 5. Les partenaires et leur rôle



ÉTAPE 3. RECENSEMENT DES HYPOTHÈSES ET DES RISQUES

Les **hypothèses** décrivent les *conditions sine qua non* pour que la relation « si-alors » entre les différents niveaux de résultats évolue comme prévu. À ce titre, ils correspondent aux liens qui relient les éléments dans la chaîne de résultats. Les hypothèses peuvent être internes ou externes à l'intervention liée au développement. En revanche, les **risques** sont des *événements externes négatifs* qui peuvent entraver

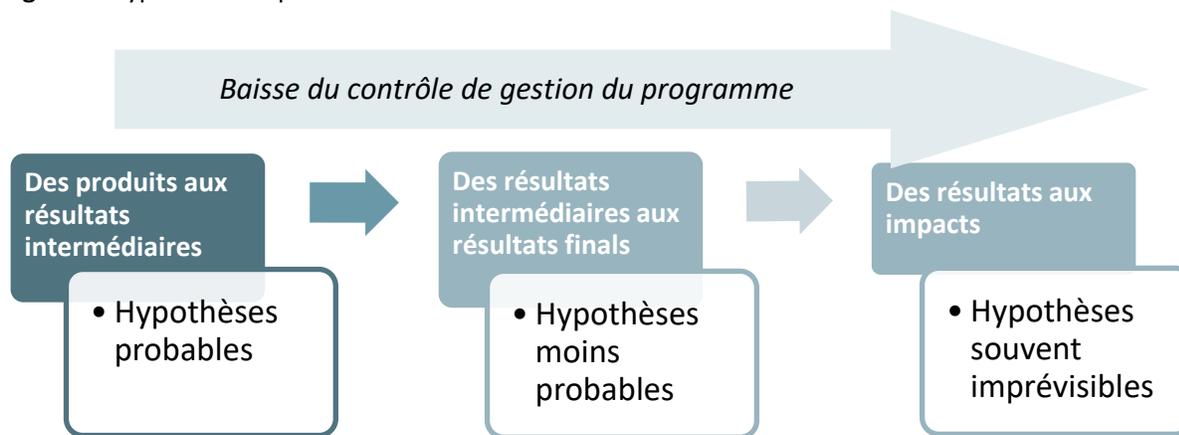
l'obtention des résultats souhaités. Il peut s'agir de risques stratégiques, environnementaux, financiers, opérationnels, organisationnels, politiques et réglementaires. À ce titre, les risques sont importants dans le sens où ils fournissent la possibilité d'anticiper et d'indiquer les raisons pour lesquelles un programme risque de *ne pas* fonctionner comme prévu.

La SNDSE des pays concernés s'appuiera inévitablement sur certaines hypothèses à propos de facteurs que les organisations chargées de la planification et de la mise en œuvre ne maîtrisent pas. En général, les cadres de résultats ne devraient pas être élaborés à partir d'hypothèses de base qui ont, selon les perceptions, de faibles probabilités d'être vérifiées au cours de la période de mise en œuvre. Si les risques sont élevés, il faut examiner à nouveau l'ensemble de la stratégie.

Comme le montre la **figure 6, au niveau des produits**, les hypothèses sur la transformation des activités en produits sont généralement très probables et se vérifieraient dans la plupart des cas. N'oubliez pas que les produits sont des engagements. Par conséquent, les partenaires de la SNDSE devraient avoir un degré élevé de contrôle sur leur réalisation. Cependant, on peut s'attendre à ce qu'il soit moins probable pour les hypothèses aux **niveaux plus élevés**, par exemple en ce qui a trait à la transformation des produits en résultats. De nouvelles compétences et aptitudes peuvent être acquises ou de nouveaux produits et services peuvent être créés, mais les partenaires de la SNDSE ont peu de contrôle sur le fait que ces changements opérationnels conduisent à des changements liés à des comportements ou à des résultats institutionnels. Comme les partenaires de la SNDSE peuvent exercer une influence sur ces actions, mais ne peuvent pas les contrôler, les hypothèses sont surtout utiles :

- Entre les objectifs nationaux et les résultats de la SNDSE ;
- Entre les résultats finals et les résultats intermédiaires.

Figure 6. Hypothèses et probabilité



Il est important de formuler les hypothèses *après* la chaîne de résultats (impacts-résultats-produits) et la clarification des rôles des partenaires ; et *avant* les indicateurs. Il est en effet essentiel de déterminer les hypothèses car cela peut entraîner la redéfinition de la chaîne de résultats ou l'identification de partenaires supplémentaires.

Pour déterminer les hypothèses et les risques de base, vous pouvez suivre le processus suivant :

1. Pour chaque résultat et produit jugés essentiels dans la chaîne de résultats, recensez les conditions essentielles pour obtenir les résultats respectifs.

On s'attend à ce que le résultat soit obtenu si les produits sont livrés et si les hypothèses dans le document du programme sont vérifiées. Il convient d'énoncer les hypothèses en utilisant un langage positif. Exemples d'hypothèses pour la SNDSE :

- Le pays connaît une stabilité politique, économique et sociale.
- Le gouvernement fournit un soutien et un leadership continus bien établis.
- Il existe une volonté politique pour mettre en œuvre la stratégie proposée.
- Les allocations budgétaires planifiées sont en fait effectuées par des partenaires financiers.

À l'aide de la matrice de risques (le **tableau 6** ci-dessous), indiquez les résultats qui présentent des risques. Vous trouverez un modèle de matrice de risques (**outil 3**) dans l'**annexe** « Boîte à outils » qui inclut des exemples en italiques.

2. Déterminez les risques pour les résultats dans la matrice de résultats. Classez les risques recensés par ordre de priorité en les classant en fonction de la probabilité de leur manifestation (faible, moyenne, élevée (FME)).

3. Définissez une stratégie d'atténuation des risques pour chaque risque dont la probabilité est de moyenne à élevée. Vous trouverez ci-dessous différentes stratégies d'atténuation qui peuvent être envisagées :

- **Prévention** : Empêcher les risques de se concrétiser ou d'avoir une incidence sur les objectifs.
- **Réduction** : Diminuer la probabilité qu'un risque prenne de l'ampleur ou limiter son incidence s'il se concrétise.
- **Plan d'urgence** : Préparer des actions à mettre en œuvre si un risque survient.
- **Acceptation** : En s'appuyant sur l'analyse coûts-bénéfices, accepter la possibilité qu'un risque survienne et poursuivre sa démarche sans mettre en place de nouvelles mesures pour affronter le risque concerné.

Au cours de la phase de programmation opérationnelle (section 2.3 des lignes directrices), il est judicieux d'*intégrer les stratégies d'atténuation des risques dans la SNDSE*. Les stratégies d'atténuation des risques peuvent être incluses en tant que domaines d'action clés. En incluant ces stratégies dans le plan opérationnel, vous veillerez à la mise en œuvre effective des mesures visant à éviter des risques spécifiques.

Tableau 6. Matrice de risques

#	Résultat	RISQUE et probabilité du risque (FME)	Stratégie d'atténuation des risques
1.			
1.2.			
1.4.			
3.			
3.1.			

ÉTAPE 4. RECENSEMENT DES RESSOURCES

La colonne finale dans la matrice de résultats, « Coûts indicatifs » fournit une estimation des ressources requises (ressources financières et humaines, assistance technique et connaissances) pour mettre en œuvre la SNDSE. Pour effectuer une estimation, reportez-vous aux domaines d'action clés recensés dans votre matrice de résultats.

Certains points essentiels à garder à l'esprit sont répertoriés ci-dessous.

1. La matrice de résultats à moyen terme est non seulement un outil de planification des ressources financières sur une période de trois à cinq ans mais également un outil fondamental pour une **mobilisation conjointe coordonnée des ressources** à moyen terme. Elle inclut les éléments suivants :

- Les meilleures estimations du financement total requis pour fournir les résultats de la SNDSE ;
- La ventilation des fonds disponibles par source (principale et secondaire) ;
- Les déficits de financement qui nécessitent la mobilisation de ressources.

2. Les sources de financement pour la SNDSE peuvent être classées comme suit :

- Les *fonds prévus pour les activités principales* sont des ressources gouvernementales qui sont affectées sans restriction. Leur utilisation et leur application sont directement liées aux plans nationaux sectoriels d'éducation qui sont approuvés par le ministère des Finances dans le cadre du processus intergouvernemental établi.
- Les ressources *qui ne sont pas prévues pour les activités principales* sont principalement externes et généralement réservées, ce qui signifie que leur utilisation et leur application sont restreintes. Elles sont habituellement réservées à un thème spécifique ou à un secteur géographique, ou encore, à un projet spécifique. Ces ressources peuvent être d'origine nationale, provenir du siège ou être d'origine régionale et inclure des ressources issues de fonds mondiaux et de fonds verticaux.
- La différence entre les ressources déjà obtenues et fermement engagées et les ressources requises pour mettre en œuvre la SNDSE est liée à leur *mobilisation potentielle (déficit de financement)*.

La programmation à moyen terme et la planification opérationnelle annuelle sont abordées dans la section 2.3. ci-dessous. Le cadre de résultats est rendu opérationnel à l'aide de l'outil 5 (modèle de planification du programme) dans l'**annexe** « Boîte à outils ».

3. L'établissement des coûts et la projection budgétaire requise devraient être élaborés en collaboration avec le personnel des services ou des départements des finances/du budget des organisations pertinentes des parties prenantes de la SNDSE. Les exigences de financement pour les résultats peuvent être estimées à l'aide de différentes approches en matière d'élaboration du budget.

- L'approche la plus simple est l'élaboration du budget traditionnel (ou élaboration du budget selon la méthode « additive »). Cette approche qui est fondée sur des données historiques (p. ex. des dépenses antérieures, des délais de livraison) les ajuste pour montrer les changements successifs. Elle présente un principal inconvénient : en utilisant les données historiques comme données de base, elle part de l'hypothèse que celles-ci correspondent à une étude des coûts efficace et réaliste (ce qui n'est pas toujours le cas).
- Par ailleurs, il est possible d'utiliser une approche prioritaire en matière d'élaboration du budget au titre de laquelle les résultats de la SNDSE sont classés par ordre de priorité et un budget est défini pour chaque résultat en fonction de cet ordre.

4. Dernier point, mais non le moindre, la matrice de résultats donne la **possibilité de confronter la SNDSE à la réalité** pour s'assurer qu'elle ait une chance raisonnable de mobiliser les ressources requises pour obtenir les résultats définis. Si le déficit de financement n'est pas réaliste, il peut être nécessaire de revoir la matrice de résultats.

Alors que la matrice de résultats et le plan-programme afférent offrent un cadre budgétaire à moyen terme, vous pourrez également utiliser une version annualisée de ce cadre : les **plans de travail annuels (PTA)** fournissent un tableau annuel de la totalité des ressources financières requises et disponibles, ainsi que des déficits de financement, le cas échéant. *Il est important que les PTA et les budgets marquent la différence entre les dépenses ponctuelles de capitaux/d'investissements et les dépenses récurrentes, notamment en ce qui concerne les données administratives et les enquêtes régulières auprès des ménages. Il est essentiel que les SNDSE soient systématiquement mises en œuvre au fil du temps en tant que PTA à « horizon glissant ».*

Dans certains pays, les parties prenantes des SNDSE peuvent décider de ventiler uniquement les résultats au niveau de ceux-ci ; dans d'autres pays, les résultats peuvent être ventilés par produits. Il est important que les **PTA** incluent des exigences de ressources et des déficits de financement **au niveau des produits** afin de traduire

les résultats des SNDSE en produits concrets, mesurables et délimités dans le temps, ainsi que des activités clés spécifiques.

ÉTAPE 5. ÉLABORATION D'UNE MATRICE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Comme cela est mentionné ci-dessus, la matrice de résultats de la SNDSE est assortie d'une matrice de suivi et d'évaluation. Les cibles et indicateurs sont affectés aux résultats, aux résultats intermédiaires et aux produits de la SNDSE.

Les indicateurs fournissent des informations sur la manière dont les changements prévus et décrits dans la chaîne de résultats de la SNDSE seront mesurés et sur le degré d'obtention de ces résultats. Il s'agit de mesures objectivement vérifiables et reproductibles d'une situation particulière. Les indicateurs exigent de clarifier la signification du résultat en mettant l'accent sur une ou plusieurs de ses caractéristiques ; à ce titre, ils complètent un résultat, un résultat intermédiaire ou un produit. Une mesure exprime la valeur d'un indicateur de manière quantitative ou qualitative à l'aide des critères **SMART**, comme cela est décrit ci-dessous :

- ✓ **Spécifique** : L'indicateur est-il suffisamment spécifique pour évaluer les progrès accomplis pour obtenir les résultats ?
- ✓ **Mesurable** : L'indicateur représente-t-il une mesure claire et fiable des résultats ?
- ✓ **Atteignable** : Les résultats au regard desquels les indicateurs visent à évaluer les progrès accomplis sont-ils réalistes ?
- ✓ **Réaliste** : L'indicateur est-il pertinent pour les résultats escomptés du programme ? Et les normes nationales ?
- ✓ **Temporel** : Les données sont-elles disponibles pour un coût et des efforts raisonnables ?

La typologie générale des indicateurs est la suivante :

Les **indicateurs quantitatifs** mesurent les changements en valeur numérique dans le temps.

Les **indicateurs qualitatifs** mesurent les changements qui ne sont pas facilement évalués à l'aide de valeurs numériques tels que les améliorations liées aux processus et l'amélioration de la qualité des services, des politiques ou de la capacité. Les indicateurs qualitatifs ont généralement besoin d'autres critères. Par exemple, si les résultats escomptés sont que la société civile participe davantage au développement local, et si l'indicateur est la qualité des consultations publiques locales, alors les partenaires doivent convenir d'abord des critères déterminant un processus de qualité. Ces critères seront souvent propres aux pays concernés, et une fois établis, ils peuvent être utilisés dans une simple liste de contrôle de suivi.

Les **indicateurs indirects** mesurent les changements qui ne sont pas liés directement à la problématique en question, mais qui s'en rapprochent fortement. Par exemple, l'augmentation du nombre de partis politiques et du taux de participation électorale peuvent servir de mesure indirecte d'une amélioration de la gouvernance.

Les **indicateurs binaires** ou indicateurs « oui-non » sont plus courants pour les produits et sont de simples mesures du changement. Voici un exemple pour un produit : « Une ébauche de programme d'étude a été élaborée », et l'indicateur est « Oui » ou « Non ».

Pour préparer la matrice de suivi et d'évaluation de la SNDSE, vous devrez compléter le **tableau 7** en respectant le processus décrit ci-dessous. Un modèle est fourni (outil 4) dans l'**annexe** « Boîte à outils » et inclut des exemples en italiques.

Tableau 7. Matrice de suivi et d'évaluation

Résultat	Indicateur	Moyen de vérification	Valeur de référence	Cible de l'ANNÉE 2	Cible de l'ANNÉE 3	Cible de l'ANNÉE 4	Cible de l'ANNÉE 5
Résultat							
Résultat intermédiaire							
Produit							

1. Attribuez des indicateurs pour chacun des résultats suivants : résultat/objectif stratégique ; résultat intermédiaire ; et produit.

*Un objectif ou un résultat intermédiaire peut avoir besoin de plus d'un indicateur pour mesurer ses aspects qualitatifs et quantitatifs **MAIS** il convient de sélectionner un nombre minimal d'indicateurs. Il n'est pas nécessairement préférable qu'il y ait plus d'informations. Les cadres de résultats et les systèmes de mesure des performances génèrent souvent des difficultés lorsqu'ils sont liés à une série importante d'indicateurs dont le suivi s'avère fastidieux.*

Il n'y a pas de nombre approprié d'indicateurs à affecter par résultat, mais il est utile de se poser les questions suivantes : *Cet indicateur est-il absolument nécessaire pour mesurer les progrès accomplis relatifs à l'atteinte de l'objectif stratégique ? Est-ce qu'il va créer des charges supplémentaires pour les répondants ou le personnel qui collecte les données ? Comment cet indicateur va-t-il contribuer au suivi, à la gestion et à l'évaluation ?*

2. Lors du recensement des sources de données (les moyens de vérification), sachez qu'il n'est pas toujours nécessaire de disposer d'outils statistiques perfectionnés pour élaborer des indicateurs ou en effectuer le suivi. Dès que possible, il convient de s'assurer que les indicateurs s'appuient sur des informations opérationnelles existantes ou des ensembles de données accessibles au public (p. ex. des statistiques nationales, infranationales ou des Nations Unies). L'utilisation de données secondaires, lorsqu'elles sont disponibles et appropriées, est préférable en raison de coûts plus élevés associés à la collecte des données primaires.

3. Tous les indicateurs doivent être assortis de valeurs de référence et de cibles et il doit être possible de les ventiler à tous les niveaux. Il n'est pas possible d'évaluer les changements dans le temps en l'absence de valeurs de référence et de cibles.

- Les valeurs de référence déterminent les valeurs des indicateurs au début de la période de planification.
- Les cibles décrivent les valeurs attendues une fois le plan achevé.
- Le suivi des performances des indicateurs fournit des informations sur les véritables accomplissements par rapport à la cible initiale.

Pour des raisons d'objectivité, il convient de ne pas modifier de manière rétroactive les indicateurs, les valeurs de référence et les cibles lorsqu'ils ont été établis, à moins que tous les partenaires soient d'accord au titre de la coopération au développement.

La section 2.3. ci-dessous aborde de manière plus détaillée la façon dont la matrice de suivi et d'évaluation de la SNDSE peut être utilisée pour gérer et évaluer le plan-programme stratégique opérationnel.

2.3. CAP SUR LA MISE EN ŒUVRE

Dans la présente section, nous passons de la conception à la préparation de la SNDSE pour la rendre opérationnelle et la gérer. Vous trouverez ci-dessous les outils de gestion de la SNDSE, dont le plan-programme stratégique opérationnel (moyen terme) ; le PTA et le budget ; des orientations de base sur le suivi et l'évaluation de la SNDSE ; ainsi qu'un modèle suggéré pour le document de la stratégie.

2.3.1. ÉLABORATION DES PLANS OPÉRATIONNELS

Il est peu probable d'obtenir les résultats sans une gestion appropriée du programme, mais le « G » de la GAR est parfois négligé. Comme cela a été indiqué ci-dessus, le cadre de résultats de la SNDSE n'est pas seulement un instrument de planification mais également un outil de gestion. Le cadre de résultats, y compris la matrice de résultats ainsi que son complément, la matrice de suivi et d'évaluation, peut être utilisé de différentes façons :

- Il est au centre de la planification stratégique opérationnelle (à moyen terme) ainsi que de la planification et de la mise en œuvre annuelles ;
- Ce cadre oriente la production, l'analyse et l'utilisation des données pour assurer le suivi des performances d'une stratégie de la SNDSE et/ou du programme opérationnel ;
- C'est un point de référence pour les gestionnaires de programme qui prennent les décisions en fonction d'informations relatives aux performances et qui modifient les activités et les stratégies si nécessaire.

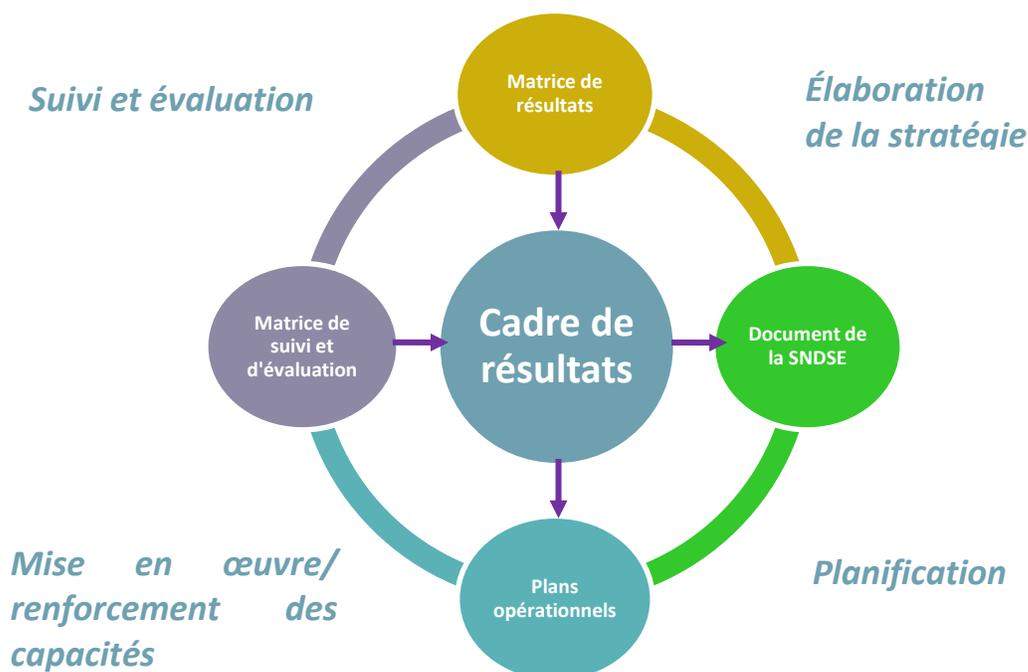
Tandis que la phase de planification avec les parties prenantes de la SNDSE sert à préparer un cadre de collaboration conjointe, l'ETN doit également accorder de l'attention à la gestion et au suivi de la SNDSE. Il est extrêmement important de maintenir un flux et une cohérence pour les résultats entre les divers instruments de programmation. La **figure 7** montre la relation et les flux existants entre le cadre de résultats de la SNDSE (la matrice de résultats et la matrice de suivi et d'évaluation), le plan-programme stratégique national et les PTA.

Le programme stratégique opérationnel (moyen terme) effectue un « zoom avant » sur les résultats escomptés (*les résultats intermédiaires et les produits*) comme ils ont été cartographiés dans la matrice de résultats de la SNDSE. L'accent porte sur le calendrier annuel affecté pour chaque résultat ; le(s) partenaire(s) qui est/sont responsable(s) de l'obtention des résultats ; et le budget annuel pour le résultat spécifique.

Tableau 7. Programme opérationnel de la SNDSE

Résultat (extrait de la matrice de résultats)	Calendrier				Responsable	Budget			
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4		TOTAL	PRINCIPAL	AUTRE	DÉFICIT
Résultat intermédiaire 1.1.									
Produit 1.1.1.									
Produit 1.1.2.									

Figure 7. Relation entre la matrice de résultats, la matrice de suivi et d'évaluation, le document de la stratégie et les plans opérationnels dans le « cycle de vie » de la SNDSE



Un PTA met l'accent de manière encore plus détaillée sur les résultats escomptés (*les produits uniquement*), c'est-à-dire les indicateurs et les cibles pour chaque produit ; les activités requises pour obtenir le produit ; le délai trimestriel pour les activités/le produit ; le(s) partenaire(s) responsable(s) et le budget trimestriel pour les activités/le produit.

Tableau 7. PTA de la SNDSE

Produits	Activités	Calendrier				Responsable	Budget		
		T1	T2	T3	T4		Source	Description	Montant
Produit 1.1.1. <i>(Indicateurs et cibles)</i>									

Des modèles pour le plan-programme à moyen terme de la SNDSE et le PTA sont fournis dans l'**outil 5** de l'**annexe** « Boîte à outils ».

2.3.2. UTILISATION DE LA MATRICE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION AU COURS DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Utilisation de la GAR pour le suivi de la SNDSE

Le suivi est un élément essentiel du cycle de vie du programme de la SNDSE. Il implique une évaluation régulière et systématique fondée sur la participation, la réflexion, le retour d'informations, la collecte de données, l'analyse de performances réelles et une élaboration de rapports à intervalles réguliers. Comme cela a été mentionné précédemment, la matrice de suivi et d'évaluation qui est jointe à la matrice de résultats est un outil essentiel pour le suivi de la SNDSE. L'approche fondée sur la GAR permet au GNEDE :

- ✓ De comprendre à quel stade se trouve le programme de la SNDSE en ce qui concerne les résultats planifiés ;
- ✓ De suivre les avancées accomplies en tenant compte des produits et des indicateurs convenus ;
- ✓ De recenser les problèmes relatifs à l'apprentissage en « temps réel » en analysant les rapports pertinents qui deviennent disponibles au cours de la mise en œuvre, et ce, pour prendre des décisions fondées sur des éléments factuels et effectuer les ajustements nécessaires concernant le processus de mise en œuvre ;
- ✓ D'améliorer la matrice de résultats elle-même, en modifiant les résultats escomptés et en affectant de nouveaux indicateurs si nécessaire ;
- ✓ De poursuivre et d'approfondir la collaboration entre les différents partenaires de la SNDSE par une redevabilité partagée pour les résultats planifiés, ainsi que par des contributions respectives pour obtenir ces résultats ;
- ✓ De renforcer les processus et les structures de suivi et d'évaluation à l'échelle nationale qui existent déjà et qui sont responsables du suivi des progrès accomplis en ce qui concerne les objectifs sectoriels, les résultats nationaux de haut niveau et les engagements internationaux.

Lors de l'utilisation de la matrice de suivi et d'évaluation (indicateurs, valeurs de référence, cibles et moyens de vérification), vous pourriez également avoir besoin de vous pencher davantage sur la *méthodologie de collecte des données de référence*. Les méthodes utilisées dépendront du temps et des ressources disponibles ainsi que de la profondeur requise pour réaliser de manière appropriée le suivi ou l'évaluation du programme ou du projet. Il existe différentes méthodes qui peuvent servir d'inspiration : les entretiens semi-structurés, les enquêtes et les questionnaires ; les groupes de discussion, les ateliers et les tables rondes ; les visites de terrain ; les fiches d'évaluation ; les rapports de référence existants des gouvernements, des Nations Unies et d'autres partenaires.

Pour rendre opérationnelle la matrice de suivi et d'évaluation elle-même, vous pourriez avoir besoin d'établir un calendrier de suivi et d'évaluation *en l'intégrant dans le plan stratégique opérationnel* pour la SNDSE. Les activités et les produits qui mettent particulièrement l'accent sur le suivi et l'évaluation devraient inclure, par exemple :

- Des examens semestriels et/ou annuels ;
- Une évaluation formative (à mi-parcours) et une évaluation sommative (finale) ;
- Des rapports réguliers et de routine axés sur les résultats.

L'élaboration de rapports axés sur les résultats fournit des informations sur les effets des interventions. L'attention bascule de l'élaboration de rapports sur les activités vers la communication des résultats importants atteints par le programme de la SNDSE. Les rapports axés sur les résultats devraient être concis et servir à atteindre deux objectifs principaux : i) éclairer et orienter la mise en œuvre du programme de la SNDSE ; et ii) défendre systématiquement les parties prenantes et les partenaires financiers pour maintenir l'assistance et les ressources. Le rapport devrait :

- Décrire les accomplissements et répertorier les indicateurs de réussite ;
- Comparer les résultats effectifs et les résultats escomptés ;
- Quantifier les accomplissements dès que possible par rapport aux valeurs de référence ;
- Expliquer pourquoi les objectifs ont été dépassés ou n'ont pas été atteints ;
- Souligner les problèmes imprévus ou les possibilités qui peuvent nécessiter la création de nouvelles stratégies ou une nouvelle conception de l'initiative.

Utilisation de la GAR pour l'évaluation de la SNDSE

L'évaluation est un élément tout aussi essentiel du cycle de vie de la SNDSE. Elle est fondée sur des liens importants avec la planification et le suivi. Sans planification appropriée et articulation claire des résultats escomptés, il n'est pas possible de déterminer clairement quels sont les éléments dont il faut effectuer le suivi et comment il faut le faire, ce qui est préjudiciable pour le suivi. Sans suivi méticuleux, les données nécessaires ne sont pas collectées et l'évaluation ne peut pas être effectuée correctement. Il convient également d'observer que le suivi est nécessaire mais *n'est pas suffisant* pour l'évaluation ; l'évaluation s'appuie sur la collecte de données supplémentaires et sur différents cadres pour l'analyse. En général, l'évaluation s'articule autour de trois principaux aspects :

- **Les performances.** L'évaluation fournit aux décideurs des éléments factuels et des informations objectives sur les performances et les bonnes pratiques qui peuvent les aider à améliorer les programmes. Cela permet aux gestionnaires de programme de prendre des décisions éclairées et d'effectuer une planification stratégique.
- **La redevabilité.** Les évaluations *objectives* et *indépendantes* sont utiles pour les responsables des stratégies ou des programmes stratégiques lorsqu'ils doivent rendre des comptes à leurs partenaires nationaux, à leurs partenaires de développement, aux bénéficiaires et au grand public.
- **L'apprentissage organisationnel.** L'évaluation consolide les connaissances pour l'apprentissage institutionnel, l'élaboration des politiques, l'efficacité du développement et l'efficacité organisationnelle. Elle est très utile pour développer les capacités et produire des résultats durables.

Ces trois aspects sont particulièrement importants ***lorsqu'une évaluation vise à développer des connaissances destinées à une utilisation mondiale et à une généralisation pour d'autres contextes et situations.*** Il faut alors une méthodologie d'évaluation rigoureuse pour garantir un niveau plus élevé d'exactitude afin d'élargir son application au-delà d'un contexte particulier. De plus, bien qu'une évaluation génère des informations pour améliorer la programmation, il s'agit d'une *fonction externe* qui devrait être séparée de la gestion du programme.

L'utilisation prévue de l'évaluation détermine son calendrier, son cadre méthodologique, et le niveau et la nature de la participation des parties prenantes. Il est important de déterminer cette utilisation au début de l'élaboration de la SNDSE, au cours de la phase de planification du processus. La matrice de suivi et d'évaluation est bien évidemment un outil essentiel pour planifier l'évaluation. Cette matrice permet d'examiner facilement les résultats obtenus, de déterminer les progrès accomplis au regard des valeurs de référence et des cibles ainsi que d'évaluer de quelle manière les risques sont atténués ou si les hypothèses sont toujours vérifiées. L'évaluation rend compte de ces aspects de la matrice de résultats ainsi que des cinq autres variables : pertinence, efficacité, impact et durabilité.

La fourniture d'orientations approfondies sur les évaluations dépasse le cadre des présentes lignes directrices. Le site Web du Groupe des Nations Unies pour le développement fournit des orientations complètes sur les évaluations qui s'appuient sur des normes utilisées par le système des Nations Unies (voir également les lignes directrices relatives à la SNDS d'avril 2016 qui sont disponibles sur le site Web de Paris 21). Les questions suivantes peuvent être utiles pour décider de l'utilisation ou des utilisations potentielle(s) d'une évaluation (PNUD, 2009).

Quelles sont les informations nécessaires ? Les informations sur :

- La pertinence des résultats ou des produits escomptés et la validité du cadre de résultats ;
- L'avancée d'un résultat et les facteurs ayant une incidence sur celui-ci ;
- L'efficacité de la stratégie de partenariat de la SNDSE ;
- L'avancée de la mise en œuvre du projet ;
- Le coût d'une initiative par rapport aux bénéfices observés ;
- Les enseignements tirés.

Qui utilisera ces informations ? Les personnes concernées peuvent être classées dans les catégories suivantes, dans le contexte de la SNDSE :

- Les responsables du programme et de la gestion de la SNDSE ainsi que les personnes chargées de la conception et de la mise en œuvre du programme ; les homologues du gouvernement national, les décideurs, les responsables de la planification stratégique ; les partenaires de développement ; le grand public et les bénéficiaires.

Comment seront utilisées les informations ? Elles peuvent être utilisées pour :

- Concevoir ou valider la stratégie de développement ;
- Effectuer des corrections à mi-parcours ;
- Améliorer la conception et la mise en œuvre du programme ou du projet ;
- Veiller à ce que la redevabilité soit respectée ;
- Prendre des décisions liées au financement ;
- Accroître les connaissances ainsi que la compréhension des bénéfices et des défis relatifs à la SNDSE pilote.

2.3.3. FINALISATION ET INTÉGRATION DE LA STRATÉGIE

À la fin du processus de préparation de la SNDSE, vous serez prêt à rédiger le **document sur la stratégie nationale de développement des statistiques de l'éducation**. Ce document fournit une synthèse de l'ensemble du processus de conception de la stratégie axée sur les résultats.

La structure qui suit est proposée pour ce document. Vous pouvez bien sûr la détailler en fonction du processus pour le pays concerné, mais il est utile d'y inclure les éléments suivants :

1. Le GNEDE

- Comité directeur et ETN ;
- Responsabilités et rôles relatifs à la conception, à la mise en œuvre et au suivi de la SNDSE ;
- SSNE en relation avec le SSN.

Ces informations peuvent être préparées au cours de l'étude préliminaire de l'ISU et extraites du rapport de cette étude.

2. L'EQD

- Méthodologie d'évaluation suivie pour les différentes sources de données ;
- Recommandations/besoins du SSNE.

Ces informations peuvent être extraites d'une EQD d'un pays spécifique.

3. Le cadre de résultats de la SNDSE

- Cadre politique national.
Se reporter à la section 2.1.1. des lignes directrices.
- Définition de l'objectif/de la vision d'ensemble de la SNDSE et de la mission du SSNE.
Se reporter à la section 2.1.1. des lignes directrices.
- Utilisation des recommandations relatives aux priorités de l'EQD pour préparer le cadre de résultats de la SNDSE.
Se reporter à la section 2.1.2. des lignes directrices.
- Description circonstanciée de la matrice de résultats et des indicateurs de suivi.
Se reporter à la section 2.2. des lignes directrices (étapes 1, 2, 3 et 5).