
Élaboration des politiques

FICHE 3

Méthodes de planification de l'éducation

Un plan visant à améliorer la qualité et les résultats des apprentissages doit se fonder sur une analyse sectorielle de l'éducation, proposer une ambition pour le futur système éducatif, fixer des objectifs politiques à moyen terme et identifier les principaux moyens de les atteindre.

Élaborer une réponse à la hauteur des obstacles à l'apprentissage mis en lumière par l'analyse sectorielle

Les priorités et stratégies en matière de politiques éducatives doivent se fonder sur les problèmes de qualité du système éducatif identifiés par une analyse sectorielle, et tenter d'en résoudre les causes.

Une politique peut être définie comme étant « une déclaration générale qui présente les principaux buts et priorités d'un gouvernement » et qui « définit une posture précise visant à chercher des solutions à un problème » (UNESCO 2013 : 7). Par la création et l'examen méticuleux d'une chaîne de causalité claire, les équipes de planification stratégique pourront déterminer les axes de politiques répondant le mieux aux problèmes d'apprentissage. Des concertations publiques sur le sujet permettront également d'éclaircir certains aspects essentiels. La modélisation qui en résulte, souvent représentée par un arbre de problèmes, illustre bien la manière dont certains problèmes d'apprentissage sont dus à différentes causes immédiates et profondes.

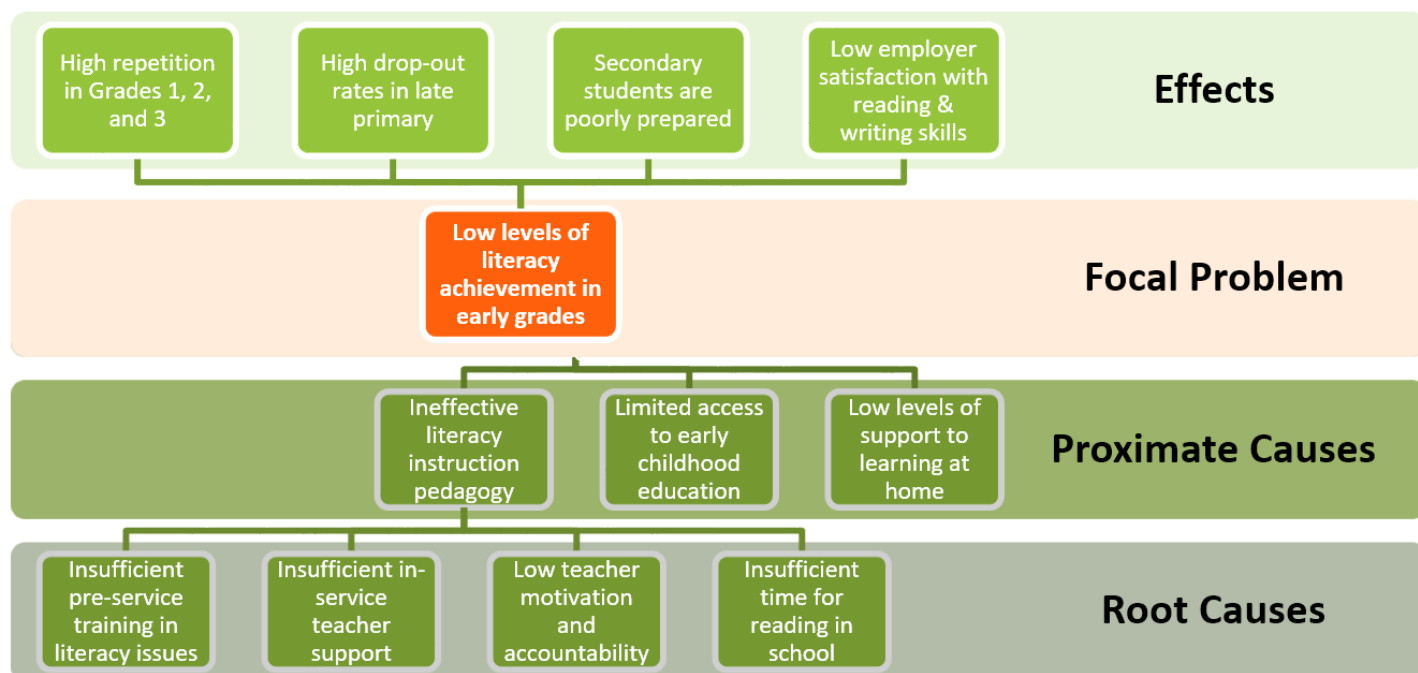
Les priorités sont établies en fonction des causes des obstacles à l'apprentissage, en déterminant quels sujets peuvent être utilisés pour générer d'importants changements, lesquels peuvent être traités en tenant compte des contraintes en matière de ressources humaines et financières, et lesquels recevront le soutien de la sphère politique et du grand public. Les priorités sélectionnées selon ce processus sont énoncées dans des déclarations de politique puis traduites en stratégies clefs.

Les étapes de l'élaboration d'une politique : un exemple

1. Analyse des problèmes

Pour élaborer un nouveau plan sectoriel d'éducation, l'équipe de planification stratégique mettra l'accent sur un certain nombre de grandes priorités qui permettront, à moyen terme, de concevoir des politiques d'amélioration des apprentissages. L'examen de l'efficacité interne et externe du système éducatif révèle que le faible niveau d'alphabétisation des élèves de primaire en est un obstacle majeur : de faibles compétences en lecture entraînent le redoublement précoce, contribuent à la sortie prématurée du système scolaire et influent sur la disposition des élèves vis-à-vis de la poursuite d'études et du monde du travail. L'équipe de planification passe en revue les éléments qui

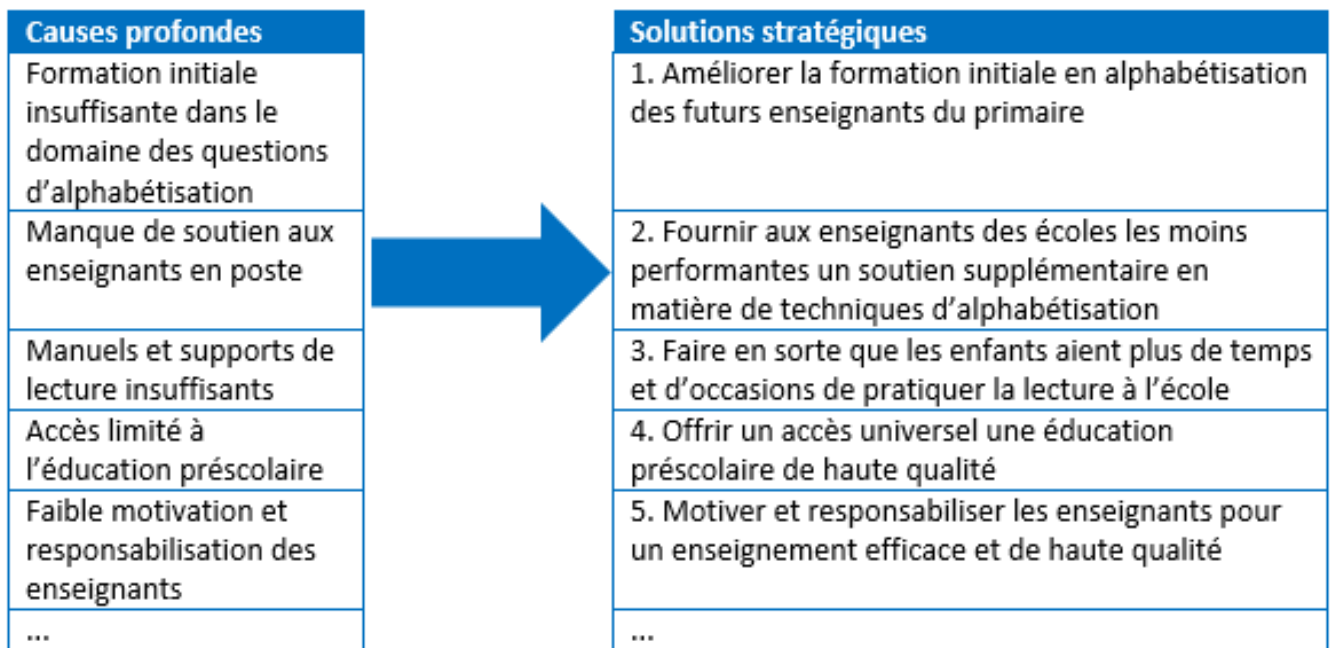
influent sur l'apprentissage, identifie plusieurs des causes principales qui y contribuent dans leur contexte et développe l'arbre de problèmes suivant :



Arbre de problèmes représentant un faible niveau d'alphabétisation en début de scolarité

2. Choix de la stratégie et des priorités des politiques

L'équipe de planification stratégique détermine que l'une des priorités de politique à moyen terme du secteur doit concerner l'amélioration des compétences en lecture de tous les élèves en début de scolarité, en particulier ceux des écoles primaires les moins performantes. Afin de déterminer quelles stratégies clefs permettront d'atteindre cet objectif, l'équipe transforme l'arbre de problèmes en arbre d'objectifs en reformulant les causes des problèmes sous la forme de solutions stratégiques, et en reformulant les stratégies, si besoin, jusqu'à donner le résultat suivant :



Aperçu stratégique du faible niveau d'alphabétisation en début de scolarité

3. Analyse de faisabilité de la stratégie

L'équipe de planification stratégique détermine ensuite la solution stratégique qui semble la plus efficace et faisable financièrement, politiquement et administrativement. S'il est souhaitable d'accroître, à terme, l'accès à l'éducation préscolaire (stratégie 4), les ressources actuelles ne permettent pas d'investir largement dans ce domaine. De même, il est peut-être prématuré de se concentrer sur la motivation des enseignants et leur responsabilisation (stratégie 5), étant donné que beaucoup d'entre eux ne savent pas encore comment contribuer efficacement à l'alphabétisation. L'équipe décide donc de commencer par les stratégies 1, 2 et 3. Cette décision est alors mise à l'épreuve pendant les phases de mise au point du programme et d'estimation des coûts, après quoi il peut s'avérer nécessaire de revoir le choix des stratégies pour avancer progressivement vers un plan factuel et réaliste.

Comment passer des stratégies aux actions ?

Les priorités des politiques éducatives et les grandes stratégies doivent être traduites en programmes concrets et réalisables. La chaîne de causalité utilisée pour identifier les politiques et les stratégies doit également servir à déterminer les programmes qui produiront les changements souhaités. Les programmes du PSE définissent précisément comment les stratégies adoptées seront mises en œuvre. Plusieurs stratégies peuvent être menées à bien par un seul programme, tout comme il peut être nécessaire de lancer plusieurs programmes dans le cadre d'une même stratégie.

Élaborer des résultats ou un cadre logique permet de structurer et de décrire théoriquement la manière dont les changements vont être réalisés grâce à une transformation structurelle, en reliant de manière hiérarchique les programmes aux objectifs sectoriels. Pour chaque programme, les

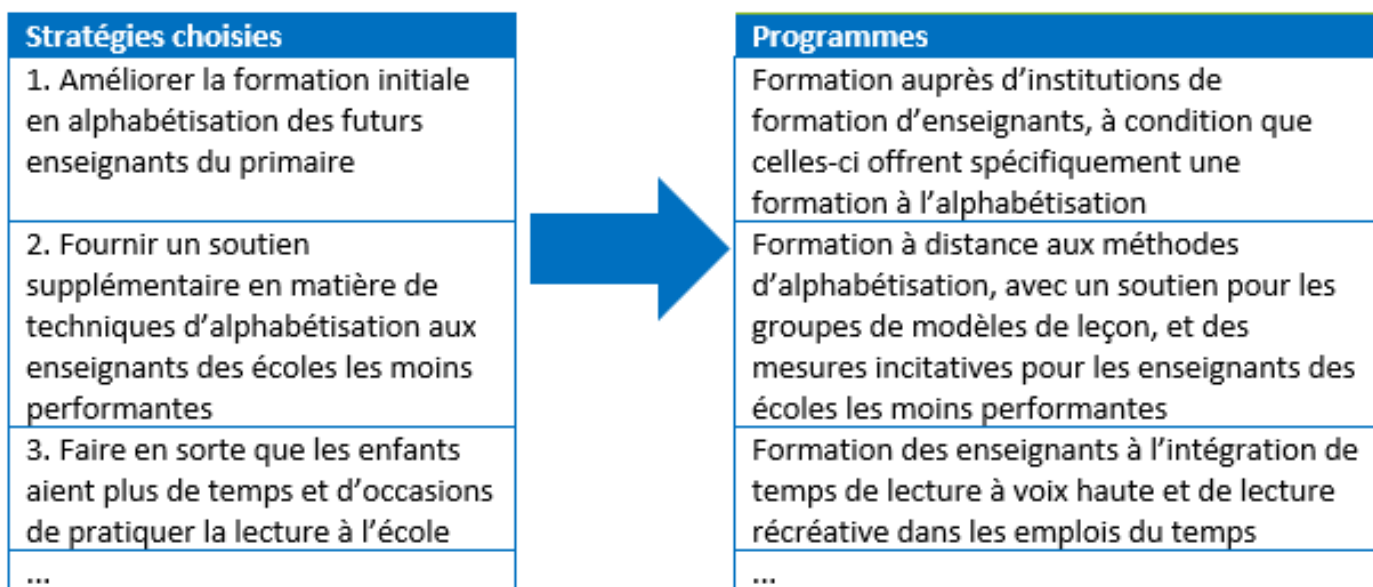
principaux résultats souhaités seront déterminés. Ces résultats permettront d'abord de résoudre le problème identifié lors de l'élaboration de la politique et contribuer à atteindre l'objectif fixé, puis de définir plus précisément la nature du programme par la description des activités qu'il recouvre et auxquelles seront ensuite associés des indicateurs mesurables et des objectifs spécifiques permettant d'évaluer leur succès.

L'élaboration d'un cadre logique est aussi l'occasion pour les planificateurs d'évoquer les conditions nécessaires à chacune des étapes pour améliorer les acquis d'apprentissages pour tous, en évaluant ainsi plus avant la faisabilité des programmes : ceux-ci permettent-ils bien de résoudre les principaux problèmes identifiés par le diagnostic sectoriel ? Les objectifs, les programmes et les activités sont-ils alignés ? Les ressources financières, humaines, techniques et temporelles requises sont-elles disponibles ?

Il peut être utile d'adopter une approche participative pour une telle étude de faisabilité, en impliquant un large et représentatif éventail d'intervenants afin d'étudier le programme proposé sous des angles différents et d'en augmenter les chances de succès grâce à son appropriation précoce par les participants. Un examen peut mettre en évidence la nécessité de repenser les objectifs du plan, de rédiger des stratégies alternatives ou encore d'y inclure un programme de renforcement des capacités.

Élaboration de programmes adaptés à des contextes spécifiques : un exemple

Une équipe de planification stratégique élabore des programmes visant à améliorer l'alphabétisation précoce, sur la base de stratégies choisies. Sachant qu'il n'existe pas qu'une seule approche pour passer de la stratégie à l'action, l'équipe étudie les données disponibles, examine les pratiques internationales et réfléchit aux différentes options afin de faire le meilleur choix possible. L'efficacité et la faisabilité de chaque option sont étudiées, certaines options sont rejetées, d'autres adaptées, et un ensemble de programmes est retenu.



Élaboration de programmes visant améliorer un niveau d'alphabétisation faible en début de scolarité

Les programmes sont adaptés aux différents contextes. Par exemple, les enseignants étant formés par diverses institutions publiques et privées, modifier les exigences relatives à la certification de formation professionnelle des enseignants est la meilleure manière de réaliser la stratégie 1. Étant donné que les recherches indiquent qu'un cours ne suffira probablement pas à changer les pratiques, la stratégie 2 prévoit de travailler au niveau régional avec le personnel dans une approche de transmission par leçon modèle afin de promouvoir les bonnes pratiques.

References and sources

UNESCO. 2013a. [*UNESCO Handbook on education policy analysis and programming, Vol. I: Education policy analysis*](#). Bangkok: UNESCO.

UNESCO. 2013b. [*UNESCO Handbook on education policy analysis and programming, Vol. II: UNESCO programming*](#). Bangkok: UNESCO.

[print](#)