

ELABORER LE CADRE D'ACCELERATION DE L'EPT

Pour

“LA GRANDE POUSSEE”

INITIATIVE POUR L'ACCELERATION DE L'EPT

2013 - 2015

LIGNES DIRECTRICES

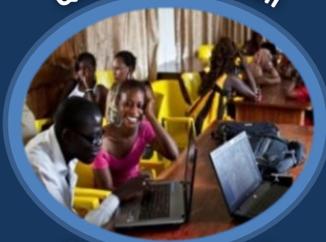
Protection et Education de la Petite Enfance



Egalité des Genres



Qualité de l'Education



Education Primaire Universelle



Qualité de l'Education



Alphabétisation des adultes



Compétences des Jeunes



Education pour tous

DAKAR, SENEGAL
2013

Publié par le Bureau Régional de l'UNESCO à Dakar
Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
12, Avenue Léopold Sédar Senghor, BP 3311 Dakar, Senegal

© UNESCO 2013
Tous droits réservés

2^e Version, ISBN 978 92 9091 116 6

Les dénominations utilisées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones citées, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les auteurs sont responsables du choix et de la présentation des faits rapportés dans cet ouvrage ainsi que des opinions exprimées, lesquelles ne sont pas nécessairement celles de l'UNESCO et n'engagent pas l'Organisation.

Page de couverture: © UNESCO/A. Beytell, © UNESCO/By Reg', © UNESCO/M. Bels, © UNESCO/Always

**“Si tu prévois pour un an, plante du maïs.
Si tu prévois pour dix ans, plante des
arbres.
Si tu prévois pour la vie, forme et éduque
les hommes.”**

Proverbe chinois

Pour plus d'informations, veuillez contacter:
Coordination Régionale de l'Éducation en Afrique, Bureau de l'UNESCO à Dakar
12, Avenue Léopold Sédar Senghor
BP 3311 Dakar, Sénégal
Téléphone: +221 33 849 23 23

Coordinateur éditorial ▶ Zulmira Rodrigues, *Coordinatrice Régionale pour l'Éducation en Afrique, UNESCO*

Assistant éditorial ▶ Catherine Collin, *Consultante*

Page de couverture ▶ Mass Pape Seck, *Informaticien, Pôle de Dakar*

Auteurs ▶ Zulmira Rodrigues, *Coordinatrice Régionale pour l'Éducation en Afrique, UNESCO*
Lily Hailu-Neyestani, *Spécialiste en Éducation, UNESCO BREDA*
Limbanu Nsapato, *Coordonnateur Régional par interim, ANCEFA*
Ramata Mbaye, *Chargée de Programme, Bureau sous-Régional de Dakar pour les pays francophones, FAWE*
Chérif Mohamed Diarra, *Coordonnateur du GTGEAP, ADEA*

Remerciements

De plus, nous souhaiterions remercier les personnes suivantes pour leurs précieuses contributions:

- Lyne Gingras, *Conseillère en Politiques Éducatives, CONFEMEN*
- Mamadou Houraye Anne, *Point focal Éducation et Finances, ADEA*
- Gorgui Sow, *Ancien Coordonnateur Régional, ANCEFA*
- Les Bureaux de l'UNESCO de Windhoek, Nairobi et Yaoundé
- L'Institut des Statistiques de l'UNESCO (ISU)
- Le Pôle de Dakar
- Les membres du Comité Directeur de Coordination de l'EPT en Afrique Sub-Saharienne (ADEA, ANCEFA, CONFEMEN, FAWE, UNICEF, FNUAP)

Préface

La lenteur des progrès dans le domaine de l'éducation constitue un frein pour l'atteinte de tous les objectifs de développement et est également un obstacle à la paix, à la cohésion sociale et à la création d'un environnement sain et diversifié pour les générations présentes et futures.

Il a été démontré que la plupart des pays d'Afrique Sub-Saharienne (ASS) n'atteindront pas les objectifs de l'EPT d'ici 2015. Tandis qu'un seul pays a atteint pleinement l'éducation pour tous, 31 pays sont susceptibles d'atteindre les objectifs de l'EPT seulement après 2020. Tous les enfants qui achèvent le cycle primaire n'ont pas les compétences requises en lecture, calcul et autres compétences de base pour une vie pleine et riche de sens et pour pouvoir accéder aux autres niveaux d'enseignement et de formation. La qualité des enseignants et des acquis d'apprentissage, la transition entre les cycles supérieurs à l'éducation de base, l'alphabétisation des jeunes et des adultes ainsi que les questions d'équité et d'inclusion demeurent de sérieuses préoccupations. La grande majorité des enfants de l'Afrique Sub Saharienne (78%) n'ont toujours pas accès à l'enseignement pré-primaire et, alors que le taux d'achèvement au niveau de l'éducation primaire est de 68% actuellement dans la région de l'ASS, 13 pays seulement ont atteint des taux d'achèvement supérieurs à 90%. 31 millions d'enfants (la moitié de la population totale non scolarisée dans le monde) sont exclus de la scolarité en Afrique. Le taux d'achèvement des études primaires a baissé dans toute la région (de 66 à 62%) et seulement 6 pays ont atteint des taux supérieurs à 80%. Enfin, il convient de mentionner qu'à la fois l'alphabétisation des jeunes et celle des adultes ne se sont guère améliorées (respectivement 5 et 7% au cours de la dernière décennie). Comme dans les autres régions, les progrès observés concernent principalement l'amélioration de l'accès universel à l'éducation primaire et de la réduction de la disparité des genres au niveau de l'accès tandis que les acquis d'apprentissage des enfants se sont dégradés sur l'ensemble du continent.

Au cours de la Rencontre Régionale de Coordination de l'EPT organisée à Johannesburg en octobre 2012, les pays et les partenaires de l'éducation se sont accordés sur un cadre d'accélération et la Déclaration de la Réunion Mondiale sur l'EPT implore les pays à s'engager et à faire des efforts supplémentaires pour améliorer les indicateurs de l'EPT au cours des deux prochaines années et exhorte l'UNESCO à mobiliser les partenaires et à prendre les commandes pour assister les pays dans ces efforts pour l'accélération de l'EPT: « La Grande Poussée ».

Vu l'ampleur du défi, le Bureau Régional de l'UNESCO à Dakar, avec le soutien de l'UNICEF, UNFPA, ADEA, FAWE, ANCEFA et de la CONFEMEN, a conçu l'initiative « La Grande Poussée » en faveur de l'EPT pour appuyer des pays d'Afrique Sub-Saharienne sélectionnés à accélérer l'EPT dans des objectifs spécifiques sélectionnés. Cette focalisation permettra aux pays et partenaires de concentrer les efforts et de s'appuyer sur les expériences et leçons apprises des autres. Les gouvernements doivent conduire le processus de détermination des besoins en accélération, pour lequel une entente au niveau de l'EPT sera créée en alignant les parties prenantes et les ressources dans un cadre partenarial.

Ces lignes directrices sont élaborées afin d'inspirer les pays de l'Afrique Sub-Saharienne à développer leur Cadre d'Accélération de l'EPT, comme partie intégrante des plans existants, moyennant une recentrage des investissements, une action et une responsabilité collectives et des partenariats efficaces à travers la participation systématique de la société civile et l'implication des communautés avec un rôle actif du secteur privé.

Les lignes directrices sont organisées en 5 composantes (le Plan d'Accélération, le Plan de Plaidoyer et de Mobilisation, le Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats, le Plan de Communication et de Diffusion et les Dispositifs Institutionnels et de Mise en oeuvre) et proposent des méthodologies pour l'élaboration d'un Cadre national d'Accélération de l'EPT ainsi que des outils utiles pour la conception et la mise en oeuvre des plans.

Dans le contexte actuel de limitation des ressources, un grand leadership politique, des partenariats stratégiques et des actions conjointes, complétés par une coordination et une communication efficaces sont des impératifs pour la réussite. L'engagement total de toutes les parties prenantes, y compris les partenaires non conventionnels comme le secteur privé et les philanthropes fait appel à des approches participatives innovantes et constituera la base des modalités futures pour la progression de l'éducation au niveau national. Les outils et méthodologies proposés devraient être utilisés comme une référence et doivent être adaptés et guidés par le contexte spécifique et les priorités d'accélération du pays.

Ensemble, nous pouvons assurer que les engagements pris à Dakar en 2000 ne resteront pas des objectifs non atteignables mais qu'ils nous permettront de mesurer des progrès réels au niveau des pays. J'appelle donc chacun à contribuer collectivement à « La Grande Poussée » afin d'assurer que chaque garçon, fille, jeune et adulte ait accès à un enseignement et à une formation de qualité en faveur de la paix et de la prospérité de toute société!



Ann Therese Ndong-Jatta
Directrice
Bureau Régional de l'UNESCO pour l'Education

Table des matières

INTRODUCTION	10
I. Plan d'Accélération de l'EPT	13
1. INTRODUCTION	13
2. OBJECTIFS ET RESULTATS	13
3. PRINCIPES DIRECTEURS	13
4. DEFINITION D'UN PLAN D'ACCELERATION	14
5. ETAPES POUR ELABORER UN PLAN D'ACCELERATION	14
II. Plan de Plaidoyer et de Mobilisation	24
1. INTRODUCTION	24
2. OBJECTIFS ET RESULTATS	24
3. PRINCIPES DIRECTEURS	25
4. DEFINITION ET COMPREHENSION DU PLAIDOYER	25
5. ETAPES POUR ELABORER UN PLAN DE PLAIDOYER	26
III. Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats	32
1. INTRODUCTION	32
2. OBJECTIFS ET RESULTATS	32
3. PRINCIPES DIRECTEURS	33
4. DEFINITION ET COMPREHENSION DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES ET DES PARTENARIATS	34
5. ETAPES POUR ELABORER UN PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES ET DES PARTENARIATS	34
IV. Plan de Communication et de Diffusion	41
1. INTRODUCTION	41
2. OBJECTIFS ET RESULTATS	41
3. PRINCIPES DIRECTEURS	42
4. DEFINITION ET COMPREHENSION DE LA COMMUNICATION ET DE LA DIFFUSION	42
5. ETAPES POUR ELABORER UN PLAN DE COMMUNICATION & DIFFUSION EFFICACE	43
V. Dispositifs Institutionnels et de Mise en oeuvre	46
1. PRINCIPES DIRECTEURS	46
2. CONCEVOIR LES DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS ET DE MISE EN OEUVRE	46
ANNEXES	49
ANNEXE 1 : LES OBJECTIFS DE L'EPT	50
PLAN D'ACCELERATION – Annexes Module I	51
ANNEXE 2: MATRICE POUR LA PRIORISATION DES INTERVENTIONS	51
ANNEXE 3 : MATRICE POUR L'ANALYSE DES GOULOTS D'ETRANGLEMENT	52
ANNEXE 4: MATRICE DES SOLUTIONS	53
ANNEXE 5: MATRICE DU PLAN DES RESSOURCES	54
ANNEXE 6: MATRICE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCELERATION DE L'EPT	55
ANNEXE 7: MATRICE POUR LE SUIVI ET EVALUATION	56
PLAN DE PLAIDOYER ET DE MOBILISATION – Annexes Module II	57
ANNEXE 8: QUESTIONS CLES POUR UNE ACTION DE PLAIDOYER	57
ANNEXE 9: MATRICE POUR LE PLAN DE PLAIDOYER ET DE MOBILISATION	58
PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES ET DES PARTENARIATS – Annexes Module III	59
ANNEXE 10: GUIDE POUR L'ANALYSE FFOM DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES	59
ANNEXE 11: MATRICE DES BESOINS	60
ANNEXE 12: MATRICE POUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES	61
PLAN DE COMMUNICATION ET DE DIFFUSION – Annexes Module IV	62
ANNEXE 13 : MATRICE DU PLAN DE COMMUNICATION	62

Liste des abréviations

ADEA	Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique
ANCEFA	Africa Network Campaign of Education for All (<i>Réseau Africain pour la Campagne pour l'Éducation pour Tous</i>)
ASS	Afrique Sub-Saharienne
CAO	Cadre d'Accélération des OMD
CER	Communauté Economique et Régionale
CONFEMEN	Conférence des Ministres de l'Éducation des Etats et Gouvernements de la Francophonie
DI&M	Dispositifs institutionnels et de mise en oeuvre
EPT	Education pour Tous
FAWE	Forum des Educatrices Africaines
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour les Populations
GAR	Gestion axée sur les résultats
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le Développement
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MR	Mobilisation des Ressources
MRP	Mobilisation des Ressources et des Partenariats
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
OSC	Organisation de la Société Civile
PAC	Plan d'Accélération
PCOM	Plan de Communication et de Diffusion
PMRP	Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPI	Plan de Plaidoyer
PR	Plan des Ressources
PS&E	Plan de Suivi et Evaluation
S&E	Suivi et évaluation
S&E MR	Suivi et Evaluation de la Mobilisation des Ressources
TICs	Technologies de l'Information et de la Communication
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, les Sciences et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

Liste des figures

Figure 1: Cadre d'Accélération de l'EPT	11
Figure 2: Plan Global du Suivi et Evaluation	12
Figure 3: Etapes pour l'accélération de l'EPT	14
Figure 4: Comprendre le langage de la GAR: l'histoire de la soupe au poisson	18
Figure 5: Transcription des interventions, solutions et actions en effets, produits et activités	18
Figure 6: Processus d'élaboration du Plan des Ressources	19
Figure 7: Le processus de Suivi & Evaluation	21
Figure 8: Etapes pour concevoir un Plan de Plaidoyer	27
Figure 9: Grille de Pouvoir/Intérêt pour la hiérarchisation des parties prenantes	28
Figure 10: Etapes pour la conception du Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats	34
Figure 11: Stratégies de communication pour atteindre les partenaires externes	38
Figure 12: Etapes pour concevoir le Plan de Communication et de Diffusion	43
Figure 13: Communication dans le cadre de « La Grande Poussée »	44

Liste des tableaux

Tableau 1: Catégories et exemples de sous-catégories pour l'analyse des goulots d'étranglement	15
Tableau 2: Critères pour l'identification des solutions d'accélération	16
Tableau 3: Exemples d'effets et de produits	17
Tableau 4: Eléments du plan des ressources	19
Tableau 5: Suivi versus évaluation	21
Tableau 6: Eléments de Suivi et Evaluation	23
Tableau 7: Etapes pour identifier les publics stratégiques (les parties prenantes du plaidoyer)	28
Tableau 8: Comprendre les parties prenantes	29
Tableau 9: Etapes pour l'identification des messages et canaux pour le plaidoyer	30
Tableau 10: Facteurs internes et externes qui ont un impact sur la mobilisation des ressources	35
Tableau 11 : La Grille FFOM	36
Tableau 12: Etat des besoins en ressources	36
Tableau 13: Types de partenaires et de soutien	37
Tableau 14: Tableau de cartographie des besoins en partenaires et ressources	38
Tableau 15: Eléments d'un Plan de communication	43

INTRODUCTION

Ces lignes directrices ont été conçues spécifiquement pour l'atelier de renforcement des capacités sur l'élaboration d'un cadre d'accélération de l'EPT pour les pays d'Afrique Sub-Saharienne. Ces lignes directrices aident à réaliser les plans respectifs dans les différents pays mais ne traitent pas de manière exhaustive tous les aspects inhérents à la nature d'un cadre d'accélération national. Les pays sont donc encouragés, dans la mesure du possible, à engager des experts dans les domaines spécifiques lors de l'élaboration du cadre d'accélération.

Contexte

Malgré les progrès significatifs en éducation dans la plupart des pays d'Afrique Sub-Saharienne (ASS), le rapport 2012 de l'Education pour Tous (EPT) en Afrique Sub-Saharienne et le rapport Mondial de l'EPT 2012 montrent qu'une majorité des pays n'atteindront pas les objectifs de l'EPT d'ici 2015. Nonobstant le temps limité restant, les pays ont senti que, pendant les années avant ce délai, il demeure une possibilité d'améliorer la situation de l'EPT au niveau national et l'UNESCO a été exhortée à mobiliser ses partenaires de l'éducation et à appuyer des initiatives nationales d'accélération.

Etant donné l'ampleur des défis¹, l'UNESCO et ses partenaires (ADEA, ANCEFA, CONFEMEN, FAWE, FNUAP et UNICEF) proposent une approche graduelle pour soutenir des pays sélectionnés à s'engager dans un processus d'accélération : l'Initiative « La Grande Poussée ». La raison de cette approche est conduite par le caractère limité des ressources et du temps: cette méthodologie permettra aux partenaires de l'éducation de centrer leurs efforts et, avec les pays sélectionnés, de construire une expérience qui permettra à d'autres pays de s'engager à une étape ultérieure et d'apprendre des expériences des autres.

Alors qu'au niveau national, le leadership sera assuré par le Ministère de l'Education, la réussite ne sera possible en si peu de temps que si les partenaires clés sociaux, politiques et économiques acceptent et s'engagent en faveur de « La Grande Poussée ». L'engagement collectif de toutes les parties prenantes, notamment le gouvernement, les organisations internationales, les Organisations de la Société Civile (OSCs), le secteur privé et les médias est requis afin de réunir la volonté et les ressources nécessaires au niveau national pour faire avancer ce processus.

L'initiative d'Accélération, ou « La Grande Poussée », vise à développer et entreprendre des actions spécifiques au niveau national pendant les 2,5 prochaines années, ce qui conduira à une amélioration significative de certains indicateurs d'objectifs spécifiques de l'EPT².

Le cadre de « La Grande Poussée » comprend cinq composantes différentes:

1. Le Plan d'Accélération (PAc)
2. Le Plan de Plaidoyer et de Mobilisation (PPM)
3. Le Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats (PMRP)
4. Le Plan de Communication et de Diffusion (PCom)
5. Les Dispositifs institutionnels et pour la mise en oeuvre (DI&M)

Méthodologie

Le présent guide comprend cinq modules se rapportant à chaque type de plan (de 1 à 4) et un module sur les dispositifs institutionnels et de mise en œuvre. Chaque module comprend cinq principaux éléments: l'introduction, les principes directeurs, les objectifs, la définition des termes et

¹ En ASS, sur les 47 pays, il est attendu qu'un seul pays atteigne les objectifs de l'EPT, alors que seulement 12 autres atteindront probablement les objectifs si des efforts spécifiques sont faits.

² Voir la définition des six objectifs de l'EPT en annexe.

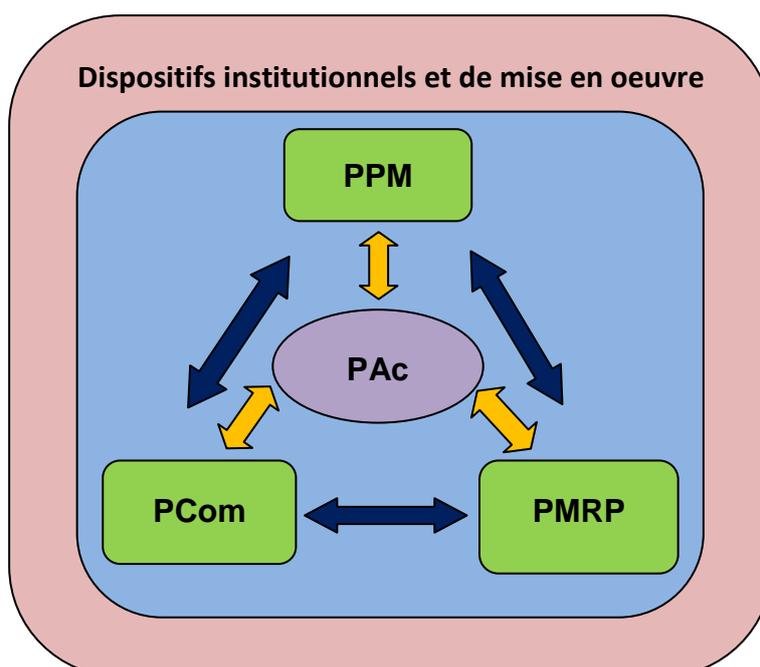
les étapes pour l'élaboration du Plan. Des tableaux et matrices sont prévus dans l'annexe pour l'élaboration des différentes composantes du Cadre d'Accélération.

Ce guide a été rédigé sur la base de la littérature disponible sur les différents plans ainsi que sur l'approche analytique du cadre d'accélération des OMD (CAO) et de l'expérience en planification des auteurs. Il est destiné à être simple et concis. Il est recommandé de consulter les documents de référence et les sites web cités dans ce Guide pour approfondir davantage les connaissances. Bien que les principes de planification pour chaque module soient similaires, il est conseillé d'engager des experts dans chaque domaine spécifique lors de l'élaboration du Plan particulier, ce qui permettra d'en améliorer la qualité.

Bien que chaque plan puisse être utilisé indépendamment des autres, c'est ensemble qu'ils forment le cadre global pour l'accélération. L'ordre de présentation des plans dans ce guide ne correspond pas nécessairement à l'ordre chronologique de mise en oeuvre. Certains plans peuvent être mis en oeuvre sur une période de 2,5 ans et simultanément avec les autres plans, tandis que d'autres seront plus pertinents à des moments spécifiques. En outre, certains éléments se renforcent mutuellement et, en ce sens, ne peuvent pas être examinés isolément des autres. Les lignes directrices pour les plans sur le plaidoyer, la mobilisation des ressources et des partenariats et la communication doivent être considérées comme un menu plutôt qu'un modèle. Elles présentent toutes les parties d'une stratégie de plaidoyer, de mobilisation des ressources et de communication.

Ce guide a été rédigé pour servir et pour inspirer une diversité de pays. Le contexte national spécifique et les priorités d'accélération doivent guider l'utilisation des outils et des méthodologies qui y sont présentés. Par conséquent, il convient de mettre l'accent sur le choix des parties qui sont pertinentes dans chaque cas particulier. Certaines priorités dépendront fortement du plaidoyer (par exemple les modifications de la législation/réglementation) et d'autres moins (en particulier lorsque l'accélération se concentre sur la mise en oeuvre de plans approuvés). Certaines priorités dépendront essentiellement des ressources financières (infrastructure, matériel pédagogique) tandis que d'autres (les modifications réglementaires, par exemple) n'impliqueront pas nécessairement la mobilisation des ressources. Certains pays peuvent opter pour l'autofinancement et, par conséquent, la mobilisation des ressources deviendra superflue. Dans ce cas, la mobilisation des partenariats techniques et pour la mise en oeuvre sera plus pertinente.

Figure 1: Cadre d'Accélération de l'EPT



Certains éléments sont communs à tous, tels le Plan de Suivi et d'Évaluation (S&E), le Plan des Ressources (PR) et les Dispositifs institutionnels et de mise en œuvre (DI&M) et devraient donc faire partie intégrante du Plan d'Accélération (PAC), du Plan de Plaidoyer et de Mobilisation (PPM), du Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats (PMRP) et du Plan de Communication et de Diffusion (PCom). Le plan de Suivi et Evaluation et le Plan des Ressources sont traités dans le premier module sur le Plan d'Accélération alors que le module 5 est entièrement consacré aux dispositifs institutionnels et de mise en œuvre.

Alors que le Plan d'Accélération (PAC) guidera l'élaboration des autres plans, le Plan de Plaidoyer et de Mobilisation (PPM), le Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats (PMRP) et le Plan de Communication et de Diffusion (PCom) sont intrinsèquement liés car ils font tous partie du même processus de mobilisation d'un soutien continu pour un engagement plus poussé des acteurs au sein et à l'extérieur du secteur de l'éducation en vue de l'accélération de l'EPT au niveau national. La méthodologie utilisée pour l'identification et la hiérarchisation des acteurs et des partenaires est commune au Plan de Plaidoyer de Mobilisation (PPM), au Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats (PMRP) et au Plan de Communication et de Diffusion (PCom) et est traitée dans la section sur le plaidoyer (Module II).

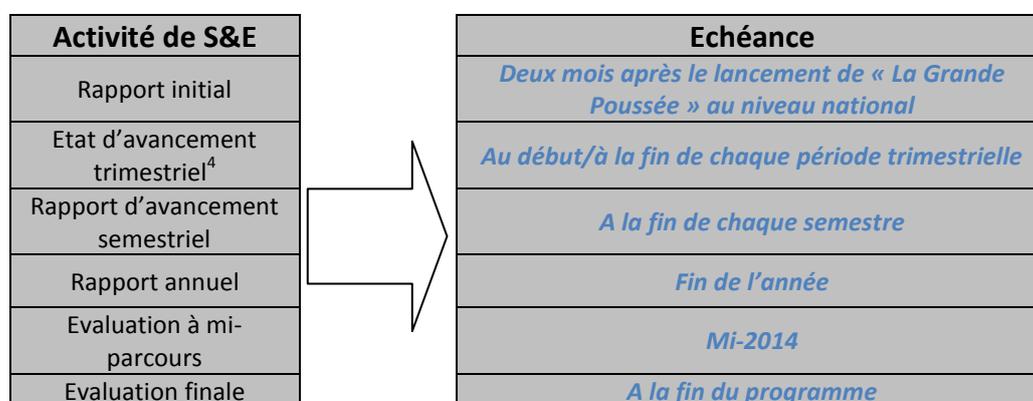
Principes directeurs

- ◆ Les Plans qui constituent le Cadre d'Accélération de l'EPT devraient être élaborés de manière participative pour permettre leur appropriation par toutes les parties prenantes.
- ◆ Les Plans devraient être extraits de plans existants car le Cadre de « La Grande Poussée » n'est pas un nouveau plan mais vise à recentrer et réorienter une composante particulière du Plan Stratégique National pour l'éducation.
- ◆ Le leadership national est essentiel pour la réussite de l'accélération vers les objectifs et cibles de l'EPT.
- ◆ Le Parlement, les partenaires au développement, la société civile et le secteur privé sont tous des acteurs et doivent être impliqués dans toutes les phases du processus d'élaboration et de mise en œuvre.

Suivi et Evaluation de « La Grande Poussée »

Bien que chaque plan comprenne un plan de suivi et d'évaluation³, « La Grande Poussée » sera également suivie à l'échelle régionale et continentale. Cela permettra d'améliorer les progrès dans le court délai restant avant 2015. Ci-dessous le plan global du suivi et d'évaluation.

Figure 2: Plan Global du Suivi et Evaluation



³ Voir la section sur le Suivi et Evaluation, étape 6 du Plan d'Accélération.

⁴ Il s'agit d'une forme allégée de rapport dans laquelle il est attendu que les pays décrivent brièvement où ils en sont en terme de processus et de progrès.

I. Plan d'Accélération de l'EPT

1. INTRODUCTION

Le Plan d'Accélération de l'EPT est le document qui reflète l'objectif de l'EPT sur lequel le pays souhaite mettre l'accent et se fonde sur les interventions spécifiques qui seront menées en vue de réaliser les objectifs d'accélération recherchés. Le Plan vise à renforcer le plan national existant, à apporter une valeur ajoutée à travers un exercice rigoureux de définition des priorités, le recentrage des actions et des investissements sur des solutions à impact élevé et immédiat, tout en prenant en considération les besoins particuliers de certaines zones géographiques ou des groupes de population. Des ateliers techniques pourraient donner des indications sur les différentes étapes d'analyse et de validation, suivies de consultations collectives et la rédaction du plan d'action pour l'accélération et sa validation.

Pourquoi un Plan d'Accélération?

Le Plan d'Accélération est l'outil qui permettra de prendre les décisions les plus stratégiques dans le court laps de temps qui reste d'ici à 2015. Il permettra d'obtenir de la clarté sur les interventions prioritaires et les principaux goulots d'étranglement à cibler, maximisant ainsi les efforts et les ressources utilisées pour obtenir des résultats optimaux et significatifs.

2. OBJECTIFS ET RESULTATS

Objectif global

Identifier et hiérarchiser les interventions d'accélération de l'EPT à fort impact et efficaces qui sont réalisables sur la base d'un effort interne du pays durant la courte période de deux ans et demi.

Objectifs spécifiques

- Aider les pays à élaborer des plans d'accélération de l'EPT réalistes
- Renforcer les capacités d'identification et de hiérarchisation des interventions en matière d'éducation en s'appuyant sur une analyse systématique des goulots d'étranglement et l'évaluation de l'impact des interventions en matière d'éducation
- Améliorer la qualité de la planification de l'éducation, y compris l'élaboration de cadres de suivi et d'évaluation
- Améliorer la qualité des exercices de budgétisation dans la planification de l'éducation

Effets attendus

Il est attendu que, grâce à ce guide:

- Les capacités des participants en planification de l'éducation seront améliorées
- Les capacités de rédaction de plans d'accélération réalistes et réalisables seront améliorées
- La capacité d'analyse des goulots d'étranglement sera améliorée
- Les différents acteurs de l'éducation auront une compréhension commune des priorités d'accélération

3. PRINCIPES DIRECTEURS

- ◆ Le Plan d'accélération n'est PAS un nouveau plan. Il doit être basé sur et ancré dans les documents, plans et processus de planification nationaux existants, avec une trajectoire accélérée

- ◆ Le leadership de haut niveau est essentiel à la réussite de l'accélération vers les objectifs et les cibles de l'EPT
- ◆ Le plan doit être élaboré de manière participative avec l'implication, autant que possible, des différentes parties prenantes tant à l'interne qu'à l'externe (les partenaires au développement, la société civile et le secteur privé sont des partenaires clés) dans l'ensemble du processus
- ◆ Idéalement, le Plan d'accélération doit être établi aux différents niveaux administratifs (central, provincial et local)
- ◆ Garantir une volonté politique au plus haut niveau, s'assurer que les structures de gouvernance garantiront la transparence et la reddition de comptes
- ◆ Gérer et suivre les résultats

4. DEFINITION D'UN PLAN D'ACCELERATION

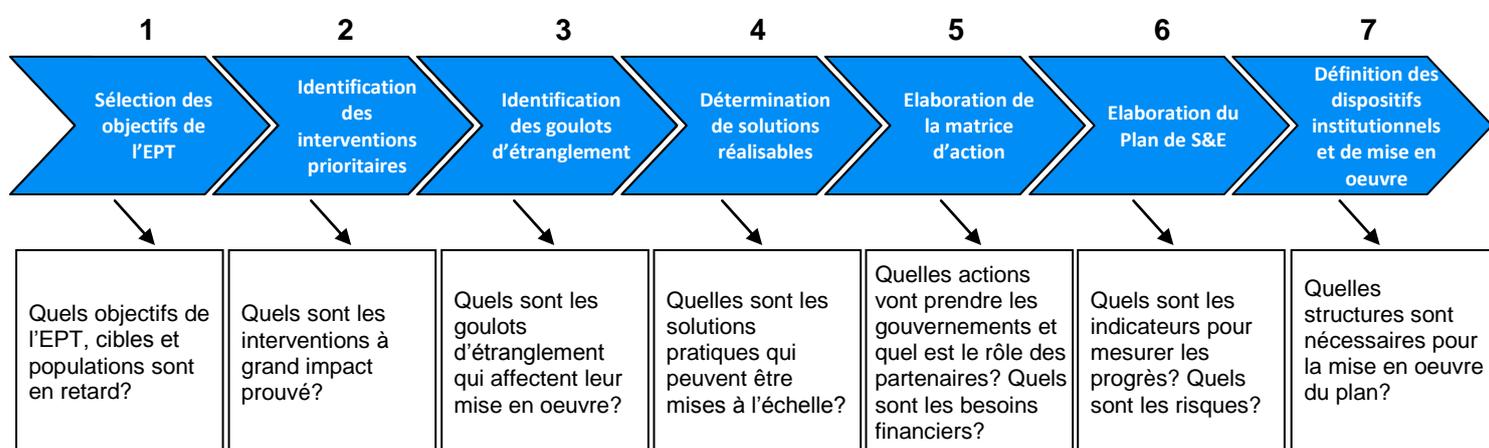
Le Plan d'Accélération de « La Grande Poussée » a été adapté à partir du Cadre d'accélération des OMD (MAF) qui est une méthodologie élaborée par le PNUD et approuvée par le Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUMD), visant à identifier et à mettre en œuvre des solutions aux goulots d'étranglement pour le domaine d'intervention choisi, répondant à un objectif de l'EPT non réalisable. La méthodologie utilise une approche pratique étape par étape, mettant clairement l'accent sur la hiérarchisation à chaque étape, résultant en un plan d'action ciblé, réaliste et réalisable. Avec cette méthodologie, les contraintes qui entravent un progrès plus rapide de la cible choisie sont identifiées ainsi que les solutions pour surmonter ces contraintes. Une fois les solutions hiérarchisées et sélectionnées, elles sont déclinées en un ensemble d'activités avec des partenaires identifiés pour leur réalisation.

L'accélération fait appel à une responsabilité collective, une action et un leadership national efficaces et une appropriation des plans d'action en tant que partie intégrante des plans existants, des politiques efficaces pour soutenir la mise en œuvre et le ciblage, la réorientation des investissements, le suivi et l'évaluation, la participation systématique de la société civile et l'engagement communautaire, un rôle actif du secteur privé pour des partenariats plus efficaces, la bonne gouvernance et la coordination et des capacités institutionnelles et des ressources appropriées au niveau national.

5. ETAPES POUR ELABORER UN PLAN D'ACCELERATION

Sept étapes⁵ guident les actions qui aideront à accélérer les progrès au niveau des Objectifs de l'EPT hors d'atteinte dans une Communauté Economique Régionale (CER), au niveau pays ou sous-national, notamment où cela est pertinent parmi des groupes de population identifiés.

Figure 3: Etapes pour l'accélération de l'EPT



⁵ Adaptation de l'approche analytique du Cadre d'Accélération des OMD (CAO)

Etape 1: Sélection des Objectifs de l’EPT

Le processus commence par l’identification des objectifs de l’EPT qui ne peuvent être atteints et auxquels le pays souhaite répondre, en examinant la situation et la tendance des objectifs/cibles et en identifiant où l’accélération est nécessaire. Les profils EPT pays peuvent être utilisés comme outils afin de déterminer les objectifs prioritaires communs. Les buts et objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART). Etant donné l’échéance courte et les ressources limitées, il est conseillé de sélectionner un ou deux objectifs de l’EPT seulement.

Etape 2: Identification et hiérarchisation des interventions

Une fois accordé sur les objectifs ciblés, des bonnes pratiques basées sur la connaissance devraient être utilisées pour identifier et établir l’ordre prioritaire des interventions prouvées et stratégiques requises pour atteindre les objectifs de l’EPT d’ici 2015. Les plans sectoriels et les plans de développement peuvent également aider à renseigner la sélection des interventions et, en même temps, les interventions et solutions accélérées qui peuvent orienter le gouvernement et les partenaires lors de la révision des plans et budgets.

Etape 3: Trouver les goulots d’étranglement

L’identification et la hiérarchisation des goulots d’étranglement pour une mise en œuvre efficace, à l’échelle, de ces interventions sélectionnées est l’étape suivante. Pour déterminer les goulots d’étranglement qui empêchent les interventions sélectionnées d’être mises en œuvre de manière efficace et à l’échelle, il peut être utile de les analyser en termes de : a) politique et planification, b) budgétisation et financement, c) fourniture de services (offre) et d) utilisation des services (demande) ainsi que d’examiner des défis transversaux qui empêchent une mise en œuvre réussie des interventions. Des données désagrégées selon le genre, la géographie, les quintiles de richesse ainsi que des données sur les enfants déscolarisés et sur les groupes et les enfants vulnérables peuvent être utiles lors de l’évaluation des défis afin d’identifier les zones les moins servies ou les populations marginalisées. Lors de l’identification des contraintes pour l’atteinte des objectifs/cibles, il est important de déterminer où des disparités importantes demeurent et quelles sont les barrières pour les atteindre.

Tableau 1: Catégories et exemples de sous-catégories pour l’analyse des goulots d’étranglement

Politique et planification	Budgétisation et financement	Fourniture de service : côté offre	Utilisation des services : côté demande	Questions transversales
L’intervention est-elle prise en compte et appuyée par les stratégies, politiques et plans de l’éducation ? Y a-t-il des données désagrégées pour cibler l’intervention?	Les allocations de ressources sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre l’intervention? Ces ressources atteignent-elles équitablement toutes les populations?	Y a-t-il des ressources humaines qualifiées en nombre suffisant pour mettre en œuvre les interventions, y compris aux niveaux décentralisés ?	Comment la valeur de l’intervention est-elle perçue? Les communautés sont-elles conscientes et autonomisées pour utiliser et influencer les interventions ?	Les goulots d’étranglement transversaux affectent plusieurs secteurs et requièrent une approche intégrée (engagement et plaidoyer, coordination et alignement, recevabilité et transparence, etc.)
Le cadre légal et les lois (y compris hors du secteur de l’Education) qui ont un impact sur l’intervention?	Les ressources sont-elles utilisées de manière efficiente ? Existe-t-il un cadre de dépenses sur plusieurs années?	Les infrastructures, équipements et matériels sont-ils adéquats?	Les besoins spéciaux et langues locales sont-ils pris en considération ?	
Quels sont les besoins en matière de capacités institutionnelles pour mettre en œuvre l’intervention?	Mobilisation de ressources : quelle est l’ampleur des besoins de financement pour mettre en œuvre l’intervention?	Y a-t-il une gouvernance sectorielle et un système de suivi et évaluation en place ?	Les services sont-ils accessibles pour tous? Coûts d’opportunités?	

Une fois les goulots d’étranglement identifiés pour chaque intervention proposée, ils peuvent être hiérarchisés sur base de certains critères, par exemple en évaluant leur impact sur l’atteinte des objectifs/cibles de l’EPT, la vitesse de leur suppression et la disponibilité de solutions réalisables pour éliminer les goulots d’étranglement. Suite à la hiérarchisation des goulots d’étranglement spécifiques à chaque secteur et ceux transversaux entre les secteurs, les partenaires peuvent unir leurs efforts à ceux du (des) gouvernement(s) pour mettre en œuvre des solutions.

Etape 4: Détermination des solutions prouvées et réalisables pour lever les goulots d’étranglement

Dans l’identification et le séquençage des solutions d’accélération pour éliminer/atténuer certains goulots d’étranglement à l’approche du terme, certains critères devraient être pris en considération, parmi lesquels l’étendue et le rythme de l’impact de la solution, sa durabilité, les défis de la gouvernance, les capacités disponibles au niveau national, l’accessibilité du savoir-faire technique interne ou externe et la disponibilité/le potentiel de financement.

Tableau 2: Critères pour l’identification des solutions d’accélération

Impact	Faisabilité	Autres
Ampleur <i>Quelle est l’ampleur et le caractère équitable de l’impact des solutions sur la résolution du goulot ?</i>	Gouvernance <i>Quelles sont les règles en termes de lois, de transparence et de mécanismes de redevabilité pour la mise en œuvre des solutions ?</i>	Données factuelles <i>La valeur de la solution proposée a-t-elle été soutenue par une preuve positive dans le pays ou ailleurs ?</i>
Vitesse <i>Combien de temps cela prendra-t-il pour concevoir, mettre en œuvre et atteindre l’impact des solutions ?</i>	Capacité <i>Y a-t-il les capacités suffisantes au sein du gouvernement et des partenaires pour planifier, mettre en œuvre et faire le suivi des solutions retenues ?</i>	Efficience <i>La solution est-elle abordable: les ressources sont-elles appropriées en relation avec les résultats ?</i>
Durabilité <i>Est-ce que le(s) gouvernement(s) et les partenaires seront en mesure de maintenir les solutions à moyen et long termes? Cela aide-t-il à une amélioration systémique ?</i>	Disponibilité de financement <i>Les fonds sont-ils disponibles pour couvrir les coûts des solutions? Quelles sont d’autres sources potentielles de financement ?</i>	Pertinence <i>La solution choisie est-elle pertinente pour éliminer le goulot d’étranglement perçu ?</i>
Effets adverses <i>Quelles est l’ampleur d’un impact négatif au sein et à l’extérieur du secteur de l’éducation ?</i>	Autres facteurs <i>Quels facteurs additionnels pourraient interférer dans la mise en œuvre des solutions ?</i>	Soutien politique <i>Le soutien politique en faveur de la solution proposée est-il suffisant ?</i>

En plus de l’impact et de la faisabilité, la coordination entre les acteurs et un appui politique fort sont des éléments importants. La mise à l’échelle de solutions locales, réalisables et multi-partenariales pour l’accélération devrait être axée sur une série globale de solutions équitables, pertinentes, basées sur les faits et moyennant un coût abordable qui permettront de lever les goulots d’étranglement tout en cherchant la durabilité des résultats.

La consolidation des résultats atteints jusqu’à présent en éducation et la mise à l’échelle de tendances prouvées nécessite d’examiner ce qui a fonctionné pendant les 12 années passées, ce qui est reproductible à l’échelle et où/qui cibler. La collaboration sud-sud sur base des enseignements tirés, des expériences acquises au sein d’autres pays/régions aux contextes similaires, de même que les échanges de connaissances sur des solutions testées sur le terrain et des études de cas peuvent être utilisés afin d’identifier des solutions faisables en rapport avec des goulots d’étranglement et interventions spécifiques, les exigences pour la mise en œuvre et leur impact attendu.

Etape 5: Création d’un Plan d’Accélération pour la mise en oeuvre

La planification de la mise en oeuvre de solutions choisies est une étape importante. Un plan d’accélération au niveau du pays reflète les interventions identifiées, les goulots d’étranglement prioritaires, les solutions proposées et les parties responsables de leur mise en oeuvre dans les zones prioritaires ou groupes de population, y compris un plan des ressources pour la mise en oeuvre. Le Plan d’Accélération offre une manière systématique de relier les goulots d’étranglement et les solutions à haut impact sur des actions concrètes avec une définition des rôles de tous les partenaires et parties prenantes.

Les **impacts** sont des effets positifs ou négatifs, directs ou indirects, à long terme, intentionnels ou non d’une intervention de développement. Les **réalisations ou (effets directs)** sont les effets à court ou moyen terme des produits d’une intervention. Ils décrivent un changement au niveau des conditions de développement entre la finalisation des produits et l’atteinte de l’impact. Les **produits** sont des résultats et services spécifiques qui émanent de l’intervention de développement. Ils sont liés à la finalisation (plutôt que la conduite) des activités et sont les résultats pour lesquels l’intervention a un degré élevé d’influence. Les **intrants** sont les ressources financières, humaines et matérielles utilisées dans le cadre de l’intervention de développement.

Tableau 3: Exemples d’effets et de produits

CADRE LOGIQUE		GESTION AXEE SUR LES RESULTATS	
Terme	Terme	Définition	Exemple
But	Impact	Résultat ou effet à long terme de plusieurs interventions	Taux d’analphabétisation des adultes réduit de 50% d’ici 2015
Objectif	Effet	Résultat à court ou moyen terme de plusieurs produits	Proportion des fonds alloués aux programmes d’alphabétisation et d’éducation des adultes augmentée à 3% d’ici 2014
Objectif spécifique	Produit	Résultats ou services spécifiques	Motion du Parlement pour une allocation financière en faveur des programmes d’alphabétisation et d’éducation des adultes adoptée
Activités	Activités	Série d’actions combinant des ressources et entreprises afin d’obtenir un produit	Production et distribution aux parlementaires de dépliants sur la situation de l’EPT dans le pays Organisation d’un séminaire de formation sur la situation de l’éducation dans le pays avec les parlementaires concernés par le portefeuille de l’éducation
	Intrants	Ressources utilisées	Ressources humaines: réunion présidée par les Officiels de haut niveau de l’éducation Ressources financières pour la production des dépliants Ressources techniques pour l’élaboration du contenu des dépliants, etc

Les interventions identifiées, les solutions sélectionnées aux goulots d’étranglement priorisés et les actions sont alors introduites dans le Plan d’Accélération sous la forme d’effets directs ou réalisations, de produits et d’activités, quand le plan est formulé selon les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR). Pour une meilleure compréhension de la GAR, voir la figure 4 ci-dessous.

Figure 4: Comprendre le langage de la GAR: l’histoire de la soupe au poisson

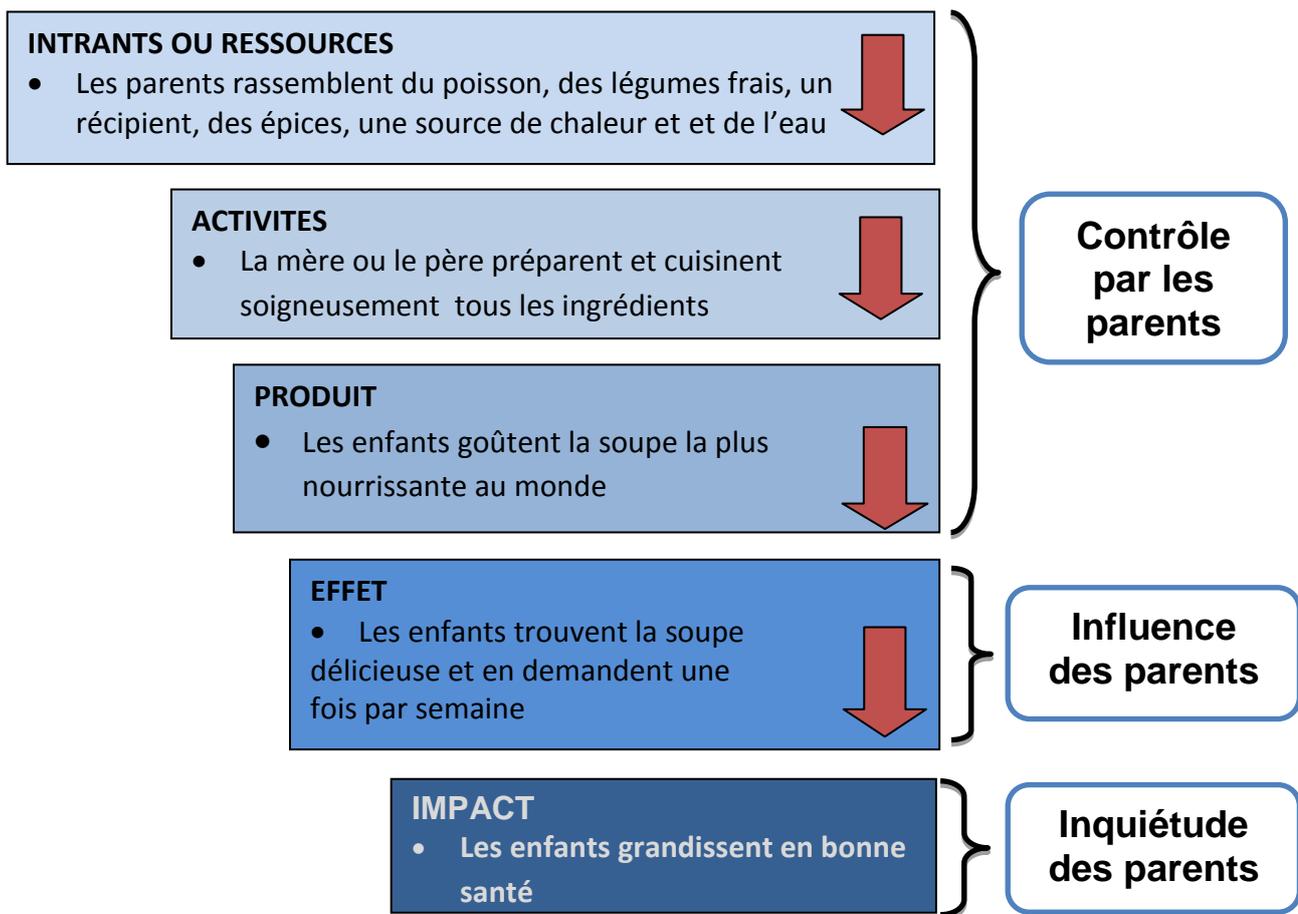
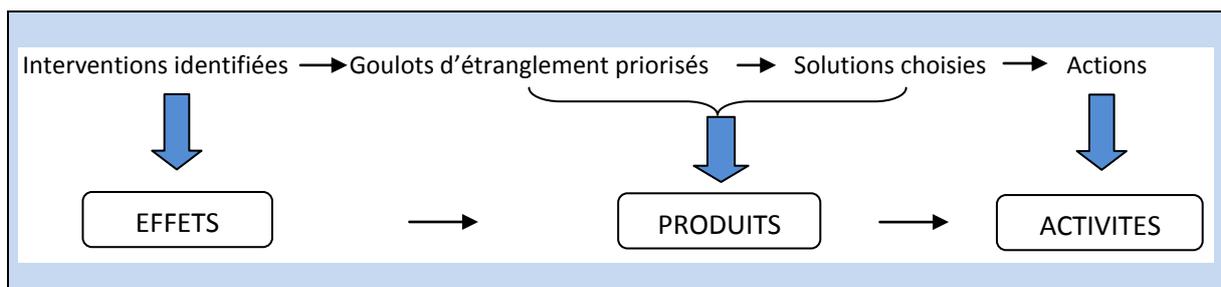


Figure 5: Transcription des interventions, solutions et actions en effets, produits et activités



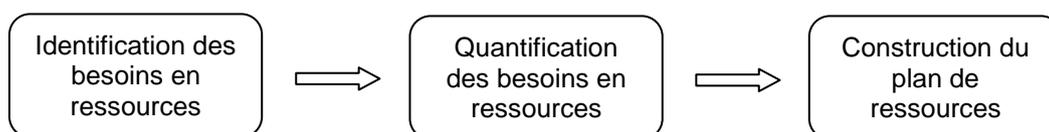
Le rôle des parties prenantes comprend la mise en œuvre des "solutions d'accélération" convenues et/ou une mobilisation conjointe des ressources nécessaires. Pour une identification adéquate des parties prenantes, voir le Module II sur le plaidoyer.

La mise en oeuvre de tout plan nécessite du personnel et des moyens. Un **Plan des Ressources** résume le niveau de ressources nécessaires pour mettre en œuvre un programme ou une intervention. Il identifie le personnel d'appui nécessaire, l'expertise technique, les moyens technologiques (TIC), les besoins institutionnels et financiers et les matériels et équipements. Il évalue les lacunes, les inscrit dans un budget avant de les intégrer dans le plan. Le **Plan des Ressources** fait partie intégrante de tout plan. Il résume le niveau de ressources nécessaires à la

réalisation du Plan d'Accélération et indique les quantités exactes de main-d'œuvre, d'expertise, de technologie, d'équipement et de matériaux nécessaires à la réalisation de l'intervention.

Le processus d'élaboration d'un Plan⁶ des Ressources commence avec l'identification de tous les besoins principaux en ressources suivie par la quantification des besoins identifiés et l'élaboration du calendrier. Les **Ressources** peuvent être de natures différentes: humaine, financière, matérielle, technique, organisationnelle, équipement et technologique.

Figure 6: Processus d'élaboration du Plan des Ressources



Au cours de la première étape, une liste détaillée de toutes les ressources nécessaires pour compléter le Plan d'Accélération est élaborée.

Après l'identification des ressources nécessaires, la prochaine étape est la quantification des besoins définis en fonction de leur nature, de leur volume et de leur durée. Tous ces éléments contribueront à l'élaboration du calendrier des ressources dans lequel le délai et la durée sont précisés.

Un Plan des Ressources peut être élaboré en utilisant un simple tableau Excel tel qu'illustré ci-dessous. L'élaboration du plan de ressources est un outil qui facilite la budgétisation ainsi que la mise à disposition de ressources humaines.

Tableau 4: Eléments du plan des ressources

Type de ressource	Rôle ou article	Valeur (Nombre/Quantité)	Responsabilité ou finalité	Compétences ou Spécifications	Durée	Disponibilité
Humaine	Lister chaque profil de personnel/ rôle requis pour chaque activité	Nombre requis de personnes pour chaque rôle	Indiquer les responsabilités requises pour chaque rôle	Indiquer les compétences requises pour remplir chaque rôle	Préciser la durée pendant laquelle la ressource est nécessaire (jours, semaines ou mois)	Préciser si la ressource est disponible dans l'organisation
Technique	Lister chaque type de support technique requis par activité	Nombre requis d'experts	Indiquer leurs rôles & responsabilités	Indiquer les compétences requises	Préciser la durée nécessaire	Préciser si la ressource est disponible dans l'organisation
Technologique	Lister chaque article technologique requis par activité	Nombre et quantité nécessaire	But de l'article technologique		Préciser la durée nécessaire	Préciser si la ressource est disponible dans l'organisation

⁶ http://www.sqa.org.uk/e-learning/ProjMan02CD/page_06.htm#CreateResoucesPlan

Matérielle	Lister chaque article matériel requis par activité	Quantifier la quantité de chaque article matériel nécessaire	Décrire le but de chaque article		Préciser la durée nécessaire	Préciser si la ressource est disponible dans l’organisation
Equipement	Lister les équipements requis par activité	Lister les quantités requises	Décrire le but de chaque article	Décrire les spécifications de chaque article	Préciser la durée nécessaire	Préciser si la ressource est disponible dans l’organisation
Organisationnelle	Lister les appuis institutionnels requis par activité		Indiquer le rôle de chaque organisation identifiée par activité	Décrire les responsabilités spécifiques de chacun	Préciser la durée nécessaire	Préciser si la ressource est disponible dans l’organisation
Financière	Lister les ressources financières requises par activité	Spécifier les quantités nécessaires	Indiquer le but de chaque besoin financier par activité		Préciser la durée nécessaire	Préciser si la ressource est disponible dans l’organisation

Etape 6: Elaboration d’un Plan de Suivi et Evaluation⁷

Un plan de suivi/évaluation est un important instrument de gestion qui accompagne tout plan et contribue à la qualité et à l’impact des travaux entrepris au regard des indicateurs et des cibles fixés.

Il permet :

- d’examiner les progrès ;
- d’identifier les problèmes dans la planification et ou la mise en œuvre ;
- d’apporter des ajustements pour améliorer la probabilité d’avoir des résultats

Le **suivi** est la collecte systématique et l’analyse de l’information visant à améliorer l’efficacité et l’efficience d’un programme à mesure que les travaux avancent. Le suivi permet de comparer les résultats en cours avec les cibles et les indicateurs fixés du Plan d’Action, en examinant également l’adéquation entre les ressources prévues et la capacité disponible et en déterminant si les activités menées sont conformes aux plans.

L’évaluation détermine si les résultats obtenus sont conformes à ceux prévus. Une évaluation peut être effectuée durant la mise en œuvre ou à la fin d’un programme. Durant la mise en œuvre, la soi-disant **évaluation formative** fonctionne comme un outil de correction permettant des ajustements des plans à moyen terme. **L’évaluation sommative**, réalisée à la fin du programme, est destinée à tirer les leçons d’un processus achevé.

⁷ Le Plan de Suivi et Evaluation fait à la fois partie intégrante de tout processus de planification et est un plan en lui-même. Pour des raisons de séquences logiques, il est abordé après les directives pour la conception d’un Plan d’Accélération mais devrait, en plus, être rédigé pour tous les autres processus de planification (Plan de Plaidoyer, Plan de Mobilisation des Ressources et Plan de Communication) du Cadre d’Accélération faisant l’objet de ce document.

Tableau 5: Suivi versus évaluation

Suivi	Evaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Etablit les indicateurs d’efficience, d’efficacité et d’impact • Etablit des systèmes pour recueillir des informations relatives à ces indicateurs • Collecte et enregistre les informations • Analyse les informations • Utilise les informations pour renseigner la gestion quotidienne • Permet l’ajustement des plans, stratégies et actions pendant la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer ce que l’intervention vise à réaliser: quelle différence voulait-elle faire? Quel impact voulait-elle avoir? • Evaluer ses progrès vers ce qu’elle voulait réaliser, ses cibles d’impact. • Examiner la stratégie du projet ou de l’organisation. Dispose-t-elle d’une stratégie? Est-elle efficace dans le suivi de sa stratégie? Est-ce que la stratégie fonctionne? Si non, pourquoi? • Examiner son fonctionnement: y a-t-il une utilisation efficace des ressources? Quels ont été les coûts d’opportunité de la façon dont il est choisi de travailler? A quel point la manière dont l’intervention fonctionne est-elle durable? Quelles sont les implications de la façon dont le programme fonctionne pour les différentes parties prenantes?

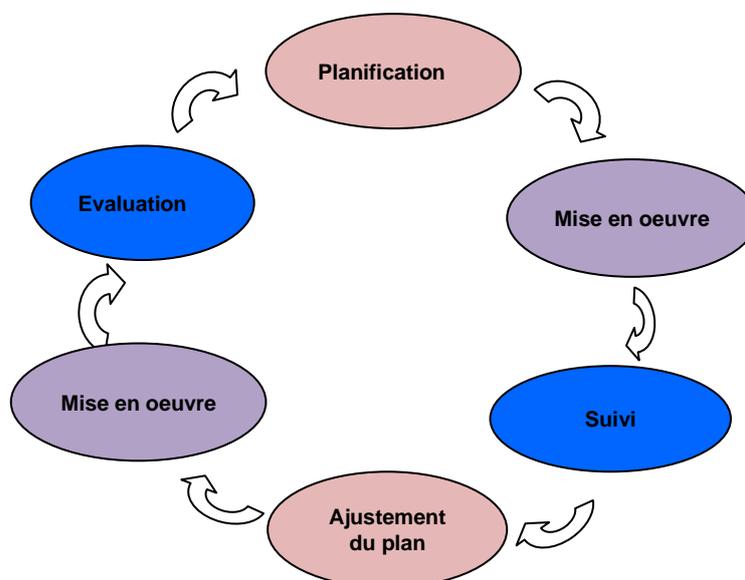
L’efficience s’intéresse à la pertinence de l’utilisation des ressources (argent, personnel, temps, équipement) par rapport aux résultats obtenus. Ceci est particulièrement important pour évaluer la faisabilité de l’élargissement des interventions.

L’efficacité réfère au taux de réalisation des résultats escomptés, mesurant donc le succès de l’intervention.

L’impact concerne la pertinence des stratégies choisies et est essentiel pour toute décision pour aller de l’avant⁸.

Le suivi et l’évaluation font partie intégrante de la gestion d’un programme. Ils sont les éléments qui rendent le plan souple et permettent l’adaptation pour de meilleurs résultats. De manière schématique:

Figure 7: Le processus de Suivi & Evaluation



Les indicateurs sont l’ingrédient essentiel du Plan de Suivi et Evaluation car ils fournissent les éléments nécessaires à l’évaluation des progrès de l’activité. Ils sont les signes mesurables et tangibles que quelque chose a été fait ou réalisé. Ils peuvent être de nature qualitative ou

⁸ Pour plus d’information, voir les directives de Civicus: <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

quantitative: les données quantitatives reflètent les chiffres absolus ou pourcentages tandis que les données qualitatives reflètent les opinions, les expériences des personnes, etc⁹. Les indicateurs doivent être formulés selon le principe SMART¹⁰.

Les **cibles** (ou repères) se rapportent au point qui devrait être atteint avec le programme. Il est directement lié à l'indicateur et peut aussi être qualitatif ou quantitatif. Afin d'être en mesure de fixer des cibles, il faut savoir se positionner au point de départ de l'intervention: la **référence**. Les références et les indicateurs peuvent être tirés de sources de données primaires ou secondaires. Les données primaires proviennent directement des propres systèmes d'information tandis que les données secondaires sont tirées d'autres institutions ou sources. Comme la collecte de données est souvent un exercice long et coûteux, l'utilisation de systèmes d'information existants est recommandée. Parfois, par manque d'indicateurs appropriés, on choisit d'utiliser des indicateurs approximatifs qui peuvent ne pas mesurer précisément l'impact de l'intervention mais donner une idée assez précise du changement effectué.

Les **moyens de vérification** sont un autre élément important d'un plan de suivi et évaluation. Il s'agit des sources d'information. Les rapports, les comptes rendus, les registres de présence, les états financiers sont souvent utilisés car ils font partie du travail de toute façon. Mais parfois, si l'information n'est pas disponible, il peut être nécessaire de mettre en place un système de collecte de données. Afin de réduire les coûts et les efforts, il est conseillé d'utiliser des modalités simples qui peuvent être intégrées dans le cours naturel de la mise en œuvre.

Exemples de sources de données

- Etudes de cas
- Observation enregistrée
- Journaux
- Enregistrement et analyse des incidents importants (appelés “analyse des incidents critiques”)
- Questionnaires structurés
- Entrevues individuelles
- Groupes de discussion
- Enquêtes par sondage
- Examen systématique des statistiques officielles pertinentes

L'analyse des risques¹¹ constitue un autre élément important du plan de suivi et évaluation. L'analyse des risques est un moyen d'identifier et d'évaluer les facteurs qui pourraient compromettre le succès d'une intervention. Elle permet d'examiner les risques inhérents au programme et d'orienter les décisions sur l'opportunité ou non d'aller de l'avant pour atténuer ce risque. Trois étapes sont généralement recommandées:

1. identification des menaces
2. évaluation de l'impact possible ou des conséquences
3. identification des mesures d'atténuation ou correctives

⁹ Bien qu'il semble parfois y avoir une préférence pour l'utilisation de données quantitatives, les données qualitatives sont essentielles pour qualifier la nature des chiffres. Ainsi les taux d'abandon indiquent que les élèves ne restent pas à l'école mais n'en précisent pas les raisons

¹⁰ SMART: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel

¹¹ Source: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_07.htm

Exemples de types de risques	
Structurel :	forte mobilité du personnel, manque de personnel, classes surchargées, manque d'ouvrages d'enseignement et d'apprentissage, faible budget alloué à l'éducation
Humain :	maladie, décès ou toute autre perte d'une personne ressource
Opérationnel :	rupture des approvisionnements et des opérations, perte de l'accès aux biens essentiels
Réputationnel :	perte de la confiance du public ou des bailleurs
Procédural :	défaillance dans l'obligation de rendre des comptes, des systèmes et contrôles internes ou fraude
Lié au projet :	trop de temps passé sur des tâches essentielles et problèmes éprouvés avec la qualité des produits et des services
Financier :	arrivée tardive des fonds, changement de taux d'intérêt ou non-disponibilité des fonds
Technique :	défaillance technique
Naturel :	catastrophes naturelles
Politique :	variation des impôts, opinion publique, gouvernement, politique gouvernementale ou influence étrangère

L'élaboration du plan de suivi et d'évaluation suit immédiatement la rédaction du plan d'action ou plan de travail. Il est préférable de travailler avec des spécialistes du suivi et de l'évaluation car ils maîtrisent les compétences nécessaires pour guider le processus.

Tableau 6: Eléments de Suivi et Evaluation

Produits	Indicateurs (y compris référence et cibles)	Moyens de Vérification	Méthodes de Collecte	Responsabilités	Risques & Hypothèses
Quels sont les produits de l'intervention ou résultats?	Comment mesurer les résultats?	Quelles sont les sources d'information?	Comment obtenir l'information ?	Qui fournira cette information?	Quels sont les défis prévus qui peuvent compromettre l'atteinte des résultats?

Etape 7: Définition des Dispositifs institutionnels et de mise en oeuvre

L'étape suivante est l'élaboration du cadre des dispositifs institutionnels et de mise en oeuvre: quelles sont les structures et les mécanismes qui seront mis en place pour coordonner, superviser, mettre en oeuvre et suivre le Plan d'Accélération? Il est recommandé d'utiliser autant que possible les structures existantes car il est coûteux de doter de nouvelles structures en personnel. Il est cependant important d'accorder du temps au personnel pour les fonctions importantes de coordination et de supervision qui sont essentielles pour permettre de faire des progrès dans le court temps disponible. La plupart des informations sur les institutions et les effectifs devraient déjà être présentées lors de l'élaboration du Plan des Ressources. Pour de plus amples renseignements sur la façon de s'y prendre, voir le Module 5: Dispositifs institutionnels et de mise en oeuvre.

II. Plan de Plaidoyer et de Mobilisation

1. INTRODUCTION

L'objectif de ce module est de guider les pays sur la manière dont les campagnes¹² nationales de plaidoyer doivent être initiées afin d'assurer que la « Grande Poussée » en faveur de l'EPT d'ici 2015 jouisse d'un large soutien. Un des défis principaux ayant contribué à ralentir les progrès en matière d'EPT est la faiblesse du plaidoyer destiné à susciter une volonté politique suffisante, à assurer une participation active des parties prenantes et des allocations financières adéquates et équilibrées dans le budget national pour assurer l'avancée des objectifs de l'EPT. Les parties prenantes ont pris note que l'intensification du plaidoyer (en particulier lors de la Réunion Mondiale sur l'EPT de 2012 et dans d'autres forums) est essentielle pour mobiliser une volonté politique et des ressources suffisantes pour accélérer les objectifs de l'EPT.

Pourquoi un Plan de Plaidoyer et de Mobilisation?

Bien que peu différent d'autres processus de planification, il est important de planifier soigneusement le plaidoyer. Plaidoyer pour une cause inclut :

- obtenir de personnes, d'organisations ou d'institutions qui ont le pouvoir d'entreprendre d'énormes changements pouvant ne pas faire partie de leurs intérêts à court terme
- travailler à la vue du public
- faire face à des opposants plus grands et donc prendre des risques

La planification aidera à prévoir les futurs obstacles, à augmenter les chances de réussite et à tirer parti des opportunités existantes tout en réduisant le gaspillage des efforts.

Afin d'entreprendre des initiatives de plaidoyer réussies, les parties prenantes nationales, y compris les Organisations de la Société Civile (OSCs), doivent clarifier la définition des stratégies et étapes pour entreprendre le plaidoyer.

Ces lignes directrices doivent être lues avec les autres composants du Cadre d'Accélération de l'EPT, le plaidoyer et la mobilisation étant étroitement liés aux priorités choisies pour le Plan d'Accélération de l'EPT, le Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats, le Plan de Communication et le Dispositif institutionnel et de mise en oeuvre.

2. OBJECTIFS ET RESULTATS

Objectif global

Doter les participants de connaissances et d'aptitudes en matière de plaidoyer destinées à aider les pays à mettre en œuvre avec succès le plaidoyer de l'initiative « La Grande Poussée ».

Objectifs spécifiques

- Avoir une compréhension commune du concept de plaidoyer
- Elucider les étapes clés de l'élaboration de plans de plaidoyer

¹² Liens/Références des Sources :

Une Boîte à Outils pour le Financement de l'Éducation, 2009

<http://www.baruch.cuny.edu/spa/researchcenters/nonprofitstrategy/documents/EducationFinance-Full.pdf>

<http://www.actionaid.org/publications/toolkit-education-financing>

<http://www.asaecenter.org/Resources/whitepaperdetail.cfm?ItemNumber=12212>

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/campaigning/about-campaigning-and-lobbying/whatis/whatis>

<http://www2.dwaf.gov.za/dwaf/cmsdocs/Elsa/Docs/PFM/PFM%20Guideline8.pdf>

<http://www.who.int/hiv/topics/vct/toolkit/components/policy/introduction/en/index.html>

http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1206.aspx

- Permettre une compréhension de la mobilisation et de la participation des acteurs
- Guider les participants sur la manière de concevoir des plans de plaidoyer nationaux et de mobilisation collective en faveur du cadre de l'accélération de l'EPT et en se basant de la situation des pays

Effets attendus

Il est prévu qu'avec ce guide :

- Les représentants des pays et des partenaires auront été dotés des connaissances et des compétences nécessaires pour engager un plaidoyer et une mobilisation au niveau national permettant le renforcement des processus d'accélération de l'EPT
- Les participants auront élaboré des plans de plaidoyer recueillant le soutien national aux cadres d'accélération de l'EPT dans les pays sélectionnés
- La mobilisation des acteurs augmentera, incluant les communautés, ressources et partenariats en faveur de l'accélération de l'EPT au niveau du pays
- Des plans de plaidoyer dans les pays conduiront à une amélioration de la situation de l'EPT

3. PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes essentiels qui devraient sous-tendre les initiatives de plaidoyer pour le processus d'accélération de l'EPT au niveau des pays devraient être les suivants :

- ◆ Adopter des approches participatives pendant les processus de planification, de mise en oeuvre et de suivi à la fois pour des acteurs internes et externes, en incluant les bénéficiaires
- ◆ Rester concentré : établir des objectifs spécifiques, concentrer l'énergie et les ressources et entreprendre des recherches et des analyses afin de déterminer les priorités
- ◆ Clarté: avoir des objectifs et une stratégie claire
- ◆ Crédibilité: baser les messages sur des informations fiables provenant de sources crédibles
- ◆ Pertinence: être en relation avec les personnes qui doivent être impliquées ou ciblées; proposer des solutions ou alternatives claires aux problèmes à résoudre
- ◆ Choix du moment: trouver le moment ou l'opportunité idéal pour lancer toute action
- ◆ Engagement: maintenir les personnes impliquées dans la campagne en alerte jusqu'à la fin, quand la situation a changé
- ◆ Susciter la volonté politique, la transparence et l'obligation de rendre compte
- ◆ Gérer et suivre les résultats

4. DEFINITION ET COMPREHENSION DU PLAIDOYER

Le terme **Plaidoyer** vient des mots latins, **ad + vocare** qui signifient **à/pour/au nom de + parler/faire entendre sa voix**. Dans son application quotidienne, le plaidoyer est un processus dans lequel un groupe, des institutions ou des réseaux cherchent à susciter une évolution positive en influençant les processus, les stratégies, les lois et les décisions au profit d'un certain groupe ou entité. L'objectif du plaidoyer est de permettre une évolution ou un progrès.

Exemples de buts d'interventions de plaidoyer

- Influencer sur le gouvernement pour une allocation plus substantielle de ressources pour l'éducation
- Influencer sur les législateurs pour qu'ils mettent en place une loi promouvant l'éducation obligatoire
- Assurer une distribution équitable des ressources, notamment les enseignants et les matériels d'enseignement et d'apprentissage aux écoles au bénéfice des zones rurales
- Influencer sur les décideurs politiques pour qu'ils mettent en place une stratégie nationale d'alphabétisation
- Influencer sur les chefs traditionnels pour faire arrêter une pratique culturelle qui a un impact négatif sur l'éducation des garçons et des filles
- Influencer sur les parents et les communautés pour mettre fin aux pratiques discriminatoires envers les enfants ayant des incapacités
- Influencer sur le gouvernement pour faire de l'éducation une priorité dans le cadre du développement national
- Influencer sur le Ministère de l'Education pour que plus d'enseignants soient recrutés ou pour augmenter leur salaire

Deux termes particuliers sont liés au plaidoyer (et parfois employés de manière interchangeable) : le **lobbying** et les **campagnes**. Les deux peuvent être considérés comme deux manières de faire du plaidoyer.

Le **lobbying** est l'acte de tentative d'influencer des décisions prises par des officiels dans le gouvernement, la plupart du temps des législateurs ou des membres d'organismes de réglementation ou commerciaux pour soutenir une activité. Le lobbying est réalisé par de nombreux types de personnes ou de groupes organisés, notamment les personnes individuelles, le secteur privé, les entreprises, les collègues législateurs ou les officiels du gouvernement ou des groupes de plaidoyer (groupes d'intérêt).

La **campagne** réfère à des actions organisées autour d'une thématique spécifique, cherchant à susciter des changements dans la politique et les comportements des institutions et/ou de groupes publics spécifiques. Ceci inclut habituellement la mobilisation de forces par les organisations et individus visant à en influencer d'autres pour procéder à un changement social, économique, environnemental ou politique identifié et souhaité¹³. Les **méthodes pour faire campagne** peuvent être **de l'intérieur** ou **de l'extérieur**. Les **campagnes de l'intérieur** sont les approches ciblant des circuits établis (lobbying, réunions publiques, consultations). Les **campagnes de l'extérieur** sont les pressions exercées à travers des circuits plus publics (manifestations, ralliements, protestations, actions directes). Elles peuvent également inclure les tactiques informellement établies de pression publique comme la rédaction de lettres et l'envoi de pétitions.

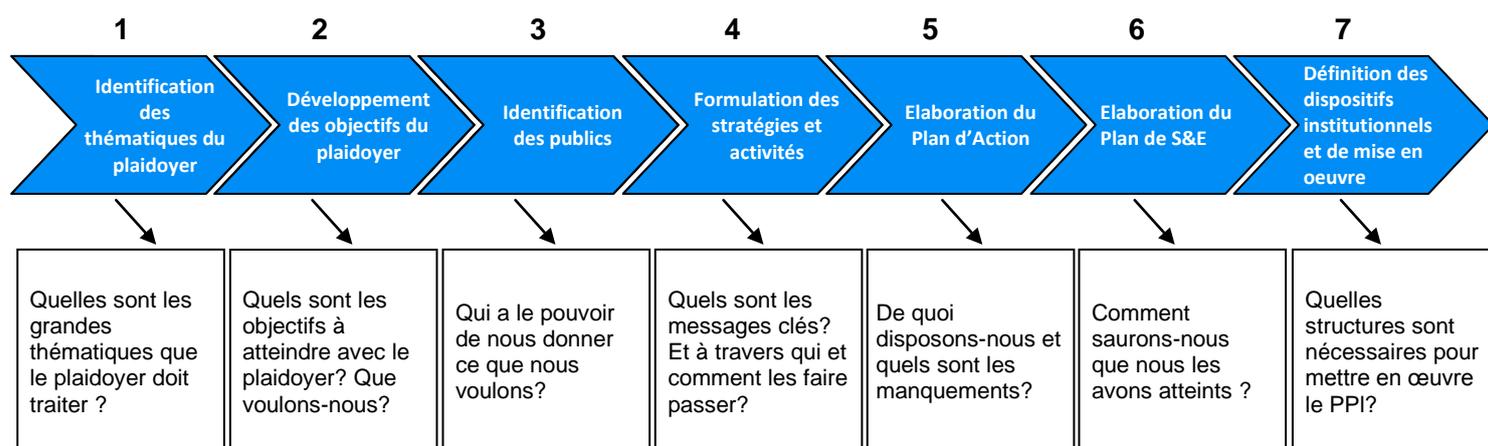
Le plaidoyer peut être réalisé par tout acteur y compris le gouvernement, la société civile, les communautés, les partis politiques et autres.

5. ETAPES POUR ELABORER UN PLAN DE PLAIDOYER

Le Plan de Plaidoyer doit être préparé après l'élaboration du Plan d'Accélération. Comme dans les autres exercices de planification, il doit être élaboré, de préférence, avec un groupe de personnes et devrait impliquer des experts en plaidoyer. Les Organisations de la Société Civile ont souvent de l'expertise dans ce domaine et peuvent être des atouts pour développer un bon plan.

¹³ Le Guide des Bonnes Campagnes pour le Secteur Bénévole (NCVO, 2005)

Figure 8: Etapes pour concevoir un Plan de Plaidoyer



Etape 1: Identification des thématiques du plaidoyer

Les thématiques de plaidoyer sont étroitement liées au(x) objectif(s) sélectionné(s) de l'EPT et aux actions majeures de l'accélération.

Etape 2: Elaboration des objectifs et buts du Plaidoyer (effets et résultats):

L'objectif du plaidoyer ou effet direct est le changement à long terme que nous voulons voir et qui survient suite à nos actions et d'autres. Les buts ou effets sont les changements à court et moyen terme qui sont le résultat direct de nos actions de plaidoyer et qui contribuent à l'effet direct (impact) ou objectif.

Exemples d'objectifs (impacts)

1. Le gouvernement alloue et dépense au moins 20% du budget national à l'éducation d'ici 2013
2. Les obstacles au recrutement des enseignants sont levés d'ici 2013 de telle manière que le taux minimum élèves-enseignant est atteint d'ici 2015

Exemples de buts (effets)

1. Au moins 50% des membres du Parlement acceptent de soutenir une augmentation du budget de l'éducation
2. Le projet de loi du MEN sur les critères révisés de recrutement des enseignants est accepté d'ici septembre 2013

Etape 3 : Identification des publics cibles ou parties prenantes du plaidoyer

Les publics pour les efforts de plaidoyer sont les groupes, individus, alliés ou opposants¹⁴ cibles spécifiques que l'on vise à atteindre. Les alliés sont les personnes qui sont en faveur de la campagne et sont capables de fournir un appui social, économique, technique ou financier. Les cibles et les alliés sont identifiés suite à une cartographie et une analyse des parties prenantes. Bien connaître les publics à l'avance aide à choisir les messages les plus appropriés et les moyens les plus adéquats pour les atteindre. Une autre distinction qui est utile dans le cadre de l'identification des parties prenantes est celle qui établit la distinction entre le public ciblé, à savoir les parties, et les individus qui peuvent aider à résoudre le problème: les **cibles des changements** et ceux qui peuvent aider au plaidoyer (les alliés, **agents du changement**). Pour l'identification des parties prenantes, les étapes suivantes peuvent être suivies:

¹⁴ En plus des alliés, il est également important d'identifier les opposants afin que vous puissiez vous préparer à affronter leur résistance ou, dans de meilleures circonstances, à les rallier à votre cause. Ceci est particulièrement important dans le cas où ces opposants forment une menace potentielle pour l'atteinte de vos buts.

Tableau 7: Etapes pour identifier les publics stratégiques (les parties prenantes du plaidoyer)

Etape 1 Identifier les parties prenantes	Etape 2 Hiérarchiser les parties prenantes	Etape 3 Comprendre les parties prenantes
Identifier les groupes cibles, les alliés, les opposants en considérant toutes les personnes et les organisations concernées ou qui pourraient avoir un intérêt pour la réussite (ou non) de « La Grande Poussée », ceux qui ont du pouvoir, de l'influence ou sont affectés par cela. Indiquer qui doit être touché par le plaidoyer (les cibles) et qui pourrait être capable d'aider à faire le plaidoyer	Dans ce sens, faire une analyse de leurs intérêts possibles dans « La Grande Poussée » ainsi que du pouvoir qu'ils ont pour l'influencer. Utiliser la grille d'analyse Pouvoir/Intérêt (figure 7) à cette fin. Les parties prenantes sélectionnées sont les cibles du plaidoyer.	Ceci signifie savoir comment ils réagiront le plus probablement par rapport à l'initiative et que vous comprenez la meilleure voie pour engager et communiquer avec eux (tableau 8)

Une fois que les publics ou parties prenantes sont identifiés, ils doivent être classés par ordre d'importance et de pertinence par rapport aux buts du plaidoyer afin d'éviter une dispersion des priorités. Une manière d'y parvenir est d'utiliser la grille d'analyse du pouvoir et de l'intérêt:

Figure 9: Grille de Pouvoir/Intérêt pour la hiérarchisation des parties prenantes

Fort	Maintenir satisfait	Gérer étroitement
Pouvoir	Suivre (effort minimum)	Maintenir informé
Faible	Faible	Fort
	Intérêt	

- Les personnes intéressées par un grand pouvoir sont celles avec lesquelles il faut s'engager pleinement et où les plus grands efforts devraient être concentrés.
- Les personnes moins intéressées par un grand pouvoir devraient être ciblées mais pas trop afin d'éviter de les ennuyer avec vos messages.
- Assez d'attention doit être accordée aux groupes qui ont peu de pouvoir et manifestent un grand intérêt afin de les maintenir informés car ils peuvent aider lors des campagnes de plaidoyer.
- Les groupes à faible pouvoir et qui manifestent un faible intérêt doivent être suivis globalement mais aucune attention particulière ne devrait leur être accordée.

Tableau 8: Comprendre les parties prenantes

Exemples de parties prenantes pertinentes pour « La Grande Poussée »	Questions déterminantes pour une meilleure compréhension des parties prenantes
<ul style="list-style-type: none"> • Ministère(s) de l'Éducation • Autres Ministères (Finances, Planification, Santé, Agriculture, Genre, Travail et Emploi, Action sociale, etc) • Parlement • Donateurs actuels et nouveaux donateurs • Partenaires de l'éducation • OSCs • Médias • Groupes d'intérêts (Union des enseignants, groupes de parents, groupes d'apprenants) • Individus (y compris les célébrités) • Le secteur privé • Le public général 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels intérêts financiers/émotionnels ont-ils dans « La Grande Poussée »? Ces intérêts sont-ils positifs ou négatifs? • Que pensent-ils actuellement de l'EPT? Leur opinion est-elle basée sur de bonnes informations données à travers vous? • Si il est peu probable que les opinions soient positives, qu'est-ce qui peut les rallier pour soutenir « La Grande Poussée »? • Qu'est-ce qui les motive le plus ? • Quelle information veulent-ils connaître? • Comment veulent-ils recevoir cette information? Quelle est la meilleure manière de leur transmettre le message? • Qui influence à la fois leurs opinions sur l'éducation et leurs opinions en général? Certaines de ces influences deviennent-elles ainsi d'importantes parties prenantes ?

La meilleure manière d'obtenir des réponses à ces questions est de parler directement avec les parties prenantes. Ceci constituerait déjà la première étape de leur engagement en faveur de « La Grande Poussée ».

Étape 4: Définition des stratégies, des tactiques (activités), messages et canaux pour le plaidoyer

Celles-ci seront les tactiques, méthodes ou série d'activités inter-relées à entreprendre pour atteindre les objectifs spécifiques. En fonction du choix des stratégies, l'étape suivante est le choix des **activités ou tactiques ou étapes d'action** pour l'opérationnalisation des stratégies. Ensuite, les messages clés et les outils/canaux pour convier ceux-ci doivent être définis. **Les messages clés** sont les concepts dont le public cible doit se souvenir. Ces messages sont spécifiques au public et devraient être soigneusement sélectionnés et intégrés dans tous les matériels et activités de plaidoyer et de communication. Les messages devraient aborder les questions identifiées et viser à déclencher le changement ou réponse souhaité par le public ou cibles de la campagne.

Les outils et les canaux sont les moyens par lesquels le message sera transmis. Décider quels outils seront utilisés pour envoyer le message désiré: un prospectus, une pièce de théâtre, un rapport, un débat à la radio, des posters, etc. Il existe diverses manières de faire passer le message, soit par courrier électronique, lettre, pétition, réunion, téléphone cellulaire ou téléphone fixe. Cela peut également se passer à travers les médias de masse comme les publications (journaux, lettres d'information, dépliants, etc), radio et programmes TV et les médias sociaux tels que Facebook, Twitter ou You-Tube. Voir la section sur le Plan de Communication pour de plus amples détails.

Il devrait y avoir une interrelation logique entre les objectifs, les stratégies et les activités. Il est recommandé que les stratégies, messages et canaux soient hiérarchisés par ordre d'importance afin d'éviter de disperser les d'efforts.

Tableau 9: Etapes pour l'identification des messages et canaux pour le plaidoyer

Etape 1 Identifier les stratégies et activités de plaidoyer		Etape 2 Concevoir le message	Etape 3 Définir les outils/canaux
Lobby	Campagne		
Identifier le Qui : des individus ou groupes déterminants qui ont la capacité d'influencer la prise de décision concernant les politiques, la législation et le financement et la manière de les approcher	Identifier les campagnes et activités stratégiques et les agents du changement les plus pertinents et construire/renforcer les partenariats, alliances & réseaux avec eux	Les messages clés peuvent être identifiés en définissant ce que l'on veut atteindre, quand et pourquoi	Ceci signifie que vous savez comment ils vont réagir à cette initiative et que vous comprenez la meilleure manière de vous engager et de communiquer avec eux (tableau 8)

Ci-dessous, quelques exemples de stratégies de plaidoyer.

Exemples de stratégies

- Lobbying
- Litige d'intérêt public
- Tenue de campagnes
- Mobilisation de la communauté
- Utilisation des média de masse
- Organisation ou participation dans des réunions de parties prenantes ou forums

Après la sélection des stratégies les plus appropriées, les activités de plaidoyer doivent être choisies.

Activités typiques de plaidoyer

- Lancement de campagne-événement public: au niveau national, régional/du district/de l'école
- Formation d'une coalition, d'un réseau ou d'une alliance sur une thématique spécifique
- Formation d'un groupe de pression ou de lobby
- Utilisation des médias – médias imprimés, électroniques et sociaux, communiqués de presse
- Réunions de lobby avec des donateurs cibles, des parlementaires, des officiels du gouvernement (ministère des finances, ministère des affaires économiques,...)
- Réunions des parties prenantes
- Réunions en tête-à-tête
- Ralliements communautaires ou publics – au niveau de l'école/du district/national
- Analyse du budget/de politique et traçabilité des dépenses
- Revues conjointe de secteurs – revues annuelles de « La Grande Poussée »
- Commémoration d'événements/de journées internationales: la semaine mondiale de l'EPT en avril, la Journée de l'Enfant africain, la Journée de l'Enseignant, la Journée des Droits Humaines, la Journée de l'Alphabétisation, la Journée de la Femme, la Fête des Pères, la Journée des Jeunes, la Fête du Travail, etc.
- Lancement de publications
- La tenue d'émissions-débat radio ou télévision
- Démonstrations de masse ou marches
- Pétitions, collecte de signatures, etc.

Les stratégies et activités de plaidoyer choisies doivent être alignées sur la nature de la pression requise ou de la résistance rencontrée par le but et les objectifs du plaidoyer. Une plus grande résistance exigera probablement des mesures plus drastiques.

Etape 5 : Elaboration d'un plan d'action/de travail et du budget pour le plan de plaidoyer

Ceci implique de proposer une matrice contenant les objectifs, stratégies, cibles, activités, alliés/partenaires, ressources, budget, personnes responsables, dates de délivrance, résultats et indicateurs de réussite. Pour l'élaboration du contenu, voir les lignes directrices données dans la section sur le Plan d'Accélération. Pour le format spécifique d'une matrice de plan de plaidoyer, voir l'exemple en annexe.

Etape 6 : Elaboration du Plan de Suivi et Evaluation

Le plan de S&E pour le Plan de plaidoyer suit les mêmes principes que le plan de S&E pour le Plan d'Accélération. Comme indiqué ci-avant, le suivi devrait être un processus continu qui crée des opportunités de lever les obstacles, de revoir la stratégie ou de redéfinir les priorités parmi les activités planifiées et de réallouer des ressources pour assurer plus d'impact. Ceci comprend également la documentation d'exemples réussis et des défis afin de renseigner les futures campagnes ou actions.

Etape 7 : Définition des Dispositifs Institutionnels et de mise en oeuvre

Le plaidoyer, pour être réussi, nécessite d'être intégré dans la structure organisationnelle du Ministère de l'Education. Pour davantage d'orientation sur la façon de le faire, voir le Module 5: Dispositifs Institutionnels et de mise en oeuvre.

III. Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats

1. INTRODUCTION

L'objectif de cette section est de guider les pays à élaborer un plan de mobilisation des ressources et des partenariats qui permettra de mobiliser l'appui et les moyens pour mettre en œuvre le Cadre de « La Grande Poussée » de l'EPT.

Le Rapport mondial 2012 de suivi de l'EPT indique qu'il y a actuellement **un écart financier annuel de 38 milliards de dollars** pour atteindre les objectifs de qualité de l'éducation de base et d'enseignement secondaire de niveau inférieur de qualité et pour atteindre les plus marginalisés. En outre, l'architecture de l'aide au développement a évolué progressivement au cours des dernières années, affichant une réduction du financement mondial provenant de partenaires traditionnels et une diminution conséquente du budget alloué à l'éducation. Cette tendance à la baisse nécessite l'élaboration de stratégies alternatives et diversifiées de financement. Si un pays ne dispose pas de ressources internes pour financer et mettre en œuvre « La Grande Poussée », il est impératif de préparer adéquatement la mobilisation des ressources.

Pourquoi un Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats?

Le succès d'un Plan d'Accélération de l'EPT dépendra des voies et moyens pour le financer et le mettre en œuvre¹⁵. Le plan de mobilisation des ressources et des partenariats est l'outil qui contribuera à orienter et à gérer les efforts entrepris pour identifier les ressources complémentaires pour « La Grande Poussée ».

Etant donné la tendance actuelle à la baisse de l'aide, il devient de plus en plus indispensable de passer de la dépendance vis-à-vis des subventions à la construction d'alliances basées sur la mobilisation de soutien local à travers d'autres stratégies. En outre, dans un contexte de réduction croissante des ressources dédiées à l'éducation, une plus grande efficacité et la planification de la mobilisation des ressources doivent faire partie intégrante de tout système de gestion du Ministère de l'Éducation. Bien que la plupart des pays ne puissent pas entièrement compter sur les ressources internes pour financer l'éducation, peu de pays disposent toutefois d'une stratégie globale de mobilisation des ressources. En conséquence, les interventions ont tendance à être dictées par les donateurs au lieu de s'appuyer sur les choix stratégiques et les programmes, sapant ainsi les priorités nationales.

2. OBJECTIFS ET RESULTATS

Objectif global

Doter les participants des connaissances et des compétences qui aideront les pays à élaborer et à mettre en œuvre un plan de mobilisation efficace des ressources pour « La Grande Poussée »

¹⁵ Sources:

<http://www.hsph.harvard.edu/ihs/publications/pdf/No-31-1.PDF>

<http://www.cmd-kenya.org/index.php/resource-mobilization-strategy>

<http://women.telecentre.org/wp-content/uploads/Resource-Mobilisation-Guide.pdf>

http://www.idrc.ca/EN/Programs/Donor_Partnerships/Documents/Donor-Partnership-guide.pdf

Objectifs spécifiques

- Arriver à une compréhension commune de la notion de mobilisation des ressources et des partenariats
- Elucider les étapes clés contenues dans les Plans de Mobilisation des Ressources et de Partenariats (PMRP)
- Améliorer la compréhension sur la voie à suivre en matière d'engagement et de motivation des parties prenantes au cours du processus de mobilisation des ressources
- Guider les participants sur la manière de concevoir les Plans Nationaux de Mobilisation des Ressources et de Partenariats pour les cadres d'accélération de l'EPT sur la base de la situation et de la capacité du pays

Effets attendus

Il est attendu qu'avec ce guide:

- Les représentants des pays et des partenaires auront acquis les connaissances et les compétences nécessaires pour s'engager dans les Plans nationaux de Mobilisation des Ressources et de Partenariats pour l'accélération de l'EPT
- Les participants auront élaboré des Plans de Mobilisation des Ressources et de Partenariats qui recueilleront un soutien national pour les Cadres d'Accélération de l'EPT dans les pays sélectionnés
- La mobilisation des parties prenantes, des ressources et des partenariats pour l'accélération de l'EPT au niveau national augmentera
- Les PMRP pays conduiront à des améliorations dans la situation de l'EPT

3. PRINCIPES DIRECTEURS

Pour être efficace, le Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats de « La Grande Poussée » doit être étroitement aligné sur les Plans d'Accélération, de Plaidoyer et de Communication. Si « La Grande Poussée » est bien gérée et transmet ses messages clés efficacement et en permanence à ses publics cibles, il sera plus efficace pour la mobilisation des ressources et cela contribuera, en retour, à son succès. Ainsi, les quatre plans stratégiques doivent aller de pair.

Plus précisément, les principes clés ci-après devraient guider l'élaboration d'un Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats:

- ◆ La diversification des donateurs et des partenaires est essentielle pour réduire la dépendance et accroître la flexibilité
- ◆ Miser sur l'avantage institutionnel comparatif: la mobilisation de la bonne institution pour le bon type de travail augmente l'efficacité des ressources et les perspectives de succès
- ◆ Les stratégies doivent être pratiques, efficaces et durables. Cela permettra d'améliorer l'efficacité des coûts et de gagner le soutien et la confiance des donateurs et des partenaires clés
- ◆ Avoir le sens des valeurs: collaborer avec les partenaires et les donateurs qui partagent les mêmes valeurs. Eviter de s'engager avec des individus ou organisations dont les pratiques ou valeurs peuvent aller à l'encontre de celles poursuivies par « La Grande Poussée »
- ◆ Solides gouvernance et gestion: la transparence et la responsabilité des ressources utilisées ainsi que la bonne gestion garantissent l'engagement continu et la confiance des partenaires
- ◆ La promotion des partenariats et des alliances est essentielle car elle permettra d'assurer un engagement continu
- ◆ Suivi des résultats

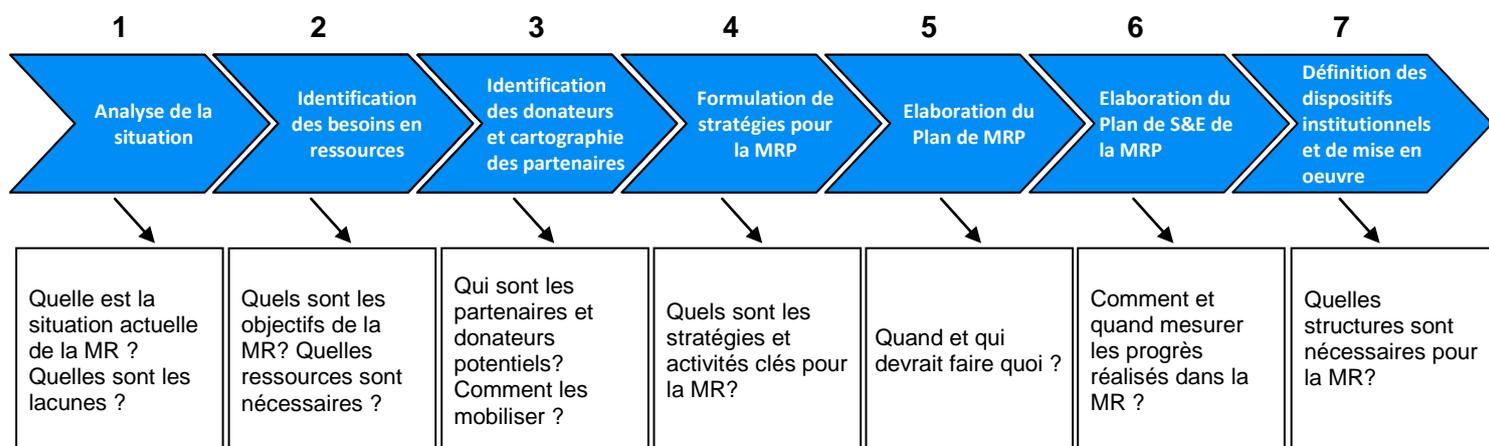
4. DEFINITION ET COMPREHENSION DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES ET DES PARTENARIATS

Souvent le terme "mobilisation des ressources" est assimilé à la collecte de fonds mais la collecte de fonds est seulement l'une des cibles ou résultats des efforts de mobilisation des ressources. La **mobilisation des ressources et des partenariats** est un processus de gestion qui inclut la compréhension des besoins de l'organisation ou de l'intervention, l'évaluation des écarts, l'identification des personnes qui partagent les mêmes valeurs et qui peuvent être mobilisées pour combler ces lacunes et la prise de mesures nécessaires pour gérer cette relation. La mobilisation des ressources est donc un processus qui implique quatre domaines essentiels:

- ◆ Comprendre, définir et communiquer toutes les dimensions du besoin
- ◆ Informer, motiver et faciliter l'offre ou l'engagement
- ◆ Mobiliser et impliquer les donateurs et partenaires en tant que parties prenantes et investisseurs
- ◆ Entretien avec eux des relations fondées sur des valeurs communes

5. ETAPES POUR ELABORER UN PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES ET DES PARTENARIATS

Figure 10: Etapes pour la conception du Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats



Etape 1 : Analyse de la situation

Cette étape vise à aligner l'effort de mobilisation des ressources et des partenariats avec le Plan d'Accélération et à évaluer la disposition à s'engager dans la mise en oeuvre du plan de mobilisation des ressources. Il s'agit également de connaître le contexte national, y compris les structures juridiques et fiscales, ainsi que la nature de l'activité de collecte de fonds qui pourrait être couronnée de succès dans chaque contexte spécifique. Elle vise également à obtenir une meilleure compréhension de la volonté du Ministère de l'Education à entreprendre des actions de mobilisation des ressources et des partenariats.

Exemple des questions à prendre en compte lors de l'analyse de la situation

- La situation juridique du pays peut autoriser ou interdire certains types d'activités pour une organisation. Familiarisez-vous avec n'importe quelle autorisation spéciale qui est nécessaire pour vos activités de collecte de fonds
- Les conséquences fiscales peuvent affecter la façon dont l'organisation déclare les revenus et doivent être prises en considération pour la sélection de l'activité appropriée
- L'allégement fiscal pour les dons de particuliers ou de sociétés peut constituer une incitation au don
- Le succès des efforts de collecte de fonds d'autres organisations de la société civile peut être reproduit. D'autre part, la création d'idées novatrices peut aussi inspirer les gens à contribuer
- Se baser sur les pratiques et traditions culturelles et religieuses locales peut contribuer à attirer un certain public

Procéder à une analyse FFOM¹⁶ peut contribuer à une meilleure compréhension de la situation: Le FFOM permettra d'identifier les **facteurs internes** qui relèvent du contrôle du Ministère de l'Education et contribuera ou entravera les efforts de mobilisation des ressources. Ils coïncident avec les forces et faiblesses. Les **facteurs externes** sont ceux échappant au contrôle du Ministère de l'Education et qui peuvent également soutenir ou entraver la mobilisation des ressources et correspondre aux opportunités et menaces.

Eléments FFOM

- **Forces** : attributs/facteurs internes à l'organisation qu'elle peut gérer ou contrôler, qui peuvent appuyer ou aider à l'accomplissement de sa mission
- **Faiblesses** : attributs/facteurs internes à l'organisation qu'elle peut gérer ou contrôler, agissant comme des obstacles à l'accomplissement de sa mission
- **Opportunités** : conditions externes à l'organisation qu'elle ne peut pas contrôler, qui peuvent contribuer à l'accomplissement de la mission de l'organisation
- **Menaces** : conditions externes à l'organisation qu'elle ne peut pas contrôler, qui risquent d'entraver la réalisation de la mission de l'organisation

Il est donc important d'examiner les facteurs internes et externes.

Tableau 10: Facteurs internes et externes qui ont un impact sur la mobilisation des ressources

Facteurs internes	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none"> • Structures et systèmes de mobilisation des ressources • La crédibilité et la confiance du public • L'engagement du leadership • Systèmes de gouvernance et de reddition de comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorités et nouvelles tendances des bailleurs • Demande pour les services de l'organisation • Innovations technologiques liées au domaine de travail • Changements législatifs et réglementaires • Priorités concurrentes en matière de financement ou de soutien • Conditions politiques, sociales et économiques qui prévalent

La grille FFOM ci-dessous aide à procéder à l'analyse de la situation.

¹⁶ Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Tableau 11 : La Grille FFOM

INTERNE	Forces	Capacité de mobilisation des ressources: <ul style="list-style-type: none"> - Systèmes et structure de mobilisation des ressources - Historique de mobilisation des ressources - Plans de mobilisation des ressources - Méthodes de mobilisation des ressources - Sources de financement passées et actuelles - Priorité en matière de mobilisation des ressources (élevé) - Engagement des leaders de l'organisation en matière de mobilisation des ressources 	Opportunités	Possibilités de mobilisation des ressources dans un futur proche: <ul style="list-style-type: none"> - Tendances de l'aide - Situation politique - Situation économique - Intérêt élevé du public dans « La Grande Poussée » - Acteurs non sollicités 	EXTERNE
	Faiblesses	Capacité de mobilisation des ressources: <ul style="list-style-type: none"> - Systèmes et structure de mobilisation des ressources - Historique de mobilisation des ressources - Plans de mobilisation des ressources - Méthodes de mobilisation des ressources - Sources de financement passées et actuelles - Priorité en matière de mobilisation des ressources (faible) - Engagement des leaders de l'organisation en matière de mobilisation des ressources 	Menaces	Menaces possibles envers la mobilisation des ressources dans un futur proche: <ul style="list-style-type: none"> - Tendances de l'aide - Situation politique - Situation économique - Intérêt faible du public dans « La Grande Poussée » - Acteurs non sollicités 	

Etape 2 : Détermination des besoins en mobilisation des ressources

Les besoins en ressources doivent être identifiés avant de s'approcher des bailleurs de fonds ou des partenaires. Cela aidera à définir les cibles en matière de mobilisation des ressources et le type de ressources nécessaires. Cet exercice devrait s'appuyer sur celui réalisé au cours de l'élaboration du processus d'élaboration du Plan d'Accélération en ajoutant à chaque activité et manque respectif de ressources identifiés, le donneur potentiel à aborder en précisant le délai endéans lequel cette ressource spécifique serait nécessaire (voir le **Plan des Ressources** - Tableau 4).

Tableau 12: Etat des besoins en ressources

Produits	Activités	Ressources		Ressources manquantes	Donateur/ partenaire potentiel	Echéance		
		Disponibles	Nécessaires			A1	A2	A3
Produit 1	Activité 1.1							
	Activité 1.2							
	Activité 1.3							
Produit 2	Activité 2.1							
	Activité 2.2							
	Etc.							

Etape 3: Identification de l'environnement de la mobilisation des ressources

Pour la plupart des Ministères de l'Education, les ressources extérieures proviennent généralement des bailleurs de fonds, plutôt que d'avoir une approche systématique et planifiée pour l'identification des moyens pour la mise en œuvre des plans stratégiques prévus. Afin de réduire la dépendance et d'assurer la flexibilité, il est important de diversifier autant que possible la base des partenaires et des donateurs.

La première étape du processus de planification de la mobilisation des ressources est la recherche et la cartographie des donateurs/partenaires. Cette liste devrait inclure les donateurs et partenaires potentiels qui ont une très grande motivation et intention de soutenir. Cela permettra de mettre l'accent sur ceux qui sont susceptibles d'adhérer et de soutenir.

Lorsque nous évoquons les donateurs et partenaires, nous avons besoin d'une définition plus large. Pour « La Grande Poussée », les partenaires ne sont pas nécessairement uniquement en dehors du gouvernement. Le Ministère des Finances et les autorités fiscales sont aussi des partenaires très importants à prendre en considération pour une allocation supplémentaire du budget de l'Etat. Un autre partenariat négligé est celui avec d'autres ministères de tutelle. Les Ministères de la santé, de l'agriculture, des affaires sociales, du travail et de la jeunesse sont des acteurs clés dont l'engagement augmentera l'ensemble des ressources disponibles pour « La Grande Poussée ». Un autre type d'acteurs clés sont les ONG intervenant dans le domaine de l'éducation et le secteur privé qui peuvent contribuer au financement ainsi qu'à la mise en œuvre des interventions d'accélération. Comme indiqué précédemment, l'implication des parties prenantes dans les premières phases de l'élaboration du Plan d'Accélération facilitera leur engagement.

Une autre question à prendre en compte est le type de ressources à mobiliser. Souvent, quand on parle de mobilisation des ressources, on considère que c'est surtout une question de mobilisation des fonds. Il existe cependant différents types de soutiens possibles et souhaités qui doivent être pris en considération. Un plaidoyer accru sur la nécessité d'utiliser les revenus des ressources naturelles pour le développement¹⁷ du financement interne est fait par plusieurs institutions et personnalités.

Tableau 13: Types de partenaires et de soutien

Types d'audiences de partenaires	Types de soutiens
<ul style="list-style-type: none"> • Les individus et les associations de personnes (les administrateurs, les volontaires, les visiteurs du personnel, les membres des clubs sociaux comme le Rotary et le Lions Club, les bailleurs nouveaux, réguliers et à long terme) • Les ONG et ONG intermédiaires (qui financent les communautés pour certains services) • Les communautés qui peuvent inclure des groupes d'intérêts spéciaux, tels que les organisations confessionnelles • Les entreprises qui comprennent les entreprises nationales et multinationales, les petites et moyennes entreprises, les banques, les magasins et les restaurants • Les fondations, les organisations fiduciaires/philanthropiques – les organismes internationaux qui octroient des subventions et les fiducies et fondations nationales • Statutaire ou gouvernement - le gouvernement national ou local, les autres ministères, le financement bilatéral et multilatéral • Les revenus gagnés par le biais de la taxe de formation, consultances, frais de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Argent • Travail, temps et expertise • Biens ou dons en nature • Infrastructures • Voix en particulier dans les initiatives de plaidoyer • Influence • Information

Après la cartographie des donateurs ou partenaires, la prochaine étape est d'évaluer leur capacité et leur volonté de donner pour la cause. En d'autres termes: leur potentiel pour offrir. La grille d'analyse des intérêts (figure 7) est un outil utile à cet égard. Cela nécessitera une fois de plus la concentration, réduisant ainsi le gaspillage des efforts. Tandis que la Grille Pouvoir/intérêts permet d'identifier les principaux partenaires à mobiliser, le tableau suivant permet de déterminer si la réserve de partenaires devrait être diversifiée.

¹⁷ Voir <http://efareport.wordpress.com/2013/05/07/turning-the-resource-curse-into-a-blessing-for-education/> et *Africa Progress Report 2013 : Equity in extractives: Stewarding natural resources for all* et *The 2013 Resource Governance Index*, Revenue Watch Institute

Tableau 14: Tableau de cartographie des besoins en partenaires et ressources

<p>Appui financier</p> <ul style="list-style-type: none"> Partenaire A Partenaire B Partenaire C 	<p>Appui technique</p> <ul style="list-style-type: none"> Partenaire B (travail) Partenaire D (expertise) 	<p>Appui technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> Partenaire E
<p>Biens et dons</p> <ul style="list-style-type: none"> Partenaire F 	<p>Infrastructures</p>	<p>Influence/Voix</p>

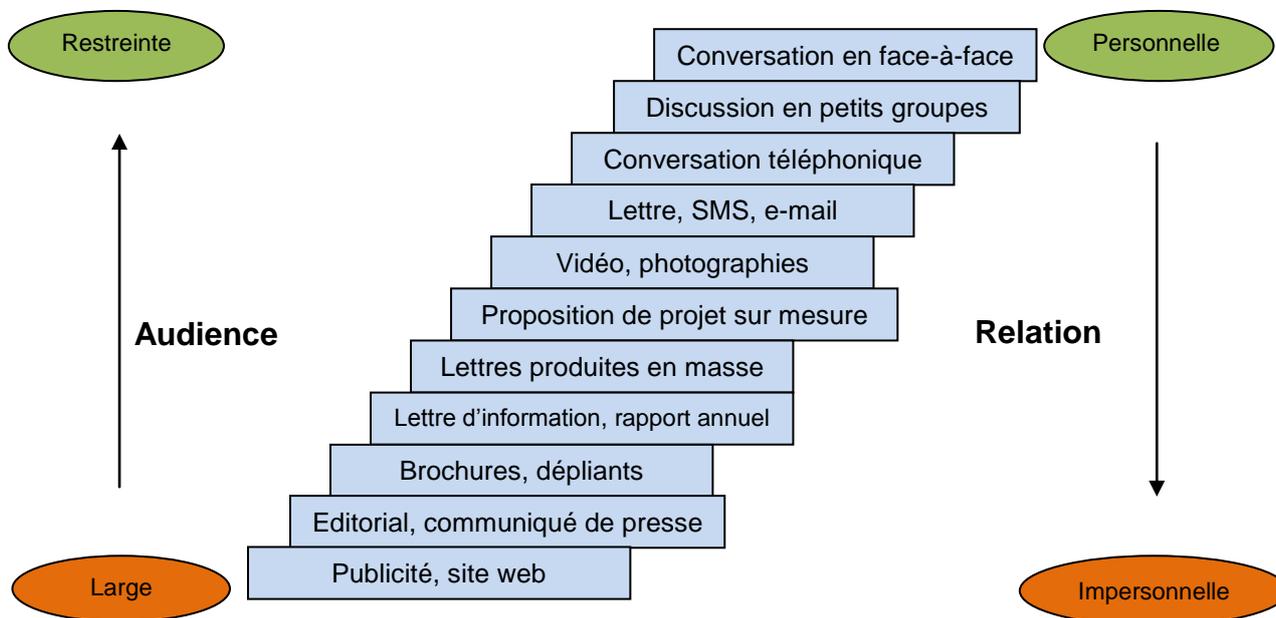
En indiquant le type d'appui qui peut être obtenu d'un certain partenaire, il sera possible d'identifier les manques en offres de réponses aux besoins en ressources et ainsi de développer des actions pour diversifier les partenariats à travers la mobilisation de partenaires spécifiques qui combleront certains types de besoins.

Etape 4: Stratégies pour la prospection et la communication avec des donateurs potentiels¹⁸

Connaître les donateurs et les partenaires, les domaines spécifiques qui les préoccupent, aidera à préparer la façon de mieux les aborder.

Pour des nouveaux donateurs/contributeurs, leur engagement doit être poursuivi à travers la sensibilisation. Ils peuvent être approchés par envoi direct de matériel d'information sur « La Grande Poussée » ou en les invitant à une réunion ou un événement ou tout simplement en allant les voir.

Figure 11: Stratégies de communication pour atteindre les partenaires externes¹⁹



Plus l'approche est personnelle, plus la communication est efficace.

Plusieurs guides sur la mobilisation des ressources conviennent que les dons sont donnés plutôt aux gens auxquels les bailleurs de fonds s'identifient et non pas seulement à une cause. Dans le cas de « La Grande Poussée », le Ministère de l'Éducation est l'institution sollicitant l'appui. Le leadership

¹⁸ Pour plus d'informations sur les stratégies de mobilisation de différents types de dons, voir Venture For Funding Guide.

¹⁹ Adapted from the Uganda Network of AIDS Service Organizations (UNASO), Resources Mobilization Guide

exercé par le Ministre de l'Éducation voire même le parrainage de niveau plus élevé (par le Président ou le Roi) peut être décisif pour le renforcement de la mobilisation, en particulier auprès de grandes entreprises et banques. Pour plus de méthodes de mobilisation, voir la section sur les stratégies de plaidoyer dans le chapitre II.

Les donateurs ou partenaires actuels doivent être encouragés et les relations avec eux renforcées pendant toute la durée de « La Grande Poussée ». Les “Partenaires traditionnels” comprennent les partenaires bilatéraux et multilatéraux de l'éducation, les OSC en éducation et les fondations et philanthropes qui soutiennent déjà des programmes d'éducation. La meilleure façon de mobiliser leur soutien est de les impliquer dès le processus d'élaboration de « La Grande Poussée ».

Pour plus d'informations sur la façon d'aborder les bailleurs de fonds ou partenaires, consultez le *Guide sur la planification de la mobilisation des ressources à l'intention des partenaires du Telecentre Women: campagne d'alphabétisation numérique par Vivien Chiam (Publié par la Fondation Telecentre.org, Philippines, 2011).*

Afin de conserver l'engagement des bailleurs de fonds et des partenaires et les motiver à poursuivre leur soutien, la relation doit être entretenue pendant toute la durée de « La Grande Poussée ». Il faut qu'ils soient assurés sur une base régulière que leur contribution est bien utilisée et donne des résultats. En outre, leur contribution doit être reconnue publiquement et des mécanismes de reddition de comptes doivent également être convenus et mis en oeuvre. Pour s'assurer que l'engagement des donateurs et des partenaires se fait régulièrement et systématiquement, il est préférable d'inclure la communication avec les partenaires dans le Plan de Communication et de Diffusion (chapitre IV). Les stratégies de mobilisation des ressources découleront du profil des donateurs ou partenaires.

Etape 5: Elaboration du Plan de Mobilisation des Ressources

Le Plan de Mobilisation des Ressources est en fait le résumé des étapes précédentes, inclus dans un graphique et indiquant le moyen par lequel les personnes responsables entreprennent une action spécifique de mobilisation des ressources. Il est important d'allouer des ressources pour la mise en oeuvre du Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats.

Etape 6: Suivi et Evaluation de la mobilisation des ressources

La nécessité et l'importance du suivi a déjà été explicité dans le chapitre I. Pour voir si les stratégies et les plans de mobilisation des ressources fonctionnent, un Plan de Suivi et Evaluation doit être élaboré. Le Plan de Suivi et Evaluation de la mobilisation des ressources se penchera principalement sur les niveaux de soutiens mobilisés permettant d'évaluer régulièrement l'efficacité des stratégies de mobilisation. Bien que les principes du suivi et évaluation sont les mêmes que pour le Plan d'Accélération, les éléments du plan de suivi et évaluation de la mobilisation des ressources sont centrés sur les éléments²⁰ suivants:

- ◆ Déterminer **ce qui doit être suivi**: quels sont les résultats attendus de la mobilisation des ressources: c'est-à-dire quantifier et qualifier le niveau des ressources à mobiliser. A cet égard, les indicateurs de performance doivent être déterminés, y compris les données de référence et les cibles.
- ◆ Le calendrier pour les moments consacrés au suivi et à l'évaluation doit être déterminé : **quand faire le suivi?**
- ◆ Comment devrait-il être contrôlé et par qui: il s'agit notamment des méthodes de collecte de l'information, les moyens de vérification, les personnes responsables: **comment et qui devrait faire le suivi?**
- ◆ Veiller à ce que le contrôle soit effectué et que les résultats soient communiqués à l'interne et à l'externe. La communication interne est principalement destinée à évaluer si la

²⁰ Directives Venture Funding

mobilisation des ressources est sur la bonne voie et ajuster le Plan de Mobilisation des Ressources en temps opportun. La communication externe est essentielle pour maintenir l'intérêt et assurer un soutien continu ou même accru des mandants.

Etape 7: Dispositifs Institutionnels et de mise en oeuvre

Au même titre que les autres plans, le cadre institutionnel pour la mise en œuvre et le suivi du Plan de Mobilisation des Ressources et des Partenariats doit être défini. Cela permettra de réduire le risque d'avoir un plan et pas d'infrastructures humaines et matérielles pour le mener à bien.

IV. Plan de Communication et de Diffusion

1. INTRODUCTION

Alors que la communication devrait être un élément principal du programme de toute organisation, son rôle stratégique est souvent insuffisamment reconnu et reçoit donc peu ou pas d'attention. Les ressources étant rares et les pays faisant face à des domaines concurrentiels pour bénéficier d'une attention et d'un soutien, une communication systématique et régulière sur les besoins, les progrès, les réalisations et les défis de l'Initiative est essentielle pour maintenir un intérêt continu de la société et de ses acteurs importants à soutenir « La Grande Poussée » pendant les 2,5 prochaines années.

Ce guide particulier se focalise spécialement sur l'élaboration d'un Plan de Communication et de Diffusion²¹(PCom) au niveau pays pour la mise en œuvre du Cadre d'Accélération de l'EPT au niveau national.

Pourquoi un Plan de Communication et de Diffusion?

En plus d'être un instrument de soutien à la communication avec les parties prenantes et les membres de l'organisation, ce Plan est un outil de gestion important car il aide à :

- ◆ mettre le focus sur le travail de tous les jours
- ◆ déterminer les priorités
- ◆ assurer l'ordre et le contrôle
- ◆ assurer d'avoir du personnel dirigeant et du personnel régulier pour soutenir le programme,
- ◆ se protéger contre les demandes de dernière minute ou ad-hoc de la part du personnel et des membres
- ◆ éviter d'être submergé, offrir plutôt la paix de l'esprit

2. OBJECTIFS ET RESULTATS

Objectif global

Le principal objectif de ce Plan de Communication et de Diffusion est de sensibiliser à l'interne et à l'externe sur les activités proposées, de mobiliser l'engagement et d'assurer un soutien continu à « La Grande Poussée ». L'objectif de ces lignes directrices est d'aider les pays à développer, établir et maintenir des mécanismes systématiques, efficaces et en temps voulu pour la communication interne et externe et des interactions entre les parties prenantes sur l'Initiative d'Accélération Nationale de l'EPT.

Objectifs spécifiques

- Avoir une compréhension commune du concept de la communication sur « La Grande Poussée »
- Elucider les étapes essentielles d'un Plan de Communication
- Améliorer la compréhension sur la manière de s'engager dans une communication efficace sur « La Grande Poussée »
- Développer des mécanismes de coordination à tous les niveaux et types de communication en relation avec l'Initiative
- Donner des orientations sur la manière de concevoir un Plan de Communication national pour le cadre d'accélération de l'EPT en se basant sur la situation et la capacité du pays

²¹ Sources: *GR*eening business through the *Enterprise Europe Network*

Effets attendus

Il est attendu qu'avec ce guide:

- Les représentants du pays et des partenaires auront acquis la connaissance et les compétences pour s'engager dans un processus efficace de communication à toutes les étapes de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'accélération de l'EPT
- Les participants auront développé un Plan de Communication et de Diffusion qui réunira le soutien national en faveur du Cadre de l'Accélération de l'EPT dans les pays sélectionnés
- Le nombre de parties prenantes, les ressources et les partenariats mobilisés pour l'accélération de l'EPT au niveau pays seront augmentés

3. PRINCIPES DIRECTEURS

- ◆ Elaborer le PCom peu de temps après la planification du programme d'accélération et après que le processus de budgétisation soit finalisé et en parallèle avec la formulation du Plan de Plaidoyer et de Mobilisation des Ressources
- ◆ Engager des experts en Communication dans le processus de formulation, de mise en œuvre et de suivi
- ◆ La Communication est un processus à deux voies. Il ne s'agit pas seulement de messages à faire passer vers le bas: la communication vers le haut et la communication horizontale sont également importantes
- ◆ Consulter et engager des représentants de différents publics ciblés (partenaires)
- ◆ Le processus de communication doit être clair et connu par tous les partenaires
- ◆ Le Plan de Communication devrait comporter tous les niveaux d'opérationnalisation du Plan d'Accélération
- ◆ Un Plan de Communication est un document évolutif et de travail qui doit être mis à jour périodiquement afin d'être ajusté à d'éventuels besoins du public et modification du Plan d'Accélération
- ◆ Suivi et évaluation des résultats

4. DEFINITION ET COMPREHENSION DE LA COMMUNICATION ET DE LA DIFFUSION

La communication comprend toutes les interactions écrites, parlées et électroniques qui peuvent être transmises à travers les canaux médiatiques ou non. La communication médiatique inclut les médias électroniques (télévision, radio, vidéo, Internet, CD-ROM, brochures, journaux, etc.). Elle permet de toucher de larges publics en un temps très court. La communication non-médiatique comprend les interactions face-à-face, les réunions, expositions, conférences, mémos, etc., qui atteignent généralement un public limité. La communication peut être dirigée vers l'intérieur (communication interne) ou cibler un public extérieur (communication externe).

Un Plan de communication explique comment, à partir du communicateur approprié, envoyer le message correct à un public donné à travers le canal approprié et au bon moment. Il prend en compte les six éléments de la communication: communicateur, message, canal de communication, receveur/public, mécanisme de retour et le calendrier (timing).

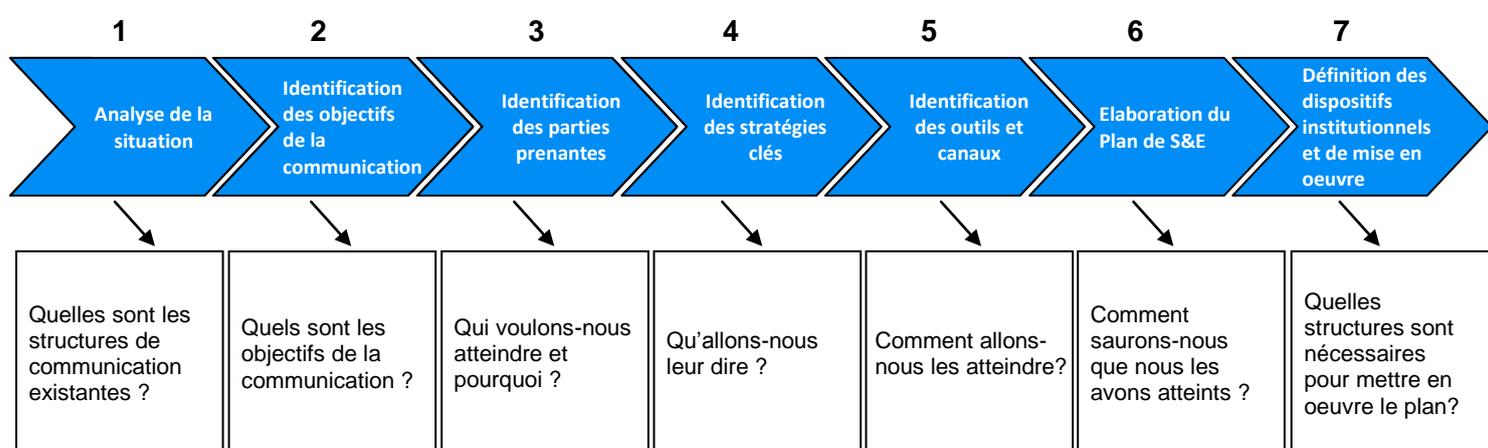
Tableau 15: Eléments d'un Plan de communication

Eléments principaux d'un Plan de Communication	
•	“Qui” : les audiences ciblées
•	“Quoi” : les objectifs de la communication : le message clé qui doit être diffusé
•	“Quand” : le “timing », il précise le moment approprié pour délivrer chaque message
•	“Pourquoi” : les effets attendus
•	“Comment” : le canal et les outils de communication (comment le message sera diffusé)
•	“Par qui” : l'expéditeur (désigner celui qui délivrera l'information et comment il ou elle est choisi)

5. ETAPES POUR ELABORER UN PLAN DE COMMUNICATION & DIFFUSION EFFICACE

Afin d'assurer la qualité du Plan de Communication dans le cadre de « La Grande Poussée », il est recommandé de solliciter des appuis extérieurs. Pour réduire les coûts, des experts pouvant intervenir sans coût peuvent être impliqués (soit l'expert en communication du MEN ou l'expert du Ministère de la Communication). Il est conseillé d'impliquer des acteurs internes et externes (personnel de communication, d'autres départements, des décideurs et des hauts cadres), d'interroger des cadres des parties prenantes, de dialoguer avec les membres des équipes de communication, d'effectuer des sondages auprès des membres et des médias, de créer des groupes de discussions et d'interroger des non membres. Pour être efficace, un comité de communication doit être mis en place pour commencer.

Figure 12: Etapes pour concevoir le Plan de Communication et de Diffusion



Etape 1: Analyse de la situation

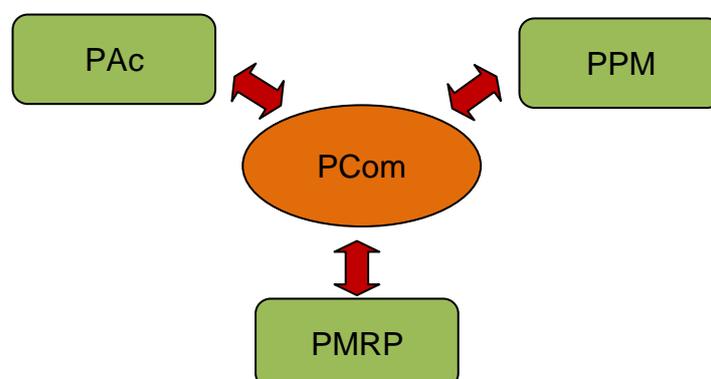
Effectuer une recherche-communication et évaluer la communication existante. Cela permettra d'avoir une bonne compréhension des modalités de communication en place, de déterminer les défis et opportunités et d'identifier les éléments majeurs à prendre en compte dans le plan de communication à élaborer. A cette fin, une analyse FFOM similaire à celle décrite dans le Module III pour le PMRP peut être réalisée.

Etape 2: Détermination des objectifs/résultats attendus du Plan de Communication

Les objectifs de communication doivent résulter de l'évaluation menée et être directement liés aux résultats attendus par « La Grande Poussée ». Les buts de la communication étant de mobiliser un soutien général pour cette initiative, ceci est lié au Plan de Plaidoyer. Le but de la communication étant de mobiliser des partenaires et de fournir des ressources, ceci est lié au Plan de Mobilisation des Ressources. Mais c'est également lié avec chaque plan de S&E pour un retour interne et externe

des évaluations des progrès. Dans ce sens, le PCom comprend toute la communication requise dans le Cadre de « La Grande Poussée ». Schématiquement:

Figure 13: Communication dans le cadre de « La Grande Poussée »



D'une manière générale, des objectifs possibles de communication sont:

Exemples d'objectifs globaux	Exemples d'objectifs spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser • Mobiliser l'engagement des parties prenantes • Transmettre le savoir • Projeter une image • Influencer les attitudes et croyances • Promouvoir les changements de comportement et de pratiques • Stimuler une volonté/désir 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation et engagement du personnel, augmentation du temps de travail • Centralisation de l'effort de communication • Soutien continu des autres entités gouvernementales • Soutien continu et engagement des partenaires • Soutien politique de haut niveau et continu • Influence sur le gouvernement, les médias, les partenaires de l'éducation, les parents et autres publics • Influence en faveur de changements institutionnels et d'une politique spécifique

Etape 3: Compréhension des parties prenantes – identifier les alliés & publics et leurs rôles

En matière de communication, les intervenants majeurs sont les cibles stratégiques que le programme souhaite toucher. Le processus pour identifier et connaître les parties prenantes est décrit dans le paragraphe 5, Etape 3 du Module II.

Etape 4: Définition des stratégies pour atteindre les objectifs

Les stratégies de communication doivent permettre de préciser les messages clé en direction de chaque audience par rapport à chaque objectif ou résultat attendu et de déterminer dans l'ordre d'importance les canaux de communication à utiliser pour diffuser ces messages.

Les messages clés (objectifs de la communication) sont des concepts que le public doit garder en mémoire. Ces messages sont spécifiques aux publics et doivent être sélectionnés avec soin et diffusés à travers tous les matériels de communication et activités. Les messages clé peuvent être identifiés en définissant le **quoi** (ce que l'on veut réaliser), **quand** et **pourquoi**.

Etape 5: Identification des outils et canaux

Les **outils/canaux** à utiliser pour faire passer les messages doivent également être définis en fonction du profil des parties prenantes.

Exemples d'outils et de matériels de communication

- Publications imprimées périodiques
- Communications en ligne
- Matériels de réunion et de conférence
- Matériels de relation avec les médias et matériels de relation avec le public
- Outils de marketing
- Pièce de théâtre
- Débat radio ou télévisé
- Documents légaux et législatifs
- Communications reçues, notamment les procédures de réception et le contenu de boîtes vocales
- Communiqués de comités et de conseils
- Les matériels identitaires de l'organisation (en-tête de lettre, logo et enveloppes)
- Sondages
- Certificats et prix
- Rapports annuels
- Communiqués de presse
- Discours
- Factures, etc

Une fois que les objectifs, les publics, les stratégies et les outils ont été identifiés, le budget nécessaire et le calendrier peuvent être élaborés.

Etape 6: Suivi des progrès et évaluation des résultats

De façon similaire aux autres plans, un plan de S&E doit être établi pour le Plan de Communication. Voir à cet effet la section sur le S&E du Module I sur le Plan d'Accélération.

Etape 7: Définition des dispositifs institutionnels et de mise en œuvre

Du personnel et des moyens sont nécessaires pour accomplir un plan de communication. Identifier le personnel de soutien nécessaire, l'expertise technique, les moyens technologiques (TICs), financiers, les besoins institutionnels et les matériels et équipements. Introduire cela dans un budget à introduire dans le Plan.

V. Dispositifs Institutionnels et de Mise en oeuvre

1. PRINCIPES DIRECTEURS

Bien que ce guide fournisse des suggestions en vue de l'élaboration, de l'implantation et de l'opérationnalisation des Dispositifs Institutionnels et de Mise en oeuvre, chaque pays a ses spécificités propres qui façonneront la forme et le fond du Cadre d'Accélération de l'EPT. Tout comme pour les autres plans, l'approche « recette de cuisine » a été préférée à l'approche « alimentation à la petite cuillère » car il est plus productif d'apprendre à quelqu'un à pêcher plutôt que de lui donner le poisson dont il a besoin chaque jour.

Cependant, il existe des principes directeurs qui devraient être adoptés par tous les pays car ils augmentent les chances de succès de « La Grande Poussée » au niveau national :

- ◆ Les dispositifs institutionnels doivent prendre en compte autant que possible les structures existantes dans le but d'éviter des surcoûts liés à l'utilisation de nouvelles
- ◆ Les structures doivent être aussi légères que possible pour garantir un fonctionnement efficace et souple
- ◆ Les Dispositifs institutionnels devraient être autant que possible conçus de manière participative en se basant sur l'approche de la base au sommet. De ce fait, leur composition, les rôles et responsabilités et modalités de fonctionnement doivent ainsi être définies à chaque niveau de la structure
- ◆ Une structure appropriée devrait être en place pour chaque niveau: la structure sera opérationnelle seulement si le profil requis de ses membres correspond aux personnes sélectionnées; les critères politiques de nomination doivent être secondaires par rapport aux critères techniques et de compétence
- ◆ Les stratégies et pratiques de mise en oeuvre doivent être, autant que possible, adaptées aux pratiques et capacités des pays de manière à ce que le processus n'aille pas au-delà des résultats ciblés
- ◆ La coordination à tous les niveaux et en particulier au niveau central est un élément essentiel pour le succès, y compris une allocation adéquate de ressources au corps de coordination
- ◆ Des évaluations périodiques sur la fonctionnalité de la structure et pour anticiper sur l'apparition de goulots d'étranglement doivent être réalisées afin d'assurer l'obtention des résultats dans les délais impartis

2. CONCEVOIR LES DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS ET DE MISE EN OEUVRE

Objectifs

L'objectif principal est de guider les pays et les appuyer dans la mise en place des dispositifs institutionnels et de mise en oeuvre en vue d'exécuter de manière efficace le Cadre d'Accélération de l'EPT pour la période 2013-2015.

Les objectifs spécifiques sont les suivants:

- S'assurer qu'au niveau national, il y a une compréhension commune des besoins, des structures et mécanismes requis en vue de la mise en oeuvre de leur Cadre d'Accélération de l'EPT basé sur le(s) objectif(s) choisi(s) par le pays pour la période restante
- Appuyer les pays à élaborer, valider et mettre en oeuvre les structures et mécanismes institutionnels nécessaires à la mise en oeuvre du Cadre d'Accélération

- S'assurer qu'il y a consensus sur les structures engagées et les personnes, notamment leurs rôles et responsabilités respectifs au niveau pays en vue de la mise en œuvre du plan national d'accélération

Définition

Quelle est la signification du terme « **dispositifs institutionnels** »?

Il réfère à des organisations ou institutions gouvernementales ou non gouvernementales ainsi qu'aux individus en leur sein, dotés de rôles reconnus en ce qui concerne la formulation et la mise en œuvre du programme et des mécanismes de coordination. C'est essentiellement la panoplie de politiques, structures et mécanismes qui seront développés en vue de la formulation, la supervision, la mise en œuvre et l'évaluation du Cadre d'Accélération.

Le terme englobe les lignes directrices, réseaux d'entités et d'organisations impliquées dans la planification, l'assistance et/ou la mise en œuvre des programmes et pratiques d'éducation. Ces dispositifs comprennent les liens entre les organisations et en leur sein, aux niveaux local, régional/provincial et national, et entre les entités gouvernementales et non gouvernementales y compris les communautés locales ainsi que les leaders du monde des affaires. Les Dispositifs institutionnels pour les programmes d'éducation prévoient généralement la mise sur pied d'une entité unique à chaque niveau du gouvernement responsable de la coordination de telles activités, du maintien des lignes de communication et de la coordination entre les différentes entités, avec les parties prenantes et les communautés.

Politiques et directives

Les politiques et directives jouent un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des dispositifs institutionnels. Elles formalisent la mise en œuvre du Programme d'Accélération et la dotent de la légitimité politique et de l'assise légale pour son fonctionnement. Certains avantages que présentent ces politiques appropriées sont :

- ◆ Engagement politique fort et patronage du gouvernement
- ◆ Fondement juridique, textes légaux et plans
- ◆ Base organisationnelle solide et définition de responsabilités
- ◆ Utilisation optimale des ressources
- ◆ Compétence et expertise reconnues

Concernant la mise en œuvre de politiques il faut :

- ◆ S'assurer de la soutenabilité de la politique
- ◆ S'assurer que la politique est institutionnalisée : elle doit être intégrée dans le cadre normatif, juridique et législatif actuel du Ministère de l'Éducation du pays
- ◆ S'assurer de la clarté des rôles et des réseaux: les fonctions, attributions, et responsabilités des ministères et autres organisations doivent être acceptées par tous les parties impliquées et basées sur des textes juridiques et des guides de mise en œuvre (par exemple, Lois d'Orientation de l'Éducation et Plan d'Accélération de l'EPT, Plan séparé ou intégré dans les plans nationaux de l'éducation)

Structures

Quelles sont les structures dans le cadre des Dispositifs institutionnels et de mise en œuvre?

Les structures font référence à une gamme d'entités qui existent aux niveaux national, provincial et local et constituent les piliers de la mise en œuvre de l'éducation nationale et qui seront responsables du Cadre d'Accélération de l'EPT.

a) Composition: la structure organique et hiérarchique:

La structure du Plan d'Accélération est composée de différentes entités dotées de rôles et responsabilités divers. Elle doit, de manière idéale, comprendre le plus haut niveau de l'Etat et

refléter la volonté politique du pays et les échelons inférieurs de mise en œuvre au niveau local ou des communautés. Concrètement, la structure doit englober les échelons suivants:

- ◆ Patronage national (Président, Premier Ministre, Ministre de l'Éducation)
- ◆ Président du Comité de Pilotage (Ministre de l'Éducation)
- ◆ Comité de Coordination: autres ministères pertinents, représentant des partenaires du Ministère de l'Éducation, représentant des ONGs, représentant du secteur privé, représentant d'autres partenaires sociaux, etc.
- ◆ Directeur exécutif (Officiel de haut rang du Ministère de l'Éducation, par exemple le Secrétaire Général)
- ◆ Comité national de mise en oeuvre (dirigé par le Directeur exécutif)
 - Comité de plaidoyer et de communication
 - Comité de mise en oeuvre du Plan d'Accélération
 - Comité de mobilisation de Ressources
- ◆ Comité provincial/régional de mise en oeuvre (dirigé également au plus haut niveau possible)
- ◆ Comité local de mise en oeuvre (dirigé également au plus haut niveau possible)

De manière idéale, les Comités de Mise en Oeuvre doivent aussi refléter la nature et la diversité des parties prenantes engagées et comprendre à la fois les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux et inclure des partenaires techniques et financiers pertinents. La direction des comités doit cependant être assurée par le Ministère qui a déjà des rôles de leader au niveau de la planification, du suivi et de l'évaluation et qui rapportera à la fois en amont et en aval. Pour être fonctionnel et viable, les comités doivent être restreints. Au cas où la structure au niveau local est adoptée, les représentants des autorités coutumières doivent y figurer pour des raisons de légitimité socio-culturelle.

Bien que les structures conjointes de coordination soient nécessaires pour s'assurer l'appropriation du processus et l'implication totale de la multiplicité des parties prenantes, chaque organisation gagnerait à mettre en place une structure interne de coordination. Cela impliquerait, au niveau du Ministère de l'Éducation, une structure interne chargée de la cohérence interne et de la supervision de la mise en oeuvre du Plan. Pour cette raison, des comités spéciaux doivent être envisagés. Cela s'applique également aux partenaires techniques et financiers engagés.

b) Mandat

Des termes de référence pour chaque niveau de structure doivent être élaborés et adoptés et inclure les règles d'adhésion, les rôles et responsabilités, notamment le mécanisme de rapportage et pour rendre compte clairement.

c) Modalités de fonctionnement

Le plan de travail des structures de mise en oeuvre doit être développé. Il doit être aussi simple que possible et détailler la nature et les modalités de coordination, la fréquence des réunions, dresser la liste des participants et le chronogramme. Le plan doit préciser aussi les ressources nécessaires, tant humaines que financières, et sera (en partie) intégré dans la composante interne du plan de Communication.

Sans les ressources humaines adéquates affectées à la coordination et la mise oeuvre, « La Grande Poussée » serait vouée à l'échec. Souvent, de nouvelles tâches s'ajoutent à la charge de travail déjà lourde des cadres du Ministère. Bien que le Plan d'Accélération de l'EPT fasse partie intégrante des plans sectoriels actuels, la coordination et la mise en oeuvre de « La Grande Poussée » nécessiteront du temps et des ressources supplémentaires.



Education pour tous

DIRECTIVES POUR LA GRANDE POUSSEE

ANNEXES

ANNEXE 1 : LES OBJECTIFS DE L'EPT

Objectif 1

Développer et améliorer sous tous leurs aspects la protection et l'éducation de la petite enfance, et notamment des enfants les plus vulnérables et défavorisés.

Objectif 2

Faire en sorte que d'ici 2015 tous les enfants, notamment les filles, les enfants en difficulté et ceux appartenant à des minorités ethniques, aient la possibilité d'accéder à un enseignement primaire obligatoire et gratuit de qualité et de le suivre jusqu'à son terme.

Objectif 3

Répondre aux besoins éducatifs de tous les jeunes et de tous les adultes en assurant un accès équitable à des programmes adéquats ayant pour objet l'acquisition de connaissances ainsi que de compétences nécessaires dans la vie courante.

Objectif 4

Améliorer de 50 % les niveaux d'alphabétisation des adultes, et notamment des femmes, d'ici à 2015, et assurer à tous les adultes un accès équitable aux programmes d'éducation de base et d'éducation permanente.

Objectif 5

Éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire d'ici 2015 et instaurer l'égalité dans ce domaine en veillant notamment à assurer aux filles un accès équitable et sans restriction à une éducation de base de qualité avec les mêmes chances de réussite.

Objectif 6

Améliorer sous tous ses aspects la qualité de l'éducation dans un souci d'excellence de façon à obtenir pour tous des résultats d'apprentissage reconnus et quantifiables - notamment en ce qui concerne la lecture, l'écriture et le calcul et les compétences indispensables dans la vie courante.

PLAN D'ACCELERATION – Annexes Module I

ANNEXE 2: MATRICE POUR LA PRIORISATION DES INTERVENTIONS

Objectif de l'EPT:

Domaines d'intervention spécifiques	Impact	Equité (Bénéficiaires)	Impact prouvé	Rang de l'intervention	Domaines spécifiques d'intervention
Domaine stratégique d'intervention 1:					
	M= Sp= St= AE= Total= M+SpSt+AE:4=	G= M= DG= Total= G+M+DG:3=		I+E:2 =	
Domaine stratégique d'intervention 2:					
Domaine stratégique d'intervention 3:					
Etc...					

Domaine d'intervention stratégique

Accès
Qualité
Développement institutionnel

Impact (valeurs possibles):

Importance: Elevé = 3 Moyen = 2 Faible = 1
Vitesse: Elevé = 3 Moyen = 2 Faible = 1
Durabilité: Elevé = 3 Moyen = 2 Faible = 1
Effets adverses: Elevé = 1 Moyen = 2 Faible = 3

Domaine d'intervention spécifique (exemples):

Formulation de politiques
Expansion des salles de classe
Expansion du corps enseignant
Expansion du corps enseignant féminin
Formation des enseignants
Elaboration/adaptation des curricula
Elaboration des matériels d'enseignement et d'apprentissage

Equité (valeurs possibles):

Genre: Elevé = 3 Moyen = 2 Faible = 1
Minorités: Elevé = 3 Moyen = 2 Faible = 1
Groupes désavantagés: Elevé = 3 Moyen = 2 Faible = 1

Impact prouvé: expériences internes ou externes

ANNEXE 3 : MATRICE POUR L'ANALYSE DES GOULOTS D'ETRANGLEMENT

Objectif de l'EPT:

Domaine d'intervention spécifique (Effet)	Goulot d'étranglement (catégorie)	Impact de la suppression du goulot d'étranglement	Faisabilité de la suppression du goulot d'étranglement entre 2013-2015	Rang du goulot d'étranglement	Goulot d'étranglement prioritaire à éliminer
Domaine stratégique d'intervention 1:					
Domaine stratégique d'intervention 2:					
Domaine stratégique d'intervention 3:					

Catégories de goulots d'étranglement:

Politiques & planification
 Budgétisation & financement
 Prestation de services (côté offre):
 Utilisation des services (côté demande):
 Aspects transversaux

Impact de l'élimination du goulot d'étranglement

(valeurs possibles):

Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)
 Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)

Faisabilité (valeurs possibles):

Pratiques de Gouvernance* Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)
 Capacité interne Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)
 Disponibilité du financement Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)
 Autres facteurs Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)

Autres critères

Eléments concrets Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)
 Efficience Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)
 Pertinence Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)
 Appui politique Elevé (3) Moyen (2) Faible (1)

* Pratiques de gouvernance (structures, règles, mécanismes)

ANNEXE 4: MATRICE DES SOLUTIONS

Objectif de l'EPT:

Domaine spécifique d'intervention (Effets)	Goulots d'étranglement hiérarchisés	Solutions identifiées pour les goulots d'étranglement	Impact de la solution	Faisabilité de la solution	Rang de la solution au goulot d'étranglement	Solutions priorisées (produits)	
Domaine stratégique d'intervention 1:							
						1.1	
							1.2
						1.3	
						1.4	
Domaine stratégique d'intervention 2:							
						1.5	
						1.6	
Domaine stratégique d'intervention 3:							
						1.7	
						1.8	
						1.9	

ANNEXE 5: MATRICE DU PLAN DES RESSOURCES

Effets	Type de ressources	Rôle ou article	Valeur (Nombre/ Quantité)	Responsabilité ou finalité	Compétences ou spécification	Calendrier						Disponibilité		
						2013		2014		2015		Disponible	A mobiliser/ affecter	
						S1	S2	S1	S2	S1	S2			
Effet 1:	Produit 1.1													
	Humain	Coordination	1											
		Mise en oeuvre												
		Suivi												
	Technique	Experts												
		Séminaires/réunions												
		Formation												
	Matériel	Logiciel												
		Ordinateurs												
		Manuels scolaires												
Institutionnel														
Financier														
Effet 2:	Produit 2.1:													
	Humain													
	Technique													
	Matériel													
Institutionnel														
Financier														

ANNEXE 6: MATRICE POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCELERATION DE L'EPT

Objectif de l'EPT:

Effets	Activités clés	Calendrier			Partie responsable	Partenaires	Budget		Indicateurs (y compris la référence et cible)	Risques & Hypothèses
		2013	2014	2015			Disponible	A mobiliser		
EFFET 1:	Produit 1.1:									
	Act 1.1.1:									
	Act 1.1.2:									
	Produit 1.2:									
	Act 1.2.1:									
	Act 1.2.2:									
EFFET 2:	Act 1.2.3:									
	Produit 2.1:									
	Act 2.1.1:									
	Act 2.1.2:									
	Act 2.1.3:									
	Produit 2.2:									
EFFET 3:	Act 2.2.1:									
	Act 2.2.2:									
	Produit 3.1:									
	Act 3.1.1:									
	Act 3.1.2:									
	Produit 3.2:									
EFFET 3:	Act 3.2.1:									
	Act 3.2.2:									
	Produit 3.3:									
Act 3.3.1:										

ANNEXE 7: MATRICE POUR LE SUIVI ET EVALUATION

Résultats attendus (Effets et Produits)	Indicateurs (y compris calendrier, références et cibles)	Moyens de vérification	Méthodes de collecte (y compris calendrier et fréquence)	Responsabilités (responsabilité spécifique de l'agence)	Risques & Hypothèses
EFFET 1:					
Produit 1.1:	Indicateurs: Ligne de base: Calendrier: Année 1	Politiques, stratégies et recommandations législatives & documents publiés ou approuvés officiellement par le Gouvernement Politique officielle du Gouvernement et documents législatifs	Type: Rapports d'avancement trimestriels et annuel & rapport final pour le système de rapports périodiques sur la gestion du projet Calendrier/Fréquence: Année 1 – Année 3 Rapports semestriels et annuels, évaluation finale		Risque: faible compréhension et priorité faible accordées par les parties prenantes aux voies pour surmonter les obstacles entravant le développement des industries culturelles et créatives Hypothèse: le Gouvernement prendra en compte et adoptera les recommandations et examinera le projet de politique en vue de son adoption
Produit 1.2:	Indicateurs: Ligne de base: Calendrier: Année		Type: Calendrier/Fréquence:		Risque: Hypothèse:
EFFET 2:					
Produit 2.1:	Indicateurs: Ligne de base: Calendrier: Année		Type: Calendrier/Fréquence:		Risque: Hypothèse:
Produit 2.2:	Indicateurs: Ligne de base: Calendrier: Année		Type: Calendrier/Fréquence:		Risque: Hypothèse:
EFFET 3:					
Produit 3.1:	Indicateurs: Ligne de base: Calendrier: Année		Type: Calendrier/Fréquence:		Risque: Hypothèse:

PLAN DE PLAIDOYER ET DE MOBILISATION – Annexes Module II

ANNEXE 8: QUESTIONS CLES POUR UNE ACTION DE PLAIDOYER

Nr	Questions clés	Réponses clés
1	Que voulons-nous atteindre?	Buts ou objectifs de l'action de plaidoyer
2	Qui peut nous donner ou nous refuser ce que nous voulons?	Public ou parties prenantes cibles: définir les alliés et les opposants
3	Que doivent-ils entendre pour nous donner ce que nous voulons?	Messages clés pour atteindre le public cible
4	De qui doivent-ils l'entendre?	Messagers pour chaque public cible
5	Comment pouvons-nous leur faire entendre les messages?	Les outils et canaux pour délivrer les messages
6	Quelles ressources avons-nous?	Identifier les ressources existantes et les atouts pour délivrer les messages à travers les moyens choisis
7	De quoi d'autre avons-nous besoin?	Identification des manques au niveau des ressources pour délivrer les messages
8	Comment commencer le plaidoyer?	Définition du processus pour la formulation et le lancement du plan de plaidoyer
9	Comment savons-nous que cela fonctionne?	Formulation et mise en œuvre du plan de S&E

ANNEXE 9: MATRICE POUR LE PLAN DE PLAIDOYER ET DE MOBILISATION

Effet de l'objectif de l'EPT	Objectif de plaidoyer	Publics	Stratégies de plaidoyer	Indicateur de plaidoyer	Temps 2013		Outils et canaux	Messenger	Ressources & Atouts	
					Q3	Q4			Disponible	Manque
Effet 1										
Effet 2										

PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES ET DES PARTENARIATS – Annexes Module III

ANNEXE 10: GUIDE POUR L'ANALYSE²² FFOM DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES

Thématiques	Questions clés
Historique de la mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les forces et les faiblesses de la mobilisation des ressources au niveau du Ministère de l'Éducation • Quelles opportunités le Ministère entrevoit-il dans le futur proche? • Quelles menaces possibles pourraient être imminentes à l'horizon? • Y a-t-il un changement en termes d'intérêts de financement? • La crise économique affecte-t-elle le Ministère d'une certaine manière? • Y a-t-il une situation politique négative dans le pays?
Priorités pour la mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi les priorités de MR sont-elles en relation avec les plans stratégiques? • Cibles pour les fonds: quels sont les objectifs financiers? Quel est le coût annuel des opérations et programmes actuels? • Méthodes de mobilisation des ressources: ces méthodes sont-elles efficaces pour atteindre la cible de mobilisation des ressources? • Sources de fonds: Quelles sont les sources de fonds actuelles et passées? • Quelles autres sources de fonds peuvent être exploitées ou sont inexploitées?
Mécanismes et structures de la MR	<ul style="list-style-type: none"> • Le Ministère a-t-il une stratégie de MR? • Des membres du personnel sont-ils affectés à temps plein à la mobilisation de ressources? • Quels systèmes de mobilisation des ressources sont en place au sein de l'organisation? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Systèmes de réception et de traitement des dons ▪ Accusés de réception des dons ▪ Profil ou enregistrements/rapport/suivi des donateurs/parties prenantes ▪ Procédures et enregistrement de recherche prospective • L'unité de mobilisation des ressources dispose-t-elle: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un budget alloué chaque année? ▪ Equipement nécessaire (ordinateur, logiciels, etc.)? ▪ L'appui du personnel de direction? • Dans quelle mesure sont-ils efficaces pour atteindre leur cible de mobilisation des ressources? • Les campagnes/activités de mobilisation des ressources sont-elles planifiées à l'avance? Ou sont-elles réalisées au hasard? • La mobilisation des ressources est-elle en relation avec la mission ou avec les donateurs? Quels sont les rôles des leaders et du personnel en matière de mobilisation des ressources? Les officiels de haut niveau partagent-ils la responsabilité du réseautage, de la prospection des partenariats et de la collecte de fonds?
Identification des donateurs et des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les donateurs actuels? • Quelles sont les pratiques actuelles de création de partenariat avec des parties prenantes? • Quels groupes d'acteurs sont largement inexploités? • Quelles autres opportunités d'offrir peuvent être présentées aux acteurs?
Marketing et Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement du suivi du programme: quelles réussites peuvent être communiquées au public? • Opportunités de positionnement: comment l'organisation peut-elle se positionner elle-même afin de répondre aux besoins des donateurs potentiels?

²² Source : Resource Mobilization: A Practical Guide for Research and Community-Based Organizations, 2nd edition, 2009, Venture for Fund Raising

ANNEXE 11: MATRICE DES BESOINS

Produits	Activités	Ressources		Manques de ressources	Donateur/ partenaire potentiel	Calendrier		
		Disponibles	Requises			A1	A2	A3
Effet 1:								
Produit 1.1	Activité 1.1.1							
	Activité 1.1.2							
	Activité 1.1.3							
Produit 1.2	Activité 1.2.1							
	Activité 1.2.2							
	Etc.							
Effet 2:								
Produit 2.1.	Activité 2.1.1							
	Activité 2.1.2							
	Etc.							
Produit 2.2	Activité 2.2.1							
	Activité 2.2.2							
	Activité 2.2.3							
	Etc.							
Effet 2: Etc...								

ANNEXE 12: MATRICE POUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES

Produits	Indicateurs	Activités	Partenaires cibles	Période			Ressources Intrants	Entité responsable	Remarques
				A1	A2	A3			
Effet 1:									
Produit 1.1									
Produit 2.1									
Effet 2:									
Effet 3:									

Adapté de: Resource Mobilization and Implementation Plan, RCM, 2009, Kenya

PLAN DE COMMUNICATION ET DE DIFFUSION – Annexes Module IV

ANNEXE 13 : MATRICE DU PLAN DE COMMUNICATION

Objectif	Titre/événement, outil, action	Activité	Public cible	Partenaire responsable/impliqué	Echéance	Etat
	Logo de « La Grande Poussée »					
	Site web					
	Communiqué de presse, etc.					
	Rapport					



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

Pour plus d'informations, veuillez contacter:
Coordination Régionale de l'Education en Afrique, Bureau de l'UNESCO à
Dakar
12, Avenue Léopold Sedar Senghor
BP 3311 Dakar, Sénégal
Phone: +221 33 849 23 23
Site Web : www.unesco.org/dakar