
Plan d'action et implémentation

FICHE 5

Méthodes de planification de l'éducation

Le plan d'action budgétisé est parfois appelé plan d'exécution ou plan opérationnel. Celui-ci détaille les activités du PSE sur une période déterminée, généralement trois à six ans, et comporte des informations sur le calendrier, les rôles et responsabilités ainsi que les coûts à moyen terme. Le plan opérationnel peut être un document distinct du PSE, qui est de nature plus stratégique, ou y être intégré. Il traduit en éléments concrets, prêts à être mis en œuvre, une vision de l'apprentissage et de l'amélioration de la qualité.

Un plan opérationnel robuste augmente les chances d'atteindre les objectifs du plan sectoriel, surtout si des liens forts sont établis avec les processus nationaux du budget et de la planification. Ce plan comprend des éléments essentiels du cadre logique, comme l'objectif de la politique et les résultats attendus du programme, et fournit également des détails concrets sur les principales activités et les coûts annuels. Le niveau de détail peut varier selon les contextes des pays :

- Description de l'activité. Ceci sert de point de référence dans l'élaboration d'un plan de travail.
- Calendrier. Indique quand les activités doivent être menées, et permet de vérifier régulièrement l'alignement des phases budgétaires sur les financements disponibles.
- Quantités d'intrants. Les intrants sont les ressources financières, humaines, techniques et matérielles nécessaires à l'exécution du plan. Les quantités indiquées servent à évaluer les progrès en cours, ainsi que l'efficacité des stratégies mises en œuvre.
- Quantités d'extrants. Les extrants sont les produits, les biens et les services issus des activités du programme. Comme pour ce qui est des intrants, ces informations sont essentielles à l'établissement de rapports d'avancement périodiques qui évaluent les progrès en fonction des objectifs préalablement fixés.
- Coûts. Le coût total d'un programme est la somme des coûts sous-totaux des activités, qui sont eux-mêmes déterminés par les coûts unitaires et les quantités. Le coût total doit être aligné avec l'enveloppe de financement globale.
- Sources de financement. La comparaison avec les coûts permettra d'identifier d'éventuelles lacunes ou des besoins particuliers en matière de ressources.
- Entités pilotes. Si plusieurs partenaires sont généralement impliqués dans l'exécution des diverses activités, le pilote est chargé de les coordonner, ainsi que de veiller à ce que les demandes de financement soient faites en temps opportun.
- Objectifs et indicateurs de résultat. Ils recouvrent généralement plusieurs activités du programme.

Il est essentiel de désigner les sources de financement, en fonction des engagements confirmés et

de prévisions prudentes. Parmi les bailleurs de fonds, on comptera probablement le budget national ordinaire — en se basant sur les plafonds indiqués par le ministère des Finances —, les contributions de l'administration locale, ainsi que les apports confirmés provenant, entre autres, des partenaires de développement ou d'ONG.

Les plans opérationnels devront inclure un cadre de dépenses à moyen terme et être liés aux processus budgétaires nationaux, de manière à être intégrés à la préparation et au contrôle du budget annuel. Si des déficits de financement sont identifiés lors de l'établissement du coût du plan, il sera nécessaire de décider s'il faut revoir, reporter ou annuler les activités moins prioritaires. Le processus d'élaboration du plan d'action facilitera la hiérarchisation des activités et nécessitera des compromis.

Analyse coûts-bénéfices

Les programmes destinés à améliorer les acquis d'apprentissage doivent être chiffrés. Le cadre logique permet de rentrer dans le détail des coûts projetés pour chaque activité. Ces coûts peuvent être des sommes forfaitaires simples offrant peu de marge de manœuvre ou des montants très variables, en fonction des hypothèses retenues.

Une analyse coûts-bénéfices peut aider à déterminer le périmètre et l'approche les plus réalistes pour un programme.

Les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définies. Les responsabilités de mise en œuvre, en distinguant l'agence pilote et les partenaires, doivent correspondre aux mandats habituels des ministères et des directions opérationnelles. Il peut être utile de créer de nouvelles structures : un comité directeur conjoint peut être chargé d'attribuer les responsabilités opérationnelles et de chapeauter les politiques, et une équipe de surveillance stratégique peut coordonner la mise en œuvre des activités.

Capacité opérationnelle

La capacité du secteur éducatif à mettre en œuvre efficacement son plan sectoriel dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels les capacités du ministère (aux niveaux central et décentralisé) et des organisations partenaires, ainsi que d'autres facteurs indépendants de la volonté des autorités éducatives centrales. Une analyse des capacités de mise en œuvre du PSE permettra de mettre en évidence les potentiels risques, obstacles ou goulets d'étranglement, grâce à l'examen des points suivants :

- Gestion et institutions du secteur public : qualité de la gestion budgétaire et financière, efficacité de la mobilisation des recettes, qualité de l'administration publique et de la gestion de la fonction publique, transparence et responsabilisation du secteur public, etc.
- Efficacité de l'administration de l'éducation : clarté des rôles et des responsabilités, correspondance entre les mandats et les structures, mécanismes de communication et de coordination, préparation aux situations de crise et de catastrophe, pratiques de suivi et d'évaluation, etc.
- Profils personnels des fonctionnaires : informations personnelles (dont le genre), compétences et aptitudes, formation et diplômes, motivations, etc.
- Principes de l'efficacité de l'aide : mesure du soutien apporté par les ressources externes et les modalités opérationnelles au développement des systèmes et des capacités nationaux.

En fonction du résultat de l'analyse de ces facteurs, il peut être nécessaire de repenser les objectifs

et les ambitions du plan sectoriel, voire d'y inclure un programme de renforcement des capacités adéquat. Par exemple, le manque d'efficacité dans la mobilisation des recettes peut poser problème si le plan repose trop sur la capacité du gouvernement à augmenter ses recettes.

Élaborer et évaluer le coût d'un plan d'action : un exemple

Pour que les enfants aient plus de temps et d'occasions de pratiquer la lecture à l'école, une équipe de planification stratégique doit déterminer la manière dont le programme choisi, Incorporer la lecture à haute voix et la lecture récréative dans les horaires de classe, sera mis en œuvre au cours des quatre prochaines années. L'équipe décide que la meilleure approche est d'organiser des ateliers pour les enseignants.

Une analyse coûts-bénéfices simple est menée afin de déterminer le nombre d'enseignants à cibler. Les variables suivantes ont été choisies pour examiner les implications financières des différentes options :

- Pourcentage d'enseignants formés : plutôt que d'atteindre tous les enseignants, un plus petit nombre pourrait être ciblé sur la base des faibles résultats scolaires.
- Zone concernée (taille de l'atelier) : organiser des ateliers pour des zones plus vastes augmente les coûts de transport et d'organisation, mais permet de limiter les coûts de formation
- Niveau d'efficacité : grâce à de petits ateliers, plus d'enseignants seront formés, augmentant ainsi la probabilité d'atteindre l'objectif de manière efficace.

Les estimations de coûts unitaires sont ensuite entrées dans un tableau, afin de prévoir les coûts en fonction de l'efficacité attendue des différentes approches possibles :

Périmètre du programme/taille de l'atelier	Nombre d'enseignants	Coût unitaire de transport	Coût unitaire d'organisation	Nombre de formateurs	Efficacité	Coût
Universel/petits groupes	10 000	2	5	200	1	90 000
Universel/grands groupes	10 000	5	10	50	2	155 000
50 % les moins performants, petits groupes	5000	2	5	200	3	55 000
50 % les moins performants, grands groupes	5000	5	10	50	4	80 000
25 % les moins performants, petits groupes	2500	2	5	200	5	37 500
25 % les moins performants, grands groupes	2500	5	10	50	6	42 500

Après avoir confronté ces estimations à l'efficacité des différentes approches, l'équipe décide d'opter pour l'atelier de formation des enseignants de la moitié la moins performante des écoles, mais à une échelle suffisamment petite pour tirer le meilleur parti du temps d'interaction et des exercices pratiques.

L'équipe peut à présent planifier les progrès nécessaires pour arriver aux résultats escomptés, en posant des jalons. Ces informations servent ensuite à estimer les coûts annuels. Enfin, en fonction des projections financières annuelles du secteur dans le cadre logique, la répartition des extrants pourra être ajustée au fil du temps selon les fonds disponibles chaque année.

Priorité 1 : AMÉLIORER LES COMPÉTENCES EN LECTURE DE TOUS LES ÉLÈVES EN DÉBUT DE SCOLARITÉ, EN PARTICULIER DANS LES ÉCOLES PRIMAIRES LES MOINS PERFORMANTES										
Programmes	Activités	Pilote	Résultats				Coût estimé			
			An 1	An 2	An 3	An 4	An 1	An 2	An 3	An 4
...	...									
3. Formation des enseignants à l'intégration de temps de lecture à voix haute et de lecture récréative dans les emplois du temps	3.1. Élaborer une méthodologie pour les ateliers	Équipe alphabétisation du ministère	Fait				1,000	0	0	0
	3.2. Organiser des ateliers pour 5000 enseignants	Équipe alphabétisation du ministère	0	500	1 500	3 000	0	5 500	16 500	33 000
	3.3. Échantillon pour concertations de suivi et évaluation	Équipe alphabétisation du ministère	0	0	50	250	0	0	500	2500
	Coûts annuels						1 000	5 500	17 000	35 500
...	...									

Formation des enseignants à l'intégration de temps de lecture dans les emplois du temps — Plan d'action du programme

Pour plus de clarté, l'équipe de planification rédige une composante narrative pour accompagner le

tableau du plan d'action, expliquant ainsi les activités à accomplir, le raisonnement sur lesquelles elles s'appuient et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations de coût.

Tools

[CBA builder: A free resource for teaching, learning and training cost-benefit analysis](#)

[European Bank for Reconstruction and Development Capacity assessment toolkit](#)

[print](#)