Plan stratégique à moyen-terme de l'**ADEA** 2013 - 2017

Education, compétences, qualifications pour le développement durable en Africa

Ushirika wa Maendeleo ya Elimu Barani Afrika
الرابطة لأجل تطوير التربية في إفريقيا
Association for the Development of Education in Africa
Association pour le développement de l'éducation en Afrique
Associação para o Desenvolvimento da Educação em África

Ushirika wa Maendeleo ya Elimu Barani Afrika
الرابطة لأجل تطوير التربية في إفريقيا
Association for the Development of Education in Africa
Association pour le développement de l'éducation en Afrique
Associação para o Desenvolvimento da Educação em África

Plan stratégique à moyen terme de l'ADEA

2013 - 2017

Ce document a été financé par les fonds programme de l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) auxquels les organisations contribuent : La Banque africaine de développement (BAD) ; La Banque mondiale ; La Commission européenne ; L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ; La coopération allemande ; Le ministère des Affaires étrangères, Département pour la coopération au développement, Autriche ; Le ministère des Affaires étrangères, Finlande ; Le ministère des Affaires étrangères, Direction générale de la coopération internationale et du développement, France ; L'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) ; la Direction du développement et de la coopération (DDC), Suisse ; le Department for International Development (DFID), Royaume-Uni ; l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID).

Publié par l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA). SBN-10: 92-9178-128-2, ISBN-13: 978-92-9178-128-7.

Première impression : Juillet 2013.

© Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) 2013

Une édition en anglais de cette publication est disponible, intitulée ADEA Strategic Medium-Term Plan, 2013-2017. ISBN-10: 92-9178-127-4, ISBN-13: 978-92-9178-127-0.

Maquette de couverture : Creatis-pub

Maquette intérieur : Marie Moncet

Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA)
Banque africaine de développement (BAD) – Agence temporaire de relocalisation (ATR)
13 avenue du Ghana - BP 323 – 1002 Tunis Belvédère – Tunisie
Tél. : +216 71 10 39 86 – fax : +216/ 71 25 26 69
mél : adea@afdb.org – site web : www.adeanet.org

Table des matières

Avant-propos 7

Acronymes 9

I. Définition d'une nouvelle orientation stratégique 11

II. Une Association en transition 13

III. Vision et mission de l'ADEA 15

IV. Plan stratégique à moyen terme 19

V. Mesure des performances 43

Conclusion 47

Annexes 49

A. Mesures de performance

B. Objectifs Stratégiques - Plan de mesure de performance

Avant-propos

Avec ce Plan Stratégique à Moyen Terme (PSMT) 2013-2017, l'ADEA amorce un troisième changement (une troisième transition) dans sa Vision et sa Mission, au cours de ces 25 dernières années. La première transition est intervenue en 1996, lorsque les Donateurs pour l'éducation en Afrique (DEA) se sont réunis au sein de l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA), afin de réaffirmer la nécessité de passer d'une simple coordination de leurs activités, à la création d'un partenariat efficace avec les ministères de l'éducation du continent. Cette démarche stratégique a permis à l'Association de devenir l'une des plus importantes plates-formes de dialogue sur les politiques et de définition de l'ordre du jour en vue du développement de l'éducation en Afrique. Jusqu'en 2005, l'ADEA a offert à ses deux principales parties prenantes, à savoir les Ministres africains de l'éducation d'une part et les agences de développement et de coopération d'autre part, des opportunités de s'engager dans un dialogue sur les politiques factuel et des activités de renforcement des capacités visant à améliorer l'accès, la qualité et l'équité des systèmes d'enseignement de base et d'enseignement supérieur.

Le deuxième changement remonte à 2005, lorsque les questions relatives à l'efficacité de l'aide constituaient une préoccupation majeure pour les donateurs et les décideurs africains. Les questions centrales sont les suivantes : L'ADEA apportait-elle de la valeur ajoutée ? Quelle était son efficacité dans la promotion du développement de l'éducation sur le continent, à travers le dialogue sur les politiques et le plaidoyer ? Quelle a été son efficacité dans l'utilisation des ressources financières et humaines à sa disposition ? Toutes ces questions donnaient à penser que le travail d'analyse et de plaidoyer de l'Association, ses activités en réseau et de renforcement des capacités, connaissaient des limites face aux difficultés à développer l'éducation en Afrique. L'un des changements thématiques les plus importants nés de ce débat au sein de l'ADEA était la focalisation sur l'enseignement post primaire, qui était d'ailleurs le thème de la Biennale de l'Association tenue en 2008 au Mozambique. Jusque-là, l'ADEA se préoccupait davantage de l'enseignement de base, et très peu d'attention avait été accordée au rôle de l'enseignement post primaire dans la promotion du développement social et économique. En réponse à ces interrogations, le premier PSMT couvrant la période 2008 à 2012 fut élaboré. Il s'articulait autour de trois principaux axes, notamment (i) l'ancrage permanent des activités de l'ADEA dans les programmes internationaux et continentaux, (ii) le renforcement de ses capacités techniques et de communication, et (iii) le renforcement de ses capacités organisationnelles. Ce PSMT est arrivé à son terme, et une évaluation indépendante effectuée en 2010 invitait l'ADEA à réviser son mandat, afin de « mieux tenir compte des besoins en évolution constante des principales parties prenantes et du contexte dans lequel elle opère », et de « clarifier les rôles et responsabilités de ses cellules fonctionnelles, afin de renforcer leur valeur ajoutée dans le cadre du programme de l'Association ».

Par conséquent, l'évaluation de 2010, le thème et les recommandations de la Triennale de 2012 figurent en bonne place dans le PSMT 2013 - 2017. La Triennale marque une étape importante dans l'évolution de l'ADEA. Par le choix du thème « *Promouvoir les connaissances, compétences et qualifications critiques pour le développement durable de l'*Afrique : *comment édifier et*

*concevoir une réponse efficace des systèmes d'*éducation et de formation », l'ADEA cherchait à établir un lien solide entre l'enseignement, la formation et le développement durable. Il s'agit là d'un changement stratégique majeur, étant donné les perspectives économiques actuelles du continent africain. En effet, il ressort des principaux indicateurs économiques que l'Afrique peut être le continent de l'avenir en tant que locomotive de la croissance mondiale, alors que les autres continents montrent des signes d'essoufflement. Toutefois, il est largement reconnu qu'elle ne peut réaliser ce potentiel que si elle arrive à assurer l'éducation et la formation de la masse critique de sa jeune population. Cette préoccupation était le principal centre d'intérêt de la Triennale de 2012 à Ouagadougou ; elle a servi de base au travail analytique et conceptuel qui a précédé cette manifestation, ainsi qu'aux débats et recommandations qui s'en sont suivis.

La Triennale a suscité un regain d'intérêt dans l'éducation et la formation en tant que piliers du développement durable, mais également de nombreuses attentes de la par des Ministres africains, des représentants des agences de coopération et de développement, du secteur privé, des acteurs de la société civile, des organisations de jeunes et de la diaspora africaine. Il se posent les questions suivantes : quelles sont les solutions proposées par l'ADEA face aux difficultés liées à l'éducation et à la formation en Afrique ? Quels sont les enjeux ? Les réponses à ces interrogations ne peuvent pas rester théoriques et analytiques ; elles doivent toucher aux questions politiques, stratégiques et pratiques essentielles relatives aux approches en matière d'éducation et de formation, ainsi qu'aux nombreux partenariats nécessaires à la transformation des systèmes d'éducation et de formation actuels. Le PSMT 2013 - 2017 est un outil précieux qui permet d'orienter et de mettre en application les réponses aux difficultés que posent l'éducation et la formation pour la réalisation du développement durable, et des mutations qu'elles appellent en vue d'une réforme de l'éducation et de la formation en Afrique.

Le PSMT a défini cinq objectifs stratégiques qui détermineront la mission de l'ADEA pour les cinq prochaines années. Il propose des initiatives stratégiques à partir desquelles seront créées des activités programmatiques clé, ainsi qu'un outil de mécanismes d'évaluation qui permettront à l'Association de mesurer au fur et à mesure les progrès accomplis. Le Plan définit également les valeurs et principes fondamentaux qui sous-tendent les activités de l'ADEA ainsi que sa structure de gouvernance.

Ahlin Byll-Cataria
Secrétaire exécutif
Association pour le développement
de l'éducation en Afrique

Acronymes

Acronymes	Définition
ADEA	Association pour le développement de l'éducation en Afrique
BAD	Banque africaine de développement
CER	Communauté économique régionale
CIEFFA	Centre international pour l'éducation des filles et des femmes en Afrique (UA)
COMEDAF	Conférence des Ministres de l'Éducation de l'Union Africaine
DCTP	Développement des compétences techniques et professionnelles
DEA	Donateurs pour l'éducation en Afrique
FAWE	Forum des éducatrices africaines
GT	Groupe de travail
GTGAPE	Groupe de travail sur la gestion et l'appui aux politiques de l'éducation
IS	Initiatives stratégiques
MBC	Morgan Borszcz Consulting
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectif stratégique
PA	Protocole d'accord
PMP	Plan de mesure de la performance
PPP	Partenariat public-privé
PQIP	Pôle qualité interpays
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
S&E	Suivi-évaluation
SCC	Socle commun de compétences
SEAMEO	Organisation des Ministres de l'éducation d'Asie du Sud-Est
SIGE	Système d'information de gestion de l'éducation
SWOT	Forces, faiblesses, menaces, opportunités
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UA	Union africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
USAID	Agence des États Unis pour le développement international

I. Définition d'une nouvelle orientation stratégique

Lors de la 34ème réunion du Comité directeur de l'ADEA, les membres avaient invité l'Association à définir une nouvelle vision pour le futur, étant donné que le document de vision précédent datait de plus d'une dizaine d'années, et que l'organisation était toujours en transition. C'est ainsi qu'un nouveau document de vision fut produit par un groupe d'experts consultants, après une revue exhaustive de l'environnement extérieur de l'ADEA, en tenant compte des avis et recommandations de ses principales parties prenantes, à savoir les Ministres africains de l'éducation et de la formation et les représentants des agences bilatérales et multilatérales de développement.

Avec la transition vers une nouvelle vision et l'arrivée à échéance du PSMT 2008 - 2012, le Comité directeur avait également souhaité le démarrage du processus de formalisation d'un nouveau plan stratégique. À cette fin, l'Agence des États Unis pour le développement international, qui est membre dudit comité, sollicita les services d'un groupe de consultants de Morgan Borszcz Consulting (MBC) pour la préparation du nouveau plan stratégique, en collaboration avec l'ADEA et ses parties prenantes. L'Association mit un groupe d'étude constitué par des Ministres et membres d'agences de développement pour représenter le Comité directeur dans cet exercice, et veiller à ce que les suggestions et les recommandations de ses principales parties prenantes soient prises en considération ; le Groupe d'étude devait également approuver chaque étape du processus.

Dans la mesure où l'ADEA a choisi d'adopter une durée de cinq ans pour son plan stratégique, le nouveau PSMT couvrira la période 2013 à 2017. Toutefois, le calendrier d'activité des divers autres cadres de développement tels que « l'Éducation pour tous » et les « Objectifs du millénaire pour le développement » se projette sur l'horizon 2015 qui correspond à l'arrivée à mi-parcours du PSMT de l'ADEA. Aussi, il conviendra de s'assurer que ce plan est en phase avec les cadres de développements mondiaux post 2015, en procédant à une revue à mi-parcours qui permette d'évaluer la pertinence de ses objectifs stratégiques. Cette revue comportera entre autres une évaluation de la performance et de l'impact de l'ADEA pour, le cas échéant, apporter les ajustements nécessaires au plan stratégique.

Alignement sur le document de vision

Un plan stratégique global comprend les éléments suivants : un Énoncé de vision, un Énoncé de mission, des Principes directeurs, des Objectifs stratégiques de haut niveau, des Initiatives stratégiques intermédiaires, des Évaluations de performance et des Plans d'action annuels. L'ADEA a adopté une approche originale dans la définition de son nouveau plan, en faisant l'effort de préparer séparément l'Énoncé de vision. Pour assurer la conformité de tous les éléments stratégiques avec cette déclaration de vision et l'uniformité du plan, le processus de définition du PSMT a commencé par une analyse rigoureuse du projet de vision. Comme indiqué plus haut, les consultants qui ont préparé le document de vision ont procédé à une analyse

exhaustive de l'environnement extérieur. Cette action s'est fondée sur un travail d'analyse, des questionnaires, des entretiens individuels et de groupes avec des Ministres et membres de l'ADEA, des experts dans le domaine, des chercheurs et des praticiens, des membres de la société civile, des mouvements de jeunes et le secteur privé, les autres entités de l'ADEA, dont le Secrétariat et les Groupes de travail (GT). Pour éviter de refaire les mêmes efforts et d'encourir des coûts additionnels, tout n'a pas été repris dans le processus de définition du PSMT, qui s'est plutôt appuyé sur le travail colossal abattu pour réunir toutes ces contributions. Ce faisant, il s'est fondé sur une bonne compréhension des difficultés et des opportunités que présentent l'éducation et la formation en Afrique, ainsi que sur la situation économique et sociale du continent de manière générale. En outre, le fait de se baser sur l'analyse pour obtenir les informations constitue une approche consultative peu coûteuse qui aura permis de refléter les points de vue et les besoins des principales parties prenantes dans le PSMT.

Une œuvre collective

La définition du PSMT est une œuvre collective du Groupe restreint du Secrétariat de l'ADEA et de l'équipe de MBC, qui s'est étalée sur six mois. L'approche adoptée est la suivante :

Le processus a démarré en juillet 2012, par une analyse rigoureuse de l'environnement extérieur, comme indiqué dans le projet de document de Vision. Pour comprendre l'environnement interne de l'ADEA et réfléchir sur ses forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT), il a fallu mener un travail d'analyse et des entretiens individuels avec les membres du Groupe restreint du Secrétariat et des représentants des GT. L'étude de l'environnement a également permis de maximiser les entretiens avec les principales parties prenantes, dont les représentants des agences de développement et des Ministres de l'éducation et de la formation, lors de l'évaluation menée par Universalia et de la préparation du document de vision. Cela a permis d'incorporer leurs exigences dans le processus de définition du PSMT. La préparation du Plan a nécessité deux séances de travail collectives sanctionnées par des entretiens individuels face à face en septembre et octobre 2012, ainsi que des séries de discussions virtuelles entre plusieurs parties tout au long du mois de novembre de la même année. Le premier Plan d'action annuel, à savoir le Plan de travail 2013 a été préparé sous la direction de MBC, mais sans son appui direct. Après chaque réunion, des projets de résultats ont été soumis au Groupe d'étude stratégique aux fins de suggestions, d'information et d'approbation finale. Enfin un projet de PSMT fut présenté à la 37ème session du Comité directeur de l'ADEA tenue en décembre 2012, pour examen et suggestions éventuelles avant sa finalisation.

II. Une Association en transition

Le PSMT 2013 - 2017 est ancré dans les réalités de l'Association, à savoir ses impressionnantes réalisations et ses opportunités de croissance et d'amélioration. Au cours des 20 dernières années, de simple forum de coordination de l'aide au développement, elle s'est muée en institution africaine reconnue et très estimée. L'évaluation effectuée en 2011 par Universalia Management Group, qui porte sur la période de 2005 au milieu de l'année 2010, fait État de réalisations significatives et de contributions au développement de l'éducation. Il en ressort également que l'ADEA est tenue en haute estime par ses parties prenantes, que ses activités sont appréciées et répondent aux besoins et aux intérêts de ces dernières, et qu'elle contribue de manière effective au développement de l'éducation et de la formation en Afrique. L'évaluation souligne par ailleurs que l'Association a fait un pas de géant en devenant une organisation panafricaine ; elle a délibérément lancé ce processus en transférant en 2008 son Secrétariat de l'Institut International de Planification de l'Éducation en France à la Banque Africaine de Développement (BAD) en Tunisie. Elle a également élargi son champ d'action au-delà de l'Afrique subsaharienne pour intervenir en Afrique du Nord, renforcé ses relations avec les parties prenantes africaines, dont les Communautés Économiques Régionales (CER), et lancé de nouveaux partenariats. D'autre part, l'ADEA a signé avec l'Union Africaine (UA) un Protocole d'accord (PA) l'engageant à soutenir la seconde décennie de l'éducation de cette dernière. Suite à ce protocole, la Conférence des Ministres de l'éducation de l'Union africaine (COMEDAF) a fusionné avec le Bureau des Ministres de l'Association, ce qui a fait de l'ADEA la première assemblée des Ministres africains de l'éducation et de la formation.

En axant de plus en plus son intervention sur les besoins des pays africains et avec les réalisations à son actif, l'ADEA fait face sans cesse à des exigences politiques et intellectuelles. L'élargissement de son champ d'action à l'Afrique du Nord exige l'utilisation de nouvelles langues et la prise en considération de questions régionales, tandis que son appropriation plus marquée par l'Afrique demande une plus forte participation de partenaires régionaux et panafricains, ainsi qu'un appui financier plus conséquent des institutions et États du continent. L'acquisition des connaissances et de l'expertise auxquels s'ajoutent le travail d'analyse du réseau et la recherche scientifique, appellent une plus grande capacité de communication et de diffusion d'informations. Frappés par la pertinence et la valeur ajoutée des activités de l'ADEA, les États africains sollicitent un soutien pour traduire les recommandations du réseau en politiques, stratégies et réformes éducationnelles applicables. Face aux réalités économiques et à la concurrence pour une aide au développement qui se raréfie, ses États membres insistent pour que l'Association rendent des comptes et apporte des preuves de ses acquis et de ses résultats, bien que l'impact à long terme de ses actions puisse n'être ressenti que dans plusieurs années.

L'avenir de l'ADEA est également influencé de façon notable par la Triennale de 2012. Cette neuvième édition de l'événement phare de l'ADEA, tenue à Ouagadougou, Burkina Faso, portait sur l'éducation et la formation pour le développement durable de l'Afrique. Lors de la Triennale,

le réseau a ébauché une nouvelle approche de l'éducation et de la formation, en allant au-delà des réformes institutionnelles et visions abstraites, pour promouvoir les connaissances critiques, les compétences et qualifications comme mécanismes de développement durable de l'Afrique. Ainsi, l'ADEA fut convaincue qu'en développant ces compétences essentielles, les populations du continent pourront surmonter leurs difficultés sociales et économiques, et impulser leur propre développement durable. Avec l'appui des Chefs d'État, des Ministres de l'éducation et de la formation et des parties prenantes à l'éducation africains, le réseau de l'ADEA s'est engagé à mettre en œuvre de manière effective les résultats et recommandations de la Triennale à travers le continent. L'Association a promis de placer la Triennale au cœur de sa nouvelle orientation stratégique, et de veiller à positionner le réseau pour la réalisation de ces résultats ambitieux.

Malgré la transition en cours, l'ADEA fait de nouveau face à la nécessité d'évoluer pour satisfaire ces nouvelles exigences et priorités. La demande d'assistance dans le cadre du processus de mise en œuvre dirigé par les pays implique notamment une refonte substantielle de son mandat. De même, l'engagement à assurer le suivi opérationnel de la Triennale de 2012, contrait l'Association à redéfinir ses priorités, et met en évidence l'importance de l'appui à la mise en œuvre. Outre la prise en compte de ces nouvelles priorités et opportunités, elle se doit de pérenniser ses réalisations, poursuivre résolument ses objectifs et préserver son avantage comparatif. L'exigence pour l'ADEA d'opérer une transition tient également à des facteurs internes relatifs à la capacité organisationnelle, à l'efficacité et à l'efficience. L'évaluation d'Universalia a soulevé un certain nombre de préoccupations relayées par le document de vision, quant à la viabilité de l'ADEA, du fait de son manque de ressources financières viables et de ses importants problèmes organisationnels. Pour appuyer le PSMT et le renforcement des capacités institutionnelles de l'Association, il sera procédé à un audit organisationnel visant à évaluer sa capacité, sa structure, son rôle et ses responsabilités. Cet audit sera plus particulièrement axé sur la structure idéale de la dotation en personnel, pour mieux la positionner dans la mise en œuvre de son PSMT. Dans sa marche en avant, l'ADEA est prête à faire face à ces nouveaux défis, et s'engage à se bonifier et à améliorer l'éducation et la formation en Afrique.

III. Vision et mission de l'ADEA

Comme indiqué précédemment, le PSMT de l'ADEA a été lancé à partir d'un document de vision distinct, qui définit un Énoncé de vision à trois niveaux, et décrit avec éloquence l'hypothèse de développement de l'Association. La *Vision pour l'avenir de l'Afrique* évoque un continent dynamique et prospère, qui prend appui sur ses acquis et ses opportunités pour prendre son destin en main et se lancer dans la concurrence à l'échelle mondiale. D'autre part, l'ADEA reconnaît que l'absence de développement durable en Afrique s'explique dans une grande mesure par l'inefficacité des systèmes d'éducation et de formation qui en constituent le moteur, et font partie des éléments essentiels à la réalisation de cette Vision ambitieuse. Par conséquent, l'ADEA aspire à une *Vision pour l'avenir de l'éducation et de la formation en Afrique* décrivant un changement de paradigme pour ces deux volets qui deviennent des moyens d'atteindre le développement durable au lieu d'être de simples résultats en soi. Toutefois, pour que l'éducation et la formation se muent en locomotive du développement durable, il faudra que l'ADEA réalise ses propres aspirations pour son avenir, à savoir : *la Vision pour l'avenir de l'ADEA*. L'Association entend apporter une contribution particulière à l'éducation et la formation en Afrique, en servant de fer de lance et de catalyseur du développement durable accéléré du continent.

En général, les plans stratégiques adoptent une déclaration de vision distincte autour de laquelle s'articulent les aspirations de plus haut niveau. Ces plans stratégiques font converger tous les objectifs et activités vers la réalisation de cette vision. L'ADEA a choisi d'adopter la Déclaration de vision du second niveau, à savoir la *Vision pour l'avenir de l'éducation* et de la formation comme base du PSMT. Cette déclaration décrit l'avenir qu'elle entend créer pour la communauté visée. L'avantage comparatif de l'ADEA se trouvant dans l'éducation et la formation, toutes ses activités doivent viser à en optimiser la qualité.

Énoncé de vision

Une éducation et une formation de haute qualité tournées vers la promotion des compétences techniques essentielles pour le développement durable et accéléré de l'Afrique

La vision de l'ADEA est le reflet direct des principales recommandations de la Triennale de 2012. L'Association a la ferme conviction que les réformes de l'éducation et de la formation doivent être fondées sur la situation sociale et économique de l'Afrique pour développer une société ayant les compétences critiques nécessaires pour relever les défis. Le réseau de l'ADEA estime que les compétences techniques essentielles de l'Afrique sont le Socle Commun de Compétences (SCC), les compétences techniques et professionnelles ainsi que les compétences scientifiques et techniques. Les SCC englobent les compétences fondamentales telles que l'alphabétisation, la communication, la réflexion critique et d'autres compétences cognitives qui constituent

la base d'un apprentissage tout au long de la vie. Le développement des compétences techniques et professionnelles (DCTP), qui marque un changement par rapport au concept traditionnel d'éducation technique et professionnelle, réaffirme l'importance des compétences professionnelles face au chômage et au sous-emploi à travers le continent. Historiquement sous-estimées, ce qui a d'ailleurs maintenu l'Afrique à la traîne sur l'échiquier mondial, elles sont essentielles pour le développement durable du continent. Le repositionnement de la science et de la technologie dans l'ensemble du système d'éducation et de formation, depuis l'enseignement de base jusqu'au cycle supérieur, en passant par DCTP, permettront à l'Afrique d'accélérer son développement et de promouvoir l'innovation et la croissance.

Pour développer ces compétences techniques essentielles, l'éducation et la formation en Afrique doivent garantir la plus haute qualité d'apprentissage. À cette fin, il conviendra de procéder à des réformes à tous les niveaux, notamment en ce qui concerne les politiques et stratégies nationales, les programmes, la formation des enseignants, le développement professionnel etc. L'ensemble du système d'enseignement et de formation doit être revu de fond en comble, à des fins de qualité, d'équité et de développement des compétences techniques essentielles. Tous les apprenants – et non pas seulement ceux qui sont dans des cadres formels – doivent acquérir ces compétences pour assurer véritablement la transition de l'Afrique vers une économie du savoir. Par conséquent, l'ADEA s'emploiera à mettre en place des cadres d'éducation formelle et non formelle, et à fournir une éducation et une formation de haute qualité en vue de développer ces compétences. C'est forte de ces investissements qu'elle envisage la transition de l'Afrique vers une économie du savoir, concurrentielle sur la scène internationale.

Énoncé de mission

Servir d'institution panafricaine ouverte et flexible qui informe et facilite la transformation de l'éducation et de la formation, en vue de faire avancer le développement accéléré et durable de l'Afrique

L'Association a choisi d'adapter la *Vision pour l'avenir de l'ADEA* dans son nouvel Énoncé de mission, car elle a compris qu'elle doit atteindre cette aspiration pour pouvoir réaliser efficacement sa mission. Cet Énoncé de mission sert de déclaration du principal objectif de l'ADEA et articule son avantage comparatif autour de ses parties prenantes et ses pairs.

L'ADEA entend poursuivre ses efforts pour être une véritable organisation panafricaine offrant un environnement souple et ouvert qui permette aux États africains de réformer l'éducation et la formation à partir des réalités du continent. Grâce à son pouvoir de mobilisation, l'ADEA regroupe des Ministres de l'éducation et de la formation, des agences de coopération et de développement, des experts et partenaires en éducation d'Afrique et du monde. Cet environnement exceptionnel permet à ses parties prenantes de s'exprimer librement et de contribuer activement à un réseau, sur la base d'une vision partagée. Réceptacle de connaissances d'experts, d'expériences novatrices et des meilleures pratiques en matière d'éducation à partir d'un réseau de plus en plus large, l'ADEA offre un forum unique de dialogue sur les politiques

et d'analyses spécialisées, qui informe les autorités africaines des changements de paradigmes, de politiques et des actions à mener pour réformer l'éducation et la formation. Elle traduit ces connaissances et cette expertise en recommandations et cadres concrets permettant à ces autorités d'introduire les réformes qui permettent de venir à bout des difficultés auxquelles font face l'éducation et la formation. L'ADEA ne cherche pas à se substituer aux États pour la réforme de l'éducation et la formation, mais accompagne plutôt leurs efforts en recueillant et en diffusant les meilleures pratiques, les enseignements tirés de ses expériences et les modèles novateurs dans le continent et le monde. En suscitant et en facilitant les réformes à l'éducation et la formation de cette manière, elle apporte une contribution particulière qui mène à une économie du savoir et des compétences à même de permettre à l'Afrique de se lancer sur la voie du développement durable.

Principes directeurs

L'ADEA a adopté de nouveaux principes directeurs pour lui servir de valeurs essentielles et donner à son réseau un nouveau code de conduite dans l'exercice de ses activités. L'ADEA entend non seulement appliquer ces valeurs en interne, mais aussi elle espère aussi inciter ses pairs du continent africain à les adopter ainsi que d'autres valeurs similaires.

Appropriation par les africains	**Priorité aux résultats**
Innovation	**Souci des valeurs**
Égalité et multiplicité des partenariats	**Institution apprenante**
Intégrité	**Égalité des chances et des résultats**
Confiance mutuelle	**Engagement en faveur du changement**
Sensibilité aux questions de genre	

En amenant le réseau à adhérer au principe **d'appropriation par les africains**, l'ADEA cherchera constamment à susciter le changement à partir du continent, en renforçant la capacité des chefs d'État, des Ministres et des décideurs africains à mener et à impulser par eux-mêmes les réformes nécessaires à l'éducation et à la formation dans leurs pays et leurs régions. Néanmoins, le réseau reste attaché à l'égalité et à la multiplicité des partenariats, en invitant de nouvelles parties prenantes afin d'élargir sa base de connaissance collective et son impact sur les acquis pédagogiques. En favorisant un réseau basé sur la **confiance mutuelle**, les partenaires de l'Association pourront faire entendre leur voix, contribuant ainsi aux efforts du réseau tout en gagnant en expérience.

L'ADEA a également adopté une approche axée sur les résultats, allant au-delà du dialogue, de la recherche et des échanges, pour se concentrer sur l'action. Le plan stratégique dans son ensemble est basé sur cette approche, avec comme ligne de mire le développement de l'Afrique grâce aux connaissances, compétences et qualifications critiques requises pour réaliser le développement durable. L'ADEA est et restera toujours une **institution apprenante** ayant vocation à constamment s'améliorer, à améliorer son travail ainsi que les secteurs de l'éducation et de la formation afin de faire de sa vision une réalité. Du fait de son **engagement en faveur du changement,** il lui incombe d'appliquer les meilleures pratiques dans ses opérations, ses recommandations et les produits de son travail. Cet engagement témoigne

également des nouvelles vision et mission de l'Association qui marquent un changement de cap considérable par rapport aux années précédentes. L'ADEA s'attache à l'innovation, en cherchant non seulement à améliorer l'éducation et la formation, mais à le faire par le biais d'idées uniques et originales.

L'ADEA mènera ses activités dans la plus grande **intégrité,** et n'en attend pas moins de ses partenaires. L'ADEA œuvrera toujours en faveur de la promotion de la dimension genre, car elle comprend le rôle fondamental que jouent les femmes et les filles dans le développement durable du continent. L'ADEA est une Association **inspirée par des valeurs,** et à ce titre, espère amener les dirigeants africains et les responsables des systèmes d'éducation et de formation à adopter des valeurs universelles positives telles que la transparence, l'honnêteté ainsi que l'équité, et les promouvoir dans la société à travers des programmes et méthodes d'enseignement ciblées. Elle maintient également son indéfectible engagement en faveur de **l'égalité des chances et des résultats** pour que tous les apprenants – surtout ceux qui sont défavorisés – aient les même chances en matière d'éducation et de formation et soient aptes à parvenir aux mêmes résultats positifs.

IV. Plan stratégique à moyen terme

Pour traduire son Énoncé de mission en réalité, l'ADEA a adopté de nouveaux objectifs stratégiques (OS) pour les cinq prochaines années. Les résultats de haut niveau qu'elle ambitionne d'atteindre sont définis sur la base de ces OS, dont la réalisation collective lui permettra de remplir sa mission et de matérialiser sa vision.

Objectifs stratégiques

OS 1
Faire progresser les politiques, stratégies, pratiques et programmes promouvant les connaissances, compétences et qualifications critiques

La Triennale de 2012 a marqué une étape importante dans l'histoire de l'ADEA. La résolution conjointe des Ministres de l'éducation et de la formation et des autres parties prenantes au réseau, relative au suivi opérationnel des principales déclarations de la Triennale, traduit un changement d'idéologie et d'orientation stratégique. La Triennale a montré que l'éducation joue un rôle clé dans le développement durable et qu'en conséquence, elle doit être réorientée en même temps que la formation, vers le développement des connaissances, des compétences techniques et des qualifications. Outre ces trois éléments, l'ADEA reste attachée aux trois sous-thèmes de la Triennale, à savoir le SCC, le DCTP, les compétences scientifiques et technologiques.

Les systèmes d'éducation et de formation dans le continent doivent être réformés à tous les niveaux pour viser le développement des connaissances critiques, des compétences techniques et des qualifications. Une telle réforme obéit à un processus, et les pays ou régions doivent d'abord définir des politiques et des stratégies avant d'intégrer des pratiques et de lancer des programmes. Ces politiques et stratégies mettent en lumière les réformes requises et jettent les bases du changement dans l'ensemble du système. Elles sont par la suite mises en œuvre à travers des pratiques et programmes qui réorientent les systèmes d'éducation et de formation vers le développement des compétences techniques essentielles. L'appui de l'ADEA à tous ces volets– politiques, stratégies, pratiques et programmes – est nécessaire pour la transformation totale de l'éducation et des systèmes. En axant sont intervention sur ces systèmes, l'Association peut aider les États africains à développer des sociétés du savoir et des compétences techniques. Elle reconnaît que les pays sont à divers niveaux de ce processus ; certains définissent de nouvelles politiques et stratégies, tandis que d'autres ont des pratiques et non des programmes, contrairement à d'autres qui disposent de programmes en bonne et due forme. L'ADEA ne nourrit pas les mêmes attentes pour tous les pays ; elle ne pense pas non plus pouvoir aider chaque pays à avancer dans ce processus en cinq ans seulement. Pour elle, la réussite consiste à faire des progrès : même si un pays ne parvient pas à achever le processus, il aura eu l'avantage de franchir des étapes et d'avancer avec l'appui de l'ADEA.

L'ADEA a un rôle essentiel à jouer par rapport à cet objectif. Elle est particulièrement bien placée pour contribuer à promouvoir les politiques, stratégies, pratiques et programmes dont l'Afrique a besoin. Contribuer, dans ce contexte, signifie aider à promouvoir, améliorer et renforcer les efforts déployés par les États africains pour développer leurs systèmes d'éducation et de formation et les orienter vers la promotion des compétences techniques essentielles. L'Association reconnaît qu'il incombe aux pays de promouvoir leurs systèmes d'éducation et de formation et s'en réjouit, mais elle estime pouvoir contribuer aux efforts déployés localement en produisant le travail d'analyse requis, en diffusant les meilleures pratiques, en facilitant le partage des connaissances, en encourageant une plus étroite collaboration entre les pays ainsi que l'évaluation par les pairs, et en fournissant une assistance technique stratégique pour la définition des politiques et stratégies.

OS 2
Développer et promouvoir des solutions africaines répondant aux besoins nationaux et régionaux en matière d'éducation et de formation

Comme souligné dans les principes directeurs, l'ADEA croit fermement qu'il est essentiel que l'Afrique s'approprie activement l'éducation et la formation au sein du continent, et à terme son développement durable accéléré. Cela signifie que les pays prennent en main leur propre développement en définissant leur propre agenda, en concevant et en mettant en œuvre des solutions adaptées à leurs besoins et en développant leur capacité institutionnelle à maintenir ces réformes positives et ces améliorations. L'ADEA vise à favoriser cette appropriation, et plus précisément, à encourager une plus grande collaboration entre les États pour leur permettre de tirer parti des expériences et de l'expertise des uns et des autres. Elle voit une Afrique qui ne dépend plus d'anciens systèmes, tels que ceux de l'éducation légués par la colonisation française ou britannique. Des solutions africaines efficaces pour l'éducation et la formation existent, et l'ADEA entend les promouvoir et encourager les États du continent à en développer d'autres. À travers les réunions, les événements, le travail d'analyse et le dialogue politique au sein du réseau, elle sert de forum de partage d'expériences novatrices et d'exemples de solutions africaines efficaces. L'ADEA entend également encourager une plus grande collaboration entre les pays et les régions, en facilitant les échanges professionnels entre les ministères, les CER et autres entités, et en apportant un appui stratégique aux Pôles de qualité interpays (PQIP). Les PQIP répondent à une demande des pays africains pour la mise en application des connaissances et des recommandations émanant du dialogue sur les politiques de l'ADEA, et représentent un des meilleurs moyens de promouvoir l'appropriation. Sous leur conduite, les pays africains peuvent, grâce aux PQIP, collaborer, partager des ressources stratégiques et résoudre ensemble les problèmes de mise en œuvre. Avec la transformation de l'ADEA en réseau d'actions et de résultats, le rôle des PQIP devient plus crucial. En outre, l'Association fournira des orientations et une assistance technique aux États africains dans leurs efforts de réforme de l'éducation et de la formation, ainsi qu'aux initiatives régionales et continentales qui favorisent les efforts collectifs d'amélioration des acquis pédagogiques en Afrique. En particulier, elle appuiera le Plan d'action de l'UA pour la seconde décennie de l'éducation pour l'Afrique (2006-2015), ainsi que la résolution adoptée par la conférence des chefs d'État et de gouvernement sur les questions relatives à l'éducation et à la formation en Afrique.

OS 3
Favoriser une utilisation accrue de technologies appropriées d'information et de communication, afin de transformer les approches d'éducation et de formation et d'obtenir des résultats rapides

Malgré les avancées enregistrées au cours des dernières années, l'Afrique est encore loin derrière les autres continents, en termes de développement global. Comme souligné dans le document de vision de l'ADEA, l'incapacité du continent à s'intégrer au marché mondial a compromis considérablement son aptitude à devenir une société et une économie durables. La science et la technologie, et en particulier les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont de puissants moteurs de productivité et de croissance économique. L'Afrique doit impérativement développer rapidement ses capacités dans les domaines de la science, de la recherche et de l'innovation, pour réaliser pleinement son potentiel et être compétitive à l'échelle planétaire. Un plus grande utilisation des TIC favorisera ce développement rapide, permettant à l'Afrique de sauter certaines étapes pour devenir une société plus productive. Les systèmes africains d'éducation et de formation peuvent s'appuyer sur des TIC innovantes telles que la formation et le développement professionnel à distance des enseignants, ainsi que les manuels électroniques, pour réaliser de plus grandes économies d'échelle et accélérer le développement. Lors de la Triennale de 2012, l'ADEA a insisté sur la nécessité d'un développement durable accéléré pour l'Afrique, et lancé un appel pour des investissements conséquents et une priorité accordée aux TIC. Cet OS se veut un moyen d'amener l'ADEA à continuer d'encourager les États africains de manière proactive et de leurs offrir des opportunités de recourir aux TIC pour accélérer les acquis de leurs réformes de l'éducation et de la formation.

Il met l'accent sur la promotion d'une plus grande utilisation des TIC par les États africains dans les systèmes d'éducation et de formation. Les approches à l'intégration de ces technologies à l'éducation et la formation peuvent permettre de résoudre beaucoup de difficultés rencontrées dans ces secteurs qui ont trait à l'accès, à la qualité, à l'équité et à la pertinence. Elles peuvent changer la manière de dispenser l'éducation dans des cadres formels ou informels, faciliter l'accès à des milliers d'étudiants qui se trouvent dans des zones reculées, et offrir des alternatives aux moyens et aux méthodes de formation des enseignants. Elles peuvent également permettre d'augmenter le volume et d'améliorer la qualité et la pertinence des matériels pédagogiques éducatifs, en mettant à la disposition des enseignants et des étudiants des outils de haute qualité qu'ils comprennent et auxquels ils peuvent s'identifier. En outre, les investissements destinés à l'intégration des TIC dans l'enseignement et la formation peuvent servir à développer les infrastructures dans le secteur ainsi que les écosystèmes requis pour l'accès à long terme et l'utilisation du potentiel en TIC. Dans cet OS, l'ADEA met l'accent sur les technologies pertinentes, à savoir celles qui sont adaptées aux besoins spécifiques de l'Afrique en matière d'éducation et de formation. Elle a déjà constitué un Groupe d'étude chargé de réfléchir sur les approches les plus efficaces ; ce dernier a identifié quatre domaines prioritaires dans lesquels les TIC peuvent apporter des améliorations, en l'occurrence la gestion et la planification de l'éducation, la formation des enseignants, les contenus, et les partenariats entre les États et le secteur privé (partenariats public-privé – PPP). En encourageant des approches novatrices dans ces secteurs, les États africains définiront des politiques d'intégration, des pratiques et des capacités à même d'améliorer les acquis pédagogiques, dont les compétences et connaissances spécifiques aux TIC. Tandis que les compétences en science et technologie,

un sous-thème de la connaissance, des compétences techniques et des qualifications critiques sont des composantes de l'OS 1, les actions prévues dans l'OS 3 peuvent également aider au développement de ces compétences et qualifications essentielles.

L'approche par rapport à l'OS 3 sera similaire à celle adoptée pour les OS 1 et 2. Il sera procédé à une analyse rigoureuse des solutions d'intégration des TIC jugées pertinentes et efficaces et pouvant être adaptées aux besoins des pays africains ; l'ADEA se chargera également de diffuser des idées innovantes et d'en faciliter l'échange, de promouvoir une collaboration plus étroite entre les secteurs de l'enseignement public et privé à travers la préparation et la mise en œuvre de solutions, et de faire office de conseiller technique aux États qui se lanceront dans le développement et l'intégration des approches TIC adaptées à leurs systèmes d'éducation et de formation.

OS 4
Optimiser et diversifier le réseau de partenaires de l'ADEA

Ce qui était au début un mécanisme permettant aux agences de développement de coordonner l'aide à l'éducation et la formation en Afrique, est devenu un réseau dynamique de ministères africains de l'éducation et de la formation, d'agences bilatérales et multilatérales de développement, d'experts et de partenaires d'Afrique et du monde. Cet « informel structuré » unique à l'ADEA, a permis d'avoir une structure décentralisée et des organes de fonctionnement internes allégés, qui ont créé des sous-réseaux traitant de thèmes et de questions spécifiques. L'ADEA elle-même ce grand réseau, et avant tout un partenariat entre États africains et partenaires au développement. Le capital social de son réseau en constitue l'une des plus grandes forces, et au fil des réalisations, ce réseau s'élargit et acquiert une nouvelle dimension. Le concept de partenariat – et en particulier celui d'élargissement du partenariat de l'ADEA – a été un thème clé pendant la préparation et le suivi de la Triennale de 2012. L'ADEA définit les partenaires comme étant l'ensemble des groupes, individus, entités et sous-réseaux professionnels qui sont associés à tout projet commun ou de collaboration avec les composantes interne de l'ADEA. Les partenaires peuvent être répartis en deux groupes : d'une part les membres formels, à savoir les partenaires au développement et les ministères de l'éducation et de la formation qui payent une cotisation annuelle, et d'autre part les non-membres, c'est-à-dire les autres groupes, entités et sous-réseaux professionnels du réseau élargi de l'ADEA.

Avec la transition de l'ADEA vers un nouveau mandat et une nouvelle orientation stratégique, le réseau de partenaire est plus important que jamais. L'Association et ses parties prenantes sont conscientes de la nécessité de renforcer et de maintenir ce réseau qui s'élargit, tout en assurant sa viabilité à long terme. Pour ce faire, elle accueillera de nouveaux partenaires au-delà de son champ d'action traditionnel, comme expliqué à l'IS 4.1. Ces derniers, dont certains seront de la société civile ou du secteur privé, permettront de diversifier les contributions aux expériences et aux connaissances du réseau et a par là même, d'avoir un plus grand impact. L'ADEA entend également tirer le meilleur parti de ses partenaires, par le recours à leur expertise et une meilleure utilisation de leurs connaissances et de leurs capacités. Elle peut aussi s'appuyer sur son réseau devenu plus large et plus diversifié pour mobiliser les ressources

financières essentielles pour sa viabilité à long terme. Elle a besoin que ses membres fassent des investissements stratégiques pour en assurer la pérennité, ce qui pourrait conduire à des changements quant aux dispositions d'hébergement, à sa gouvernance et à sa structure organisationnelle. Cela étant, l'ADEA ne souhaiterait pas que l'expansion du réseau entraîne des charges financières à supporter par ses parties prenantes traditionnelles ; elle entend maintenir ses solides relations avec ses membres actuels, les partenaires au développement et les ministères de l'éducation. Ces derniers sont les parties prenantes de base, et l'élargissement du réseau ne limite en rien leur influence ou leur participation à la gouvernance de l'Association et au processus de prise de décisions.

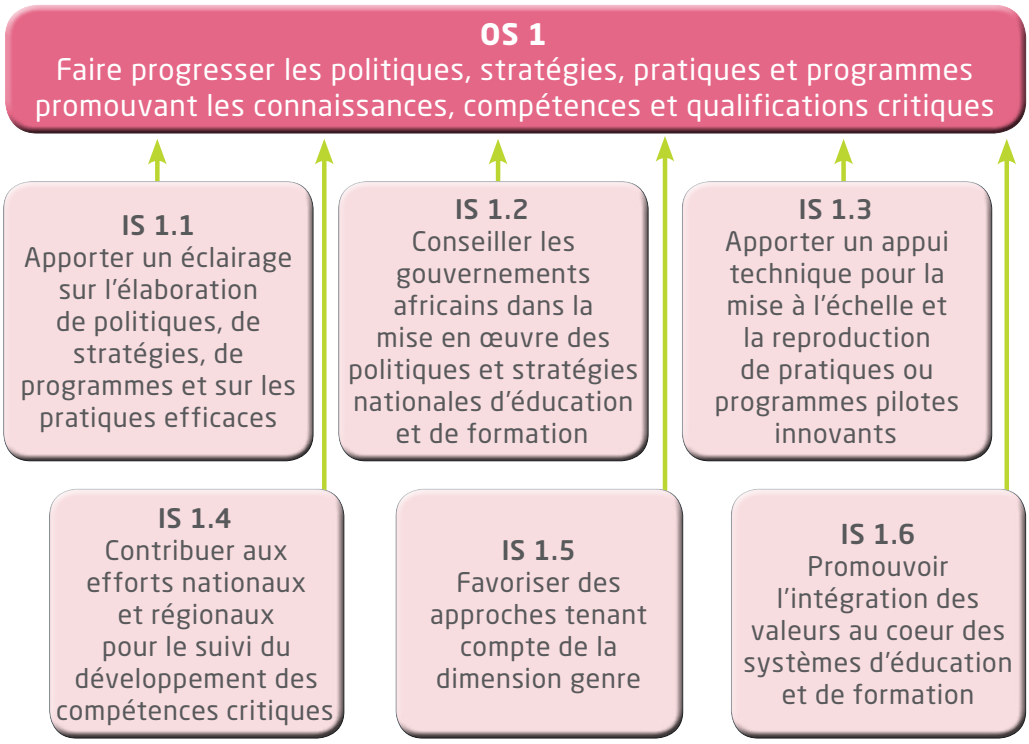
OS 5
Améliorer les capacités organisationnelles permettant à l'ADEA de remplir efficacement son mandat

En tant qu'organisation en transition, l'ADEA mesure bien l'opportunité qui lui est offerte de renforcer sa capacité et son efficacité. Elle ne peut réaliser ses ambitieux objectifs et avoir l'impact prévu sur l'éducation et la formation, sans connaître quelques améliorations. Ceci n'est pas un concept nouveau pour l'Association ; cet OS est conforme à un autre objectif de son précédent PSMT, qui portait sur l'amélioration de la performance dans divers domaines opérationnels et fonctionnels. Ainsi qu'expliqué dans l'Évaluation d'Universalia et le document de Vision, l'ADEA a besoin de nouveaux outils pour exécuter son nouveau mandat et son orientation stratégique, notamment en ce qui concerne l'appui aux États dans la mise en œuvre de leurs réformes. À cette fin, sa capacité organisationnelle qui englobe des personnes, des structures, des technologies, des processus, des systèmes etc., doit changer. Le renforcement de cette capacité signifie la prise d'initiatives spécifiques et le lancement d'activités qui permettent de faire face aux difficultés qui brident l'Association ou réduisent son efficacité et son efficience, notamment en ce qui concerne sa structure organisationnelle, son modèle de gestion, ses ressources humaines et financières, ses systèmes et ses processus. Dans ce cadre, l'ADEA peut envisager un statut organisationnel autonome, tout en maintenant son modèle d'entreprise unique. Cet aspect sera examiné dans le cadre de l'audit prévu, en tenant compte du point de vue des parties prenantes et des pratiques en cours dans des organisations similaires, pour pouvoir déterminer le modèle et la structure optimale pour ses effectifs.

Certes, les possibilités d'amélioration sont nombreuses, mais l'Association prendra des décisions stratégiques quant à ses priorités et son calendrier d'activités. Elle a déjà identifié plusieurs éléments clé qui appellent un renforcement des capacités, comme ses principaux processus opérationnels par exemple. Elle lancera ce Plan quinquennal en se focalisant sur les éléments qui ont le plus d'impact sur son efficacité organisationnelle. Toutefois, elle métrera à profit l'ensemble de ces cinq années pour s'occuper des aspects les plus complexes de sa capacité organisationnelle, tels que la culture, le capital humain, la structure organisationnelle, etc. Après analyse des résultats de l'Évaluation d'Universalia, l'Association a déjà pris des mesures pour diligenter un audit organisationnel afin de déterminer les opportunités et identifier les secteurs à améliorer. Cet audit lui permettra également de définir stratégiquement ses priorités en matière de renforcement des capacités internes sur les cinq prochaines années, afin d'assurer sa viabilité et son efficacité.

Initiatives stratégiques

Le PSMT comporte un ensemble d'objectifs intermédiaires appelés initiatives stratégiques (IS), pour chacun de ses OS. Les IS définissent les objectifs intermédiaires, déclinant les éléments et résultats essentiels que doit réaliser l'ADEA pour atteindre les OS. Les IS lui permettent de préparer un plan opérationnel pour la mise en œuvre de sa stratégie, en désignant la partie responsable et en établissant un calendrier pour chaque IS. L'ADEA a toujours fonctionné de manière décentralisée, avec un secrétariat dont la structure est demeurée légère. Pour améliorer l'application de la stratégie et des acquis, le Secrétariat entend jouer un rôle de coordination plus central, en supervisant l'ensemble du PSMT et en gérant la délégation des objectifs et actions spécifiques. Ceci l'engage en tant que partie responsable dans toutes les IS, mais sa responsabilité ne se limitera pas à la seule exécution d'actions et d'activités. Il transférera son rôle de direction à l'entité la plus appropriée, qui aura la charge de définir des activités concrètes et des plans de travail annuels en vue de réaliser les IS et les OS. L'audit organisationnel comportera entre autres, une évaluation et des recommandations quant à l'approche que doit adopter l'ADEA par rapport à la décentralisation et la répartition des rôles et des responsabilités dans l'Association.



IS 1.1. Apporter un éclairage sur l'élaboration de politiques, de stratégies, de programmes et sur les pratiques efficaces

Partie responsable : Secrétariat, en partenariat avec les coordinateurs des sous-thèmes

Calendrier : 2013 - 2017, surtout sur 2013

Avant la mise en œuvre par les États africains de solutions visant à promouvoir les connaissances critiques, les compétences techniques et les qualifications, l'ADEA cherche

à informer ses partenaires des éléments, méthodes et meilleures pratiques nécessaires à cette fin. Pour cette IS, elle définira et choisira les connaissances critiques, compétences techniques et qualifications requises pour chacun des sous-thèmes (SCC, DCTP, compétences scientifiques et technologiques), qui auront le plus grand impact sur le développement durable. Ces compétences techniques ayant été définies à un niveau élevé, l'ADEA vise à spécifier les connaissances, compétences et qualifications concrètes requises dans divers contexte à travers le continent. Elle apportera également une orientation stratégique aux États africains lorsqu'ils auront défini les compétences essentielles dont ils ont besoin pour satisfaire les exigences locales. Dans le cadre de cette IS, l'Association poursuivra son dialogue sur les politiques et son travail d'analyse, en vue de déterminer les méthodes les plus efficaces pour le développement de ces compétences, en tenant compte de la nécessité pour ces États d'adapter ces approches à différents pays, différentes régions et communautés. En s'appuyant sur les connaissances des partenaires et l'expertise du réseau en matière de stratégie, elle pourra développer un modèle novateur pour les interventions, qui propose de recommandations et des considérations à ne pas perdre de vue en définissant des politiques et stratégies visant à promouvoir le développement des compétences techniques essentielles. L'ADEA lancera également une campagne de communication afin de mieux sensibiliser ses partenaires sur la nécessité de développer ces compétences et les meilleures pratiques à cette fin.

Étant donné que l'IS 1.1 est une étape nécessaire avant la mise en œuvre, l'ADEA consacrera d'importantes ressources aux activités y relatives en 2013. Cette IS fournit en effet les connaissances de base indispensables pour la mise en œuvre des autres IS , et ainsi mieux préparer l'Association à atteindre les résultats escomptés. Le calendrier de mise en œuvre lui permettra de se spécialiser dans d'autres actions, notamment l'appui à la mise en œuvre – pendant la période restante du PSMT. Toutefois, en tant qu'institution apprenante, l'ADEA reconnaît l'exigence de continuellement se maintenir au diapason des évolutions. Dans n'importe quel environnement en développement, les besoins et exigences des populations peuvent changer, et l'ADEA continuera de rechercher les connaissances critiques, compétences techniques et qualifications les plus à même de favoriser le développement durable. Elle facilitera également les échanges de vues et expériences innovantes, en vue de toujours améliorer les approches qu'elle recommande et les produits de ses activités. De même, pour veiller à ce que les initiatives du réseau s'inspirent de ses propres expériences, elle s'attachera à recueillir et à diffuser les enseignements et les meilleures pratiques tirés de la définition et de la mise en œuvre par les pays de politiques, stratégies, pratiques et programmes.

IS 1.2. Conseiller les gouvernements africains dans la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales d'éducation et de formation

Partie responsable : Secrétariat et GT

Calendrier : 2013 - 2017

Les parties prenantes de l'ADEA ont sollicité son appui pour traduire les recommandations, études et analyses des politiques du réseau en réformes concrètes dans les secteurs de l'éducation et de la formation. L'Association répondra à cette requête par le biais de l'IS 1.2, en agissant en qualité de conseiller stratégique des ministères de l'éducation et de la formation

dans le processus de définition et de mise en œuvre de politiques et stratégies visant le développement des compétences techniques essentielles. La mise en œuvre concrète de ces politiques et stratégies sera dirigée par les pays africains eux-mêmes, l'ADEA assurant le rôle de conseil. Elle n'apportera aucune assistance financière, et ne centralisera pas la gestion des programmes d'exécution. Elle offrira plutôt des services conseils pour accompagner ces pays dans la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales. Ayant déjà défini un modèle de guide d'intervention avec un cadre pour les politiques et stratégies nationales à travers l'IS 1.1, l'ADEA ira plus loin en les aidant à adapter le guide à leurs besoins et à dégager des cadres spécifiques aux exigences de leurs parties prenantes locales. Elle fournira une assistance technique aux ministères dans la préparation de plans détaillés et les délais de mise en œuvre de ces cadres politiques et stratégiques spécifiques. À chaque fois que surviennent des difficultés, l'ADEA proposera des orientations et facilitera les processus de revue par les pairs et autres approches collaboratives pour appuyer le processus de mise en œuvre. Ce rôle étant nouveau pour elle, l'Association évaluera constamment son appui et sollicitera la collaboration de ses parties prenantes pour améliorer sa démarche et ses recommandations.

L'ADEA entend se focaliser sur l'IS 1.2 sur les cinq années que dure le PSMT. Toutefois, ses contributions et ses services seront moins conséquents en 2013 que pour les quatre autres années, du fait de la nécessité de se focaliser sur l'IS 1.1 en 2013. Bien que les résultats des efforts déployés dans le cadre de l'IS 1.1 auront une incidence sur sa capacité à exécuter les activités de l'IS 1.2, il y aura forcément des points d'intersection entre les deux IS. Les pays africains sont à des niveaux différents dans la réforme de leurs systèmes d'éducation et de formation pour promouvoir les compétences essentielles, et l'ADEA pourrait apporter son concours à ceux qui sont à des stades plus avancés de ce processus en 2013. Elle ne peut pas se focaliser sur tous les pays, mais fixera des objectifs réalistes pour ceux qu'elle peut raisonnablement accompagner chaque année. Elle commencera par des pays « champions »[1] qui ont un environnement favorable et déjà démontré leur engagement à mettre en œuvre des réformes visant à promouvoir le développement des compétences techniques essentielles Sur la base de son expérience avec ces pays, de la demande et de sa capacité, l'ADEA apportera un appui supplémentaire aux autres pays sur la période du PSMT.

IS 1.3. Apporter un appui technique pour la mise à l'échelle et la reproduction de programmes pilotes innovants.

Partie responsable : Secrétariat, GT et PQIP

Calendrier : 2013 - 2017

L'ADEA veut encourager les États africains à mettre en œuvre des pratiques et des programmes qui développent les connaissances critiques, les compétences techniques et les qualifications chez les apprenants. Des programmes novateurs tels que les pratiques axées sur les communautés ou les programmes scolaires pilotes, offrent des possibilités aux systèmes d'éducation et de formation, de promouvoir les compétences techniques essentielles dans les salles de classes et hors de celles-ci, avec des méthodes non traditionnelles et des moyens non

1. A ce stade initial, l'ADEA a identifié des pays " champions ", qui sont ceux dont les chefs d'État étaient présents à la Triennale de Ouagadougou, dont les Ministres sont membres du Comité directeur, ou ont exprimé le désir de collaborer avec l'ADEA sur ce thème.

formels pour atteindre plus d'étudiants. Beaucoup de ces pratiques et programmes existent déjà ; par conséquent, l'objectif de l'ADEA consistera à promouvoir et encourager leur mise à l'échelle ou leur transposition. Comme pour les autres initiatives et objectifs, leur mise en œuvre incombe aux États africains, le rôle de l'Association se limitant à celui de conseil et de contribution aux efforts déployés. L'ADEA fait une distinction entre la mise à l'échelle et la transposition, ces techniques étant différentes et nécessitant des niveaux d'efforts et de ressources différents. Elle considère la mise à l'échelle comme étant le développement de pratiques ou de programmes pilotés dans des districts, des écoles ou des communautés, pour les hisser au niveau national, alors que la transposition des activités consiste à adapter un modèle de programme d'un pays à un autre, à quelque niveau que ce soit. La mise à l'échelle requiert généralement des ressources financières et un appui technique considérables, et beaucoup de facteurs que l'ADEA ne peut contrôler peuvent avoir un impact sur l'aboutissement des efforts. Ceci peut certes valoir pour la transposition, mais l'ADEA est peut être mieux placée pour agir dans ce cadre, par la diffusion d'idées et de modèles de programmes, et l'encouragement des échanges professionnels pour amener les États à s'appuyer mutuellement. Avec cette IS, elle s'attachera à identifier les pratiques et les programmes qui permettent de développer efficacement les compétences techniques essentielles et de faciliter les échanges d'idées, d'expériences et de meilleures pratiques. L'ADEA facilitera également les partenariats techniques et financiers au sein du réseau, pour permettre aux États africains de conduire la mise à l'échelle et la transposition des pratiques et programmes. Comme pour l'IS 1.2, elle agira en qualité de conseiller stratégique dans ce processus.

L'ADEA se focalisera sur cette IS pour les cinq ans à venir. En 2013, elle orientera certainement son action vers la recherche d'idées innovantes et la diffusion d'informations au réseau. L'assistance technique pour la mise en œuvre et la transposition auront certainement lieu au cours des dernières années du PSMT, et l'ADEA fixera des objectifs réalistes quant au nombre de pays, de pratiques et de programmes qu'elle peut soutenir chaque année.

IS 1.4. Contribuer aux efforts nationaux et régionaux pour le suivi du développement des compétences critiques

Partie responsable : Secrétariat et GT

Calendrier : 2014 - 2017

Pour permettre à l'Afrique de développer les compétences techniques essentielles pour accélérer son développement durable, les pays et les régions doivent continuellement évaluer le développement desdites compétences. L'ADEA mesurera sa propre performance selon un plan de mesure bien défini (PMP), cette IS visant à encourager un suivi-évaluation (SE) plus conséquent par les pays au plan national et régional. L'accès à des données de qualité est souvent un véritable défi dans les pays en développement, et les systèmes de mesure traditionnels ne permettent pas toujours d'avoir une vue d'ensemble des connaissances et des compétences techniques des populations. Des méthodes nouvelles ou améliorées sont donc nécessaires pour déterminer avec exactitude le niveau des connaissances critiques, des compétences techniques et des qualifications. À travers le GT sur la gestion et l'appui aux politiques de l'éducation (GTGAPE), l'ADEA s'est illustrée dans l'aide aux pays à renforcer leur capacité institutionnelle pour une gestion factuelle de leur stratégie en matière d'éducation.

Le GTGAPE est un partenaire de premier plan dans l'appui au thème de la seconde décennie de l'éducation de l'UA, à savoir le système d'information de gestion de l'éducation (SIGE), qui a contribué à de grandes réalisations telles que les évaluations des capacités des SIGE, et le développement de banques de données sur l'éducation à travers le continent. L'ADEA entend élargir ces expériences et intégrer de nouvelles méthodes, pour encourager et plaidoyer pour le suivi des compétences techniques essentielles L'ADEA ne s'attellera pas uniquement à développer les capacités institutionnelles au plan national, mais favorisera également des approches régionales visant à mesurer les compétences critiques et la qualité de l'éducation. Les CER et autres entités régionales ont déjà défini des approches par rapport à l'évaluation de la qualité de l'éducation, et l'Association espère les développer, encourager les autres entités régionales à adopter des plans de SE, et favoriser une plus grande participation des États aux approches régionales.

En 2014, L'ADEA engagera en faveur de l'IS 1.4, des actions qu'elle n'avait pas menées pour les autres initiatives. Consciente du nombre de priorités concurrentes qui l'attendent en 2013, elle entreprendra un nombre d'activités raisonnable chaque année. En outre, la définition d'indicateurs, la préparation de plans d'évaluation de performance et la définition de cadres de suivi des stratégies ne peuvent se faire que lorsque l'ADEA aura fini de déterminer les compétences techniques essentielles qu'elle entend mesurer. Étant donné que cette étape sera parachevée en 2013 avec l'IS 1.1, elle disposera des informations nécessaires pour lancer son action en 2014.

IS 1.5. Favoriser des approches tenant compte de la dimension genre

Partie responsable : Secrétariat, en collaboration avec les partenaires stratégiques telles que le Forum des éducatrices africaines (FAWE) et le Centre international de l'UA pour l'éducation des filles et des femmes en Afrique (CIEFFA).

Calendrier : 2013 - 2017

L'ADEA convient que le développement durable ne peut être réalisé sans des mesures ciblées pour élargir aux femmes et aux filles les opportunités et les acquis de l'éducation et de la formation. En particulier, les systèmes d'enseignement et de formation doivent prévoir pour les femmes et les filles le développement des connaissances critiques, des compétences techniques et des qualifications leur permettant de faire valoir leur potentiel en tant que membres productifs de la société. Pour ce faire, les États africains doivent intégrer les approches sensibles au genre aux politiques, stratégies, pratiques et programmes qu'ils définissent et mettent en œuvre pour le développement des compétences techniques essentielles. L'ADEA peut contribuer à cet objectif en intégrant ces approches dans les produits de son travail et en encourageant une prise en compte de la dimension genre chez ses partenaires. Elle gardera toujours cette question à l'esprit dans le travail de recherche stratégique et d'analyse, tout en veillant à diffuser des modèles, idées, exemples de pratiques et de programmes qui mettent l'accent sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. De même, elle fera en sorte que son modèle de guide d'intervention pour la définition de politiques et de stratégies de promotion des compétences techniques essentielles, comprenne une méthodologie qui tienne compte de la dimension hommes-femmes. Comme pour les autres IS, l'Association encouragera également l'évaluation par les pairs des politiques, stratégies, pratiques et programmes, afin de permettre

aux pays de se soutenir mutuellement et directement dans la définition et la mise en œuvre d'approches sensibles au genre.

L'ADEA s'est toujours attachée à promouvoir une éducation et une formation soucieuses de la dimension genre, même si son approche pour ce faire a évolué. Son ancien GT sur la participation des femmes à l'éducation a été intégré au FAWE, une organisation non gouvernementale (ONG) indépendante. Aujourd'hui elle traite les questions relatives à la dimension genre en collaboration avec cette institution et des partenaires tels que le CIEFFA, et entend s'appuyer sur elles et sur d'autres, pour proposer une orientation stratégique aux États dans la mise en œuvre de politiques, stratégies, pratiques et programmes soucieux de la dimension genre. Ainsi, l'ADEA peut, grâce à sa collaboration avec le FAWE, le CIEFFA, et d'autres partenaires, traduire les larges connaissances du réseau sur la contribution des femmes au développement durable, en solutions viables.

L'ADEA maintiendra ses approches attentives à la dimension du genre sur toute la période couverte par le PSMT, d'autant que l'IS 1.5 est étroitement liée à toutes les autres IS. Elle tiendra compte de cette problématique dans toutes ses actions de promotion des connaissances critiques, des compétences techniques et des qualifications. Elle a choisi de mettre l'accent sur ce thème transversal en faisant une IS à part entière, pour démontrer son indéfectible engagement en faveur de la promotion de la dimension genre et du rôle que jouent les femmes et les filles dans la réalisation de la mission et de la vision du réseau.

IS 1.6. Promouvoir l'intégration des valeurs au coeur des systèmes d'éducation et de formation

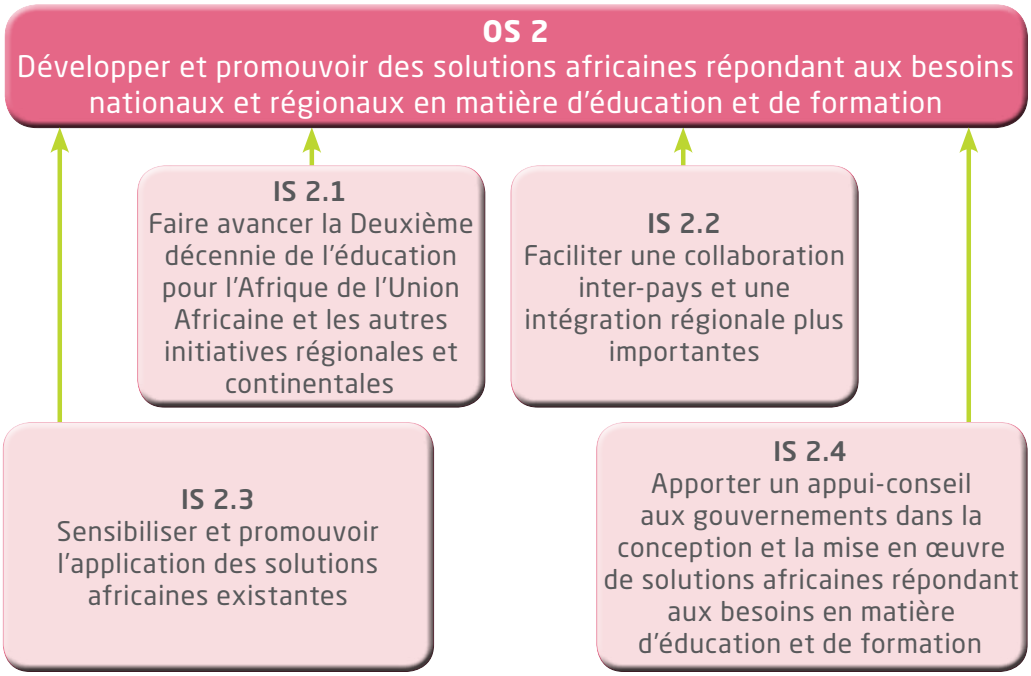
Partie responsable : Secrétariat, GT et PQIP

Calendrier : 2013 - 2017

L'ADEA est déterminée à développer et à pérenniser des valeurs positives dans la culture et la société africaine. Bien qu'un grand nombre d'individus et de communautés fassent étalage de valeurs positives, des systèmes de valeurs médiocres entravent le développement durable global du continent. La corruption et la fraude dans l'appareil d'état réduisent l'efficacité des réforme politiques et des efforts de développement. La discrimination fondée sur le sexe, l'ethnie, la religion et la minorité empêche l'éclosion de sociétés sans exclusion. Les conflits chroniques et les guerres civiles encouragent l'utilisation et l'acceptation de la violence. Les systèmes d'éducation et de formation dotent les apprenants de connaissances et de compétences techniques tangibles, mais ils peuvent également inculquer des valeurs, comportements et attitudes positives permettant de faire face à ces défis. Les valeurs sont intrinsèquement subjectives, mais l'ADEA estime que certaines à caractère universel telles que l'honnêteté, la démocratie, l'égalité, l'équité, la transparence etc. devraient être ancrées dans toutes les sociétés progressistes. Qu'elles proviennent de sociétés antiques, de pays occidentaux ou de cultures traditionnelles africaines, ces valeurs peuvent sous-tendre le développement durable de l'Afrique. L'Association vise à porter au premier plan la question des valeurs dans les réformes de l'éducation et de la formation, en retenant les plus pertinentes pour faire face aux défis, tant au niveau national, régional que continental. En lançant un dialogue sur les politiques et un travail d'analyse sur ce thème, elle s'évertuera à reconnaître les valeurs nécessaires, pour définir les méthodes et les meilleures pratiques pour leur intégration dans les systèmes d'éducation et de formation. À travers ces efforts, son réseau produira une

base de connaissances solide, pour susciter et faciliter la définition de politiques d'éducation et de formation, de stratégies, pratiques et programmes adossés aux valeurs.

L'ADEA se focalisera sur cette IS pendant toute la période couverte par le PSMT. À l'heure actuelle, elle est la principale force à même d'amener les États et les éducateurs à intégrer les valeurs dans les systèmes d'éducation et de formation. Par conséquent, elle accordera la priorité à cette question dans les activités traditionnelles de dialogue politique et d'analyse du réseau, et ce pendant toute la durée du PSMT.



La mission de l'ADEA est ancrée dans sa capacité à éclairer et à favoriser la transformation de l'éducation et de la formation. En conséquence, elle s'appuiera sur son avantage comparatif en intégrant les mêmes éléments clé dans tous ses OS. Toutefois, contrairement au cas de l'OS 1, l'ADEA n'a défini que quatre initiatives dans le cadre de l'OS 2. Chacun de ces objectifs intermédiaires illustre des actions et des acquis qui, ensemble, lui permettront d'atteindre l'OS 2, étant entendu que des priorités seront définies pour tous les objectifs. L'ADEA poursuivra ces IS sur les cinq années que dure le PSMT, tout en fixant des objectifs réalistes pour chacune d'elles, afin de maintenir une charge de travail raisonnable.

IS 2.1. Faire avancer la seconde décennie de l'éducation pour l'Afrique de l'Union Africaine et les autres initiatives régionales et continentales.

Partie responsable : Secrétariat et GT

Calendrier : 2013 - 2017

Formellement adoptée par les Chefs d'État africains, la seconde décennie de l'éducation pour l'Afrique de l'UA cristallise la vision collective du continent pour l'éducation et la formation. Ce plan d'action africain dégage les principaux thèmes, priorités et acquis nécessaires à la réforme

de l'éducation et de la formation. En tant que réseau chef de file des parties prenantes africaines à l'éducation et la formation, l'ADEA a la capacité unique et la responsabilité de promouvoir les éléments essentiels de ce plan. Elle est chargée de cette tâche depuis 2008, data à laquelle elle a lancé son partenariat formel avec l'UA. Elle continuera d'appuyer la seconde décennie par le biais de l'assistance technique aux États africains sur des questions thématiques, la recherche stratégique, la diffusion des connaissances, le renforcement des capacités institutionnelles dans des secteurs prioritaires tels que les SIGE et l'appui à la gestion de l'éducation.

L'ADEA consacrera une part substantielle des ressources allouées à l'IS 2.1 à des activités liées à la seconde décennie, mais elle financera également d'autres initiatives régionales et continentales. D'autres initiatives telles que l'université panafricaine, le nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et le Plan d'action pour la science et la technologie sont tout autant de solutions africaines efficaces et aptes à satisfaire les besoins locaux. Au cours des cinq prochaines années, l'ADEA définira ses priorités stratégiques en matière d'utilisation des ressources afin de promouvoir des initiatives efficaces et pertinentes pilotées par les africains.

IS 2.2. Favoriser une collaboration inter-pays et une intégration régionale plus importantes

Partie responsable : Secrétariat

Calendrier : 2013 - 2017

L'ADEA estime que l'une des meilleures manières d'encourager une appropriation africaine active consiste à encourager une plus grande collaboration entre les pays et entre les entités régionales. Par ce biais, les États du continent peuvent partager leurs expériences dans la mise en œuvre de politiques et stratégies, ainsi que sur les méthodes employés à cette fin, mais aussi apporter des conseils à leur pairs face à des situations similaires. C'est là l'une des principales raisons de la création des PQIP, et les pays se sont montrés intéressés à maintenir et même à promouvoir davantage ce mécanisme. Certes, l'ADEA ne s'est pas engagée à apporter un soutien financier à des PQIP, mais elle examinera la possibilité d'amener le réseau à mieux appuyer ces groupes, et permettre ainsi à plusieurs pays de mettre en œuvre des politiques et des stratégies en tirant parti de ses connaissances, de son expertise et de ses recommandations. Les PQIP sont des mécanismes relativement nouveaux pour le modèle d'organisation de l'Association, et il n'existe aucune structure standard ou modèle opérationnel qui puisse s'appliquer à ces partenariats. L'ADEA entend examiner les meilleures structures et modèles pour ces volets opérationnels – GT, PQIP et Secrétariat – dans le cadre de son prochain audit organisationnel. A partir des conclusions de cet audit, elle fournira un appui stratégique aux quatre PQIP actuels sur le DCPT, le développement de la petite enfance, l'éducation à la paix, l'alphabétisation et les langues, afin qu'à long terme ils se développent et se muent en organismes viables et à mêmes d'apporter leur appui aux pays qui en sont membres. L'ADEA retiendra également les enseignements et les meilleures pratiques tirés du processus, aussi bien pour les PQIP que pour l'appui à leur prodiguer. L'Association encouragera également une plus large participation aux PQIP, en s'engageant davantage dans ceux qui existent déjà, ou en prenant part, aux côtés des pays, au développement de nouveaux PQIP. D'autres relatifs à des questions thématiques seront créés s'il existe une demande, qu'un pays se porte volontaire pour jouer le rôle de chef de file, et qu'un ou plusieurs partenaires techniques et financiers s'engagent à soutenir cette initiative. En dépit des nouvelles

opportunités et acquis que sont susceptibles d'offrir de nouveaux PQIP, l'ADEA est davantage soucieuse de la qualité que de la seule quantité de PQIP qui seront créés sur le quinquennat.

Les PQIP constituent un volet essentiel de cette IS, mais pas la seule approche adoptée par l'ADEA pour faciliter une plus grande collaboration entre les pays. Celle-ci a l'intention de favoriser les possibilités de formation entre les pays, grâce à un programme interafricain d'échange professionnel, et d'améliorer la communication entre les ministres et leurs homologues des autres pays. Elle continuera d'exhorter les CER et autres entités régionales à coordonner leurs actions au niveau national ou régional. L'ADEA mettra à profit ses réunions et autres événements régionaux pour encourager le développement de nouveaux partenariats et relations et entre les pays et les régions.

IS 2.3. Sensibiliser et promouvoir l'application des solutions africaines existantes

Partie responsable : Secrétariat, GT et PQIP

Calendrier : 2013 - 2017

Dans l'optique de susciter une plus grande appropriation des activités par les africains, l'ADEA informera ses partenaires des solutions africaines efficaces qui génèrent des acquis pédagogiques positifs à travers le continent. L'application de solutions purement africaines axées sur les besoins du continent et conçues par des intellectuels et dirigeants africains, ne peut prospérer que grâce à une sensibilisation accrue. À cette fin, l'ADEA lancera une campagne d'information visant à promouvoir les expériences innovantes de ses partenaires nationaux et régionaux, en utilisant des documents de stratégie, notes d'information, note d'orientation et autres résultats de travaux, en mettant en lumière les modèles de réussite dans la lettre d'information, en sollicitant des études de cas et des exposés lors des réunions et événements organisés par le réseau, et en intégrant ces contributions dans ses techniques, ses ressources stratégiques et ses outils. Elle accordera également l'attention requise au partage des connaissances intra et interrégionales. En effet les pays d'une même région sont souvent confrontés à des difficultés similaires et ont tout intérêt à adapter des stratégies et formules qu'ils ont acquises grâce à un échange de connaissances intra-régional. L'ADEA encouragera également les échanges de connaissances au niveau inter-régional pour permettre aux pays d'acquérir de nouvelles idées, techniques et approches auxquelles autrement ils n'auraient pas accès. Enfin, l'ADEA encouragera les pays les moins actifs dans le réseau à communiquer leurs solutions à sa base de connaissances, pour lui permettre de diversifier davantage les informations qu'elle fournit à ses partenaires.

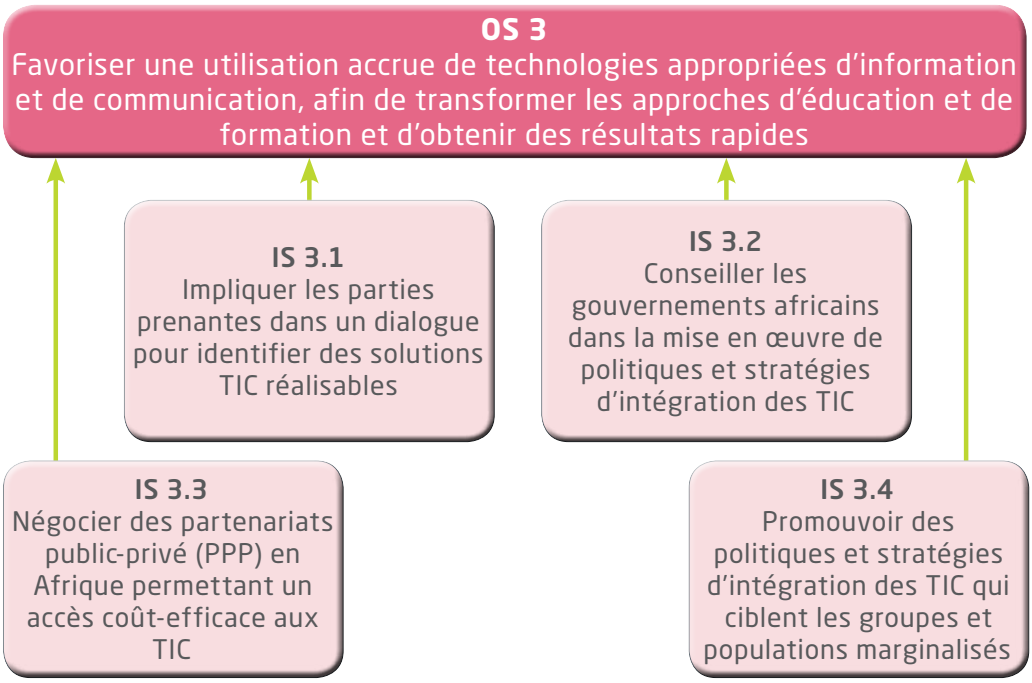
IS 2.4. Apporter un appui-conseil aux gouvernements africains dans la conception et la mise en œuvre de solutions africaines

Partie responsable : Secrétariat, GT et PQIP

Calendrier : 2013 - 2017

L'IS 2.4 fait écho à l'esprit de l'IS 1.2 dans le cadre de l'OS 1 ; c'est l'instrument qui permet à l'ADEA de remplir son nouveau mandat consistant à appuyer les actions menées par les africains pour mettre en œuvre des solutions dans le cadre des thèmes de l'OS 2. Comme pour

l'IS 1.2, l'ADEA ne se substitue pas aux états africains, mais leur sert de conseiller stratégique dans la conception, le développement et la mise en œuvre de diverses solutions pour l'éducation et la formation. Ceci complète son action dans le cadre de l'IS 2.3, qui consiste entre autres à informer les États du continent des solutions africaines pour l'éducation et la formation. Dans le cadre de cette IS, l'ADEA permettra de développer de nouvelles solutions en proposant un appui-conseil aux États africains pour concevoir des solutions basées sur la demande locale. Il peut s'agir de politiques, de stratégies, de pratiques ou de programmes axés sur une question thématique importante pour le pays, ou visant à régler des problèmes précis. Étant donné le large éventail de solutions que ces États pourront vouloir formuler, l'ADEA n'élaborera pas des outils, des cadres ou des guides spécifiques pour chaque solution possible. Elle agira plutôt en qualité de partenaire à la réflexion des Ministres de l'éducation et de la formation et de leurs collègues, pour la mise au point de réformes fondées sur les connaissances et l'expertise du réseau. Dans ce rôle, elle peut diriger les Ministères vers des ressources techniques utiles, proposer des recommandations sur les techniques efficaces de mise en œuvre et les calendriers d'exécution, ainsi que des conseils et orientations au besoin. Étant donné sa structure légère et son ambitieux programme pour les cinq prochaines années, l'Association n'aura pas la capacité nécessaire pour satisfaire toutes les demandes d'assistance technique. Pour être aussi réactive que possible, elle sollicitera ses partenaires du réseau pour l'assistance technique directe aux États ; elle peut aussi, pour encourager davantage la collaboration, mettre les pays concernés en rapport face à des situations, difficultés ou préoccupations thématiques similaires. Son objectif ultime est de veiller à ce que l'assistance technique soit assurée par l'individu ou le groupe à même d'apporter autant de valeur ajoutée que possible.



L'approche de l'ADEA pour l'OS 3 est également à l'image de celle qui a été adoptée pour les OS 1 et 2 ; elle comporte des éléments et des objectifs intermédiaires similaires en ce qui concerne l'intégration des TIC. À l'instar de l'OS 2, seules quatre initiatives sont prévues pour la réalisation de l'OS 4.

IS 3.1. Impliquer les États, les institutions de développement, la société civile et le secteur privé dans un dialogue politique pour identifier des solutions TIC réalisables.

Partie responsable : Secrétariat, en collaboration avec les partenaires stratégiques dans les États, les agences de développement, la société civile et le secteur privé.

Calendrier : 2013 - 2017

D'aucuns considèrent l'ADEA comme le premier forum de dialogue sur les politiques pour l'éducation et la formation en Afrique. Celle-ci s'emploie à intégrer dans ce dialogue de nouveaux domaines thématiques ayant un impact significatif sur l'éducation et la formation. L'intégration des TIC est de plus en plus reconnue comme un élément essentiel de la réforme de ce secteur, et l'Association voudrait recueillir et diffuser dans le réseau l'expertise dans ce domaine. En termes d'accès à la technologie et à ses moyens connexes, l'Afrique est à la traîne par rapport aux autres régions du monde ; c'est pourquoi, il convient de centrer le dialogue sur les politiques sur la définition d'approches, de stratégies et de programmes d'intégration des TIC adaptés aux besoins particuliers du continent. Ces solutions doivent être applicables ; elles doivent non seulement répondre aux besoins et défis locaux, mais être également exécutables dans le cadre des systèmes d'éducation et de formation du continent. Par exemple, ces solutions préconisent souvent la mise à la disposition d'outils tels que des ordinateurs à tous les apprenants ; Cette stratégie ne sera pas guère efficace si l'électricité pour faire fonctionner ces machines, ou l'accès à internet pour disposer de matériels en ligne font défaut. Pour avoir des solutions adaptées, l'ADEA adoptera une approche collaborative dans son processus de dialogue sur les politiques. À travers cette IS, elle mettra à profit sa capacité à regrouper les partenaires du secteur public, des agences de développement, de la société civile, du secteur privé, ainsi que d'autres parties prenantes à l'éducation, pour une définition collective de ces solutions pour l'intégration des TIC. D'autre part, l'Association recrutera des partenaires du secteur de la technologie qui seront intégrés dans le Groupe d'étude nouvellement constitué, et en invitera d'autres du secteur privé et de la société civile à s'impliquer davantage dans le processus de dialogue et les événements connexes. Elle procédera à un travail d'analyse et à des études de cas en vue de rassembler les meilleures pratiques en matière d'intégration des TIC. En adoptant une approche collaborative dans le dialogue sur les politiques, l'ADEA veut montrer à ses partenaires en technologie la manière d'adapter leurs produits et solutions aux besoins de l'Afrique, et aux États et parties prenantes de l'éducation, comment la capacité d'intégration des TIC peut permettre une réforme de l'éducation et de la formation.

IS 3.2. Conseiller les États africains dans la mise en œuvre des politiques et stratégies d'intégration des TIC.

Partie responsable : Secrétariat, en collaboration avec les partenaires du Groupe de réflexion sur les TIC.

Calendrier : 2013 - 2017

Comme pour les IS 1.2 et 2.4, l'ADEA continuera d'appuyer les actions déployées par les États africains pour définir et mettre en œuvre des stratégies et politiques de TIC dans le cadre de l'IS 3.2. A l'instar des autres IS, elle accompagnera ces États dans le processus de conception

et de définition de politiques et stratégies pertinentes et applicables d'intégration des TIC. Elle compte mettre à profit l'expertise du réseau et les ressources disponibles pour développer des outils concrets à l'appui de ces approches africaines de l'intégration des TIC. En particulier, l'Association entend s'appuyer sur les réalisations impressionnantes de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), telles que « les TIC dans la boîte à outil des décideurs », en réponse à la demande des décideurs de la région Asie-Pacifique, pour un appui à l'intégration systématique des TIC dans leurs systèmes d'éducation et de formation. L'ADEA voudrait adapter cette boîte à outils conçue et constamment améliorée par des experts en technologie et en éducation pour répondre aux besoins et défis de l'Afrique, et mettre à la disposition des États un ensemble d'outils pertinents et exécutables. En dernier ressort, ce sont les États qui sont responsables de la mise en œuvre des politiques et stratégies, ce qui exige l'accès des pays à d'autres ressources, telles qu'un appui financier, des outils et des capacités en TIC. Toutefois, l'ADEA peut contribuer à ces efforts en prodiguant des conseils, et renforçant les initiatives d'intégration des TIC. Pour ce faire, elle compte fournir une assistance technique aux États pour la définition de politiques et de stratégies pertinentes, leur fournir un appui pour l'adaptation de la boîte à outil au contexte local, formuler des recommandations spécifiques pour la mise en œuvre, et fournir des services de conseils stratégiques et de consultation technique durant tout le processus de mise au point des activités.

Comme pour les IS 1.2 et 2.4, l'ADEA ne dispose pas d'une capacité suffisante pour soutenir tous les pays africains dans leurs efforts d'intégration des TIC dans les systèmes d'éducation et de formation sur l'ensemble du quinquennat. Elle commencera donc par un groupe restreint, notamment les pays membres de la Task force TIC ; après avoir tiré les enseignements et les meilleures pratiques de ses expériences avec ce groupe, elle aidera autant de pays que possible. Conformément à ses habitudes, cette aide se fera sur demande et sera fonction de sa capacité à satisfaire les demandes et de la disponibilité de partenaires financiers et techniques à l'accompagner.

IS 3.3. Négocier des partenariats public-privé en Afrique permettant un accès coût-efficace aux TIC.

Partie responsable : Secrétariat, en collaboration avec les partenaires du Groupe de réflexion sur les TIC.

Calendrier : 2013 - 2017

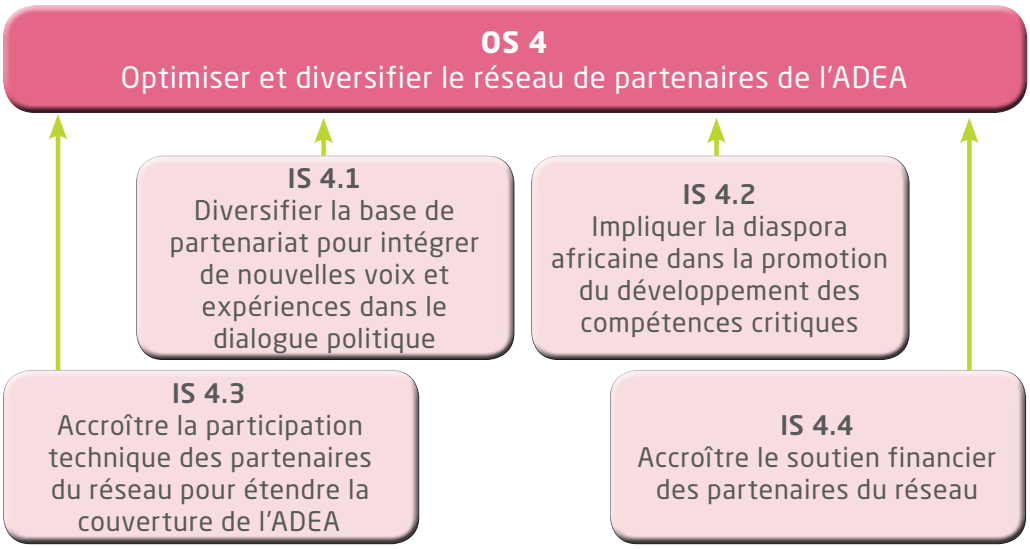
Les politiques, stratégies, pratiques et programmes d'intégration des TIC offrent une opportunité remarquable de réforme de l'éducation et de la formation ; toutefois, leur mise en œuvre requiert souvent l'accès à des ressources additionnelles qui sont hors de portée du service public. Les partenariats entre les entreprises publiques et privées permettent à l'État d'accéder à ces ressources et offrent généralement des avantages tels que l'appui en nature ou des coûts réduits pour des outils ou équipements de pointe. L'ADEA œuvre pour un recours accru aux PPP en Afrique pour favoriser l'intégration des TIC, en faisant office de promoteur de ces relations. À cette fin, elle sensibilise sur la nécessité pour les parties prenantes à l'éducation et la technologie d'établir des PPP, invite les partenaires à la technologie à s'engager dans ces partenariats, présente des opportunités de partenariat au réseau, et met les officiels des États africains en contact avec les partenaires à la technologie intéressés.

IS 3.4. Promouvoir des politiques et stratégies d'intégration des TIC ciblant les groupes et populations marginalisées

Partie responsable : Secrétariat, en collaboration avec les partenaires du Groupe de réflexion sur les TIC.

Calendrier : 2014 - 2017

Pour accélérer la réforme de l'éducation et de la formation, l'ADEA estime que les États africains peuvent recourir à l'intégration des TIC pour toucher de manière plus conséquente les populations traditionnellement laissées pour compte et défavorisées. Ces groupes et populations marginalisés comptent des enfants dans les communautés rurales, des apprenants adultes, des apprenants de deuxième ou troisième langue, des jeunes, des familles qui n'ont pas les moyens de payer des frais de scolarité, des filles victimes de mariage et de maternité précoces, des femmes qui n'ont pas accès à l'enseignement formel, et tous les autres apprenants économiquement ou socialement défavorisés. L'intégration des TIC dans les systèmes d'éducation et de formation permet de mettre à disposition des méthodes remarquables et innovantes pour atteindre ces groupes, et l'ADEA espère amener ses partenaires à attacher une plus grande considération à ces solutions. Le fait de cibler les populations défavorisées rejoint l'objectif de l'ADEA qui consiste à mettre au point différentes approches en matière de TIC, sachant que différents pays et régions rencontrent des difficultés qui affectent différentes populations de diverses manières. L'ADEA veut aider les États à définir des politiques et stratégies pertinentes d'intégration des TIC, à même de répondre aux besoins de leurs groupes et populations marginalisés. Dans la mesure où ceux-ci enregistrent souvent, et de manière disproportionnée les plus faibles résultats scolaires, des améliorations à la mesure de cette disproportion peuvent être apportées avec l'introduction des solutions ciblées. Pour cela, l'ADEA va initier un dialogue sur les politiques axé sur l'intégration des TIC en faveur des groupes défavorisés, effectuer des recherches stratégiques et des travaux d'analyse sur des techniques spécifiques d'intégration des TIC en faveur des apprenants marginalisés, et faciliter la vulgarisation d'expériences, d'idées et de solutions novatrices. Contrairement aux trois autres initiatives relevant de l'OS 3, l'Association ne lancera pas d'activités dans le cadre de l'IS 3.4 avant 2014. L'intégration des TIC est un domaine thématique nouveau pour l'ADEA, qui compte développer l'expertise du réseau, avant d'incorporer des sous-thèmes supplémentaires.



IS 4.1. Diversifier la base de partenariat pour intégrer de nouvelles voix et expériences dans le dialogue politique

Partie responsable : Secrétariat, GT et PQIP

Calendrier : 2013 - 2017

L'ADEA compte améliorer son impact sur les acquis de l'éducation et de la formation en Afrique, et pour cela, elle élargira le réseau à des partenaires nouveaux et plus variés. Elle s'intéresse particulièrement au secteur privé, aux organisations de la société civile et aux ONG, à la diaspora africaine, aux mouvements de jeunes, aux institutions de recherche, et autres décideurs et responsables politiques africains tels que les ministres en charge d'autres secteurs, et à d'autres pays émergeants telles que la Corée du Sud, le Brésil et l'Inde. Il convient de souligner que ce n'est pas tant la quantité qui importe, et l'ADEA vise à diversifier stratégiquement son réseau, avec des partenaires qui peuvent bénéficier mais également tirer partie du réseau. Elle a déjà fait un grand pas en y intégrant le secteur privé avec le lancement du groupe de réflexion sur les TIC, et la signature de Protocoles d'accord avec « Global e-School and Communities Initiatives » (GESCI) et l'Université Virtuelle Africaine (UVA). En outre, ses actuelles interactions avec la Corée du Sud et l'Organisation des Ministres de l'éducation de l'Asie du Sud-EST (SEAMEO) a permis de tirer de riches enseignements de l'expérience de la Corée du Sud qui a développé une économie productive et viable grâce à des investissements ciblés dans l'éducation et la formation. L'ADEA diversifiera son réseau grâce à des stratégies internes de recrutement de nouveaux membres, l'amélioration de sa communication pour mieux se faire connaître hors du continent, le développement de banques de données thématiques et des portails de communication réservés aux partenaires, l'organisation d'événements à thèmes spéciaux à l'intention des nouveaux partenaires ou groupes, tels que la Journée Afrique-Corée lors de la Triennale de 2012. Même si son action de diversification vise l'ensemble du réseau de partenaires, elle peut envisager une diversification des conditions formelles d'adhésion. À titre d'exemple, les pays africains ont exprimé le désir de régler des frais d'adhésion complets, afin de bénéficier d'un siège permanent au comité directeur, et le dialogue de l'ADEA avec

des membres associés et membres observateurs peut déboucher sur de nouvelles catégories de membres officiels. Même dans ce cas de figure, l'Association continuera de solliciter la contribution de ses parties prenantes traditionnelles, en préservant le partenariat remarquable qui lie les ministères et les agences de développement qu'elle compte en son sein.

IS 4.2. Impliquer la diaspora africaine à la contribution au développement de l'éducation

Partie responsable : Secrétariat

Calendrier : 2013 - 2017

L'ADEA a déjà identifié la diaspora africaine comme une composante additionnelle essentielle de la base de partenaires du réseau, dans le cadre de l'IS 4.1. Toutefois, cette diaspora représente un groupe si important que l'Association a prévu une initiative distincte qui lui est consacrée. Elle entend par membre de la diaspora, tout citoyen vivant hors de son pays, que ce soit sur le continent africain ou ailleurs dans le monde. L'UA a consacré la diaspora africaine comme sixième région du continent ; elle constitue du reste une ressource inexploitée pour améliorer les systèmes d'éducation et de formation. Ces individus et réseaux professionnels ont l'expertise, les compétences techniques et qualifications à même de changer les politiques traditionnelles et les actions de réformes. L'ADEA vise à attirer cette expertise dans le réseau en développant un sous-réseau global de la diaspora. Elle œuvrera au recensement des individus, réseaux professionnels et communautés africaines à travers le monde, afin de les amener à s'impliquer dans ses activités. En cernant mieux les connaissances critiques, les compétences techniques et les qualifications de ces groupes, elle pourra identifier les domaines thématiques les plus pertinents ou les éléments que la diaspora peut appuyer. L'Association s'engagera également dans un travail d'analyse pour déterminer les meilleures méthodes pour cultiver un réseau fort de la diaspora, développer des bases de données et des portails de communication ; elle favorisera des relations plus solides entre la diaspora, ses pays d'origine et le réseau ADEA de manière générale. De plus, l'ADEA encouragera les États africains à introduire des stratégies d'implication de la diaspora et diffusera à cet effet les meilleures pratiques appliquées par les pays qui en ont l'expérience. En aidant ces États à ré-impliquer la diaspora dans les systèmes d'éducation et de formation des pays, l'ADEA favorise l'utilisation de l'expertise africaine dans lesdits systèmes, tout en encourageant une appropriation accrue.

IS 4.3. Accroître la participation technique des partenaires du réseau pour étendre la couverture de l'ADEA

Partie responsable : Secrétariat, GT et PQIP

Calendrier : 2013 - 2017

L'ADEA a mis des années à développer un réseau dynamique, en vue de capter l'expertise, les recherches stratégiques et les expériences novatrices qui existent au sein des ministères de l'éducation africains, des agences de développement, et des spécialistes de l'éducation dans le monde. Ce réseau est l'une des plus grandes forces de l'ADEA, et son capital humain offre d'énormes possibilités d'impact sur l'éducation et la formation. Toutefois, du fait de sa

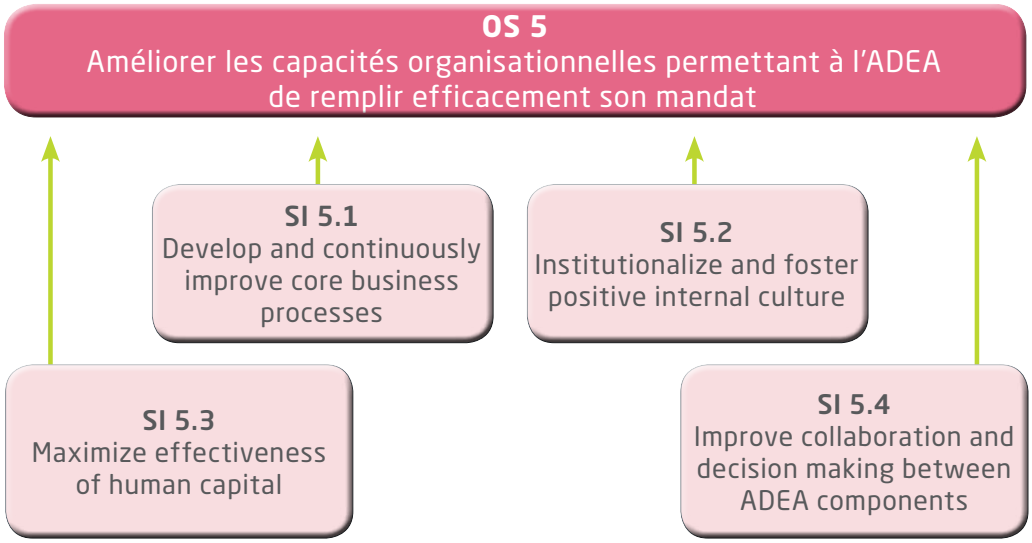
structure actuelle, elle a besoin d'une plus grande implication de ses partenaires pour traduire en acquis concrets les connaissances et les informations qu'elle possède. En encourageant une plus grande participation de ses partenaires, elle pourra disposer de ressources techniques et stratégiques additionnelles qui lui permettraient d'œuvrer à la réalisation de la vision et de la mission partagée du réseau. Elle pourra y parvenir en invitant ses partenaires financiers à apporter des contributions techniques, en lançant de nouvelles activités en coordination avec les nouveaux partenaires, en transférant la conduite de certaines actions ou initiatives à des partenaires, en invitant les partenaires actuels à une plus grande implication technique, et en associant les partenaires à la mise au point de ressources et d'outils à l'échelle du réseau. L'ADEA prévoit aussi d'améliorer ses fonctions de gestion des connaissances, afin de fournir aux partenaires des banques de données à même de favoriser leur collaboration directe, sans l'intervention de ses composantes internes. Elle entend améliorer la collaboration avec d'autres acteurs clé du développement tels que l'UA, l'UNESCO, le MDG et l'EFA, surtout pour l'évaluation de sa performance et de ses impacts. Ces actions permettront à l'ADEA d'élargir son champ d'action, créer plus d'opportunités pour les activités transversales et favoriser les engagements avec d'autres pays.

IS 4.4. Accroître le soutien financier des partenaires du réseau

Partie responsable : Secrétariat

Calendrier : 2013 - 2017

L'évaluation d'Universalia a mis l'accent sur l'impérieuse nécessité pour l'ADEA, d'assurer sa viabilité financière pour se pérenniser. L'Association a toujours fonctionné comme une organisation réactive ; ses ressources limitées la contraignent à dégager des priorités dans ses actions, certaines activités étant même suspendues en l'absence de financement. De même, son processus de financement annuel ne lui permet pas de planifier des activités et de poursuivre efficacement ses objectifs. Pour avoir un impact durable sur l'éducation et la formation, elle doit être une organisation viable. Ceci exige la sécurité financière et une réserve d'exploitation saine permettant de prendre des décisions stratégiques et non en fonction des ressources. Pour la première fois de son histoire, l'ADEA définira une stratégie de mobilisation de ressources et développera des outils et matériels connexes, tout en introduisant les contributions pluriannuelles comme élément clé de pérennisation. Elle invitera ses donateurs traditionnels à accroître leur appui financier, encouragera tous les Ministères africains de l'éducation et de la formation à acquitter leurs contributions annuelles, et en appellera aux partenaires au développement pour qu'ils versent des contributions pluriannuelles. L'Association envisagera également de nouvelles techniques à l'endroit de ces donateurs, par exemple inviter certains ministères à adhérer au réseau en qualité de membre à part entière, ou mettre en place une structure d'adhésion par niveau, avec un barème de contribution ajusté. Elle cherchera un appui financier auprès de nouvelles parties prenantes, y compris le secteur privé, les fondations nationales et internationales, et de nouveaux partenaires. Les facteurs opérationnels qui ont des répercussions sur sa situation financière, tels que les dispositions d'hébergement, seront également étudiés. L'ADEA incitera ses partenaires à octroyer une forme de soutien en nature, car cela peut permettre l'accès à des services, des outils et des ressources techniques qui autrement seraient hors de portée de l'Association.



IS 5.1. Élaborer et améliorer en permanence les processus opérationnels de base

Partie responsable : Secrétariat

Calendrier : 2013 - 2017, surtout sur 2013 - 2014

L'ADEA a accompli d'énormes réalisations au cours des vingt dernières années, ce en dépit de l'absence de processus opérationnels formalisés et efficaces. On entend par processus opérationnels de base tous les processus essentiels à l'organisation pour fonctionner de manière efficace et s'acquitter de sa mission. Même s'ils sont différents d'une institution à l'autre, certains processus tels que la gestion financière et la gestion des connaissances sont généralement considérés fondamentaux pour la plupart des entités. L'ADEA a fait des efforts notables pour renforcer ses processus et systèmes internes, ainsi qu'en attestent les améliorations à son programme et son budget annuels et la formulation du cadre logique correspondant. Il n'en demeure pas moins que sa performance pâtit de l'inefficacité ou de l'absence d'autres processus opérationnels de base. Par exemple, ses parties prenantes ont toujours exprimé le besoin d'une meilleure communication interne et externe. Pour une association comptant largement sur le travail en réseau, les relations et l'échange d'informations, la communication est l'un des outils les plus puissants pour maximiser son impact. D'autre part, les parties prenantes de l'ADEA reconnaissent que la connaissance représente l'une des plus grandes forces du réseau, et pourtant l'association doit mieux gérer ce facteur pour en assurer une diffusion et un partage plus efficaces. Le processus de gestion des programmes doit également faire l'objet d'améliorations, de la planification au suivi-évaluation. L'ADEA déploiera des efforts dans le cadre de cette IS en gardant ces questions en ligne de mire, mais aussi en mettant en œuvre d'autres processus prioritaires à l'issue de l'audit organisationnel.

La pérennisation de processus efficaces nécessite des améliorations et un suivi constants pour faire face aux nouveaux besoins et défis. Par conséquent, l'ADEA doit se focaliser sur ses processus opérationnels de base, sur l'ensemble du quinquennat du PSMT, mais la réalisation de cet ambitieux programme requiert la mise en œuvre ou l'amélioration de plusieurs processus dans les meilleurs délais. L'Association mettra l'accent sur cette IS durant les deux

premières années du plan, pour s'assurer que les éléments fondamentaux sont en place, tout en continuant à améliorer tous les processus sur les cinq prochaines années.

IS 5.2. Institutionnaliser et favoriser une culture interne positive

Partie responsable : Secrétariat

Calendrier : 2013 - 2017, surtout sur 2013

Assurer une organisation efficace et performante exige l'instauration d'une culture d'entreprise qui motive et incite le personnel à travailler avec diligence et à contribuer à la mission et la vision de l'institution. Au cours des dernières années, l'ADEA a pris plusieurs mesures visant à développer une culture interne positive, mais elle peut mieux faire pour l'institutionnaliser dans toutes les composantes et le réseau dans son ensemble. Au niveau interne l'Association entend améliorer la communication et la transparence dans la prise de décision, afin de promouvoir un environnement plus inclusif. Elle mènera régulièrement des activités de renforcement de l'esprit d'équipe, et renforcera la collaboration à tous les niveaux pour favoriser la consolidation des relations entre les membres du personnel. Le Secrétariat de l'ADEA continuera de tenir des réunions d'équipe hebdomadaires, offrira des incitations afin d'améliorer la participation et l'implication à ces réunions et encouragera l'utilisation de rapports internes afin de mieux diffuser les résultats des activités menées par les membres de l'équipes. La direction quant à elle s'attellera à appliquer les principes directeurs du réseau et à les ancrer dans la culture de l'Association.

L'ADEA ayant déjà pris des mesures visant à développer une culture positive, la poursuite de cette action en tant que priorité en 2013 lui permettra d'instiller à toute l'organisation une culture positive et encourageante au début de la période du PSMT. À l'instar des autres volets de l'efficacité organisationnelle, la culture d'entreprise est un volet qui se cultive en permanence. Par conséquent, l'ADEA intégrera cette IS dans chaque année du PMST en guise de rappel à constamment évaluer les actions menées pour promouvoir une culture positive.

IS 5.3. Optimiser l'efficacité du capital humain

Partie responsable : Secrétariat

Calendrier : 2013 - 2017, surtout sur 2013 - 2015

Le capital humain constitue l'une des ressources essentielles d'une organisation. Même une institution dotée des processus opérationnels de base les plus pointus et d'une culture favorable, ne peut réussir sans personnel efficace. L'ADEA investira dans le développement de ses effectifs afin de s'assurer que son personnel est doté de capacité optimales. Le perfectionnement du personnel exige la mise en œuvre de méthodes et stratégies permettant de disposer du personnel nécessaire, dont le rôle et les responsabilités permettent à l'organisation de remplir sa mission. Il convient également que les personnes qu'il faut (c'est à dire ayant les connaissances, les compétences techniques et les capacités requises) soient aux postes qu'il faut, et qu'elles soient accompagnées par une stratégie de formation et de perfectionnement professionnel permanent. L'ADEA intégrera une analyse de l'effectif dans l'audit organisationnel prévu, afin d'évaluer les besoins de son capital humain pour la mise en

œuvre du PSMT, et apporter des améliorations ou identifier des possibilités de renforcement de ce capital. Elle pourra envisager de revoir les rôles et responsabilités au sein du Secrétariat, ainsi qu'une éventuelle restructuration de ses diverses composantes à l'effet d'en maximiser l'impact. L'ADEA envisagera aussi de procéder à des recrutements pour pallier l'insuffisance de capacités ; par exemple un Chargé de publication pourra être engagé pour renforcer l'action de communication de l'Association. Celle-ci entend par ailleurs améliorer les opportunités de formation et de perfectionnement professionnel offertes à son personnel permanent, et développer les possibilités de carrière permanente. À cette fin, elle s'appuiera sur les ressources disponibles de la BAD, tout en examinant des solutions indépendantes pour améliorer le processus de gestion des performances du personnel, en intégrant des revues par les pairs et d'autres formes d'évaluation.

Comme pour les autres aspects de la capacité organisationnelle et de la performance, l'optimisation de l'efficacité du personnel est un processus continu qui nécessite un suivi-évaluation permanent. Ainsi, l'ADEA se focalisera sur cette priorité sur les prochaines cinq années .Elle misera également sur de nombreuses initiatives de perfectionnement du personnel au cours des trois premières années, afin de s'assurer que le personnel fonctionne à plein rendement pendant la durée du PSMT.

IS 5.4. Améliorer la collaboration et la prise de décision entre les composantes de l'ADEA

Partie responsable : Secrétariat

Calendrier : 2013 - 2017

Les composantes internes de l'ADEA ont exprimé le souhait d'une collaboration accrue à l'intérieur de ces composantes et entre ces dernières. Au niveau du Secrétariat, cette collaboration se fera entre les différents secteurs fonctionnels, entre les GT, entre les GT et le Secrétariat qui par ailleurs s'impliquera davantage dans les activités des GT et des PQIP. Une meilleure collaboration permettra à l'ADEA de tirer parti des forces de l'organisation et des enseignements des expériences des autres, tout en utilisant les ressources disponibles pour renforcer ses capacités. Des mesures ont déjà été prises dans ce sens, avec entre autres l'institution d'une séance de planification entre le Secrétariat et les coordonnateurs des GT, pour la préparation des plans de travail annuels. L'ADEA maintiendra ces séances de planification, y ajoutera des séances de planification ou de suivi supplémentaire et concevra davantage d'activités communes dans le cadre de ses plans de travail annuels. L'audit organisationnel à venir permettra à l'ADEA de définir les formes de collaboration idéales en son sein.

L'ADEA a également l'intention de mettre en place des stratégies visant à améliorer le fonctionnement de ses organes directeurs, pour permettre une prise de décision rapide et productive. Elle a connu des difficultés liées à son processus de prise de décision, en raison de l'absence de mécanismes de remontée d'information des membres et du personnel, de procédures de revue non régulières et du non-respect des délais par toutes les parties. L'Association espère aplanir ces difficultés en introduisant une approche systématique pour recueillir les avis, respecter les délais et pour une prise de décision axée sur les résultats.

V. Mesure des performances

Fidèle à son approche axée sur les résultats, l'ADEA mettra en œuvre un PMP axé sur les produits, pour effectuer une mesure de performance efficace, qui est le processus qu'adopte toute organisation soucieuse de mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte de ses objectifs. Contrairement à la pratique dans les entreprises à but lucratif, la mesure des performances dans le secteur social peut s'avérer ambiguë et difficile. Les ONG et autres institutions à caractère social subissent une forte pression lorsqu'il s'agit de mesurer leur impact, et ont du mal à établir les responsabilités étant donné les nombreuses influences qui ont une incidence sur leurs activités. En tant que forum de dialogue sur les politiques et réseau de connaissances et d'expertise, l'ADEA est pour le moins en décalage avec les impacts qu'elle entend obtenir. En effet, elle propose des recommandations pour des politiques, stratégies, pratiques et programmes efficaces, mais n'est pas directement responsable de leur mise en œuvre. Il existe un nombre incalculable de facteurs qu'elle ne maîtrise pas et qui compromettent la réussite de ses recommandations stratégiques. En outre, l'Association fait partie des nombreux acteurs de l'éducation et de la formation en Afrique, et il est quasi impossible d'établir un rapport de causalité direct entre les diverses actions de développement et l'amélioration des systèmes d'éducation et de formation, ou des acquis pédagogiques. Toutefois, pour s'assurer qu'elle poursuit efficacement sa mission, et pour satisfaire les exigences de ses parties prenantes, l'ADEA a défini un PMP fondé sur un modèle logique de relations de causalité présumées entre ses contributions et les impacts obtenus à terme. La Figure 1 présente une carte illustrative des relations de causalité, et fournit des exemples d'apports et d'activités qui ont conduit aux acquis de l'ADEA, et finalement à ses résultats et ses impacts. Les produits constituent le fruit des actions et activités d'une organisation, et sont liés à des produits ou services tangibles ou intangibles. Les réalisations correspondent aux changements de comportement, d'attitudes ou d'expériences des parties prenantes de l'ADEA, découlant des produits de l'Association. Les impacts sont les retombées de plus haut niveau pour les populations et les sociétés dans leur ensemble, et découlent des réalisations de l'organisation.

Bien que les différents niveaux indiqués sur cette carte soient présentés à titre indicatif, et fournissent des informations utiles, le PMP n'est pas censé incorporer des données à tous les niveaux. Le but du PMP est de recueillir et d'analyser des informations qui peuvent aider une organisation à déterminer si elle s'achemine avec succès vers la réalisation de ses objectifs. Comme ce plan sert aussi à communiquer ces progrès aux parties prenantes de l'organisation, il devrait se focaliser sur les résultats de haut niveau, au lieu des détails ou des processus. En outre, dans la mesure où le PMP est un nouveau mécanisme de l'ADEA, l'Association devrait limiter le champ de l'évaluation et le nombre d'indicateurs, pour pouvoir raisonnablement exécuter ce processus de mesure de la performance. Le niveau d'impact fournit des informations précieuses sur le long terme, mais les résultats ne peuvent être attribués à l'ADEA. Dans le contexte de l'Association, les données relatives au niveau d'impact permettent de mesurer les résultats des États africains ou les efforts d'autres partenaires. Ces données doivent être tracées et suivies par les pays et les partenaires eux-mêmes ; enfin, l'ADEA doit les utiliser

pour éclairer ses actions de planification stratégique. Son PMP doit toutefois se focaliser sur les acquis de haut niveau imputables directement ou indirectement à son travail. Le PMP privilégiera les niveaux de réalisations et de produits car ils fournissent des informations utiles permettant de mesurer sa performance et ses progrès, ainsi qu'un aperçu de ses contributions et de son influence sur ses composantes.

Autrefois l'ADEA ne se focalisait que sur les indicateurs d'apports, d'activités et de produits, en raison d'une confusion générale sur les différents termes et de l'incapacité de l'Association à assumer la responsabilité de certaines réalisations. Toutefois, si elle n'est pas la seule entité pesant sur certaines réalisations, elle a besoin de collecter des données sur le niveau de réalisations, pour pouvoir mesurer ses progrès dans son domaine d'intervention. L'ADEA œuvrera chaque fois que possible en collaboration avec des acteurs majeurs du développement, des initiatives et cadres tels que l'UNESCO, les MDG et l'EPT, pour une meilleure mesure de ses performances. D'autre part, si le PMP mettra l'accent sur les réalisations et les produits, l'Association peut définir des plans de mesure des performances spécifiques aux activités, en vue de suivre ces données au niveau des intrants et des activités. Cela permettrait d'avoir des informations utiles sur ses activités quotidiennes et certaines approches, tout en aidant les composantes à évaluer leur performance dans le cadre de l'orientation stratégique générale.

Pour que le PMP soit ambitieux mais réalisable, l'ADEA a défini au moins une mesure de performance pour chaque IS et OS. Étant donné que ces initiatives et objectifs partagent souvent de nombreux thèmes communs, l'ADEA applique des mesures de performance similaires pour ces éléments. Par exemple, l'ADEA mesurera les mêmes réalisations pour chaque IS pour ce qui touche à son rôle consultatif à des fins de mise en œuvre, c'est à dire le nombre de politiques et stratégies pertinentes mises en œuvre. L'ADEA est consciente qu'il incombe aux autorités africaines de mettre en œuvre les politiques et stratégies dans leurs pays. Toutefois, ce qu'elle souhaite c'est que davantage de pays mettent en œuvre de meilleures politiques et stratégies, plus efficaces et plus pertinentes. Dans la mesure où elle entend contribuer directement et indirectement à ce nombre, l'ADEA doit recueillir et rendre compte de ces données pour mesurer l'efficacité de ses contributions. En outre, l'Association jugera de l'efficacité avec laquelle elle a informé ses bénéficiaires sur divers sujets, en demandant aux représentants des ministères d'estimer la façon dont les réalisations de l'ADEA furent instructives sur ces sujets, par le biais d'enquêtes annuelles. Elle aura également recours aux enquêtes pour évaluer le niveau de satisfaction et l'efficacité de certaines actions. Son PMP prévoit des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Par exemple, les politiques et stratégies mises en œuvre sont nombreuses, mais l'ADEA procédera à une évaluation pour en déterminer la qualité, la pertinence et l'efficacité sur la base d'un modèle prédéterminé. Les indicateurs de qualité tels que la répartition du réseau par type de partenaire, sont descriptifs et souvent subjectifs, mais ils donnent un aperçu de la performance de l'organisation. La liste complète des mesures de performance de l'ADEA figure à **l'Annexe A : Mesures de performance.**

Le PMP de l'ADEA couvre les mesures de performance et des considérations liées aux données de référence de base et aux objectifs y-relatifs. À ce stade ces données de référence et objectifs n'ont pas encore été définis. Les données de référence représentent les valeurs d'une mesure de performance au début d'une période de planification ou de performance, et sont utilisées à titre comparatif pour mesurer les progrès. Quant aux objectifs, ce sont les niveaux

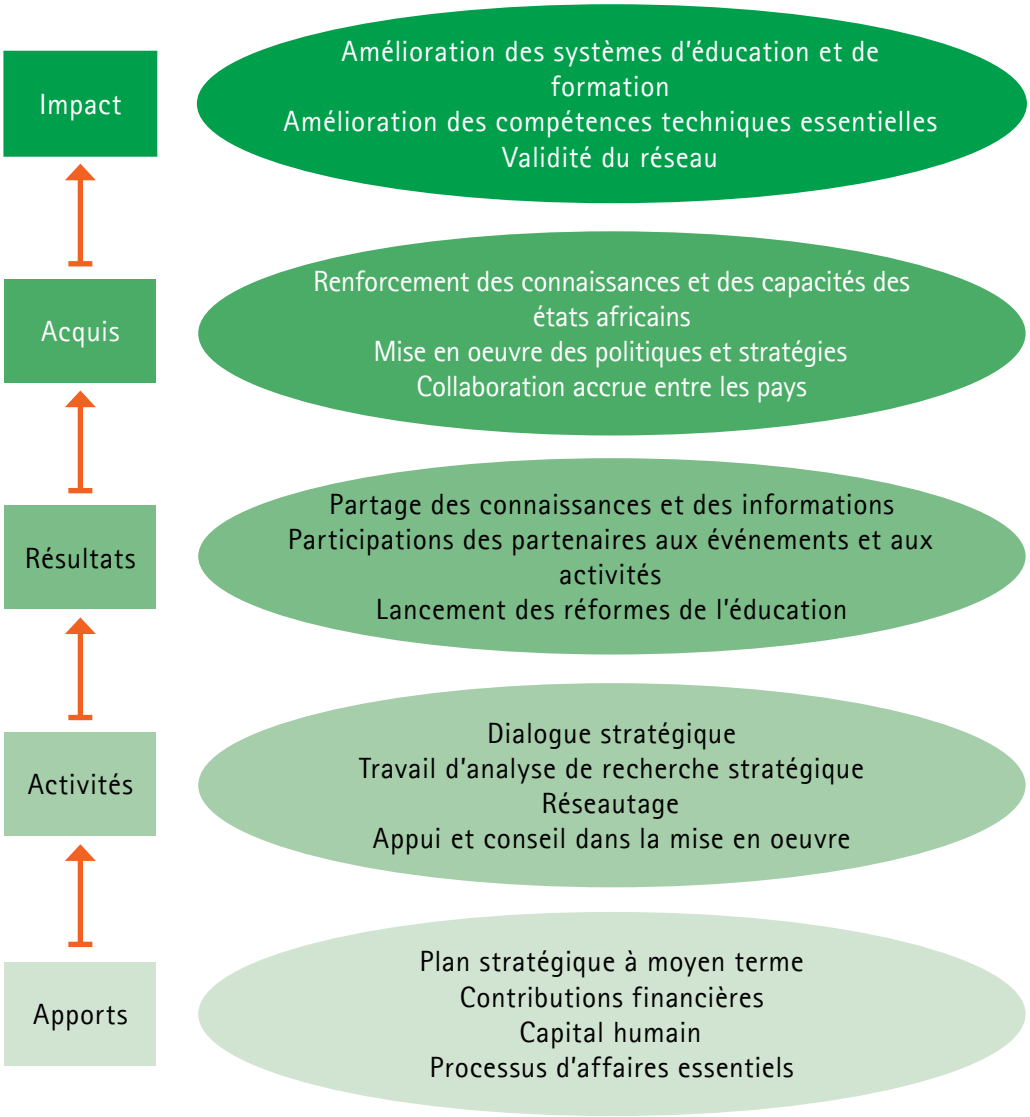
de performance idéaux visés par l'entité. Autant que possible, l'ADEA fixera des objectifs annuels et sa performance sera évaluée à l'un de ses objectifs. Dans d'autres cas, sur la base des efforts requis pour déterminer la performance, les progrès ne seront mesurés que tous les deux ou trois ans. Les objectifs doivent être réalistes et atteignables, ce qui nécessite une bonne compréhension des bases de référence. Il ne serait pas réaliste pour l'ADEA d'aspirer à ce que 50 pays africains mettent en œuvre des politiques d'intégration des TIC en un an, si seuls trois d'entre eux ont ce type de politique en place. L'ADEA a étudié les objectifs qu'elle fixera pour chaque mesure, mais elle ne les définira de manière spécifique que lorsque les bases de référence seront identifiées. Dans nombre de cas, elle doit mener un travail d'analyse, une étude, ou examiner les données internes pour déterminer quelles sont les données de référence. Par exemple, il lui faudra analyser les politiques et stratégies d'éducation et de formation en cours, pour déterminer de manière qualitative dans quelle mesure elles intègrent des solutions africaines ou favorisent le développement des compétences techniques essentielles. Ce type de recherche prend du temps, et avec ses priorités concurrentes, l'ADEA veut fixer des objectifs réalistes pour définir ces bases de référence. Par conséquent, elle a déjà défini toutes les considérations y relatives, à savoir le seuil entre base de référence (période de pré-performance) et objectif (pendant et après la période de performance). L'ADEA a également déterminé que pour certaines mesures, il n'existe aucune base de référence. Par exemple, elle compte mesurer le pourcentage des délais internes respectés par l'Association comme mesure de l'efficacité organisationnelle. Dans la mesure où elle ne dispose pas actuellement de mécanisme de mesure de cette valeur, aucune base de référence ne peut être définie. Dans ce genre de situation, le PMP indique la mention « N/A » (non applicable) pour la base de référence. Dans d'autres cas, cette base peut exister, mais ne sera pas utilisée à titre comparatif pour de futures informations. Par exemple, l'ADEA adoptera cette approche pour mesurer le volume des contributions qu'elle reçoit chaque année. Elle comprend qu'avec l'environnement économique actuel, les contributions au titre de l'exercice 2013 peuvent être en deçà de celles de 2012. Si elle utilise une base de référence pour cette mesure, toute valeur inférieure à celle de 2012 ne serait pas considérée comme une réussite. En réalité la réussite de l'Association devrait être fonction de la réalisation ou non des cibles de son budget pour 2013,appliqué à une mesure de performance, l'ADEA définira cette base de référence comme « N/A pour le PMP ». Dans ces cas là, l'ADEA pourra définir une base de référence à des fins de planification, mais ne pas les indiquer dans le PMP lui-même. Étant donné ces nuances, l'ADEA consacrera la première année du PSMT 2013 - 2017 aux vérifications préalables dans l'optique de définir les bases de référence et de fixer des objectifs ambitieux mais raisonnables.

Outre les bases de référence et les objectifs, le PMP détermine la méthode, la fréquence et la source de collecte des données, ainsi que la ou les parties responsables du Secrétariat pour chaque mesure. Bien qu'étant une équipe restreinte, le Secrétariat coordonnera et supervisera le processus de mesure de la performance. Son rôle consistera à veiller à la collecte, à l'analyse et la soumission des données nécessaires par les voies et la composante appropriées (GT, PQIP, personnel ou consultant). La gestion de ce type de PMP est une nouvelle tâche pour le Secrétariat et requiert l'amélioration globale des capacités de suivi-évaluation. Il s'agira de développer et de mettre en œuvre de nouveaux processus et systèmes, de former le personnel, d'institutionnaliser les pratiques de SE au niveau de toutes les composantes internes, et d'intégrer la valeur du SE dans la culture de l'organisation. Pour alléger la charge du Secrétariat, l'ADEA pourra désigner des « responsables des données » dans les divers domaines fonctionnels

et composantes internes, qui seront chargés d'alimenter les nouveaux portails de gestion des connaissances ou les banques de données. La version intégrale du PMP de l'ADEA est présentée à **l'Annexe B : Plan de mesure de la performance.**

L'ADEA adoptera une approche graduelle de la mise en œuvre de son PMP, afin de rationaliser et de bien gérer la transition. Elle finalisera les détails du plan d'exécution et de ses délais au premier semestre de 2013, avant sa soumission pour approbation. Le retard dans l'identification des bases de référence et des objectifs est un aspect clé de la mise en œuvre graduelle du Plan. L'Association peut également décider de retarder l'évaluation de certaines IS ou OS jusqu'en 2014 ou au-delà, en fonction des efforts requis pour parachever l'évaluation ou de la période de d'exécution de l'élément stratégique donné.

Graphique 1. Schéma de lien causal de l'impact de l'ADEA. Adapté de Epstein, Marc J. et F. Warren McFarian, «Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofits Performance» (2011)



Conclusion

L'ADEA a élaboré ce PSMT en réponse à l'évaluation effectuée par une tierce partie, à la demande de ses organes directeurs et de principales parties prenantes, à la nécessité d'améliorer son efficacité et son efficience et aux besoins des systèmes d'éducation et de formation en Afrique. Cette stratégie représente un nouveau mandat et une nouvelle orientation qui donne à l'ADEA l'élan nécessaire pour évoluer et se muer en réseau viable qui renseigne et promeut la transformation de l'éducation et de la formation en Afrique. Grâce à des investissements ciblés dans le renforcement de ses capacités et la promotion des compétences techniques essentielles, l'intégration des TIC et une appropriation active par l'Afrique, l'ADEA pourra contribuer au développement durable du continent, pour une Afrique dynamique, prospère et en paix.

Annexes

Annexe A :
Mesures de performance p. 48

Annexe B :
Objectifs stratégiques -
Plan de mesure de performance p. 53

Annexe A. Mesures de performance

Niveau 1									
OS	**Mesure de performance**	**OS**	**Mesure de performance**	**OS**	**Mesure de performance**	**OS**	**Mesure de performance**	**OS**	**Mesure de performance**
OS 1 : Faire progresser les politiques, stratégies, pratiques, et programmes promouvant les connaissances, compétences et qualifications critiques	# de pays dont les chefs d'État adoptent les recommandations de la Triennale 2012 au Sommet des chefs d'État de l'UA	OS 2 : Développer et promouvoir des solutions africaines répondant aux besoins nationaux et régionaux en matière d'éducation et de formation	# de solutions conçues à l'initiative de pays africains reproduites ou adaptées en Afrique avec l'aide de l'ADEA	OS 3 : Favoriser une utilisation accrue de technologies appropriées d'information et de communication, afin de transformer les approches d'éducation et de formation et d'obtenir des résultats rapides	# de pays indiquant avoir amorcé des programmes d'intégration des TIC et des réformes d'éducation et de formation	OS 4 : Optimiser et diversifier le réseau de partenaires de l'ADEA	% des partenaires du réseau qui participent activement aux activités de l'ADEA	OS 5 : Améliorer les capacités organisationnelles permettant à l'ADEA de remplir efficacement son mandat	Degré d'efficacité organisationnelle constatée par des évaluateurs externes
	# de pays indiquant avoir amorcé des réformes d'éducation et de formation afin de promouvoir les connaissances, compétences et qualifications critiques		# de pays indiquant avoir amorcé des réformes d'éducation et de formation à partir de solutions conçues à l'initiative de pays africains		# de pays indiquant une utilisation accrue des TIC appropriées		Répartition du réseau de partenaires, par type de partenaire		% des objectifs de performance de l'ADEA qui atteignent 75 % ou plus de leurs objectifs individuels
	# de pays qui constatent une amélioration en matière de développement des connaissances, compétences et qualifications critiques lors de la prochaine Triennale et à l'expiration du plan stratégique		# de pays dotés de politique d'éducation et de formation ou de stratégies tenant compte des besoins locaux		# de pays qui constatent une amélioration dans les systèmes d'éducation et de formation due à l'intégration des TIC		Volume de financement dans la réserve de fonctionnement annuelle		

Niveau 2			
IS	**Mesure de performance**	**IS**	**Mesure de performance**
IS 1.1 : Apporter un éclairage sur l'élaboration de politiques, de stratégies, de programmes et sur les pratiques efficaces	La mesure dans laquelle les représentants des ministères indiquent dans les enquêtes annuelles que les produits de l'ADEA liés aux connaissances, compétences et qualifications sont instructifs	IS 2.1 : Faire avancer la Deuxième décennie de l'éducation pour l'Afrique de l'Union Africaine et les autres initiatives régionales et continentales	% des objectifs annuels de la Deuxième décennie d'éducation relevant de l'aide de l'ADEA tels que soulignés dans le protocole d'entente atteints chaque année
IS 1.2 : Appuyer les gouvernements africains dans la mise en œuvre de ces politiques.	# de pays dotés de politiques qui portent sur les connaissances, compétences et qualifications critiques		# d'initiatives régionales ou continentales conçues à l'initiative de pays africains qui atteignent 75% ou plus de leurs objectifs chaque année
	# de pays mettant en œuvre des stratégies qui traitent des connaissances, compétences et qualifications critiques	IS 2.2 : Faciliter une collaboration inter-pays et une intégration régionale plus importantes	# de pays participant à des PQIP opérationnels
IS 1.3 : Apporter un appui technique pour la mise à l'échelle et la reproduction de programmes pilotes innovants	# de méthodes ou programmes pilotes défendant les connaissances, compétences et qualifications critiques transposés à grande échelle ou reproduites avec le soutien de l'ADEA		# de PQIP qui atteignent 75% ou plus de leurs objectifs chaque année
	# de pays mettant en œuvre des méthodes ou programmes qui traitent des connaissances, compétences et qualifications critiques		# de pays faisant état d'une collaboration inter-pays dans les réunions et manifestations de l'ADEA
IS 1.4 : Contribuer aux efforts nationaux et régionaux pour le suivi du développement des compétences critiques	# de pays mettant en œuvre des plans de suivi et évaluation des compétences critiques	IS 2.3 : Sensibiliser et promouvoir l'application des solutions africaines existantes	Mesure dans laquelle les représentants des ministères indiquent dans les enquêtes annuelles que les produits de l'ADEA liés à des solutions conçues à l'initiative de pays africains sont instructifs
	# de pays participant aux approches régionales visant à suivre la qualité de l'éducation (p.e. SACMEQ)	IS 2.4 : Apporter un appui-conseil aux gouvernements dans la conception et la mise en œuvre de solutions africaines répondant aux besoins en matière d'éducation et de formation	# de pays ayant mis en œuvre des politiques intégrant des solutions à l'initiative de pays africains
IS 1.5 : Favoriser des approches sensibles au genre	# de pays ayant mis en œuvre des politiques ou des stratégies qui intègrent des approches tenant compte de la dimension genre		# de pays ayant mis en œuvre des politiques intégrant des solutions à l'initiative de pays africains
	# de pays ayant mis en œuvre des méthodes ou programmes tenant compte de la dimension genre		
IS 1.6 : Promouvoir l'intégration des valeurs dans les systèmes d'éducation et de formation	# de pays ayant mis en œuvre des politiques ou des stratégies prévoyant des formules pour intégrer les valeurs		

* les contributions en nature peuvent être estimées par l'ADEA en se fondant sur les coûts réels d'activités similaires. Les contributions en nature ne transitent pas par l'ADEA, par conséquent les donateurs nécessitent des données qui sont communiquées directement par les intéressés afin de pourvoir rendre compte des montants en nature. Les données ne sont pas toujours fournies à l'ADEA comme de besoin.

Annexe A. Mesures de performance

Niveau 2 (suite)					
IS	**Mesure de performance**	**IS**	**Mesure de performance**	**IS**	**Mesure de performance**
IS 3.1 : Impliquer les parties prenantes dans un dialogue pour identifier des solutions TIC réalisables	% des partenaires techniques du groupe de réflexion TIC qui contribuent activement au dialogue sur l'intégration des TIC ou aux activités de l'ADEA y-afférentes	IS 4.1 : Diversifier la base de partenariat pour intégrer de nouvelles voix et expériences dans le dialogue politique	# de partenaires non traditionnels	IS 5.1 : Élaborer et améliorer en permanence les processus opérationnels de base	# de processus opérationnels de base mis au point ou améliorés
	% des pays qui contribuent activement au dialogue sur l'intégration des TIC ou aux activités de l'ADEA y-afférentes	IS 4.2 : Impliquer la diaspora africaine dans la promotion du développement des compétences critiques	# des réseaux professionnels ou membres de la diaspora contribuant activement aux activités de l'ADEA		# de processus organisationnels de base jugés efficaces par les composantes internes de l'ADEA
IS 3.2 : Conseiller les gouvernements africains dans la mise en œuvre de politiques et stratégies d'intégration des TIC	# de pays qui mettent en œuvre des politiques d'intégration des TIC	IS 4.3 : Accroître la participation technique des partenaires du réseau pour étendre la couverture de l'ADEA	# de pays participant activement aux activités de l'ADEA		# de processus organisationnels de base qui atteignent 75% ou plus de leurs objectifs de performance chaque année
	# de pays qui mettent en œuvre des stratégies d'intégration des TIC		# d'activités découlant des nouveaux partenaires	IS 5.2 : Institutionnaliser et favoriser une culture interne positive	Degré général de satisfaction du personnel vis-à-vis de la culture interne / de l'esprit d'équipe
IS 3.3 : Négocier des Partenariats Publics/ Privés (PPP) en Afrique permettant un accès coût-efficace aux TIC	# de PPP constitués grâce au rôle d'intermédiaire joué par l'ADEA	IS 4.4 : Accroître le soutien financier des partenaires du réseau	Volume des contributions annuelles (en nature et en espèces)	IS 5.3 : Optimiser l'efficacité du capital humain	Degré d'efficacité perçue du personnel lors des examens à 360° conduits par les pairs
	Volume d'assistance en nature fournie à la suite de PPP négociés par l'ADEA		# d'engagements pluriannuels pris par les donateurs	IS 5.4 : Améliorer la collaboration et la prise de décision entre les composantes de l'ADEA	% de délais internes respectés
IS 3.4 : Promouvoir des politiques et stratégies d'intégration des TIC qui ciblent les groupes et populations marginalisés	# de pays ayant mis en œuvre des politiques ou des stratégies d'intégration des TIC incluant des formules visant à cibler les populations marginalisées				Degré d'amélioration perçue dans la collaboration entre les composantes de l'ADEA

* Les contributions en nature peuvent être estimées par l'ADEA en se fondant sur les coûts réels d'activités similaires. Les contributions en nature ne transitent pas par l'ADEA, par conséquent les donateurs nécessitent des données qui sont communiquées directement par les intéressés afin de pourvoir rendre compte des montants en nature. Les données ne sont pas toujours fournies à l'ADEA comme de besoin.

OS PMP								
Élément	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 1 : Faire progresser les politiques, stratégies, pratiques, et programmes promouvant les connaissances, compétences et qualifications critiques	1.A	# de pays dont les chefs d'État adoptent les recommandations de la Triennale 2012 au Sommet des chefs d'État de l'UA	N/A	2013 =	Demande d'adoption formelle lors du Sommet des chefs d'État	Une fois	Comte rendus, notes et/ou résolutions enregistrées à la suite du sommet des chefs d'État	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1 : Faire progresser les politiques, stratégies, pratiques, et programmes promouvant les connaissances, compétences et qualifications critiques	1.B	# de pays indiquant avoir amorcé des réformes d'éducation et de formation afin de promouvoir les connaissances, compétences et qualifications critiques	N/A	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres, (réponses des ministres uniquement) ; examen et analyse des données et rapports communiqués directement par les pays et/ou des tierces parties	Annuel	Les ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques) ; communication formelle et informelle des pays avec l'ADEA ; comptes rendus formels, études de cas, revues par les pairs des pays et autre documentation ; statistiques, rapports et autre documentation de tierces parties ;	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1 : Faire progresser les politiques, stratégies, pratiques, et programmes promouvant les connaissances, compétences et qualifications critiques	1.C	# de pays qui constatent une amélioration en matière de développement des connaissances, compétences et qualifications critiques lors de la prochaine Triennale et à l'expiration du plan stratégique	N/A	2015 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres, (réponses des ministres uniquement) ; examen et analyse des données et rapports communiqués directement par les pays et/ou des tierces parties	Biennal	Les ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques) ; communication formelle et informelle des pays avec l'ADEA ; comptes rendus formels, études de cas, revues par les pairs des pays et autre documentation ; statistiques, rapports et autre documentation de tierces parties ;	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 2 : Développer et promouvoir des solutions africaines répondant aux besoins nationaux et régionaux en matière d'éducation et de formation	2.A	# de solutions conçues à l'initiative de pays africains reproduites ou adaptées en Afrique avec l'aide de l'ADEA	# de solutions pertinentes ayant bénéficié d'un appui au cours de l'année calendaire 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau module de suivi des activités dans la base de données Profile ; travail de recherche et d'analyse en s'appuyant sur les rapports, la documentation et les ressources internes et externes des pays	Annuel	Plans de travail, estimations de budget et justifications de voyage, plans de travail/d'action, rapports de mission et rapports d'activités de l'ADEA ; politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autre documentation des pays ; statistiques, rapports et autres documentations des tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

OS PMP								
Élément	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 2 : Développer et promouvoir des solutions africaines répondant aux besoins nationaux et régionaux en matière d'éducation et de formation	2.B	# de pays indiquant avoir amorcé des réformes d'éducation et de formation à partir de solutions conçues à l'initiative de pays africains	N/A	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres, (réponses des ministres uniquement) ; examen et analyse des données et rapports communiqués directement par les pays et/ou des tierces parties	Annuel	Les ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques) ; communication formelle et informelle des pays avec l'ADEA ; comptes rendus formels, études de cas, revues par les pairs des pays et autre documentation ; statistiques, rapports et autre documentation de tierces parties ;	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 2 : Développer et promouvoir des solutions africaines répondant aux besoins nationaux et régionaux en matière d'éducation et de formation	2.C	# de pays dotés de politique d'éducation et de formation ou de stratégies tenant compte des besoins locaux	# de pays dotés de politiques ou de stratégies pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail analytique et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation et les ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 3 : Favoriser une utilisation accrue de technologies appropriées d'information et de communication, afin de transformer les approches d'éducation et de formation et d'obtenir des résultats rapides	3.A	# de pays indiquant avoir amorcé des programmes d'intégration des TIC et des réformes d'éducation et de formation	N/A	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres, (réponses des ministres uniquement) ; examen et analyse des données et rapports communiqués directement par les pays et/ou des tierces parties	Annuel	Les ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques) ; communication formelle et informelle des pays avec l'ADEA ; comptes rendus formels, études de cas, revues par les pairs des pays et autre documentation ; statistiques, rapports et autre documentation de tierces parties ;	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC)

OS PMP								
Élément	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 3 : Favoriser une utilisation accrue de technologies appropriées d'information et de communication, afin de transformer les approches d'éducation et de formation et d'obtenir des résultats rapides	3.B	# de pays indiquant une utilisation accrue des TIC appropriées	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres, (réponses des ministres uniquement) ; examen et analyse des données et rapports communiqués directement par les pays et/ou des tierces parties	Annuel	Les ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques) ; communication formelle et informelle des pays avec l'ADEA ; comptes rendus formels, études de cas, revues par les pairs des pays et autre documentation ; statistiques, rapports et autre documentation de tierces parties ;	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC)
OS 3 : Favoriser une utilisation accrue de technologies appropriées d'information et de communication, afin de transformer les approches d'éducation et de formation et d'obtenir des résultats rapides	3.C	# de pays qui constatent une amélioration dans les systèmes d'éducation et de formation due à l'intégration des TIC	N/A	2015 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres, (réponses des ministres uniquement) ; examen et analyse des données et rapports communiqués directement par les pays et/ou des tierces parties	Biennal	Les ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques) ; communication formelle et informelle des pays avec l'ADEA ; comptes rendus formels, études de cas, revues par les pairs des pays et autre documentation ; statistiques, rapports et autre documentation de tierces parties ;	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC)
OS 4 : Optimiser et diversifier le réseau de partenaires de l'ADEA	4.A	% des partenaires du réseau qui participent activement aux activités de l'ADEA	% de partenaires au cours de l'année calendaire 2012	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau modules de suivi des partenaires/composantes et/ou activités dans la base de données Profile	Annuel	Plans de travail, estimations de budget et justifications de voyage, plans d'action, rapports de mission et rapports d'activités de l'ADEA ; communications, protocoles d'accord, notes conceptuelles et autres documentations des partenaires	Secrétariat (équipe du programme, responsable de la gestion des connaissances)
OS 4 : Optimiser et diversifier le réseau de partenaires de l'ADEA	4.B	Répartition du réseau de partenaires, par type de partenaire	Répartition du réseau des partenaires à la date de décembre 2012	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau module de suivi des partenaires/composantes dans la base de données Profile	Annuel	Type de partenaires auto-identifiés	Secrétariat (équipe du programme, responsable de la gestion des connaissances)

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

OS PMP								
Élément	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 4: Optimiser et diversifier le réseau de partenaires de l'ADEA	4.C	Volume de financement dans la réserve de fonctionnement annuelle	Montant de la réserve de fonction-nement au cours de l'année calendaire 2012	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Processus de gestion des données financières	Annuel	Comptes certifiés ; rapports budgétaires ; rapport d'activités annuel	Secrétariat (Responsable des finances)
OS 5: Améliorer les capacités organisationnelles permettant à l'ADEA de remplir efficacement son mandat	5.A	Degré d'efficacité organisationnelle constatée par des évaluateurs externes	Évaluation d'Universalia (2011)	2013 = 2015 =	Évaluations externes en 2013 et/ou à mi-parcours du PSMT	Biennal	Processus, systèmes, effectifs, personnel, activités de l'ADEA	Secrétariat (Sec. Exécutif, Responsable de l'administration)
OS 5: Améliorer les capacités organisationnelles permettant à l'ADEA de remplir efficacement son mandat	5.B	% des objectifs de performance de l'ADEA qui atteignent 75 % ou plus de leurs objectifs individuels	N/A pour le PMP	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Processus de mesure des performances	Annuel	PMP	Secrétariat (Sec. Exécutif, Responsable de l'administration)

PMP IS									
OS	**Élément**	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 1	IS 1.1 : Apporter un éclairage sur l'élaboration de politiques, de stratégies, de programmes et sur les pratiques efficaces	1.1.A	La mesure dans laquelle les représentants des ministères indiquent dans les enquêtes annuelles que les produits de l'ADEA liés aux connaissances, compétences et qualifications sont instructifs	Enquête de référence auprès des membres, mi-2013	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres (réponses des ministres uniquement)	Annuel	Ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques)	Secrétariat (équipe du programme, responsable de l'administration)
OS 1	IS 1.2 : Appuyer les gouvernements africains dans la mise en œuvre de ces politiques	1.2.A	# de pays dotés de politiques qui traitent des connaissances, compétences et qualifications critiques	# de pays dotés de politiques pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail d'analyse et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs et les autres ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1	IS 1.2 :Appuyer les gouvernements africains dans la mise en œuvre de ces politiques et	1.2.B	# de pays mettant en œuvre des stratégies qui traitent des connaissances, compétences et qualifications critiques	# de pays dotés de stratégies pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail d'analyse et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs et les autres ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1	IS 1.3 : Apporter un appui technique pour la mise à l'échelle et la reproduction de programmes pilotes innovants	1.3.A	# de méthodes ou programmes pilotes défendant les connaissances, compétences et qualifications critiques transposés à grande échelle ou reproduites avec le soutien de l'ADEA	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau module de suivi des activités dans la base de données Profile ; travail de recherche et d'analyse en s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs, et les ressources des pays	Annuel	Plans de travail, estimations de budget et justifications de voyage, plans d'action, rapports de mission et rapports d'activités de l'ADEA ; politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autre documentation des pays ; statistiques, rapports et autres documentations des tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1	IS 1.3 : Apporter un appui technique pour la mise à l'échelle et la reproduction de programmes pilotes innovants	1.3.B	# de pays mettant en œuvre des méthodes ou programmes qui traitent des connaissances, compétences et qualifications critiques	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail d'analyse et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs et les autres ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

PMP IS									
OS	**Élément**	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 1	IS 1.4 : Contribuer aux efforts nationaux et régionaux pour le suivi du développement des compétences critiques	1.4.A	# de pays mettant en œuvre des plans de suivi et évaluation des compétences critiques	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail analytique et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation et les ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1	IS 1.4 : Contribuer aux efforts nationaux et régionaux pour le suivi du développement des compétences critiques	1.4.B	# de pays participant aux approches régionales visant à suivre la qualité de l'éducation (p.e. SACMEQ)	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail d'analyse et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs et les autres ressources nationales et régionales	Annuel	Politiques pertinentes des organisations régionales, Plans stratégiques, rapports, et autres documentation ; politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autre documentation des pays ; statistiques, rapports et autres documentations des tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1	IS 1.5 : Favoriser des approches sensibles au genre	1.5.A	# de pays ayant mis en œuvre des politiques ou des stratégies qui intègrent des approches tenant compte de la dimension genre	# de pays dotés de politiques ou de stratégies pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail d'analyse et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs et les autres ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1	IS 1.5 : Favoriser des approches sensibles au genre	1.5.B	# de pays ayant mis en œuvre des méthodes ou programmes tenant compte de la dimension genre	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail analytique et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation et les ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 1	IS 1.6 : Promouvoir l'intégration des valeurs dans les systèmes d'éducation et de formation	1.6.A	# de pays ayant mis en œuvre des politiques ou des stratégies prévoyant des formules pour intégrer les valeurs	# de pays dotés de politiques ou de stratégies pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail d'analyse et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs et les autres ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 2	IS 2.1 : Faire avancer la Deuxième décennie de l'éducation pour l'Afrique de l'Union Africaine et les autres initiatives régionales et continentales	2.1.A	% des objectifs annuels de la Deuxième décennie d'éducation relevant de l'aide de l'ADEA tels que soulignés dans le protocole d'entente atteints chaque année	# d'objectifs pertinents atteints au cours de l'année calendaire 2012	2015 = 2017 =	Examen et analyse des données et rapports sur la Seconde décennie communiqués directement par les tierces parties	Biennal	Évaluations, rapports et autres documentations sur la Seconde décennie ; évaluation externe de l'ADEA ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)

PMP IS									
OS	**Élément**	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 2	IS 2.1 : Faire avancer la Deuxième décennie de l'éducation pour l'Afrique de l'Union Africaine et les autres initiatives régionales et continentales	2.1.B	# d'initiatives régionales ou continentales conçues à l'initiative de pays africains qui atteignent 75% ou plus de leurs objectifs chaque année	N/A	2015 = 2017 =	Examen et analyse des données et rapports sur l'initiative communiqués directement par les tierces parties	Biennal	Évaluations, rapports et autres documentations propres à l'initiative ; évaluation externe de l'ADEA ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 2	IS 2.2 : Faciliter une collaboration inter-pays et une intégration régionale plus importantes	2.2.A	# de pays participant à des PQIP opérationnels	# de pays participant aux PQIP à la date de décembre 2012	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau module de suivi des partenaires/composantes dans la base de données Profile	Annuel	Notes conceptuelles, protocoles d'accord, rapports d'activités/action, ou autre documentation des PQIP ; Plans de travail, rapports d'activité et autre documentation de l'ADEA	Secrétariat (équipe du programme, responsable de la gestion des connaissances)
OS 2	IS 2.2 : Faciliter une collaboration inter-pays et une intégration régionale plus importantes	2.2.B	# de PQIP qui atteignent 75% ou plus de leurs objectifs chaque année	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Examen et analyse des données communiquées directement et des rapports de tierces parties sur les PQIPs	Annuel	Évaluations, rapports et autres documentations spécifiques aux PQIP ; rapports, résultats de mesure des performances, et autre documentation spécifiques aux PQIP ; évaluation externe de l'ADEA ; statistiques, rapports et autre documentation de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 2	IS 2.2 : Faciliter une collaboration inter-pays et une intégration régionale plus importantes	2,2.C	# de pays faisant état d'une collaboration inter-pays dans les réunions et manifestations de l'ADEA	N/A	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres, (réponses des ministres uniquement) ; examen et analyse des données et rapports communiqués directement par les pays et/ou des tierces parties	Annuel	Ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques) ; communications des pays, études de cas, exemples de collaboration, et autre documentation lors des réunions et manifestations de l'ADEA	Secrétariat (équipe du programme, responsable de la gestion des connaissances)
OS 2	IS 2.3 : Sensibiliser et promouvoir l'application des solutions africaines existantes	2.3.A	La mesure dans laquelle les représentants des ministères indiquent dans les enquêtes annuelles que les produits de l'ADEA liés à des solutions conçues à l'initiative de pays africains sont instructifs	Enquête de référence auprès des membres, mi-2013	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès des membres (réponses des ministres uniquement)	Annuel	Ministres africains de l'éducation et de la formation (ou leurs représentants techniques)	Secrétariat (équipe du programme, responsable de l'administration)

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

PMP IS									
OS	**Élément**	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 2	IS 2.4 : Apporter un appui-conseil aux gouvernements dans la conception et la mise en œuvre de solutions africaines répondant aux besoins en matière d'éducation et de formation	2.4.A	# de pays ayant mis en œuvre des politiques intégrant des solutions à l'initiative de pays africains	# de pays dotés de politiques pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail d'analyse et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs et les autres ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 2	IS 2.4 : Apporter un appui-conseil aux gouvernements dans la conception et la mise en œuvre de solutions africaines répondant aux besoins en matière d'éducation et de formation	2.4.B	# de pays ayant mis en œuvre des politiques intégrant des solutions à l'initiative de pays africains	# de pays dotés de stratégies pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail d'analyse et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation, les revues par les pairs et les autres ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Équipe du programme)
OS 3	IS 3.1 : Impliquer les parties prenantes dans un dialogue pour identifier des solutions TIC réalisables	3.1.A	% des partenaires techniques du groupe de réflexion TIC qui contribuent activement au dialogue sur l'intégration des TIC ou aux activités de l'ADEA y-afférentes	% de partenaires technologiques au cours de l'année calendaire 2012	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau modules de suivi des partenaires/composantes et/ou activités dans la base de données Profile	trimestriel	Courriels, appels téléphoniques ; fiches de présence aux réunions/manifestations ; fiches d'inscription aux événements ; listes de diffusion ; notes conceptuelles d'activités ; rapports d'activités ; autres documentations	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC responsable de la gestion des connaissances)
OS 3	IS 3.1 : Impliquer les parties prenantes dans un dialogue politique pour identifier des solutions TIC réalisables	3.1.B	% des pays qui contribuent activement au dialogue sur l'intégration des TIC ou aux activités de l'ADEA y-afférentes	% de pays au cours de l'année calendaire 2012	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau modules de suivi des partenaires/composantes et/ou activités dans la base de données Profile	trimestriel	Courriels, appels téléphoniques ; fiches de présence aux réunions/manifestations ; fiches d'inscription aux événements ; listes de diffusion ; notes conceptuelles d'activités ; rapports d'activités ; autres documentations	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC, responsable de la gestion des connaissances)
OS 3	IS 3.2 : Conseiller les gouvernements africains dans la mise en œuvre de politiques et stratégies d'intégration des TIC	3.2.A	# de pays qui mettent en œuvre des politiques d'intégration des TIC	# de pays dotés de politiques pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail analytique et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation et les ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC)

PMP IS									
OS	**Élément**	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 3	IS 3.2 : Conseiller les gouvernements africains dans la mise en œuvre de politiques et stratégies d'intégration des TIC	3.2.B	# de pays qui mettent en œuvre des stratégies d'intégration des TIC	# de pays dotés de stratégies pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail analytique et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation et les ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC)
OS 3	IS 3.3 : Négocier des Partenariats public-privé (PPP) en Afrique permettant un accès coût-efficace aux TIC	3.3.A	# de PPP constitués grâce au rôle d'intermédiaire joué par l'ADEA	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Examen et analyse des données communiqués directement par les pays et les partenaires et des rapports de tierces parties	Annuel	Communication formelle et informelle des pays avec l'ADEA ; Communication formelle et informelle des partenaires avec l'ADEA ; comptes rendus formels des pays, études de cas, les revues par les paires et autres documentations ; statistiques, rapports et autre documentation de tierces parties ;	Secrétariat (Coordinateur de La Task Force de l'ADEA sur les TIC)
OS 3	IS 3.3 : Négocier des Partenariats public-privé (PPP) en Afrique permettant un accès coût-efficace aux TIC	3.3.B	Volume d'assistance en nature fournie à la suite de PPP négociés par l'ADEA	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Calculs basés sur des estimations budgétaires et de coût par les partenaires et les pays	Annuel	Estimations de coût des partenaires techniques du groupe de réflexion TIC ou de gouvernements africains ; plans et budgets programmatiques traditionnels pour l'intégration des TIC	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC)
OS 3	IS 3.4 : Promouvoir des politiques et stratégies d'intégration des TIC qui ciblent les groupes et populations marginalisés	3.4.A	# de pays ayant mis en œuvre des politiques ou des stratégies d'intégration des TIC incluant des formules visant à cibler les populations marginalisées	# de pays dotés de politiques ou de stratégies pertinentes mises en œuvre à la date de décembre 2012	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Travail analytique et de recherche s'appuyant sur les rapports internes et externes, la documentation et les ressources des pays	Annuel	Politiques, plans stratégiques, rapports, études de cas et autres documentations des pays ; statistiques, rapports et autres documentations de tierces parties	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force de l'ADEA sur les TIC)
OS 4	IS 4.1 : Diversifier la base de partenariat pour intégrer de nouvelles voix et expériences dans le dialogue politique	4.1.A	# de partenaires non traditionnels	# de partenaires non traditionnels à la date de décembre 2012	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau module de suivi des partenaires/composantes dans la base de données Profile	Annuel	Protocoles d'accord, notes conceptuelles ; plans d'activités et budgets ; plans de travail de l'ADEA ; communications des partenaires ; rapport annuel de l'ADEA ; listes de diffusion	Secrétariat (équipe du programme, responsable de la gestion des connaissances)

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

PMP IS									
OS	**Élément**	**Réf. No.**	**Mesure**	**Référence de base**	**Cible**	**Méthode de collecte des données**	**Fréquence de collecte des données**	**Source des données**	**Partie responsable**
OS 4	IS 4.2 : Impliquer la diaspora africaine dans la promotion du développement des compétences critiques	4.2.A	# des réseaux professionnels ou membres de la diaspora contribuant activement aux activités de l'ADEA	N/A	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau modules de suivi des partenaires/composantes et/ou activités dans la base de données Profile	Annuel	Courriels, appels téléphoniques ; fiches de présence aux réunions/manifestations ; fiches d'inscription aux événements ; listes de diffusion ; notes conceptuelles d'activités ou d'initiatives ; rapports d'activités ou d'initiatives	Secrétariat (Coordinateur de la Task Force sur la diaspora, Responsable de la gestion des connaissances)
OS 4	IS 4.3 : Accroître la participation technique des partenaires du réseau pour étendre la couverture de l'ADEA	4.3.A	# de pays participant activement aux activités de l'ADEA	% d'activités au cours de l'année calendaire 2012	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau modules de suivi des partenaires/composantes et/ou activités dans la base de données Profile	trimestriel	Plans de travail, estimations de budget et justifications de voyage, plans d'action, rapports de mission et rapports d'activités de l'ADEA ; communications, protocoles d'accord, notes conceptuelles et autres documentations des partenaires	Secrétariat (équipe du programme, responsable de la gestion des connaissances)
OS 4	IS 4.3 : Accroître la participation technique des partenaires du réseau pour étendre la couverture de l'ADEA	4.3.B	# d'activités découlant des nouveaux partenaires	N/A	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau modules de suivi des partenaires/composantes et/ou activités dans la base de données Profile	trimestriel	Plans de travail, estimations de budget et justifications de voyage, plans d'action, rapports de mission et rapports d'activités de l'ADEA ; communications, protocoles d'accord, notes conceptuelles et autres documentations des partenaires	Secrétariat (équipe du programme, responsable de la gestion des connaissances)
OS 4	IS 4.4 : Accroître le soutien financier des partenaires du réseau	4.4.A	Volume des contributions annuelles (en nature et en espèces)	N/A pour le PMP	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Processus de gestion des données financières	Annuel	Comptes certifiés ; rapports budgétaires ; rapport d'activités annuel	Secrétariat (Responsable des finances)
OS 4	IS 4.4 : Accroître le soutien financier des partenaires du réseau	4.4.B	# d'engagements pluriannuels pris par les donateurs	N/A pour le PMP	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Processus de gestion des données financières	Annuel	Accords de financement signés avec les donateurs ; protocoles d'accord	Secrétariat (Responsable des finances)
OS 5	IS 5.1 : Élaborer et améliorer en permanence les processus opérationnels de base	5.1.A	# de processus opérationnels de base mis au point ou améliorés	N/A	2013 = 2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau module de suivi des activités dans la base de données Profile	trimestriel	Plans de travail, estimations de budget, plans d'action, rapports de mission et rapports d'activités de l'ADEA ; protocoles d'accord, notes conceptuelles, termes de référence, ou autres accords de partenariat afin de nouer de nouveaux processus avec les partenaires	Secrétariat (Responsable de l'administration, Responsable de la gestion des connaissances)

PMP IS									
OS	Élément	Réf. No.	Mesure	Référence de base	Cible	Méthode de collecte des données	Fréquence de collecte des données	Source des données	Partie responsable
OS 5	IS 5.1 : Élaborer et améliorer en permanence les processus opérationnels de base	5.1.B	# de processus organisationnels de base jugés efficaces par les composantes internes de l'ADEA	Enquête de référence auprès du personnel, mi-2013	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès du personnel	Annuel	Tous les consultants et membres du personnel	Secrétariat (Responsable de l'administration)
OS 5	IS 5.1 : Élaborer et améliorer en permanence les processus opérationnels de base	5.1.C	# de processus organisationnels de base qui atteignent 75% ou plus de leurs objectifs de performance chaque année	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Procédé de mesure des performances spécifique au processus	Annuel	Procédé de mesure des performances spécifique au processus	Secrétariat (Responsable de l'administration, Responsables du processus)
OS 5	IS 5.2 : Institutionnaliser et favoriser une culture interne positive	5.2.A	Degré général de satisfaction du personnel vis-à-vis de la culture interne / de l'esprit d'équipe	Enquête de référence auprès du personnel, mi-2013	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquête annuelle et anonyme auprès du personnel	Annuel	Tous les consultants et membres du personnel	Secrétariat (Responsable de l'administration)
OS 5	IS 5.3 : Optimiser l'efficacité du capital humain	5.3.A	Degré d'efficacité perçue du personnel lors des examens à 360° conduits par les pairs	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Examens à 360° conduits par les pairs	Annuel	Personnels retenus pour les examens par les pairs	Secrétariat (Sec. Exécutif, Responsable de l'administration)
OS 5	IS 5.4 : Améliorer la collaboration et la prise de décision entre les composantes de l'ADEA	5.4.A	% de délais internes respectés	N/A	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Nouveau module de suivi des activités dans la base de données Profile	trimestriel	Plans de travail, estimations de budget, plans d'action, rapports de mission et rapports d'activités de l'ADEA ; communication formelle et informelle avec les partenaires	Secrétariat (Responsable de l'administration, Responsable de la gestion des connaissances)
OS 5	IS 5.4 : Améliorer la collaboration et la prise de décision entre les composantes de l'ADEA	5.4.B	Degré d'amélioration perçue dans la collaboration entre les composantes de l'ADEA	Enquêtes de référence auprès du personnel et des membres, mi-2013	2014 = 2015 = 2016 = 2017 =	Enquêtes annuelles et anonymes auprès du personnel et des membres	Annuel	Tous les membres formels de l'ADEA ; tous les consultants et membres du personnel	Secrétariat (Responsable de l'administration)

Annexe B. OS - Plan de mesure de performance

Ushirika wa Maendeleo ya Elimu Barani Afrika
الرابطة لأجل تطوير التربية في إفريقيا
Association for the Development of Education in Africa
Association pour le développement de l'éducation en Afrique
Associação para o Desenvolvimento da Educação em África

Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA)
Banque africaine de développement (BAD) – Agence temporaire de relocalisation (ATR)
13 avenue du Ghana - BP 323 – 1002 Tunis Belvédère – Tunisie
Tél. : +216 71 10 39 86 – fax : +216/ 71 25 26 69
mél : adea@afdb.org
site web : www.adeanet.org