



Plan d'Action

RESUME

Cette boîte à outils vous apporte un modèle pour pouvoir entreprendre le plan d'action d'une organisation. Elle conduit l'utilisateur dans un format de plan d'action basic, étape par étape, lui permettant de couvrir tous les éléments les plus importants. En suivant ce format, tout projet ou organisation devrait être capable de préparer un plan d'action intelligible, dans le contexte d'une planification stratégique. Cette boîte à outils développe la courte introduction à la planification d'action qui vous est donné dans la boîte à outils : Eléments de Planification.



Plan d'Action

Introduction

A qui s'adresse cette boîte à outils et quand devrait-elle être utilisée.

Bienvenue dans cette boîte à outils. Il s'agit d'une extension de la courte introduction à la planification d'action qui vous est fournie dans la boîte à outils : Eléments de Planification.

Pourquoi une boîte à outils détaillée sur la planification d'action ?

Le plan d'action est le plan qui vous guide dans votre travail quotidien. Sans cadre stratégique, vous ne savez pas où vous allez et dans quel but. Alors cela la manière dont vous procédez n'a que peu d'importance ! Mais sans plan d'action, il y a des chances pour que le plan stratégique reste à l'état de rêve que vous ne réaliserez jamais de toutes manières ! L'objectif de cette boîte à outils est de vous aider à réaliser un plan d'action détaillé et utile, et guide l'utilisateur au travers d'un processus qui peut être répliqué dans une organisation ou un projet.

La boîte à outils intitulée Eléments de la Planification vous aidera à comprendre comment la planification est liée au processus général de planification. La boîte à outils consacrée à la planification stratégique vous aidera à vous préparer à la planification d'action. La boîte à outils sur le suivi et l'évaluation vous aidera à développer le processus de suivi et d'évaluation une fois que vous avez développé vos activités. Un bon plan d'action, relié à un cadre stratégique clair, aide votre projet ou votre organisation à avoir un impact significatif.

A qui s'adresse cette boîte à outils ?

Cette boîte à outils s'adresse à ceux qui ne bénéficient que d'une expérience limitée en matière de planification ou de planification d'action. Peut-être n'avez-vous jamais participé à la direction d'une organisation, d'un projet ou d'un service auparavant. Ou peut-être n'avez-vous jamais participé à la planification du travail auparavant. Notre expérience est que de nombreuses organisations ou projets sont en fait très bons en matière de plan d'action ; une fois qu'ils savent ce qu'il faut faire, ils peuvent planifier de le faire. Des problèmes surgissent lorsque le plan ne se situe pas dans un cadre stratégique et que l'organisation ou le projet ne cessent d'entreprendre de nouvelles actions sans réfléchir stratégiquement. Pour ceux d'entre vous qui sont toujours peu sûrs de la manière dont vous allez planifier vos activités, ou qui ne sont pas certains de le « faire correctement », cette boîte à outils devrait vous être utile.

A quel moment cette boîte à outils sera-t-elle utile ?

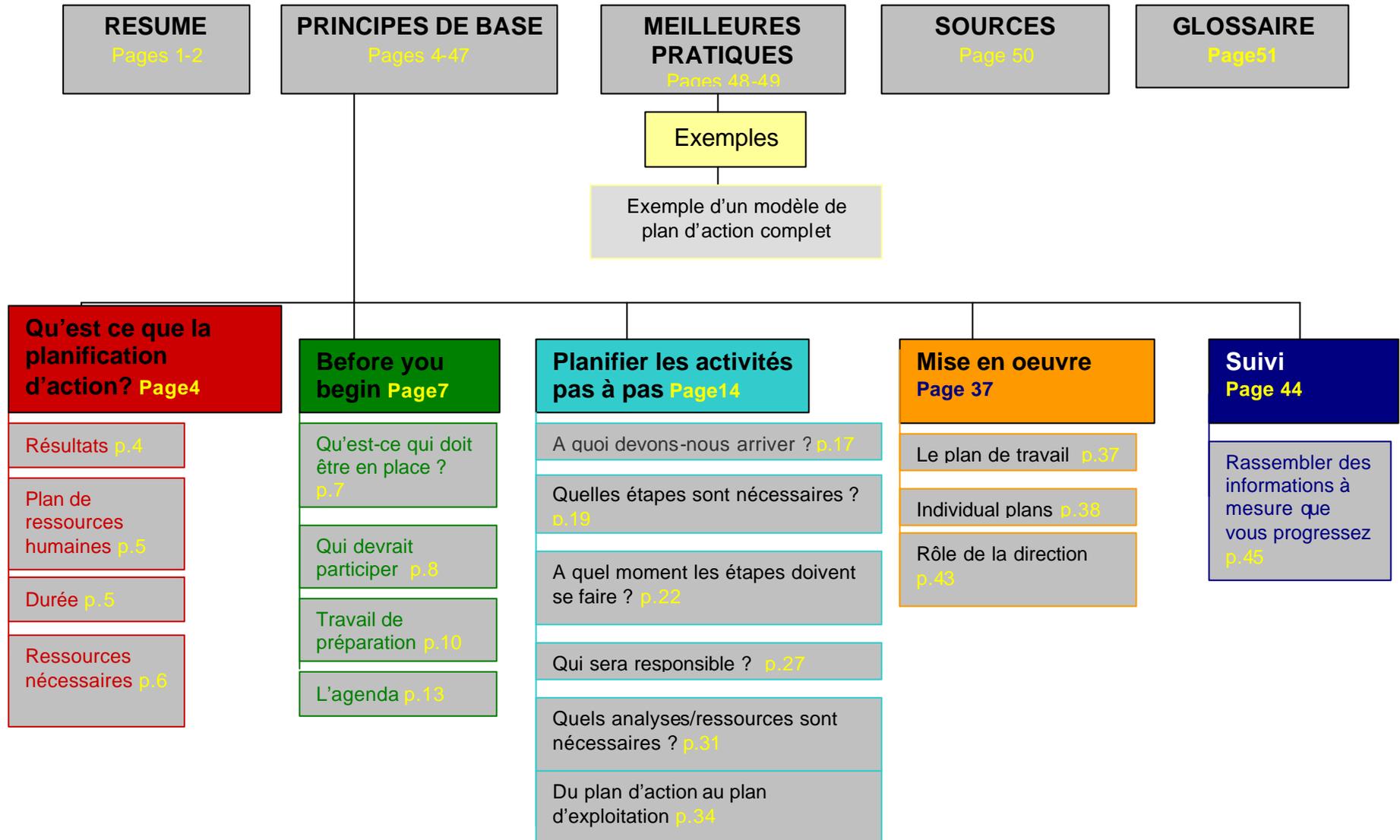
- ✍ Lorsque vous devez planifier de manière opérationnelle, sur la base d'un processus de planification stratégique, et pour faire la distinction entre la planification stratégique, la planification opérationnelle, ou la planification d'action.
- ✍ Lorsque vous avez besoin d'idées pour vous aider à développer un plan d'action.
- ✍ Lorsque vous aidez prêts à faire passer une nouvelle organisation ou un nouveau projet de la phase de planification stratégique à la phase opérationnelle.



Plan d'Action

- ✍ Lorsque vous sentez que vous avez besoin de passer en revue vos programmes d'action, par exemple parce que votre stratégie a changé.

Plan d'Action



Plan d'Action

PRINCIPES DE BASE

Qu'est-ce que la planification d'action ?

La planification d'action est le processus qui guide les activités quotidiennes d'une organisation ou d'un projet. C'est le fait de planifier ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, par qui cela doit être fait, et quelles ressources ou analyses sont nécessaires pour cela. C'est le processus qui permet d'opérationnaliser vos objectifs stratégiques. C'est pourquoi on appelle aussi cela planification opérationnelle. Lorsqu'un plan d'action ou un plan opérationnel est présenté à la base d'une proposition de financement, ou pour une demande d'emprunt, ou pour faire en sorte que d'autres adhèrent à un processus ou à un projet d'une manière quelconque, on y fait souvent référence par le terme de « plans d'exploitation ». (Consultez le chapitre qui suit dans cette boîte à outils intitulé Du plan d'Action au Plan d'Exploitation.)

La plupart des plans d'action consistent en les éléments suivants :

- ✍ une déclaration de **ce qui doit être réalisé** (les résultats ou les domaines de résultats qui émergent d'un processus de planification stratégique) ;
- ✍ une énumération **des étapes qui doivent être suivies** pour atteindre cet objectif ;
- ✍ un genre de calendrier pour chaque étape qui doit avoir lieu et le temps que chacune de ces étapes devrait prendre (**quand**) ;
- ✍ un éclaircissement sur qui sera responsable de s'assurer que chaque étape est réalisée avec succès (**qui**) ;
- ✍ un **éclaircissement des analyses/ressources** nécessaires.

Nous traitons encore de tout cela dans la section consacrée à la **planification des activités pas à pas**. Si vous entreprenez de développer un plan d'action, alors vous devriez obtenir un plan pratique vous permettant de d'entreprendre et de mener à terme les étapes nécessaires pour vous permettre d'atteindre vos objectifs et de contribuer à vos objectifs à long terme.

RESULTATS

Les résultats sont ces éléments qui vous montrent que les activités se sont bien déroulées. Nous faisons ici référence aux résultats des activités. Par exemple, si une activité consiste à organiser une journée porte ouverte des entreprises du secteur tertiaire de votre région, alors le résultat sera « une journée portes ouvertes réussie ». Les résultats sont les « quoi » qui doivent résulter des activités si un result area doit être atteint et que le plan stratégique est réussi. Tous les résultats conjugués doivent conduire à atteindre les points stratégiques pour lesquels ils sont destinés, e.g. des professeurs plus qualifiés.

Les points stratégiques de votre plan d'action deviennent les objectifs du développement de votre plan d'action. Il est utile de résumer les résultats escomptés pour la période pour laquelle vous planifiez dans un "résumé des résultats". Cela vous fournit une liste synthétique des progrès, une série d'indicateurs grâce auxquels vous pouvez tester la question suivante : « Réalisons-nous les activités que nous avons planifiées et engendrent-elles les résultats que nous avons anticipés ? » Ils constituent également une bonne base pour établir un rapport des progrès pour les donateurs.

Plan d'Action

PLAN DE RESSOURCES HUMAINES

Lorsque vous préparez votre plan d'action, il peut être utile de développer sur cette base un plan de ressources humaines. C'est un résumé de ce dont vous aurez besoin en termes de ressources humaines pour mener à bien les activités programmées. Dans ce plan, vous pouvez inclure :

- ✍ besoins en personnel déjà réglés, personnel ou soutien supplémentaire nécessaire ;
- ✍ besoins en terme de développement des capacités afin de permettre au personnel de mener à bien les activités.

Une fois de plus, cela constitue un résumé utile et vous aidera à préparer un calendrier pour les activités programmées. Clairement, si vous devez développer les capacités ou employer de nouveaux membres de personnel, avant de pouvoir mener à bien une activité, cela affectera votre programmation.

Ceci constituera également un résumé utile des implications de votre plan d'action au niveau des ressources humaines. Cela vous aidera à rendre vos plans opérationnels et constituera un point de référence utile pour les donateurs.

CALENDRIER

Il y a deux moments importants dans la planification d'action :

- ✍ Quand commencer ;
- ✍ Comment planifier le temps nécessaire pour mener à bien les activités.

La planification d'action doit être comprise comme une extension de la planification stratégique. Mais vous devez également procéder à cette planification de manière régulière, entre les différentes planifications stratégiques et leurs révisions. La planification d'action est quelque chose que vous faites lorsque vous savez ce que vous voulez faire et que vous avez besoin d'un plan pour vous permettre d'organiser les activités nécessaires pour y arriver. Il se peut que vous ayez besoin de planifier pour un atelier spécifique, ou de planifier les activités d'un service pour les trois mois à venir, ou que vous deviez réaliser un plan d'action général pour un projet ou une organisation sur l'année. Ce n'est généralement pas une bonne idée que de procéder à une planification d'action détaillée pour plus d'un an à l'avance. Les changements de contexte, de stratégies, des hypothèses peuvent entraîner des changements dans vos activités sur le plus long terme.

Lorsqu'on en vient à planifier le temps nécessaire, la clé est habituellement le **découpage en séquences** : passer d'une étape à l'autre en respectant leur ordre et vous assurer que vous n'êtes pas retenus parce qu'une étape par laquelle vous auriez du passer plus tôt a été sautée, ce qui bloque le processus dans son ensemble. Par exemple, il vaut mieux réserver une salle de conférence pour un atelier avant d'envoyer les invitations, et il vaut mieux avoir réglé la question des illustrations pour une publication avant de l'envoyer en presse. Ne reportez pas la consultation avec une communauté à après avoir décidé de ce que vous allez faire dans cette communauté, et ne commencez pas à construire un barrage avant d'avoir reçu les rapports de l'ingénieur.



Plan d'Action

Vous trouverez plus d'éléments sur la planification de votre temps dans le chapitre Planifier les Activités Pas à Pas plus loin dans cette boîte à outils. Lorsque vous avez achevé votre plan d'action, il peut s'avérer utile de réaliser un résumé de votre calendrier, qui vous servira de liste de vérification ainsi qu'aux autres parties prenantes comme les donateurs ou les bénéficiaires. Ceci vous permettra de voir en un coup d'œil quelles seront probablement les périodes les plus chargées et de vous y préparer à l'avance. Dans le chapitre sur la planification des activités pas à pas, à quel moment les étapes doivent-elles débuter ? Nous vous proposons un moyen pour résumer les activités et les différents blocs de temps.



Plan d'Action

RESSOURCES NECESSAIRES

Les ressources dont vous avez besoin pour développer un plan d'action sont les suivantes :

- ✍ individus
- ✍ temps
- ✍ espace
- ✍ équipement.

Cela veut habituellement dire **l'argent**. Votre budget vous fournira un résumé des ressources financières dont vous aurez besoin afin de développer votre plan d'action. Vous ne pouvez préparer un budget avant d'avoir un plan d'action. (Consultez également la boîte à outils sur la Budgétisation).

En résumé, la planification d'action est donc le processus au cours duquel vous planifiez ce qui va se passer dans le projet ou l'organisation sur une période de temps donnée, et vous clarifiez les ressources dont vous avez besoin pour que cela soit possible.



Plan d'Action

Avant de commencer

Avant que vous puissiez commencer le développement de votre plan d'action, certains éléments doivent être en place. Le plus important est que vous produisiez un plan stratégique pour que votre plan d'action ne soit pas établi sur du vent, sans un cadre. Il ne suffit pas de faire quelque chose parce que ça à l'air d'être une bonne idée. Vos « actions » doivent être liées à une stratégie claire dont l'objectif est de vous aider à atteindre vos objectifs à long terme.

QU'EST-CE QUI DOIT ETRE EN PLACE ?

Le plan d'action peut se contenter d'être un moyen de vous aider à réaliser les tâches qui doivent l'être. Mais nous ne vous le conseillons pas ! Un plan d'action devrait être développé après le plan stratégique et devrait être lié à un cadre ou à un contexte stratégique. Lorsque l'on réalise un plan d'action hors d'un cadre stratégique, alors il y a des chances pour qu'il s'agisse d'un raté – il se peut qu'il soit utile, mais une fois de plus, il se peut qu'il ne le soit pas !

Avant que vous n'entamiez le développement d'un plan d'action, il faut que le cadre stratégique pour votre travail ou votre organisation soit en place. Cela veut dire :

- ✍ Une vision claire du type de société vers laquelle travaillez, et une bonne compréhension des problèmes qui entravent le chemin vers l'atteinte d'une telle société.
- ✍ Une série de valeurs qui expriment ce en quoi vous croyez et qui constituent les fondations de ce vers quoi vous essayez d'arriver. Celles-ci constituent des lignes directrices pour la manière dont vous travaillez.
- ✍ Un mandat clair qui définit l'activité de votre projet ou votre organisation, comment il ou elle s'y prend, au bénéfique et qui, et lorsque cela est applicable, en partenariat avec qui.
- ✍ Un objectif général qui rephrase les problèmes spécifiques que vous essayez de résoudre en les transformant en une situation positive, qui est la situation que vous essayez d'atteindre par vos activités.
- ✍ Un objectif immédiat ou objet du projet qui exprime ce que vous, en tant qu'organisation ou que projet, avez l'intention de faire dans le court et le moyen terme, et qui constitue votre contribution à l'objectif général.
- ✍ Des points stratégiques qui donnent sa forme à votre stratégie pour atteindre vos objectifs immédiats.

Une fois ces éléments stratégiques en place, vous êtes fin prêts pour entreprendre le développement d'un plan d'action qui vous permettra d'opérationnaliser votre stratégie.

(Pour plus d'information sur le cadre stratégique, consultez la boîte à outils *Planification Stratégique*.)

Plan d'Action

QUI DEVRAIT PARTICIPER ?

Qui devrait participer au développement du plan d'action ?

Pour le obtenir le détail des participants aux différentes étapes de la planification dans son ensemble, consultez la boîte à outils : Eléments de Planification, Qui Planifie ? Les deux questions clés sont ici :

- ✍ Qui devrait participer au développement du plan d'action ?
- ✍ Qui, si cela est nécessaire, devrait faciliter ce processus ?

Qui devrait y participer ?

Une fois que vous avez décidé des options et des objectifs stratégiques (ce qui habituellement fait par les membres professionnels du personnel et par le conseil d'administration), que tout le monde s'est accordé sur la manière d'organiser le travail, la planification peut se faire en équipes fonctionnelles. Ces équipes peuvent être constituées par les équipes des services, des unités, des projets ou des matrices (recoupant plusieurs fonctions). (Consultez également le Glossaire).

Premièrement, le personnel professionnel participant devrait clarifier les implications de ou des objectifs immédiats ainsi que les domaines de résultats auxquels ils doivent apporter une contribution. Puis, la totalité de l'équipe de gestion, y compris le personnel administratif participant, devrait participer au développement du plan d'action.

Pourquoi est-il important que tous les membres du personnel participent à cet étape ?

Mieux le personnel administratif est informé des activités du personnel professionnel avec qui ils travaillent, plus les chances pour qu'ils réalisent un bon travail sont importantes. Pensez, par exemple, à l'administrateur des projets qui doit souvent avoir à faire avec des parties prenantes par téléphone, ou doit gérer les crises lorsque le personnel professionnel est sur le terrain. Plus il/elle en sait sur le travail, plus il pourra contribuer à l'organisation.

A un autre niveau, afin que les activités d'un projet est lieu, un soutien logistique considérable est nécessaire. Afin que le personnel administratif puisse apporter ce soutien de manière efficace, ils doivent parfaitement comprendre les activités impliquées et comment ces activités s'insèrent dans le tableau d'ensemble. La mise en œuvre est un effort conjoint entre le personnel professionnel et le personnel administratif.

Avez-vous besoin d'un facilitateur extérieur ?

Il est habituellement possible de réaliser un plan d'action sans l'aide d'un facilitateur extérieur, bien que vous ne devriez jamais avoir peur de faire appel à des analyses extérieures ou à des analyses techniques si vous pensez que cela est nécessaire. Dans la mesure où vous répondez aux questions clés posées dans le chapitre sur la planification des activités pas à pas, vous n'avez probablement pas besoin d'un facilitateur extérieur. Cependant, si vous avez rencontré des problèmes dans le



Plan d'Action

développement de plans d'action par le passé, alors il se peut que vous ayez besoin de faire appel à quelqu'un pour éviter ce qui suit :



Plan d'Action

- ✍ planifier d'en faire trop en un laps de temps trop restreint ;
- ✍ ne pas planifier vos activités de manière suffisamment détaillée.
- ✍ ne pas déterminer de time lines pour vous assurer que votre découpage en séquence et que votre calendrier sont logiques ;
- ✍ ne pas expliquer de manière suffisamment claire qui est responsable et bénéficie de l'autorité de s'assurer que toutes les étapes sont réalisées ;
- ✍ ne pas réfléchir régoureusement aux implications en matière de ressources (voir Glossaire).

Une fois que les équipes/services/unités/projets ont développé leur plan d'action, les individus peuvent réaliser leur propre planification s'il le veulent, ce qu'ils devraient faire avec le soutien de l'équipe de direction.

Plan d'Action

TRAVAIL DE PREPARATION

Passage en revue

La partie passage en revue du travail de préparation qui doit être effectuée avant de commencer le développement du plan se concentre spécifiquement sur l'efficacité.

L'efficacité, c'est tout ce qui touche aux ressources financières, humaines, au temps et au matériel investis dans les activités, mais c'est aussi faire ce que vous avez annoncé et ce que vous avez planifié.

En préparation au développement du plan d'action, il est utile de faire une révision de vos rapports précédents sur l'efficacité de et rechercher des moyens qui pourraient vous permettre d'améliorer votre efficacité.

Vous trouverez à la page suivante un questionnaire que vous pourrez utiliser en préparation du développement d'un plan d'actio, pour vous aider à trouver des moyens d'améliorer votre efficacité.

Obtenir les faits

Il peut également être nécessaire pour une équipe/un service/un projet de réaliser des études factuelles avant qu'il ou qu'elle se réunisse pour commencer à développer leur plan d'action. Par exemple, les points stratégiques suivants pourraient avoir été définis au cours du développement du plan stratégique :

Tous les professeurs sous-qualifiés mettent à niveau leurs qualifications pour leurs sujet.

Une matrix team (voir Glossaire) a été mise en place afin d'arriver aux résultats escomptés. Avant de planifier les activités nécessaires, l'équipe décide qu'elle a besoin d'informations sur :

- ✍ les institutions tertiaires qui proposent des cours d'enseignement à distance dans la région ;
- ✍ quels domaines ont des chances d'être les plus nécessaires ;
- ✍ qu'est-ce qui a empêché les professeur d'obtenir des dipômes dans le passé ;
- ✍ combien, en moyenne, des cours de ce type peuvent coûter.

Les équipes délèguent la tâche de trouver les réponses à ces questions à un certain nombre des membres de l'équipe et se mettent d'accord pour se réunir une semaine plus tard pour planifier les activités, sur la base de ces informations et de ce à quoi ils veulent arriver.

La question à poser ici avant de commencer le plan d'action est :

Avons-nous besoin d'informations supplémentaires pour pouvoir développer notre plan ?



Plan d'Action

? TRAVAIL DE PREPARATION POUR LE DEVELOPPEMENT D'UN PLAN STRATEGIQUE – SERVICE/EQUIPE/PROJET

L'object de ce questionnaire est de vous aider à mieux planifier vos futures activités, en construisant sur ce qui s'est bien ou mal passé dans le passé.

En travaillant avec d'autres membres de votre service/équipe/projet, répondez aux questions suivantes en relation avec une activité centrale de votre travail par le passé :

1. Quels résultats essayions-nous d'obtenir ?

2. Quelles activités avions-nous programmer pour y arriver ?

3. Avions-nous obtenu le résultat prévu ?

4. Si non, pour quelle raison ?

5. Est-ce que les activités étaient logiques par rapport au résultat auquel nous souhaitions parvenir ?

6. Aurions-nous pu obtenir le même résultat en dépensant moins d'argent, en y passant moins de temps, en utilisant moins de ressources, avec moins de pression sur le projet ou l'organisation ?

7. Que ferions-nous différemment dans le futur ?



Plan d'Action

8. Qu'avons-nous tiré de cette analyse ?

Il est utile de procéder à ce type de passage en revue après chaque principale série d'activités, e.g. l'organisation d'une conférence, la publication d'un ouvrage, l'organisation d'une série de cours de formation, etc. De la sorte, vous testez de manière constante votre plan d'action au lieu de le faire seulement une fois par mois.

Plan d'Action

L'AGENDA

Planifier un agenda pour le développement d'un plan d'action est quelque chose de très différent de planifier un agenda pour le développement d'un plan stratégique. Dans le développement d'un plan stratégique, il est important de conduire les individus dans un exercice de réflexion stratégique, qui les aide à se concentrer sur le tableau général. Pour le développement d'un plan d'action, on se concentre sur le détail, en s'assurant que les choses sont faites comme elles sont censées l'être et quand elles sont censées l'être. souvent, les organisations ou les projets commentent l'erreur d'essayer de développer leur plan stratégique au même moment qu'ils développent leur plan stratégique. Habituellement, si vous avez réalisé votre plan stratégique correctement, vous n'avez pas le temps de vous concentrer sur les détails nécessaires au développement du plan d'action et il vaut mieux le faire après dans la bonne structure (équipe, service, projet).

Le type de détail nécessaire pour le développement d'un plan d'action est très différent de la réflexion stratégique demandée pour le processus plus large. Les résultats qu'ils faut obtenir doivent être clairement établis au cours du développement du plan stratégique, et la responsabilité générale pour obtenir ce résultat doit être assignée à la bonne structure dans l'organisation. La planification en elle même devrait être réalisée par la bonne équipe/le bon projet/service à un moment sur lequel se sont mis d'accord les participants, avec des échéances données par la direction. En fonction de la complexité des résultats attendus, le temps nécessaire à la planification peut être plus ou moins long. C'est la structure responsable qui décide de combien de temps il faut et d'invalider le temps nécessaire. La direction devrait établir une échéance à laquelle les plans d'action devraient être soumis.

EXEMPLE D'AGENDA POUR LE DEVELOPPEMENT D'UN PLAN D'ACTION

1. Clarifier les résultats que vous voulez obtenir et pour lesquels vous travaillerez.
2. Pour chaque résultat, établissez une liste des étapes nécessaires pour l'atteindre.
3. Organisez les étapes dans un ordre logique en utilisant un outil tel que le diagramme de Gantt (voir A Quel Moment doit-on Débuter une Etape ? plus loin dans cette boîte à outils).
4. Faites un résumé des résultats.
5. Attribuer les responsabilités pour chacune des activités nécessaires.
6. Réalisez un résumé des besoins en ressources humaines.
7. Réalisez un résumé des coûts probables.
8. Rassemblez tout cela dans un calendrier de travail. (Consultez le chapitre sur le Programme de Travail plus loin dans cette boîte à outils).



Plan d'Action

Planifier les activités pas à pas

Les activités sont les étapes que vous devez franchir afin d'obtenir les résultats qui permettront de contribuer à atteindre les objectifs de l'organisation ou du projet.

Le point de départ est donc ce que vous voulez obtenir (les résultats désirés), et ceci est ensuite divisé en étapes nécessaires pour obtenir les résultats. Ces étapes doivent être organisés en une séquence logique, et quelqu'un doit prendre la responsabilité de s'assurer que cela se fait bien. L'organisation ou le projet doit également s'assurer qu'elle ou il dispose des ressources ou des analyses nécessaires pour pouvoir mener à bien les étapes entrant en jeu.

Nous avons également développé un sous-chapitre pour vous permettre de transformer un plan d'action ou une liste d'activités en plan d'exploitation (du Plan d'Action au Plan d'Exploitation) qui peut être utilisé pour vous rallier d'autres parties prenantes.

Dans ce chapitre, nous utilisons un tableau de base pour vous aider à établir votre plan d'action. Vous en trouverez le modèle à la page suivante.



Plan d'Action

? MODELE DE BASE POUR DEVELOPPER VOTRE PLAN D'ACTION

| Résultat : | | | |
|------------|--|----------------------|---------------|
| Activités | Calendrier (commencé par, terminé par) | Personne responsable | Coûts/apports |
| | | | |



Plan d'Action

QUE DEVONS-NOUS OBTENIR ?

- ✍ C'est le "quoi" – le résultat auquel les activités sont censées arriver. Une fois que vous connaissez le « quoi », vous êtes prêts à développer les étapes pour y arriver.

Vous trouverez à la page suivante le modèle de base base avec le « quoi », rempli avec un indicateur permettant la réussite du « quoi », et un « moyen de vérification » - un moyen de montrer que l'indicateur a été obtenu.



Plan d'Action

? **MODELE DE BASE POUR DEVELOPPER VOTRE PLAN D'ACTION : QUELS RESULTATS DOIVENT ETRE OBTENUS ,**

| Résultat : Tous les professeurs sous-qualifiés doivent mettre leurs qualifications à niveau. | | | |
|---|---|-----------------------------|-----------------------|
| Indicateur : Les professeurs remplissent les conditions de mise à niveau. | | | |
| Moyen de vérification : Enquête dans les écoles à la fin de la période (doit être une preuve de la mise à niveau). | | | |
| Activités | Calendrier (commencé par, terminé par) | Personne responsable | Coûts/Appports |
| | | | |



Plan d'Action

QUELLES SONT LES ETAPES NECESSAIRES ?

Avant de pouvoir passer au détail des étapes, vous devez vous mettre d'accord sur une stratégie qui vous permettra d'arriver aux résultats voulus. La meilleure manière de procéder est probablement de réfléchir aux différentes options, de les inscrire sur un tableau de conférence, puis de décider laquelle est la plus logique. Pour pouvoir prendre cette décision :

- ✍ Évaluez les avantages et les désavantages de chaque option ;
- ✍ Comparez les options à des critères pertinents, tels que :
 - L'alignement avec l'approche générale de l'organisation ou du projet ;
 - La capacité du personnel à utiliser une stratégie ;
 - Le coût ;
 - La Durée.

Dans l'exemple que nous avons utilisé, l'organisation a décidé que la meilleure voie à suivre était de faire en sorte que les professeurs mettent leurs qualifications à niveau en passant par des institutions tertiaires existantes. Une autre option aurait pu être que l'organisation elle-même enseigne ou dirige les professeurs mais elle a décidé qu'elle n'avait pas les ressources pour cela. Une fois que les membres de l'organisation se sont mis d'accord sur ce point, le projet mis en place l'indicateur intermédiaire suivant : les professeurs se sont inscrits pour étudier dans une institution tertiaire.

Vous avez maintenant une idée générale de la manière dont vous allez vous y prendre pour obtenir les résultats que vous voulez. Vous devez diviser le travail à réaliser en étapes ou en activités spécifiques. Pour une explication de la manière dont cela peut être fait, rendez-vous à la page suivante. A la page qui suit, nous continuons à remplir le modèle de base vous montrant où remplir « quelles étapes ».

(Nous remercions Olive (ODT) *Planning for Implementation* pour les idées que vous avons utilisées ici. Consultez également les [Sources](#)).



Plan d'Action

? REFLECHIR AUX ETAPES EN EQUIPE

1. Distribuez des cartes/des papiers de petit format (A5) à chaque personne.
2. Demandez à chaque personne d'y inscrire les étapes les plus importantes, ce qui doit se produire si les résultats voulus sont obtenus grâce à la stratégie développée.
3. Affichez les cartes ou les papiers sur un mur.
4. Organisez ou répartissez les cartes en séquence – l'ordre logique pour réaliser chaque étape.
5. Vérifiez qu'aucune étape importante ne manque. Si certaines manquent, alors ajoutez des cartes.
6. Intégrez ces étapes à votre modèle de plan d'action de base. Pour voir comment créer le modèle du plan d'action de base, rendez-vous à la page suivante.



Plan d'Action

? **MODELE DE BASE POUR DEVELOPPER VOTRE PLAN D'ACTION : « QUELLES ETAPES » DOIVENT ETRE COUVERTES ?**

| <p>Résultat : Tous les professeurs sous-qualifiés doivent mettre à jour leurs qualifications.</p> <p>Indicateur : Les professeurs remplissent les conditions de mise à niveau.</p> <p>Moyen de vérification : Enquête dans les écoles à la fin de la période (doit être une preuve de la mise à niveau).</p> <p>Indicateur de progrès : Les professeurs sont inscrits pour étudier dans une institution tertiaire.</p> | | | |
|---|---------------------------------------|----------------------|---------------|
| Activités | Calendrier (Commencé par/terminé par) | Personne responsable | Coûts/apports |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Contactez toutes les écoles et demandez une liste des professeurs sous-qualifiés et leur enseignement de spécialité. 2. Établissez un suivi avec les écoles. 3. Contactez les institutions tertiaires pour obtenir des détails sur les cours qui vous intéressent et pour les inviter à une Journée Portes Ouvertes où les étudiants potentiels pourront discuter avec elles les différentes options. 4. Louez une salle de conférence et occupez vous de l'organisation logistique de la Journée Portes Ouvertes. 5. Établissez un suivi avec les institutions tertiaires et établissez une liste des | | | |



Plan d'Action

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>possibilités.</p> <p>6. Distribuez cette liste aux écoles, accompagnées d'une invitation aux Portes Ouvertes.</p> <p>7. Confirmez le nombre de présents aux Portes Ouvertes avec les écoles.</p> <p>8. Préparez des fiches de commentaires à faire compléter par les institutions tertiaires et par les étudiants potentiels après les Portes Ouvertes.</p> <p>9. Organisez des rafraîchissements pour les Portes Ouvertes.</p> <p>10. Accueillez les Portes Ouvertes – vous devrez préparer un discours de bienvenue et mettre en place une équipe pour discuter des problèmes.</p> <p>11. Récupérez les fiches à la fin des Portes Ouvertes.</p> <p>12. Etablissez un suivi – remerciez les institutions, analysez les fiches.</p> <p>13. Préparez un rapport sur les Portes Ouvertes.</p> <p>14. Demandez une copie des certificats d'inscription des professeurs.</p> | | | |
|--|--|--|--|



Plan d'Action

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>15. Analysez la réponse. 16. Préparez un rapport synthétique. 17. Assignez des mentors aux professeurs inscrits. 18. Etablissez un suivi avec les professeurs qui ne se sont pas inscrits pour en connaître la raison. 19. Planifiez des stratégies alternatives pour mettre ces professeurs à niveau. 20. Suivez les progrès des professeurs inscrits et accordez-leur un soutien permanent au moyen des mentors.</p> | | | |
|---|--|--|--|



Plan d'Action

A QUEL MOMENT LES ETAPES DOIVENT -ELLES DEBUTER ?

Etablir le moment auquel chaque activité ou étape doit débiter demande que vous :

1. Identifiez une date à laquelle le résultat attendu doit être obtenu.
2. Etablissez une date de démarrage des activités nécessaires pour obtenir le résultat attendu réaliste.
3. Calculez combien de temps chaque étape prendra.
4. Clarifiez ce qui doit arriver avant que l'activité ne démarre et combien de temps il y a des chances que cela prenne.
5. Clarifiez ce qui doit arriver une fois que l'activité s'est déroulée et combien de temps il y a des chances que cela prenne.

Vous devriez maintenant être dans une position vous permettant de décider de la date de démarrage d'une activité ainsi que de sa date d'achèvement.

Lorsque le personnel est relativement bien familiarisé avec le temps que prennent habituellement certaines tâches, vous pouvez être relativement précis par rapport au temps nécessaire à ces tâches. Lorsque le personnel est moins bien familiarisé avec cette question, soyez plus flexible au cas où vous n'auriez pas calculé une durée suffisamment longue.

Une fois que vous avez établi combien de temps chaque activité devrait prendre et que vous avez planifié grossièrement chaque activité au cours d'une période de temps, vous devez rassembler toutes vos activités et vous assurer qu'il n'y a pas de conflits ou de recouvrements significatifs entre chacune. Un moyen utile pour cela est d'utiliser un diagramme de Gantt (appelé ainsi en raison du nom de son inventaire Henry Gantt). Vous trouverez à la page suivante une explication détaillée d'un diagramme de Gantt. Après cela, vous pourrez voir comment se poursuit le modèle du plan d'action de base.



Plan d'Action

? UTILISER UN DIAGRAMME DE GANNT

(Nous remercions Olive (ODT), *Planning for Implementation* pour cette description sur l'utilisation du diagramme de Gannt.)

- 1. Identifiez l'unité de temps que vous allez utiliser. Vous pouvez par exemple utiliser les mois, les semaines d'une période données, ou les trimestres. Créez un tableau avec ce nombre de colonnes, et intitulez chaque colonne.**

Pour un projet d'une durée de trois ans, si vous utilisez les semaines pour unité de temps, alors vous obtiendrez 150 colonnes – dans ce cas, il vaut probablement mieux diviser l'année en trimestres et travailler à partir des trimestres.

Cependant, si vous planifiez pour un ans, une division par trimestre ne vous donnera probablement pas le niveau de détail dont vous aurez besoin. Un découpage par mois fonctionnera mieux.

| | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

- 2. Ajoutez une colonne supplémentaire à votre tableau. Placez chacune des activités de votre plan d'action dans chaque ligne de cette première colonne.**

| | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | | | | | | | | | | | | |
| A2 | | | | | | | | | | | | |
| A3 | | | | | | | | | | | | |

- 3. Représentez dans le diagramme à quel moment chacune des activités aura lieu.**

Vous pouvez visualiser les activités de différentes manières :

- Une activité qui se déroulera au cours d'une période de temps définie peut être représentée en colorant les différentes cases entre les dates de début et de fin de l'activité avec une teinte légère.

| | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | | | | | | | | | | | | |
| A2 | | | | | | | | | | | | |
| A3 | | | | | | | | | | | | |

Vous pouvez utiliser une teinte claire même si vous ne prévoyez pas de travailler « à plein temps » à cette activité. La teinte claire montre que vous travaillerez à cette activité de manière continue sur cette période de temps.



Plan d'Action

- Une activité qui se déroulera en continu sur une certaine période de temps peut être représentée en utilisant une couleur sombre pour remplir les cases.

| | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | | | | | | | | | | | | |
| A2 | | | | | | | | | | | | |
| A3 | | | | | | | | | | | | |

Vous pouvez également utiliser différentes couleurs pour différents résultats ou objectifs attendus.

- Lorsque les activités ont lieu à différentes périodes, vous pouvez utiliser une couleur ou une teinte claire ou un symbole pour indiquer à quel moment vous y travaillerez.

| | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | | | | | | ? | | | | | | ? |
| A2 | | | | | | | | | | | | |
| A3 | | | | | | | | | | | | |

Ici, le symbole indique la rédaction de rapports.

Datez systématiquement votre diagramme de Gantt pour savoir quelle est la version la plus à jour.

Toutes les personnes concernées devraient avoir une copie de ce diagramme.



Plan d'Action

? **MODELE DE BASE POUR DEVELOPPER VOTRE PLAN D'ACTION : « QUAND » LES CHOSES DOIVENT-ELLES ETRE FAITES ?**

| <p>Résultat : Tous les professeurs sous-qualifiés doivent mettre à jour leurs qualifications. Indicateur : Les professeurs remplissent les conditions de mise à niveau. Moyen de vérification : Enquête dans les écoles à la fin de la période (doit être une preuve de la mise à niveau). Indicateur de progrès : Les professeurs sont inscrits pour étudier dans une institution tertiaire.</p> | | | |
|--|---|----------------------|---------------|
| Activités | Calendrier (Début/fin) | Personne responsable | Coûts/apports |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Contactez toutes les écoles et demandez une liste des professeurs sous-qualifiés et leur enseignement de spécialité. 2. Etablissez un suivi avec les écoles. 3. Contactez les institutions tertiaires pour obtenir des détails sur les cours qui vous intéressent et pour les inviter à une Journée Portes Ouvertes où les étudiants potentiels pourront discuter avec elles les différentes options. 4. Louez une salle de conférence et occupez vous de l'organisation logistique de la Journée Portes Ouvertes. 5. Etablissez un suivi avec les institutions tertiaires et | <p>Début : Septembre Fin : Octobre</p> <p>Dernière semaine d'octobre</p> <p>Début : Septembre Fin : Octobre</p> <p>Au cours du mois de novembre</p> <p>Vers la fin du mois de novembre</p> | | |

Plan d'Action

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>établisiez une liste des possibilités.</p> <p>6. Distribuez cette liste aux écoles, accompagnées d'une invitation aux Portes Ouvertes.</p> <p>7. Confirmez le nombre de présents aux Portes Ouvertes avec les écoles.</p> <p>8. Préparez des fiches de commentaires à faire compléter par les institutions tertiaires et par les étudiants potentiels après les Portes Ouvertes.</p> <p>9. Organisez des rafraîchissements pour les Portes Ouvertes.</p> <p>10. Accueillez les Portes Ouvertes – vous devrez préparer un discours de bienvenue et mettre en place une équipe pour discuter des problèmes.</p> <p>11. Récupérez les fiches à la fin des Portes Ouvertes.</p> <p>12. Etablissez un suivi – remerciez les institutions, analysez les fiches.</p> <p>13. Préparez un rapport sur les Portes Ouvertes.</p> <p>14. Demandez une copie des certificats d'inscription des</p> | <p>Début décembre (avant la fermeture des écoles)</p> <p>Janvier (à l'ouverture des écoles à la fin du mois)</p> <p>A la fin du mois de janvier</p> <p>mi-février</p> <p>Troisième semaine de février Lors des portes Ouvertes</p> <p>Dernière semaine de février</p> <p>Première semaine de mars</p> <p>Dernière semaine de mars</p> | | |
|--|---|--|--|



Plan d'Action

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>professeurs.</p> <p>15. Analysez la réponse.</p> <p>16. Préparez un rapport synthétique.</p> <p>17. Assignez des mentors aux professeurs inscrits.</p> <p>18. Etablissez un suivi avec les professeurs qui ne se sont pas inscrits pour en connaître la raison.</p> <p>19. Planifiez des stratégies alternatives pour mettre ces professeurs à niveau.</p> <p>20. Suivez les progrès des professeurs inscrits et accordez-leur un soutien permanent au moyen des mentors.</p> | <p>De début avril à mi-avril</p> <p>mi-avril – a terminer pour le 23 avril</p> <p>A la fin du mois d'avril.</p> <p>Vers la mi-avril</p> <p>Vers la fin du mois de mai</p> <p>Sur toute l'année</p> | | |
|--|--|--|--|



Plan d'Action

QUI SERA RESPONSIBLE ?

A moins que la responsabilité d'une activité soit attribuée à une personne spécifique, il y a de fortes chances pour que rien ne se passe ! La responsabilité doit être accompagnée d'un certain degré d'autorité. Il est inutile de dire qu'une personne a la responsabilité de compiler un rapport pour une date donnée à moins qu'elle ait l'autorité d'insister pour que les contributeurs lui apportent leur contribution pour une certaine date. Si les contributeurs ne respectent pas les échéances, alors la personne chargée de la rédaction devra insister pour que les superviseurs prennent le problème en charge. Vous pouvez rendre quelqu'un responsable si vous lui donnez à la fois la responsabilité et l'autorité nécessaires à la réalisation du travail.

Pour choisir la personne qui sera responsable d'une activité particulière, vous devrez prendre en compte les éléments suivants :

- ✍ L'expérience, les qualifications, les capacités et la confiance nécessaires à la réalisation de cette tâche.
- ✍ Qui a le temps de s'occuper de cette tâche au moment où elle doit être achevée, et la capacité à le faire.
- ✍ La volonté de quelqu'un à réaliser ou à apprendre un travail. Bien sûr, il y aura toujours des tâches que personne n'aura vraiment envie de faire, mais c'est plus facile si les individus considèrent qu'une tâche découle naturellement de leur travail (par exemple, l'aide-comptable dit qu'il va s'occuper de la budgétisation), ou si quelqu'un est intéressé dans une ou des tâches particulières. Même si quelqu'un n'a pas complètement les compétences et l'expérience nécessaires, si il ou elle accepte d'être dirigé, il se peut qu'il vaille la peine d'investir un peu plus de temps à en faire la personne responsable, ceci étant un investissement à plus long terme en matière de développement.

Si personne dans l'équipe n'a à la fois les capacités et le temps, alors vous devrez contracter une personne à court terme. Si la tâche demandée est relativement complexe (comme le développement d'un programme de formation) et qu'aucun membre de votre personnel n'a les moyens de le faire, peut-être déciderez-vous d'employer quelqu'un ou, pour un investissement sur le long terme, de former un membre de votre personnel ou plus pour réaliser ce travail. Ceci aura des implications dans votre calendrier.

Dans le développement de votre plan d'action, vous devrez établir qui est responsable de réaliser une tâche, mais cela ne veut pas dire que le reste de votre personnel ne participera pas. Au niveau de l'équipe, il se peut que vous ayez à expliquer exactement ce que cela veut dire dans de plus amples détails.

Pour un tableau plus détaillé de la manière dont vous pouvez vous aider à planifier la participation de l'équipe, rendez-vous à la page suivante. Pour voir comment le modèle du plan d'action de base continu, consultez la page qui suit celle mentionnée ci-dessus.



Plan d'Action

TABLEAU DES RESPONSABILITES

| Activité | Responsabilité | Autorisation de la responsabilité | Participation à l'activité | A consulter |
|----------|----------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

La colonne noircie est celle qu'il faut insérer dans votre modèle du plan d'action de base. Pour voir comment ce modèle se poursuit, consultez la page suivante.



Plan d'Action

? **MODELE DE BASE POUR DEVELOPPER VOTRE PLAN D'ACTION : « QUI » EST RESPONSABLE ?**

| <p>Résultat : Tous les professeurs sous-qualifiés doivent mettre à jour leurs qualifications. Indicateur : Les professeurs remplissent les conditions de mise à niveau. Moyen de vérification : Enquête dans les écoles à la fin de la période (doit être une preuve de la mise à niveau). Indicateur de progrès : Les professeurs sont inscrits pour étudier dans une institution tertiaire.</p> | | | |
|--|------------------------------------|--|---------------|
| Activités | Calendrier (Début/fin) | Personne responsable | Coûts/apports |
| 1. Contactez toutes les écoles et demandez une liste des professeurs sous-qualifiés et leur enseignement de spécialité. | Début : Septembre Fin : Octobre | Miriam (Responsable du Projet sur les Ecoles) | |
| 2. Etablissez un suivi avec les écoles. | Dernière semaine d'octobre | Miriam | |
| 3. Contactez les institutions tertiaires pour obtenir des détails sur les cours qui vous intéressent et pour les inviter à une Journée Portes Ouvertes où les étudiants potentiels pourront discuter avec elles les différentes options. | Début : Septembre Fin : Octobre | Donna (Chef d'Equipe) | |
| 4. Louez une salle de conférence et occupez vous de l'organisation logistique de la Journée Portes Ouvertes. | Au cours du mois de novembre | Petrus (Administrateur de l'Equipe) | |
| 5. Etablissez un suivi avec les institutions tertiaires et établissez une liste des possibilités. | Vers la fin du mois de novembre | Donna | |

Plan d'Action

| | | | |
|---|--|--|--|
| 6. Distribuez cette liste aux écoles, accompagnées d'une invitation aux Portes Ouvertes. | Début décembre (avant la fermeture des écoles) | Petrus | |
| 7. Confirmez le nombre de présents aux Portes Ouvertes avec les écoles. | Janvier (à l'ouverture des écoles à la fin du mois) | Petrus | |
| 8. Préparez des fiches de commentaires à faire compléter par les institutions tertiaires et par les étudiants potentiels après les Portes Ouvertes. | A la fin du mois de janvier | Miriam | |
| 9. Organisez des rafraîchissements pour les Portes Ouvertes. | mi-février | Petrus | |
| 10. Accueillez les Portes Ouvertes – vous devrez préparer un discours de bienvenue et mettre en place une équipe pour discuter des problèmes. | Troisième semaine de février Lors des portes Ouvertes | Khuli (Directeur de l'Organisation) pour le discours, Donna pour l'organisation | |
| 11. Récupérez les fiches à la fin des Portes Ouvertes. | | Petrus | |
| 12. Etablissez un suivi – remerciez les institutions, analysez les fiches. | Dernière semaine de février | Miriam et Donna | |
| 13. Préparez un rapport sur les Portes Ouvertes. | Première semaine de mars | Miriam | |
| 14. Demandez une copie des certificats d'inscription des professeurs. | Dernière semaine de mars | Petrus | |
| 15. Analysez la réponse. | De début avril à mi-avril | Miriam | |



Plan d'Action

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>16. Préparez un rapport synthétique.</p> <p>17. Assignez des mentors aux professeurs inscrits.</p> <p>18. Etablissez un suivi avec les professeurs qui ne se sont pas inscrits pour en connaître la raison.</p> <p>19. Planifiez des stratégies alternatives pour mettre ces professeurs à niveau.</p> <p>20. Suivez les progrès des professeurs inscrits et accordez-leur un soutien permanent au moyen des mentors.</p> | <p>mi-avril – a terminer pour le 23 avril</p> <p>A la fin du mois d'avril.</p> <p>Vers la mi-avril</p> <p>Vers la fin du mois de mai</p> <p>Sur toute l'année</p> | <p>Donna (avec l'aide de Miriam)</p> <p>Donna</p> <p>Donna</p> <p>Miriam et Donna (aidées de Khuli)</p> <p>Mentors – supervisés par Donna</p> | |
|--|---|--|--|



Plan d'Action

QUELS SONT LES APPORTS/RESSOURCES NECESSAIRES ?

Les ressources ou les apports qui sont normalement nécessaires aux activités sont les suivantes ;

- ✍ Finances
- ✍ Individus
- ✍ Equipements
- ✍ Services
- ✍ Transport.

Dans la plupart des cas, le résultat financier est un coût d'un certain type pour l'organisation ou le projet. Afin de déterminer quel sera ce coût, vous devez vous pencher sur les apports nécessaires. Cette question est traitée en détail dans la boîte à outils sur la budgétisation.

Lorsque vous déterminez les apports dont vous avez besoin, assurez-vous qu'il sont réalistes pour que l'activité soit réalisée. Ce que vous pouvez faire sur la base d'une de vos expériences précédentes, ou, lorsque vous n'avez pas d'expérience, ou que votre expérience est périmée en termes de coûts, vous devrez réaliser un exercice d'attribution des coûts minutieux.

Lors du développement de votre plan d'action, vous devez noter ce qui est susceptible d'engendrer des coûts, puis les activités doivent être budgétisées soigneusement. Les salaires des membres du personnel constitueront l'un des coûts les plus élevés. (Dans la boîte à outils consacrée à la Budgétisation, dans le chapitre estimation de la nature des frais, nous vous montrons comment estimer les frais de personnel). Ce budget devra ensuite être intégré au budget général du projet, ou, si le budget existe déjà, il faudra le comparer aux allocations attribuées aux différentes sous-catégories ou aux différents éléments budgétés.

Rendez-vous à la page suivant pour observer comment le modèle du plan d'action de base se poursuit.



Plan d'Action

? **MODELE DE BASE POUR DEVELOPPER VOTRE PLAN D'ACTION : QUELS SONT LES APPORTS/RESSOURCES NECESSAIRES ?**

| Résultat : Tous les professeurs sous-qualifiés doivent mettre à jour leurs qualifications. Indicateur : Les professeurs remplissent les conditions de mise à niveau. Moyen de vérification : Enquête dans les écoles à la fin de la période (doit être une preuve de la mise à niveau). Indicateur de progrès : Les professeurs sont inscrits pour étudier dans une institution tertiaire. | | | |
|--|------------------------------------|---|--|
| Activités | Calendrier (Début/fin) | Personne responsable | Coûts/apports |
| 21. Contactez toutes les écoles et demandez une liste des professeurs sous-qualifiés et leur enseignement de spécialité. | Début : Septembre Fin : Octobre | Miriam (Responsable du Projet sur les Ecoles) | Frais de téléphone, d'Emails, temps de Miriam |
| 22. Etablissez un suivi avec les écoles. | Dernière semaine d'octobre | Miriam | Téléphone, Emails, temps de Miriam. |
| 23. Contactez les institutions tertiaires pour obtenir des détails sur les cours qui vous intéressent et pour les inviter à une Journée Portes Ouvertes où les étudiants potentiels pourront discuter avec elles les différentes options. | Début : Septembre Fin : Octobre | Donna (Chef d'Equipe) | Téléphone, Emails, temps de Donna. |
| 24. Louez une salle de conférence et occupez vous de l'organisation logistique de la Journée Portes Ouvertes. | Au cours du mois de novembre | Petrus (Administrateur de l'Equipe) | Frais de location de la salle de conférence, frais d'impression, téléphone, Emails et temps de Petrus. |
| 25. Etablissez un suivi avec les institutions tertiaires et établissez une liste des | Vers la fin du mois de novembre | Donna | Temps de Donna et Emails, frais de téléphone. |

Plan d'Action

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>possibilités.</p> <p>26. Distribuez cette liste aux écoles, accompagnées d'une invitation aux Portes Ouvertes.</p> <p>27. Confirmez le nombre de présents aux Portes Ouvertes avec les écoles.</p> <p>28. Préparez des fiches de commentaires à faire compléter par les institutions tertiaires et par les étudiants potentiels après les Portes Ouvertes.</p> <p>29. Organisez des rafraîchissements pour les Portes Ouvertes.</p> <p>30. Accueillez les Portes Ouvertes – vous devrez préparer un discours de bienvenue et mettre en place une équipe pour discuter des problèmes.</p> <p>31. Récupérez les fiches à la fin des Portes Ouvertes.</p> <p>32. Etablissez un suivi – remerciez les institutions, analysez les fiches.</p> <p>33. Préparez un rapport sur les Portes Ouvertes.</p> <p>34. Demandez une copie des certificats d'inscription des professeurs.</p> | <p>Début décembre (avant la fermeture des écoles)</p> <p>Janvier (à l'ouverture des écoles à la fin du mois)</p> <p>A la fin du mois de janvier</p> <p>mi-février</p> <p>Troisième semaine de février Lors des portes Ouvertes</p> <p>Dernière semaine de février</p> <p>Première semaine de mars</p> <p>Dernière semaine de mars</p> | <p>Petrus</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam</p> <p>Petrus</p> <p>Khuli (Directeur de l'Organisation) pour le discours, Donna pour l'organisation</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam et Donna</p> <p>Miriam</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam</p> | <p>Frais d'Email et temps de Petrus.</p> <p>Email et téléphone, temps de Petrus.</p> <p>Temps de Miriam et frais d'impression.</p> <p>Coût des rafraîchissements, temps de Petrus.</p> <p>Temps de Khuli, temps de Donna, temps du personnel aux Portes ouvertes, frais de transport. Déjà couvert.</p> <p>Temps de Miriam et de Donna, frais d'Emails.</p> <p>Temps de Miriam.</p> <p>Temps de Petrus, frais d'Emails.</p> |
|--|---|---|---|



Plan d'Action

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>35. Analysez la réponse. 36. Préparez un rapport synthétique. 37. Assignez des mentors aux professeurs inscrits. 38. Etablissez un suivi avec les professeurs qui ne se sont pas inscrits pour en connaître la raison. 39. Planifiez des stratégies alternatives pour mettre ces professeurs à niveau. 40. Suivez les progrès des professeurs inscrits et accordez-leur un soutien permanent au moyen des mentors.</p> | <p>De début avril à mi-avril mi-avril – a terminer pour le 23 avril A la fin du mois d'avril. Vers la mi-avril Vers la fin du mois de mai Sur toute l'année</p> | <p>Donna (avec l'aide de Miriam) Donna Donna Miriam et Donna (aidées de Khuli) Mentors – supervisés par Donna</p> | <p>Temps de Miriam. Temps de Miriam et de Donna Temps de Donna, temps des mentors. Temps de Donna, frais de téléphone, frais de transport. Temps de Donna, Khuli et Miriam. Mentors (Temps compté ci-dessus), frais de transport, temps de Donna.</p> |
|--|--|---|--|

Sur cette base, nous attendons de Donna et de Miriam, et si possible de Petrus, qu'ils prennent le temps de calculer combien de temps chaque personne va passer au total pour atteindre le résultat. Ce qui pourra ensuite être chiffré en termes de coût (consulter la boîte à outils sur la Budgétisation, dans le chapitre Estimation de la Nature des Frais).

Plan d'Action

DU PLAN D'ACTION AU PLAN D'EXPLOITATION

Un plan d'action est en fait une manière particulière de présenter votre plan d'action, dans le contexte de votre cadre stratégique, aux autres parties prenantes (consultez également la boîte à outils consacrée à la Planification Stratégique).

Généralement, le plan d'exploitation d'une organisation ou d'un projet de la société civile sera constitué des chapitres suivants (il peut y avoir des variantes, mais ceux-ci recouvrent les sujets principaux) :

- ✍ Page de couverture
- ✍ Résumé synthétique
- ✍ Sommaire
- ✍ Profil de l'organisation ou du projet présentant le plan et des services ou produits proposés
- ✍ Information concernant la gestion/la gouvernance
- ✍ Analyse du problème et analyse de la solution
- ✍ Plan d'action
- ✍ Résumé des résultats et du calendrier
- ✍ Résumé des besoins en personnel et en ressources humaines
- ✍ Budget
- ✍ Annexes et documentation pertinente

Quel doit être le contenu de chacune de ces parties ?

| | |
|---------------------------|---|
| Page de couverture | Celle-ci doit être claire et bien présentée. Il faut que le nom du projet y apparaisse, ainsi que le nom de l'organisation présentant le projet, avec son adresse et ses divers numéros de téléphone, fax, etc., et la date à laquelle le plan d'exploitation a été achevé. (Vous trouverez un exemple de page de couverture à la suite de ce tableau.) |
| Résumé synthétique | Le résumé synthétique est très importants. Certains lecteurs ne regarderont que le résumé synthétique. Essayez de faire en sorte qu'il ne dépasse pas une page. Il doit contenir : <ul style="list-style-type: none"> ✍ Un bref énoncé des analyses du problème et de la solution ; ✍ Un bref énoncé expliquant pourquoi l'organisation est bien placée pour résoudre le problème/y apporter une solution ; ✍ Un "résumé" du "résumé" des résultats et du calendrier ; ✍ Un résumé du budget. <p>Le résumé synthétique est généralement ce que vous rédigez en dernier pour y faire ressortir les principaux éléments de l'ensemble du document. Il devrait être présenté seul et ne doit pas demander au lecteur de se référer à certaines parties du document, afin que celui puisse avoir un aperçu aussi rapide que possible du projet.</p> |
| Sommaire | Souvenez vous d'indiquer les numéros des pages dans votre sommaire – et vérifiez qu'ils sont corrects. Parfois, il arrive que lorsque vous apportez des corrections à un document, les numéros des pages se modifient, et cela crée une mauvaise impression si la pagination est incorrecte. |
| Profil | Ici, vous allez : <ul style="list-style-type: none"> ✍ Donner de brèves informations sur l'arrière-plan et sur l'histoire de l'organisation et/ou du projet ; ✍ Indiquer de quelle sorte d'entité juridique il s'agit (par exemple association volontaire, organisation à but non-lucratif, etc.) ; ✍ Donnez le mandat de votre organisation ou de votre projet ; ✍ Indiquez en quelques sortes quelles sont vos méthodologies et principes opérationnels ; |

Plan d'Action

| | |
|--|---|
| | ✍ Donnez une description des résultats obtenus. |
| Informations concernant la gestion/la gouvernance | Ici vous allez expliquer comment l'organisation est gouvernée et gérée, à quel niveau se situent les responsabilités, et qui sont les personnes clés, ainsi qu'une brève description de leur histoire pour montrer votre crédibilités, les résultats que vous pouvez obtenir, etc. |
| Analyse du problème/analyse de la solution | (consultez également la boîte à outils sur la Planification Stratégique.) vous allez ici expliquer brièvement les problèmes que le projet cherche à résoudre, votre compréhension des causes et des effets, ce que vous avez l'intention de réaliser en résolvant ce problème, et votre stratégie (objet du projet/objectif immédiat et points stratégiques tels que vous les traitez dans la boîte à outils consacrée à la planification stratégique.) |
| Plan d'action | Il s'agit du plan d'action détaillé. Il peut également être inséré en Annexe. |
| Résumé – Résultats et calendrier | Consultez les chapitres Résultats, Calendrier et A Quel Moment les Etapes Doivent Elles Commencer ? dans cette boîte à outils. |
| Résumés – besoins en ressources humaines | Consultez le Plan de Ressources Humaines dans cette boîte à outils. |
| Budget | Consultez le chapitre Quels sont les Apports/Ressources Nécessaires ? dans cette boîte à outils ainsi que la boîte à outils consacrée à la Budgétisation. |
| Annexes et documentation visant à vous mettre en valeur | Vous pouvez inclure ici tout ce qui peut contribuer à vous mettre en valeur, comme par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ✍ Des brochures sur votre organisation et/ou votre projet ; ✍ Des coupures de journaux vous mettant en valeur d'une manière ou d'une autre ; ✍ Des états financiers récents ; ✍ Un organigramme ; ✍ Des lettres de soutien etc. |

Le plan d'exploitation place votre plan d'action original dans un contexte plus large.



Plan d'Action

? EXEMPLE DE PAGE DE COUVERTURE POUR UN PLAN D'EXPLOITATION

**PLAN D'EXPLOITATION DU PROJET « DERRIERE CHAQUE ETUDIANT,
L'HISTOIRE D'UNE REUSSITE » (ESSS)**

présenté par

Education for All (EFA)

Personne à contacter :

Le Directeur
Michael Dada
27 Richter Street
Nom de la Ville
Nom du Pays

Adresse Postale :

P O Box 98765
Nom de la Ville
3456
Nom du Pays

Téléphone : + 45 234-9877

Télécopie: + 45 234-9876

Email: efa@edorg.com

31 mai 2003



Plan d'Action

Mise en oeuvre

Mettre en oeuvre veut dire transformer un plan en action. Cela signifie entreprendre des étapes pour s'assurer que les objectifs stratégiques sont atteints au moyen des plans d'action. Tout la planification du monde ne vait rien si elle n'est pas suivie d'une mise en oeuvre.

Il n'existe aucune formule magique pour s'assurer que la mise en oeuvre a bien lieu. Cela demande :

- ✍ Des **plans de travail** efficaces au niveau de l'équipe/du service ;
- ✍ **Des plans individuels** fondés sur le plan de travail de l'équipe et sur les priorités de l'organisation ;
- ✍ Une **bonne gestion**..

LE PLAN DE TRAVAIL

Dans le chapitre intitulé Planification des Activités Pas à Pas, vous pouvez travailler au développement d'un plan de travail qui précise :

- ✍ les tâches à accomplir ;
- ✍ qui va avoir la responsabilité de les accomplir ;
- ✍ quand elles auront lieu
- ✍ les ressources nécessaires.

Nous faisons référence à cela par l'intitulé « le modèle de base pour développer votre plan d'action ». Chaque unité de travail fonctionnelle du projet ou de l'organisation a besoin d'un plan de travail qui recouvre les activités sur une période d'environ un an. Il se peut que des périodes plus courtes soient mieux, au moins pour les plans de travail détaillées. Ce plan de travail fournit ensuite des directives pour les progrès au quotidien au sein de l'unité de travail et crée une base pour coordonner les activités de l'ensemble du projet ou de l'organisation.

Si une unité de travail participe à plus d'un point stratégique (ce qui a de fortes chances d'arriver), alors il faut un plan de travail pour chaque série d'activités, ainsi qu'un plan de travail intégré pour tout ce à quoi l'unité est dédiée. (Voir l'exemple d'un Diagramme de Gantt dans le chapitre A Quel Moment les Etapes Doivent-Elles Débuter ?) Ceci lui permettra de prioriser, de reprogrammer, et d'allouer les ressources de telle manière que le travail est réalisé. Le plan intégré de chaque unité de travail est intégré dans le plan de travail de l'organisation ou du projet afin que la direction puisse contrôler ce qui se passe, anticiper les crises, éviter le trop plein de travail, etc. Le plan de travail devient donc un outil de gestion précieux. Il permet également de fournir la base sur laquelle les individus organisent leur temps et à ce que l'on peut attendre d'eux en termes de productivité.



Plan d'Action

PLANS INDIVIDUELS

Une fois que chaque unité de travail, et que l'organisation dans son ensemble sait ce qui est attendu d'eux, chaque membre du personnel doit traduire cela en termes de ce que cela signifie pour lui/elle. Que l'organisation/le projet utilise une approche de la direction collective/par équipe, ou bien une approche plus hiérarchique, une bonne gestion nécessite que les responsables de s'assurer que le travail est réalisé sachent ce qu'ils peuvent attendre du personnel, et que le personnel sache ce que l'on attend d'eux. Les plans de travail individuels forment la base sur laquelle cela peut se faire le plus efficacement.

Une fois que chaque membre du personnel dispose de son propre plan de travail, ces plans peuvent former la base d'un processus de passage en revue et de soutien.

Il vaut toujours mieux faire en sorte que les individus prennent la responsabilité de réaliser leur propres plans de travail. Ceci s'applique à la fois aux professionnels et au personnel administratif. Le point de départ pour cela est de demander à chaque membre du personnel de réfléchir à son plan de travail au sein de l'unité puis de répondre aux questions suivantes :

- ✍ Que puis-je faire avec mon travail dans cette période de temps pour contribuer à la bonne mise en place des plans d'action de mon unité ?
- ✍ Comment mes réussites ou mes échecs doivent-ils être évalués ? (Ceci fait référence aux indicateurs de réussite ou d'échec, plutôt qu'au processus d'évaluation en lui-même.)

Ceci fournit un cadre large pour développer un plan de travail individuel puis pour le réviser.

Rendez-vous à la page suivante pour voir le format d'un exemple de révision pour les membres du personnel.



Plan d'Action

FORMAT DE PASSAGE EN REVUE DES PROGRES DU TRAVAIL POUR LES MEMBRES DU PERSONNELS INDIVIDUELS

Date : _____ **Période couverte par le passage en revue :** _____

Nom de l'employé : _____

Nom(s) de la (les) personne(s) chargée de faciliter le passage en revue : _____

1. Objectifs fixés/activités à poursuivre pour la période couverte par le passage en revue :

a

b

c

d

e

f

2. Activités supplémentaires réalisées au cours de la période couverte par le passage en revue :

a

b

c

d

e

3. Objectifs non atteints/activités non réalisées et raisons :

| Objectifs non atteints/activités non réalisées | Raisons |
|---|----------------|
| a | |
| b | |
| c | |
| d | |
| e | |



Plan d'Action

4. Quels autres problèmes ont été rencontrés :

- a
- b
- c
- d
- e

5. Actions que l'employé doit entreprendre pour éviter que ces problèmes ne se reproduisent :

- a
- b
- c
- d
- e

6. Actions que l'organisation doit entreprendre pour éviter que ces problèmes ne se reproduisent :

- a
- b
- c
- d
- e

7. Objectifs pour la période suivante :

- a
- b
- c
- d
- e



Plan d'Action

f

g

h

i

j

8. Date de la prochaine réunion de passage en revue :

Signé par :

Employé :

Facilitateur du passage en revue :

Plan d'Action

ROLE DE LA DIRECTION

Le rôle de la direction, qu'il s'agisse d'une direction collective ou d'une direction hiérarchique, est de :

- ✍ aider les membres du personnel à établir des standards par rapport à la productivité et à la qualité ;
- ✍ suivre les performances – comment ça va, quels sont les problèmes qui se développent, quels succès faut-il reconnaître, qu'est-ce qui peut être fait pour mettre l'organisation en valeur ?
- ✍ rencontrer régulièrement les membres du personnel pour procéder à une évaluation des progrès réalisés, et apporter soutien et commentaires ;
- ✍ gérer ce qui va mal.

Nous avons suggéré un processus qui permet de passer du plan de travail de l'unité de travail à un plan de travail individuel. Tout au long de ce processus, la direction doit aider les membres du personnel à y parvenir, sur la base de toutes les parties sachant ce qui doit être fait. L'idée est d'aider les employés à réussir et à pouvoir faire ce qu'on attend d'eux, plutôt que d'échouer.

Il ya de nombreux types de direction différents. Aucun de ceux qui suivent ne sont « bons » ou « mauvais » mais certains sont plus adaptés que d'autres dans une situation donnée :

- ✍ Un style déterminé est un type de direction dans lequel la personne ou les personnes chargées de la direction savent ce qu'elles veulent et s'attendent à y parvenir, mais en faisant cependant appel aux négociations et aux compromis.
- ✍ Un style participatif est un type de direction dans lequel la personne ou les personnes chargées de la direction sont prêts à faire presque tout si elles sont convaincues qu'une alternative pourrait aussi fonctionner.
- ✍ Un style d'équipe est un type de direction qui laisse le choix à l'équipe de négocier ou non les bases sur lesquelles les performances seront définies et cela évaluées, et essaye simplement d'évaluer cela en participant activement dans l'équipe.
- ✍ Un style de persuasion affirmé est un type de direction dans lequel la direction sait ce qu'elle veut et sait bien vendre ses arguments, de manière à ce que les membres du personnel y adhèrent également.

Quel que soit le style que vous utilisez dans votre organisation ou votre projet, la direction est nécessaire. Sans processus d'évaluation des erreurs ou des progrès, en relation avec les performances individuelles tout comme avec les performances de l'unité, la mise en oeuvre du plan d'action devient quelque chose de difficile. A moins que quelqu'un (une ou plusieurs personnes) ne soit responsable de gérer les événements lorsqu'ils tournent mal, l'ensemble du plan d'action de l'organisation ou du projet peut être ruiné.



Plan d'Action

Suivi

Le suivi dans le contexte du développement d'un plan d'action est l'évaluation continue des performances d'une organisation ou d'un projet par rapport à ses plans d'action. (La boîte à outils sur le Suivi et l'Évaluation se penche sur le suivi et l'évaluation de l'impact. Ceci est plus complexe). Le suivi dans le contexte du plan d'action doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- ✍ Les résultats ont-ils été obtenus dans la durée impartie ?
- ✍ Est-ce que les ressources ont été utilisées avec efficacité ?
- ✍ Avons-nous fait ce que nous avons dit, et si non, pourquoi ?
- ✍ Est-ce que les unités de travail atteignent leurs objectifs ?
- ✍ Est-ce que les individus atteignent leurs objectifs ?

Le suivi est une fonction interne. Il s'agit d'un processus continu qui a lieu dans toute organisation ou dans tout projet bien géré. Il permet d'aider les personnes ayant des postes de direction à déterminer si l'organisation ou le projet met en œuvre son plan d'action de manière efficace. Cela leur permet de pouvoir rendre des comptes aux autres parties prenantes au sujet de ce qu'il se passe dans le projet ou l'organisation. Cela les aide à tirer des leçons de leurs erreurs et aide la direction à prendre des mesures correctives lorsque cela s'avère nécessaire.

Ne vous contentez pas de rassembler des informations dans le simple but de les avoir. Il faut que vous sachiez pourquoi vous rassemblez des informations.

Au moment de la planification, les questions qui doivent être posées sont les suivantes :

- ✍ De quel type d'informations avons-nous besoin ?
- ✍ Comment allons-nous utiliser ces informations ?
- ✍ Comment pouvons-nous les rassembler en nous donnant le moins de mal possible ?
- ✍ Qui va les analyser ?

Dans le chapitre suivant sur le rassemblement d'information, nous nous penchons plus en détails sur les différentes méthodes possibles à utiliser pour rassembler les informations et sur ce qu'il faut en faire.

Plan d'Action

RASSEMBLER DES INFORMATIONS A MESURE QUE VOUS PROGRESSEZ

Il est sans intérêt de se contenter de rassembler des informations au hasard. Vous devez concentrer les informations que vous choisissez de rassembler autour des questions que vous voulez répondre au sujet du plan d'action, et, dans une perspective à plus long terme, autour des questions auxquelles vous souhaiteriez avoir des réponses concernant votre plan stratégique.

Au moment où vous commencez à planifier, vous avez besoin d'identifier des indicateurs (voir Glossaire) autour desquels les informations devraient être rassemblées. Habituellement, lorsque vous cherchez des évidences, c'est pour montrer les progrès réalisés dans vos activités et cela sera utile plus tard pour réfléchir à l'efficacité et à l'impact (pour davantage d'informations sur cette question, consultez la boîte à outils sur le Suivi et l'Evaluation), vous vous posez des questions au sujet de :

- ✍ Combien ?
- ✍ Est-ce bien fait ?
- ✍ A quel rythme ?
- ✍ Qui en bénéficie ?
- ✍ Comment en bénéficient-ils ?

Lorsque vous réalisez vos rapports d'activité, vous avez besoin d'informations qui vous disent si vous avez bien réussi en terme de cible ou ce que vous avez prévu d'obtenir. Cela signifie que vous devez observer les résultats et les échéances de manière régulière afin que vous puissiez prendre des mesures correctives. Vous devez également vous pencher sur les points stratégiques, et sur les indicateurs de progrès que vous avez développé pour ces points stratégiques.

D'où vient l'information ?

- ✍ De documents tels que des lettres, des rapports, des plans, des contrats, des listes de présence, des formulaires, des factures, des reçus, des procès-verbaux.
- ✍ De questionnaires, de groupes de réflexion, d'analyses anecdotiques qui devraient être archivées (les histoires racontées par les gens).

Les données de base sont importantes. Les données de base sont ce que vous savez d'une situation lorsque vous commencez. Donc, si vous planifiez d'améliorer les qualifications de professeurs dans une région donnée, alors vous aurez besoin de données de base sur leurs qualifications au moment où vous commencez. Une partie de votre plan d'action doit consister à rassembler ces données puis à les archiver de manière à ce qu'elles soient accessibles pour pouvoir comparer la situation au début à la situation telle qu'elle est lorsque vous mettez votre plan d'action en œuvre, puis une fois que le plan d'action a été mis en œuvre.

Les informations doivent être **rassemblées**, puis doivent être **analysées**. Par exemple, il se peut que vous sachiez combien de personnes assistent aux réunions communautaires que vous avez organisées parce que vous disposez de listes de présence (collecte d'informations). Mais que signifie le fait que plus d'hommes que de femmes y aient assisté, ou que certaines réunions soient fréquentées par bien plus de personnes que d'autres (analyse de l'information) ?



Plan d'Action

Lorsque vous analysez les informations, vous recherchez les éléments auxquelles vous ne vous attendez pas, et vous essayez de tirer des enseignements de toute déviation (différences par rapport aux résultats escomptés) afin que vous puissiez vous améliorer. Vous trouverez ci-dessous une des manière d'analyser les informations :

Plan d'Action

| Indicateur attendu | Situation réelle | Aucune déviation ? | Raison probable de la déviation | Leçons et recommandations |
|--|--------------------|---|---|--|
| Au moins 85% des professeurs sous-qualifiés sont inscrits à des cours pour obtenir un diplôme. | 45% sont inscrits. | Bien moins que le pourcentage d'inscriptions attendu. | Manque de financements pour couvrir les frais d'inscription | Les professeurs enseignant à ce niveau ne gagnent que très peu. Il est nécessaire de mettre en place un soutien financier quelconque pour un tel processus. Nécessité d'approcher le Ministère de l'Education pour obtenir de l'aide pour l'organisation de quelque chose comme une bourse et/ou un plan d'emprunt. |

(Nous adressons nos remerciements à Olive Publications, *Planning for Implementation*).

Ici, la documentation rassemblée était les certificats de confirmation d'inscriptions ainsi que les données de base fournies par les écoles au sujet du nombre de professeurs sous-qualifiés (dans ce cas, les informations ont été rassemblées par l'administrateur du projet). Le personnel professionnel du projet a pris la documentation et l'a analysée. Lorsqu'ils ont réalisé qu'il y avait une déviation majeure par rapport aux résultats qu'ils attendaient, ils allèrent discuter avec les professeurs qui ne s'étaient pas inscrits pour en identifier la raison. Ils ont ensuite pu prendre des mesures correctives.

Il n'est pas nécessaire de tenir en plus de votre travail des archives compliquer pour pouvoir assurer le suivi. Dans la plupart des cas, vous pouvez utiliser les systèmes simples dont vous disposez déjà. assurez vous que les éléments tels que :

- ✍ Les registres de présence ;
- ✍ Les rapports du responsable de terrain ;
- ✍ Les feuilles de temps ;
- ✍ Le système d'archivage des finances ;
- ✍ Les procès-verbaux des réunions

etc. existent afin que, lorsqu'ils sont analysés, ils puissent vous donner les informations dont vous avez besoin. Par exemple, si les problèmes de genre sont importants pour vous, alors il se peut que vous décidiez d'inclure des colonnes pour le nom et le prénom dans vos registres de présence, afin que vous puissiez déterminer combien de femmes et combien d'hommes ont assisté à la réunion ou à l'atelier, ou bien que vous décidiez d'insérer une colonne « genre » (Homme/femme).

Vos méthodes devraient correspondre aux informations dont vous avez besoin, mais elles doivent être aussi simples que possibles, afin que :



Plan d'Action

- ✍ Si vous avez choisi comme indicateur d'augmentation de l'appropriation des pouvoirs par la communauté la participation des membres de la communauté aux réunions consacrées au développement, alors votre outil de rassemblement des données pourrait être les procès-verbaux des réunions consacrées au développement dans lesquels se trouvent les détails de qui a dit quoi.

- ✍ Si vous avez choisi comme indicateur d'amélioration de la qualité de vie des femmes dans certains villages le fait que les femmes aient plus de temps libre, alors les rapports de votre responsable de terrain devraient donner des détails sur ce qui se passe dans les villages qui fait que la situation est différente de celle au moment où l'étude de base était réalisée.

- ✍ Si vous choisissez comme indicateur de durabilité la stabilité financière, alors des livres des finances doivent être analysés pour pouvoir le refléter.

La chose importante à garder à l'esprit est de développer la collecte d'informations et leur analyse dans vos plans d'action.



Plan d'Action

EXERCICES REUSSIS

Exemple

Exemple d'un modèle de plan d'action de base complet utilisé dans cette boîte à outils :

? **MODELE DE BASE POUR DEVELOPPER VOTRE PLAN D'ACTION : QUELS SONT LES APPORTS/RESSOURCES NECESSAIRES ?**

| Résultat : Tous les professeurs sous-qualifiés doivent mettre à jour leurs qualifications. Indicateur : Les professeurs remplissent les conditions de mise à niveau. Moyen de vérification : Enquête dans les écoles à la fin de la période (doit être une preuve de la mise à niveau). Indicateur de progrès : Les professeurs sont inscrits pour étudier dans une institution tertiaire. | | | |
|---|------------------------------------|---|--|
| Activités | Calendrier (Début/fin) | Personne responsable | Coûts/apports |
| 41. Contactez toutes les écoles et demandez une liste des professeurs sous-qualifiés et leur enseignement de spécialité. | Début : Septembre Fin : Octobre | Miriam (Responsable du Projet sur les Ecoles) | Frais de téléphone, d'Emails, temps de Miriam |
| 42. Etablissez un suivi avec les écoles. | Dernière semaine d'octobre | Miriam | Téléphone, Emails, temps de Miriam. |
| 43. Contactez les institutions tertiaires pour obtenir des détails sur les cours qui vous intéressent et pour les inviter à une Journée Portes Ouvertes où les étudiants potentiels pourront discuter avec elles les différentes options. | Début : Septembre Fin : Octobre | Donna (Chef d'Equipe) | Téléphone, Emails, temps de Donna. |
| 44. Louez une salle de conférence et occupez vous | Au cours du mois de novembre | Petrus (Administrateur de l'Equipe) | Frais de location de la salle de conférence, frais d'impression, |

Plan d'Action

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>de l'organisation logistique de la Journée Portes Ouvertes.</p> <p>45. Etablissez un suivi avec les institutions tertiaires et établissez une liste des possibilités.</p> <p>46. Distribuez cette liste aux écoles, accompagnées d'une invitation aux Portes Ouvertes.</p> <p>47. Confirmez le nombre de présents aux Portes Ouvertes avec les écoles.</p> <p>48. Préparez des fiches de commentaires à faire compléter par les institutions tertiaires et par les étudiants potentiels après les Portes Ouvertes.</p> <p>49. Organisez des rafraîchissements pour les Portes Ouvertes.</p> <p>50. Accueillez les Portes Ouvertes – vous devrez préparer un discours de bienvenue et mettre en place une équipe pour discuter des problèmes.</p> <p>51. Récupérez les fiches à la fin des Portes Ouvertes.</p> <p>52. Etablissez un suivi – remerciez les institutions,</p> | <p>Vers la fin du mois de novembre</p> <p>Début décembre (avant la fermeture des écoles)</p> <p>Janvier (à l'ouverture des écoles à la fin du mois)</p> <p>A la fin du mois de janvier</p> <p>mi-février</p> <p>Troisième semaine de février Lors des portes Ouvertes</p> <p>Dernière semaine de février</p> | <p>Donna</p> <p>Petrus</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam</p> <p>Petrus</p> <p>Khuli (Directeur de l'Organisation) pour le discours, Donna pour l'organisation</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam et Donna</p> | <p>téléphone, Emails et temps de Petrus.</p> <p>Temps de Donna et Emails, frais de téléphone.</p> <p>Frais d'Email et temps de Petrus.</p> <p>Email et téléphone, temps de Petrus.</p> <p>Temps de Miriam et frais d'impression.</p> <p>Coût des rafraîchissements, temps de Petrus.</p> <p>Temps de Khuli, temps de Donna, temps du personnel aux Portes ouvertes, frais de transport. Déjà couvert.</p> <p>Temps de Miriam et de Dnna, frais d'Emails.</p> |
|--|--|--|--|



Plan d'Action

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>analysez les fiches.</p> <p>53. Préparez un rapport sur les Portes Ouvertes.</p> <p>54. Demandez une copie des certificats d'instruction des professeurs.</p> <p>55. Analysez la réponse.</p> <p>56. Préparez un rapport synthétique.</p> <p>57. Assignez des mentors aux professeurs inscrits.</p> <p>58. Etablissez un suivi avec les professeurs qui ne se sont pas inscrits pour en connaître la raison.</p> <p>59. Planifiez des stratégies alternatives pour mettre ces professeurs à niveau.</p> <p>60. Suivez les progrès des professeurs inscrits et accordez-leur un soutien permanent au moyen des mentors.</p> | <p>Première semaine de mars</p> <p>Dernière semaine de mars</p> <p>De début avril à mi-avril</p> <p>mi-avril – a terminer pour le 23 avril</p> <p>A la fin du mois d'avril.</p> <p>Vers la mi-avril</p> <p>Vers la fin du mois de mai</p> <p>Sur toute l'année</p> | <p>Miriam</p> <p>Petrus</p> <p>Miriam</p> <p>Donna (avec l'aide de Miriam)</p> <p>Donna</p> <p>Donna</p> <p>Miriam et Donna (aidées de Khuli)</p> <p>Mentors – supervisés par Donna</p> | <p>Temps de Miriam.</p> <p>Temps de Petrus, frais d'Emails.</p> <p>Temps de Miriam.</p> <p>Temps de Miriam et de Donna</p> <p>Temps de Donna, temps des mentors.</p> <p>Temps de Donna, frais de téléphone, frais de transport.</p> <p>Temps de Donna, Khuli et Miriam.</p> <p>Mentors (Temps compté ci-dessus), frais de transport, temps de Donna.</p> |
|---|--|---|--|



Plan d'Action

SOURCES

CIVICUS souhaiterait indiquer que les sources suivantes ont été d'une grande valeur pour la préparation de cette boîte à outils :

Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998

Olive Publications *Planning for Implementation*, Olive 2001

Olive Publications *Planning for Monitoring and Evaluation*, Olive 2002

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996



Plan d'Action

GLOSSAIRE

| | |
|-----------------------|---|
| Indicateur | Un indicateur est un signe mesurable ou tangible permettant de constater que quelque chose a été fait ou que quelque chose a réussi. Donc, par exemple, une augmentation du nombre d'étudiants obtenant leur diplôme est un indicateur de l'amélioration de la culture de l'apprentissage et de l'enseignement. Le moyen de vérification de cette indicateur (preuve) est la liste officiellement publiée des étudiants ayant réussi leur année |
| Matrix team | Une matrix team est une équipe qui travaille dans plusieurs domaines afin d'utiliser une série de fonctions nécessaires pour réaliser un travail correctement. |
| Rigoureusement | Rigoureusement est un terme qui décrit une manière de travailler systématique, honnête, disciplinée et approfondie. Lorsque vous êtes rigoureux, vous ne recherchez pas les solutions ou les échappatoires les plus simples. Vous cherchez une véritable compréhension et des informations précises. |

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne

Fondée en 1933, CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne, est une alliance internationale qui vise à favoriser l'émergence, la croissance et la protection de l'action citoyenne, plus particulièrement dans les régions où la démocratie participative et la liberté d'association des citoyens sont menacées.

Pour plus d'informations:
CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne
24 Pim Street, corner Quinn Street
Newtown, Johannesburg 2001
South Africa
P.O. Box 933
Southdale, 2135
Afrique du Sud
Tel: +27 11 833 5959
Fax: +27 11 833 7997

1112 16th NW, Suite 540
Washington D.C. 20036
USA
Tel: +202 331-8518
Fax: +202 331-8774

<http://www.civicus.org>



Plan d'Action