

OUTIL 4.1 – RECOMMANDATIONS INTÉGRER L'EPE AU PLAN OPÉRATIONNEL AU MOYEN DE COMPOSANTES SOLIDES

Recommandations pour l'intégration de l'EPE au plan opérationnel au moyen de composantes solides

Une fois que vous avez conçu les activités et les stratégies d'éducation de la petite enfance (EPE) dans le cadre du plan sectoriel de l'éducation, vous devez vous assurer qu'elles sont dûment reflétées et intégrées dans le plan opérationnel.

Prenez en considération les recommandations et exemples illustratifs ci-après pour élaborer un plan opérationnel pour le sous-secteur de l'EPE, ou un plan opérationnel sectoriel dont l'EPE fait partie intégrante.

Des recommandations sur l'élaboration de plans opérationnels annuels sont également formulées, le cas échéant. Des exemples de plans opérationnels (exclusivement centrés sur l'EPE ou intégrant l'EPE) sont fournis à l'annexe 1 ci-après, de même que de brèves analyses et des points importants à retenir.

Processus d'élaboration



Recommandation 1

Accompagnez le plan opérationnel d'un cadre de dépenses à moyen terme et **reliez-le au processus budgétaire national**, afin qu'il alimente de manière utile l'établissement et le contrôle du budget national annuel.

EXEMPLE À titre d'exemple, au Ghana, l'élaboration du plan opérationnel pour les maternelles (en tant que plan d'action sous-sectoriel autonome) est intégrée dans les cycles de budgétisation et d'examen du secteur national. Ce plan est disponible dans le document *Ghana's Early Childhood Education Policy Framework* (cadre général pour l'EPE au Ghana) inclus dans les ressources supplémentaires de l'[outil 4.1](#).



Recommandation 2

Définissez un **calendrier et un processus de consultation** (par exemple, des ateliers ou des réunions en petits groupes, etc.) pour établir et valider le plan opérationnel, dans le contexte du calendrier global de la préparation du plan sectoriel d'éducation. Vous pouvez, le cas échéant, envisager de faire appel à un appui technique externe pour guider/faciliter le processus de consultation.

EXEMPLE À titre d'exemple, au Ghana, le groupe de travail technique sur l'EPE a organisé des ateliers, puis une série de réunions de petites équipes spéciales afin de donner corps au plan opérationnel pour les maternelles à l'issue d'un processus consultatif et itératif. Le projet consolidé résultant a ensuite été soumis à un processus de validation aux échelons régionaux assuré par un large éventail de parties prenantes (fonctionnaires de l'éducation au niveau des districts, organisations non gouvernementales, partenaires de développement, représentants des communautés, représentants des enseignants, etc.).



Recommandation 3

Veillez à partager les **résultats du processus de consultation** à l'appui de l'élaboration du plan opérationnel avec le groupe élargi chargé de la création du plan sectoriel d'éducation, afin de garantir l'alignement des composantes relatives à l'EPE et leur intégration dans le plan opérationnel sectoriel.

EXEMPLE À titre d'exemple, à Sao Tomé-et-Principe, le groupe de travail technique sur l'EPE s'est réuni à plusieurs reprises pour mettre au point un plan d'action sous-sectoriel en faveur de l'EPE. Il a ensuite partagé le fruit de son travail avec l'équipe plus fournie chargée de l'élaboration du plan sectoriel d'éducation. Le plan d'action en faveur de l'EPE a, par la suite, été intégré dans le plan opérationnel sectoriel.

Recommandation 4

Veillez à définir les éléments ci-après.

1. Objectifs de l'EPE, stratégies et activités connexes ;
2. Période couverte (à savoir, le calendrier de chaque activité) ;
3. Quantité de ressources destinées à chaque activité ;
4. Quantité de produits obtenus et coûts unitaires ;
5. Coût total de l'activité ;
6. Sources de financement de chaque activité (entre autres, le gouvernement central ou les autorités locales, les partenaires de développement, les organisations non gouvernementales, les organisations communautaires, les subventions, et les prêts) ;
7. Entités responsables de la mise en œuvre de chaque activité ;
8. Cibles/indicateur de produit pour chaque activité.

Recommandation 5

Organisez les informations pertinentes en suivant le **modèle de plan opérationnel** fourni (généralement, un modèle est choisi dans le cadre de l'élaboration du plan sectoriel d'éducation). Dans l'idéal, ce modèle guide également l'élaboration des plans d'action annuels (le cas échéant).

- Comme indiqué précédemment, il n'existe pas de format imposé pour le plan opérationnel. Les éléments clés doivent cependant y figurer. Vous trouverez, ci-après, un exemple tiré du plan opérationnel du Ghana pour les maternelles. D'autres exemples de plans opérationnels en faveur de l'EPE (extraits) sont fournis à l'annexe 1 du présent outil.
- Un modèle de plan d'action annuel est disponible à l'[annexe 2 du module 5 du MOOC](#).

Extrait du plan opérationnel du Ghana pour les maternelles.

1. Les **stratégies** sont déterminées par les buts et objectifs stratégiques.

2. Les **activités** doivent être clairement définies, assorties de délais et réalistes.

3. Chaque activité doit être assortie d'un **indicateur** de mise en œuvre.

4. L'indicateur est assorti de **données de référence et de cibles** (calendrier).

5. Le **coût** de chaque activité est défini (pour toute la période couverte et par année).

6. La personne **responsable** de la mise en œuvre de l'activité est clairement identifiée.

Area 3: Pre-service and Inservice Teacher Education and Training																	
Policy Goal: Improved skills and competencies of KG teachers and support staff on play-based pedagogy																	
Objective 3.1: Ensure the training and certification of all KG teachers [has there been specification of core competencies for ECE teachers? I think so but if not, that is the foundation with which every teacher should start]																	
3.1.1: Institutionalize the training and certification of all KG teachers																	
SN	Activity and (quantity of input)	Output Indicator	Targets						Unit	Cost per Year						Responsible entity	
			Baseline 2019	2020	2021	Projected Targets				Baseline 2019	2020	Projected Cost Per Year					
						2022	2023	2024					2021	2022	2023	2024	
3.1.1.1	All KG teachers (public and private) to address their training needs (KG pedagogy, qualification and	No. of Personnel Designated															Lead: GES+HR, EMIS Unit, NTC, BED, Pre-tertiary
3.1.1.2	Group teachers in zones and develop schedules for training	An Information sharing system designed, documented and operationalised															Lead: NTC, National Nurses' Teacher Training Centres (NNTTC), Master and District Teachers' Colleges
3.1.1.3	Organise training for trainers (To	No. of persons reached with information quarterly															Lead: NTC, BED+GES, NTC

Recommandation 6

Si un plan d'action sous-sectoriel autonome en faveur de l'EPE est élaboré (qu'il s'inspire du plan opérationnel sectoriel ou oriente ce dernier), il peut être utile de **relier/renvoyer chacune de ses activités à son pendant** dans le plan opérationnel sectoriel.

Activités

Recommandation 7

Accorder la priorité aux activités fondées sur les réalités du terrain (financement, capacités, urgence et calendrier) à l'échelle du sous-secteur. Des compromis doivent-ils être envisagés ?

EXEMPLE À titre d'exemple, il peut être nécessaire de reporter une activité stratégique liée à des campagnes de mobilisation communautaire et de plaidoyer ciblant la participation des communautés à l'EPE (et qui, si la portée des campagnes le requiert, peut demander du temps et exiger d'importantes ressources), pour privilégier l'examen rigoureux des compétences des enseignants de l'éducation préscolaire, afin de garantir la qualité du personnel de l'EPE.

Recommandation 8

Accordez une attention particulière à l'enchaînement des activités. Certaines activités doivent-elles en précéder d'autres ? Certaines activités sont-elles mises en œuvre simultanément ? Il importe en outre de considérer l'enchaînement des activités au sein des stratégies et entre ces dernières.

EXEMPLE Par exemple, le renforcement de la formation (initiale et/ou continue) des enseignants du préprimaire, et l'étude des questions et indicateurs relatifs à l'assurance qualité de l'EPE destinés à être intégrés dans le système d'information sur la gestion des établissements d'enseignement doivent-ils être accomplis en parallèle ou seulement après l'élaboration d'un nouveau programme d'EPE ou l'harmonisation/ la révision des programmes d'EPE existants ?

Recommandation 9

Pendant l'élaboration du plan d'action annuel, veillez à ce que les **activités soient réalistes** en tenant compte des accomplissements de l'année précédente. L'expérience de l'année précédente permet de déterminer le nombre et le type d'activités devant figurer dans le nouveau plan d'action annuel. Dans certains cas, les activités prévues pour une année donnée sont reportées à l'année suivante.

Recommandation 10

Faites en sorte que chaque activité soit assortie d'un **indicateur SMART et d'une cible réaliste**. Celle-ci peut être revue pour des raisons de calendrier, de coûts et de capacités, ou pour refléter les résultats pouvant être obtenus pendant la durée du plan opérationnel (qui est moins étendue que celle du plan sectoriel d'éducation).

EXEMPLE À titre d'exemple, la cible de X salles de classe préscolaires à construire peut être revue à la baisse si les dépenses d'investissement sont trop élevées.

Calcul des coûts et budget



Recommandation 11

Répondez aux questions ci-après pour **calculer le coût unitaire** de chaque activité :



- Combien coûte chaque ressource ? Vous pouvez mettre au point une matrice des coûts pour faciliter le calcul. Un exemple de matrice des coûts est disponible dans l'exemple du Ghana (matrice des coûts unitaires) présent dans les ressources supplémentaires de l'outil 2.3.
- Les prix du marché sont-ils disponibles pour servir de points de repère à l'établissement des coûts ? Par exemple, le prix du marché de l'impression de documents ou de la location de salles de réunion peut être disponible dans une région ou une ville donnée.
- Faut-il supporter des coûts récurrents ? Ces coûts sont encourus chaque année de manière continue et régulière. Ils renvoient à des articles utilisés (consommés) pendant une année donnée qui ne peuvent pas être utilisés l'année suivante (à savoir, les salaires des enseignants, les services auxiliaires, et les supports d'enseignement et d'apprentissage utilisés pendant une année).
- Des dépenses d'investissement sont-elles nécessaires ? Ces dépenses uniques ou occasionnelles ne sont pas engagées régulièrement chaque année. Elles concernent, entre autres, les infrastructures (à savoir les travaux de construction ou de réparation, le mobilier et l'achat d'autres équipements lourds) et les dépenses dont les avantages s'étendent sur plusieurs années (investissements).
- Faut-il prévoir des coûts marginaux ? Des coûts sont-ils associés aux activités susceptibles de contribuer à l'augmentation de l'accès ou de la demande d'un service déterminé ? À titre d'exemple, les groupes d'entraide parentale ou les campagnes de mobilisation des communautés peuvent entraîner une hausse de la demande d'EPE dans une zone géographique donnée, où la demande d'éducation préscolaire était traditionnellement limitée, voire inexistante, parmi les familles et les communautés. Il importe de prendre en compte l'éventuelle incidence des campagnes de mobilisation des communautés et, partant, les coûts liés à l'accueil d'un nombre plus important d'élèves. **EXEMPLE** Par exemple :
 - Supposons que 25 000 élèves sont inscrits dans des structures d'EPE, et que leur coût unitaire a été budgétisé. Il est prévu de mener des campagnes de sensibilisation et d'information avant la rentrée scolaire afin d'augmenter les inscriptions.
 - Compte tenu des campagnes de sensibilisation et d'information prévues, le budget doit anticiper une éventuelle hausse du nombre d'enfants inscrits dans ces établissements. Le chiffre de 25 000 élèves est donc susceptible d'augmenter. Le calcul des coûts et l'établissement du budget doivent par conséquent prendre en considération les coûts marginaux liés à cette augmentation potentielle des élèves de l'EPE.



Recommandation 12

Veillez à ce que le **coût de l'ensemble des activités** ne dépasse pas l'enveloppe budgétaire globale prévue dans le plan sectoriel de l'éducation (en vous basant sur le plafond budgétaire du Ministère des finances et sur les contributions confirmées des partenaires de développement).

EXEMPLE Par exemple, le gouvernement peut fixer un cadre budgétaire avec un plafond annuel ou un cadre budgétaire à moyen terme sur trois ans. Dans la limite de ce cadre budgétaire, il importe de garantir que le coût des activités prévues pour chaque année ne dépasse pas le plafond des affectations du gouvernement et des partenaires pour l'année concernée.

Contributions/budgets annuels : scénario 1		Coût des activités d'EPE en 2020	
Financement public de l'EPE en 2020 : 4 millions de dollars É.-U.	Le coût total de l'ensemble des activités du plan d'action en faveur de l'EPE pour 2020 est de 6 millions de dollars É.-U. (soit dans les limites du budget annuel de 6 millions de dollars É.-U.).		
Contributions des partenaires à l'EPE en 2020 : 2 millions de dollars É.-U.			
Contributions/budgets annuels : scénario 2		Coût des activités d'EPE en 2020	
Financement public de l'EPE en 2020 : 4 millions de dollars É.-U.	Le coût total de l'ensemble des activités du plan d'action en faveur de l'EPE pour 2020 est de 8 millions de dollars É.-U. (soit plus que le budget annuel de 6 millions de dollars É.-U.).		
Contributions des partenaires à l'EPE en 2020 : 2 millions de dollars É.-U.			

- Il importe de suivre de près la situation économique et la richesse des pays, la capacité régulière du gouvernement à générer des revenus, l'allocation cohérente/croissante de fonds au secteur de l'éducation et au sous-secteur de l'EPE, et les contributions financières régulières des partenaires de développement conformes à leurs engagements. À titre d'exemple, la pandémie de COVID-19 a entraîné des difficultés économiques à l'échelle mondiale, qui peuvent se traduire par une diminution du financement des partenaires au secteur de l'éducation.



Recommandation 13

Pendant l'élaboration du plan annuel, déterminez **si l'enveloppe budgétaire de l'EPE et/ou les ressources humaines affectées au sous-secteur ont évolué** d'une année sur l'autre. Il arrive que les changements affectant les effectifs aient une incidence sur la mise en œuvre. En outre, l'éventuel report de certains engagements financiers peut entraver la bonne exécution du plan.

- EXEMPLE** Par exemple, supposons que dans un pays, l'enveloppe budgétaire de l'EPE pour une période de trois ans diminue de manière importante (passant successivement de 10 000 000 dollars à 5 000 000 dollars, puis à 1 500 000 dollars). Ce recul affecte la planification et la mise en œuvre des activités, comme la préaffectation de fonds, notamment les deux premières années, à des activités plus onéreuses pour cette période.
 - EXEMPLE** Si vous envisagez une refonte du programme scolaire de l'EPE ou la formulation de nouvelles normes de qualité mettant l'accent sur l'apprentissage par le jeu, l'inclusion, la prise en compte des questions de genre, et la préparation aux situations de crise, vous devez prévoir des activités de diffusion, de formation des enseignants, et de suivi de la mise en œuvre. L'impression, la distribution, la formation et le suivi de la mise en œuvre figurent probablement parmi les activités les plus onéreuses. Idéalement, la chronologie des activités est la suivante : processus consultatif de révision ou d'élaboration du programme scolaire et impression/distribution au cours de l'année 1, formation pendant l'année 2 et contrôle/suivi de la mise en œuvre du programme révisé l'année 3.
 - EXEMPLE** Si vous projetez d'élargir l'accès équitable à l'EPE en lançant un programme d'un an de préparation à l'école, le ciblage des groupes les plus marginalisés et vulnérables peut s'avérer plus onéreux et nécessiter la préparation anticipée de matériel et d'expertise, comme les fournitures des espaces temporaires d'apprentissage dans les camps de réfugiés ; les supports d'évaluation, d'enseignement et d'apprentissage ; les équipements d'assistance pour les enfants handicapés ; la construction de nouvelles salles de classe annexes dans les écoles primaires, ou les frais d'entretien des autres installations préprimaires communautaires où sera mis en place le

programme. Les coûts liés à l'achat du matériel et à la construction peuvent être budgétisés au titre des années 1 et 2, et ceux de la distribution et du lancement du programme au titre de l'année 3.

- **EXEMPLE** Si, afin d'augmenter les effectifs du personnel de l'EPE, il est prévu d'absorber les enseignants communautaires du préprimaire non rémunérés actuellement par le gouvernement en leur proposant des incitations (inférieures au salaire des fonctionnaires) et en s'appuyant sur une échelle des qualifications, le coût de ces incitations doit rester invariable au cours des trois années, en dépit de la diminution du budget.

ANNEXE 1

Le tableau ci-dessous présente des exemples de plans opérationnels de différents pays incluant des composantes relatives à l'EPE.

EXEMPLE DU GHANA

Program Area/Policy Priority		Early Childhood Education																	
Strategy		Improving access to quality Early Childhood Education																	
Component	Activity	Objective	Indicator	Output	Cost	Responsible Unit/Person	Funding Source	Implementation Timelines					Estimated Cost					Budget Gap	Comment
								Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
ECE public awareness campaign and outreach to families and communities about the value of ECE and good parenting skills	Disseminate information on the benefits of at-age enrollment, in with other ECD programs on nutrition, health, and birth registration.	To re-enforce ECE public awareness and outreach strategy across the country	# of parents receiving messages, by location	CE public awareness campaign conducted	200,000	ECE Unit	UNICEF/MoE						50,000	50,000	30,000	30,000	40,000	20,000	There is a need for resource mobilization to fill the gap
	Conduct a parental perception study.	To inform program development for parenting skills	Parental perception study available	Parental perception study published	100,000	ECE & Parent Engagement Units	MoE/						100,000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
							UNICEF/												
							World Bank												
	Develop programs to promote good parenting skills and continue on-going age-appropriate activities and stimulation suitable for the home setting.	To improve parental knowledge and age-appropriate enrollment	Parenting program developed	Parenting program conducted	150,000	ECE & Planning Units	GPE/MoE						50,000	100,000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Remarque : les données sont extraites d'un document de travail du plan opérationnel.

Analyse

1. **Pour le Ghana, l'approche consistait à élaborer un plan opérationnel distinct spécifique au sous-secteur de l'EPE.**
2. **Ce plan opérationnel prévoit des composantes pour chaque stratégie ainsi que des activités connexes.**
3. **Principaux points à retenir :**
 - a. Les pays peuvent adapter le modèle de plan opérationnel selon leurs besoins et leur contexte.
 - b. Il n'existe pas de modèle parfait mais les principaux éléments peuvent être repris (stratégies, activités, produits, indicateurs, coûts, responsabilités, sources de financement et délais).
 - c. Le plan opérationnel est aligné sur les recommandations formulées.
 - Le plan opérationnel a été élaboré dans le cadre d'un processus consultatif grâce à une série d'ateliers et de réunions en petit groupe.
 - Les stratégies sont assorties d'activités qui « décomposent » les stratégies en tâches concrètes plus faciles à gérer.
 - Les activités s'enchaînent dans un ordre prédéfini. L'étude sur les perceptions parentales sera réalisée en premier afin d'étayer l'activité relative à la conception de programmes d'éducation parentale destinés à renforcer les connaissances et les compétences favorisant l'apprentissage précoce des enfants à la maison et en milieu préscolaire.
 - Chaque activité est assortie d'un indicateur SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini) et d'une cible. Par exemple, l'indicateur « nombre de parents recevant des messages, par zone géographique » est :
 - **Spécifique.** L'indicateur est défini avec précision. S'il existe plusieurs canaux de diffusion (télévision, radio, mobilisation communautaire, participation à des séances en présentiel, SMS), l'indicateur peut être ventilé par type de canal de diffusion. Si les messages sont diffusés par plusieurs prestataires de services (publics, non étatiques, confessionnels, etc.), l'indicateur peut être ventilé par prestataire de diffusion.
 - **Mesurable.** L'indicateur peut être mesuré. Le Ghana élabore des outils de mesure adaptés afin d'assurer le suivi des programmes de participation par radio, télévision et SMS. Les protocoles ou les autres méthodes de collecte de données existants devront être paramétrés de manière à pouvoir intégrer ce type d'indicateurs.
 - **Atteignable.** L'activité sera mise en œuvre de manière continue, sans être limitée par d'éventuelles contraintes de temps. Les parties prenantes du Ghana devront déterminer les moyens de déploiement à grande échelle de cette activité sur cinq ans. Compte tenu du manque de ressources financières mis en évidence, il peut être nécessaire de modifier cette activité ainsi que l'indicateur et la cible qui lui sont associés, ou de travailler avec les parties prenantes/partenaires stratégiques afin de préparer des dossiers d'investissement pour mobiliser des ressources.
 - **Réaliste.** L'indicateur est pertinent – l'activité vise à diffuser l'information et à répondre aux besoins, et l'indicateur permet d'évaluer si les besoins d'information ont été satisfaits.

- **Temporellement défini.** Les échéances de l'indicateur sont définies dans un calendrier précis (sur une période continue de cinq ans), conformément au plan sectoriel d'éducation et aux plans stratégiques de développement à moyen terme. Si plusieurs prestataires de services appuient cette activité grâce à différents canaux de communication et que des documents sont élaborés de manière centralisée puis diffusés progressivement à divers endroits, cette information doit être précisée dans la conception du programme ou tout autre document décrivant les plans et les modalités de mise en œuvre.
- Les responsables sont clairement indiqués.
- Les coûts unitaires sont mentionnés.

EXEMPLE DE L'ÉTHIOPIE

Strategy	Activity Name	Indicator	Unit	Number of units to be completed per year					Total number of units	Unit Cost	Cost per year					Total Cost	KPI Reference Number of the most relevant indicator this activity will affect	Key Performance Indicator (KPI) that the activity will contribute to achieving	Source of funds	Responsible Entity	Comment
				2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20			2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20						
Expand O-class and kindergarten provision so that all children have access to at least one year of classroom-based pre-primary education	Establish a country pre-primary expansion programme, linked to education performance, with priority to disadvantaged areas and amongst disadvantaged groups	GER for pre-primary will rise from 34% to 80%	Consultative workshop participant	60					60	4256	255,360	0	0	0	0	255,360	2.1	Pre-primary GER	UNICEF*	SIP	
Expand O-class and kindergarten provision so that all children have access to at least one year of classroom-based pre-primary education	Construct an O-Class in each primary school (supported by community development and resources), equipped with a minimum package of teaching and learning materials and accessible to children with special needs	Percentage of students that receive at least one year pre primary education will reach 100%	Constructed O-Class in each primary school	5035	3777	3777	3776	3776	20,141	23010	115,855,350	86,908,770	86,908,770	86,885,760	86,885,760	463,444,410	2.1	Pre-primary GER	Communities'	WEOs, Schools	
Expand O-class and kindergarten provision so that all children have access to at least one year of classroom-based pre-primary education	Develop strategies for private sector motivation and support and government provision of up to 50% of kindergarten enrolment	GER for pre-primary will rise from 34% to 80%	Workshop participant		70				70	4256	0	297,920	0	0	0	297,920	2.1	Pre-primary GER	GoE	SIP	

EXEMPLE DE L'ÉTHIOPIE

Expand O-class and kindergarten provision so that all children have access to at least one year of classroom-based pre-primary education	Strengthen all CTEs to train pre-primary teachers for certificate and diploma courses so that they can deploy adequate qualified teachers	GER for pre-primary will rise from 34% to 80%	Workshop participant	60	60	60	60	60	300	4256	255,360	255,360	255,360	255,360	255,360	1,276,800	4.1	Pre-primary teachers holding the ECCE diploma	GoE	TELDD	
Expand O-class and kindergarten provision so that all children have access to at least one year of classroom-based pre-primary education	Develop a mechanism to promote inclusive pre-primary education and extend access to children with disabilities and other special educational needs	GER for pre-primary will rise from 34% to 80%	Workshop participant		50				50	4256	0	212,800	0	0	0	212,800	2.1	Pre-primary GER	GoE	SIP	
Expand O-class and kindergarten provision so that all children have access to at least one year of classroom-based pre-primary education	Develop and validate parental education manuals and expand through exercising indigenous knowledge	Awareness of parents will rise	Workshop participant		65				65	4256	0	276,640	0	0	0	276,640	3.1	Grade 1 dropout rate	UNICEF*	SIP	

Analyse

1. **Les stratégies, activités, indicateurs et coûts sont conformes aux programmes prioritaires qui peuvent être envisagés.**
2. **Le plan opérationnel inclut le coût des activités.**
3. **Principaux points à retenir :**
 - a. Certaines activités doivent être chiffrées sur un an mais d'autres nécessitent des dépenses courantes ou annuelles en fonction des livrables attendus.
 - b. Le plan opérationnel est aligné sur les recommandations formulées.
 - Il a été mis au point grâce à un processus consultatif.
 - Il inclut des stratégies relatives à l'EPE et des activités connexes détaillées.
 - Les activités s'enchaînent dans un ordre prédéfini.
 - Chaque activité est assortie d'un indicateur SMART. Les parties prenantes éthiopiennes peuvent réfléchir à des critères « atteignables » afin de s'assurer que les ressources humaines et financières sont suffisantes pour déployer les classes d'accueil préprimaire à grande échelle conformément au calendrier spécifié dans le plan. Il est possible de réfléchir à des critères « mesurables » afin de déterminer si les données mesurant le degré de déploiement des classes d'accueil préprimaire peuvent être recueillies grâce aux mécanismes de collecte de données existants (système d'information sur la gestion des établissements d'enseignement, SIGE).
 - Les responsables de mise en œuvre sont clairement indiqués.
 - Les coûts unitaires sont mentionnés.

EXEMPLE DU SOMALILAND

Somaliland Education sector Implementation Action Plan 2017-2021

									Annual Indicative Cost																					
Priority objective	Priority Code	Strategies	Activities	Targets	2017					2018					2019					2020					2021					resource /Responsibility
EARLY CHILDHOOD EDUCATION					Q1	Q2	Q3	Q4	Total cost for 2017	Q1	Q2	Q3	Q4	Total cost 2018	Q1	Q2	Q3	Q4	Total cost for 2019	Q1	Q2	Q3	Q4	total cost for 2020	Q1	Q2	Q3	Q4	Total cost for 2021	
Expand and Increase Access and Equity in ECE	1.1	1.1.1 Conduct ECE awareness raising campaigns at all community levels through local media.	1.1.1.1 Conduct quarterly ECE awareness raising campaign though madrassas and Imams	50% of the parents and Madrassas reached through awareness raising compaign on the media			X	X	\$0			X		\$180,000			X		\$180,000			X		\$0			X		\$0	PHARO Fouadation /MOE&HS
			1.1.1.2 Engage with parents on the complementing nature of ECE to Quranic schools	One national Education committee established and casecaded to the regions				X	\$20,000			X		\$20,000			X		\$20,000			X		\$20,000			X		\$20,000	PHARO Fouadation /MOE&HS
			1.1.1.3 Establish collaboration with Ministry of Religion and Endowment	MOUs between the minitries	X	X	X	X	\$0	X	X	X		\$0	X	X	X	X	\$0	X	X	X	X	\$0	X	X	X	X	\$0	PHARO Fouadation /MOE&HS
		1.1.2 Expansion access of ECE centers in main cities in the six regions	1.1.2.1 Construct and furnish 31 new ECE centers	31 ECE centres constructed and furnished.					\$0		X	X		\$600,000		X	X		\$480,000		X	X		\$420,000	X				\$360,000	PHARO Fouadation /MOE&HS
Improve the Quality and Relevance of ECE	1.2		1.1.2.2 Recruit and train 300 ECE teachers (70% female)	ECE 300 teacher recruited and at least 70% FM trained on ECE teaching methodology and operational			X		\$607,500		X	X		\$683,500		X			\$683,500		X			\$607,500		X			\$607,500	PHARO Fouadation /MOE&HS/SOS/ Private Schools
		1.2.1 Recruit and train ECE teaching workforce	1.2.1.1 Update and distribute ECE teaching learning Material	ECE t/l materials distributed to the all existing centres		X	X		\$26,040	X		X		\$26,040	X		X		\$26,040	X		X		\$26,040	X		X		\$26,040	PHARO Fouadation /MOE&HS/SOS/ Private Schools
Improve Internal and External Efficiencies within ECE	1.3	1.3.1 Develop and adopt an ECE policy with minimum standards for ECE schools	1.3.1.1 Finalize ECE policy framework	Framework and minimum standards					\$75,000		X	X		\$80,000					\$75,000					\$75,000		X	X		\$75,000	PHARO Fouadation /MOE&HS/SOS/ Private Schools
			1.3.1.2 Develop ECE curriculum framework and minimum standards for ECE facilities for national roll-out	roll out the ECE curriculum and reach 3,720 children.				X	\$20,000	X	X	X	X	\$15,000	X	X			\$15,000					\$0					\$0	PHARO Fouadation /MOE&HS/SOS/ Private Schools

Remarque : le plan d'action pluriannuel n'indique pas les mesures à prendre. Celles-ci sont définies dans le cadre du plan annuel de mise en œuvre/de travail/opérationnel.

Analyse

1. **Le plan opérationnel utilise le terme de « cibles » plutôt que d'indicateurs.**
2. **Le plan opérationnel inclut les éléments clés : objectifs stratégiques, cibles (faisant office d'indicateurs dans ce cas), coûts annuels indicatifs et responsables de mise en œuvre).**
3. **Principaux points à retenir :**
 - a. Le plan opérationnel est aligné sur les recommandations formulées.
 - Il a été mis au point grâce à un processus consultatif.
 - Il inclut des stratégies relatives à l'EPE et des activités connexes détaillées.
 - Cet extrait montre que le calendrier des activités s'étend généralement sur cinq ans (2017-2021). Certaines activités doivent commencer à une date ultérieure (par exemple, la construction des centres d'EPE commence en 2018), et certaines dureront plus longtemps que d'autres (par exemple, l'élaboration et le déploiement du cadre pédagogique et des normes minimales en matière d'EPE se feront entre 2017 et 2019).
 - Le plan opérationnel ne comporte pas d'indicateurs mais des cibles. L'ajout d'indicateurs SMART correspondant à chaque stratégie (indicateurs de résultat) et activité (indicateur de produit) en plus de ces cibles permettrait de consolider le plan opérationnel.
 - Les responsables de mise en œuvre sont clairement indiqués.
 - Les coûts unitaires sont mentionnés.