

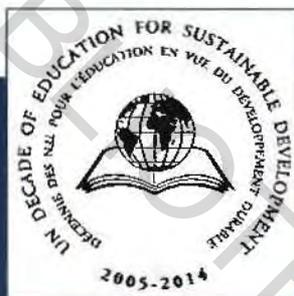


CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Institut Supérieur de Management des Entreprises  
et autres Organisations - ISMEO

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du  
**MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION**  
*OPTION GESTION DES PROJETS - M2PSG GP -*  
Promotion 2, Année académique 2008-2009

## Plan d'Actions Concret pour Soutenir la Décennie de l'Education pour le Développement Durable en Afrique de l'Ouest



Présenté par :  
**Catherine Bampoky**

Sous la direction de :  
**Boubacar Aw**

Avril 2010

## REMERCIEMENTS

A mes chers parents que j'aime inconditionnellement. Ma plus grande chance, c'est vous ! Merci de m'avoir appris à écouter mon cœur, et à poursuivre mes rêves.

A mes sœurs, mes alter egos qui rendent ma vie si trépidante.

A mes ami(e)s qui m'inspirent et me poussent chaque fois à aller de l'avant.

A M. Teeluck Bhuwanee, pour m'avoir accepté en temps que stagiaire à l'UNESCO-BREDA et pour m'avoir tant appris : je ne pourrais jamais assez vous remercier.

A mes collègues de travail de l'UNESCO qui étaient toujours disponibles pour répondre à mes questions et qui m'ont spontanément impliquée dans leurs activités. Je remercie tout particulièrement Yao YDO, Rokhaya DIAWARA, Fatoumata MAREGA, Tara VANDERWEL, Hervé HUO-MARCHAND, Raky GASSAMA, Fatou NDIAYE, Sui MELLAOUVO et Enna ANGERVUORI.

A Jean MEGE, coordonateur de la Cellule Education pour le Développement Durable de l'UNESCO/BREDA. Travailler avec vous fut un énorme enrichissement tant du point de vue intellectuel, que sur le plan humain.

A Monsieur Boubacar AW, professeur de gestion des projets au CESAG, pour avoir accepté de m'encadrer dans la rédaction de ce mémoire. Merci pour votre disponibilité et pour vos précieux conseils.

A tous mes professeurs du CESAG. Merci de partager avec nous votre savoir et votre expérience. Merci pour votre disponibilité, votre facilité d'accès, et pour toute la bienveillance dont vous avez fait preuve au cours de ces trois ans passés au CESAG.

A mes irremplaçables camarades du CESAG. J'espère que nous continuerons à partager de bons moments ensemble pendant de nombreuses années. Le plaisir que j'ai eu à fréquenter le CESAG tenait autant des cours que de la composition riche de notre classe. Un grand merci tout spécialement à :

- Balkissa Ide SIDDO et Audrey MEYOU : pour tous les moments d'amitié forts que nous avons vécus ensemble ;

Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest

- Mes deux génies créateurs Adama Diallo et Ifrah Abass Djama : nos discussions passionnées à faire et à défaire le monde me manqueront ;
- Sekou Badji : pour sa passion d'apprendre, son intégrité, et sa rigueur inégalable dans le travail ;
- Tous les fonctionnaires de la MPSG 2 GP qui m'ont prouvé que dans la fonction publique aussi il y a des gens dynamiques, ambitieux, et passionnés par leur travail.

A tous ceux que j'ai pu oublier et qui ont contribué de prêt ou de loin à faire de moi ce que je suis aujourd'hui.

**CYGLES ET ABREVIATIONS**

ACL	Approche du Cadre Logique
ASS	Afrique Subsaharienne
BREDA	Bureau Régional pour l'Education en Afrique
CDD	Commission pour le Développement Durable
CEDEAO	Communauté Economique Des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
DEDD	Décennie des NU de l'Education pour le Développement Durable
DSRP	Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
EPT	Education Pour Tous
GCP	Gestion du Cycle de Projet
JFIT	Japanese Fund International Trust
MCL	Matrice du Cadre Logique
MOU	Memorandum of Understanding (accord de principes)
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PNUEH	Programme des Nations unies pour les Etablissements Humains
TVET	Technical-Vocational Education and Training

Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest

UA	Union Africaine
UN-HABITAT	Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education la Science et la Culture
UNESCO-UNEVOC	Int. Centre for Technical and Vocational Education and Training
UNICEF	Fonds Mondial des Nations Unies pour l'Enfance
RDC	République Démocratique du Congo

**LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS**

Figure 1 : Composantes du projet développées à la fin de la formulation

Figure 2 – Les deux phases de l'ACL

Figure 3 – Matrice de l'analyse des parties prenantes

Figure 4 – Exemple d'arbre à problèmes

Figure 5 – Exemple d'arbre à objectifs

Figure 6 - Informations contenues dans la matrice du Cadre Logique

Figure 7 - Matrice du Cadre Logique – Séquence générale de réalisation

Figure 8 - Identification des problèmes

Figure 9 – Matrice de la logique d'intervention

Figure 10 – Matrice des partenaires et des responsabilités

Figure 11 – Matrice de mise en œuvre du projet

**SOMMAIRE**

<b>1- INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>2- OBJET DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>3</b>
<b>3 - PROBLÉMATIQUE</b> .....	<b>5</b>
<b>4 - OBJECTIF</b> .....	<b>7</b>
<b>5 - INTÉRÊT DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>8</b>
<b>6 - DÉLIMITATION DU CHAMPS DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>9</b>
<b>7 - DÉMARCHE DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>10</b>
<b>8 - ANNONCE DU PLAN</b> .....	<b>11</b>
<b>1<sup>re</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>12</b>
<b>I – CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION DES PROJETS</b> .....	<b>13</b>
I-1. Définition des concepts clés de l'approche projet.....	13
I-2. Précision du problème central et de la question de recherche.....	17
I-3. Définition du modèle de la phase d'identification et de la formulation des projets.....	18
I-4. Les outils de l'ALC.....	22
<b>II – PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>34</b>
II-1. Contexte de la Décennie de l'Education pour le Développement Durable.....	34
II- 2. Résumé du projet.....	37
<b>2<sup>e</sup> PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU PROJET</b> .....	<b>39</b>
<b>I – ANALYSE DE LA SITUATION</b> .....	<b>40</b>
I-1. Mise en œuvre de la DEDD en Afrique Subsaharienne.....	40
I-2. Problèmes et enjeux identifiés en Afrique de l'Ouest.....	42
<b>II – STRATEGIE D'INTERVENTION</b> .....	<b>46</b>
II-1. Vision stratégique.....	46
II-2. Stratégie de mise en œuvre.....	53
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>66</b>
<b>ANNEXE</b> .....	<b>69</b>

## 1- INTRODUCTION

L'éducation est un outil essentiel du développement durable. Dans tous les pays, l'opinion publique prend conscience que les modes de développement économique actuels ne sont pas durables et que les actions de sensibilisation, l'éducation et la formation sont des éléments clés pour faire évoluer la société vers des comportements plus sains. Au-delà de ces pensées positives, cependant, il y a peu d'actions concrètes. Les professionnels du développement polémique sur le sens à donner au développement durable, et s'il est réellement atteignable. Ils ont une vision différente de ce que doit être une société durable, et comment elle doit fonctionner. Les mêmes personnes se demandent aussi pourquoi les éducateurs ont été si lents à développer des programmes pour l'éducation au développement durable (EDD). Le manque d'accord et de définition ont figé les efforts pour promouvoir l'EDD.

Il est curieux de constater que bien que nous ayons tant de mal à envisager un futur durable, nous n'avons aucune difficulté à définir ce qui est non viable dans nos sociétés. Nous pouvons rapidement créer une longue liste de problèmes – gaspillage d'énergie, pollution de la nappe phréatique, non respect des droits humains, consommation à outrance, abus des modes de transport individuels, etc. Cependant nous ne devrions pas nous excuser de notre manque d'action en mettant en avant le manque de clarté dans la définition de comportements durables. En effet, beaucoup de concepts clés de nos sociétés humaines – parmi lesquelles la démocratie et la justice – sont difficiles à définir et ont une multitude d'expressions à travers le monde.

Dans notre mémoire, nous utilisons le plus souvent les termes : développement durable, et Education pour le Développement Durable (EDD) car ce sont les terminologies utilisées le plus fréquemment au niveau international et dans les documents des Nations Unies (NU). Au niveau local et régional cependant, les actions relatives à l'EDD seront nommées et décrites de plusieurs manières pour des raisons de différences linguistiques et culturelles.

Une distinction importante à faire est la différence entre l'éducation *sur* le développement durable, et l'éducation *pour* le développement durable. La première est une sensibilisation et une discussion théorique. La seconde est l'utilisation de l'éducation comme outil pour

atteindre un développement durable. Au rythme actuel où les sociétés évoluent, nous avons besoin de plus qu'une discussion théorique. Bien que certaines personnes pensent que le concept d'*Education pour le Développement Durable* implique un endoctrinement, nous pensons qu'il indique une fin. Toute éducation doit servir un but, ou la société n'investirait pas dessus. La sensibilisation au paludisme par exemple sert à éviter des pertes tragiques. Dans le même sens, l'EDD cherche à donner aux populations les aptitudes et connaissances pour trouver des solutions aux challenges environnementaux, économiques et sociaux auxquels elles font face.

Le lancement de la Décennie des Nations Unies pour l'Éducation en vue du Développement Durable (DEDD) en 2005 a marqué le coup d'envoi d'un mouvement mondial visant à améliorer les perspectives et la qualité de l'éducation pour le développement durable. La DEDD, qui s'étale de 2005 à 2014, est une plateforme mondiale destinée à ancrer le développement durable dans toutes les sphères d'apprentissage ; réorienter l'éducation ; et développer des initiatives capables de mettre en exergue le rôle spécifique de l'éducation. La DEDD a un champ d'action très large et ses effets potentiels sont considérables. Si elle réussit, la DEDD pourrait transformer non seulement l'éducation, mais aussi la qualité de vie de bon nombre d'individus à travers le monde. En tant qu'agence des Nations Unies chargée de l'Éducation, la Culture et les Sciences, l'UNESCO a tout naturellement été désignée chef de file de la décennie. En plus d'élaborer la stratégie générale de l'EDD et d'assurer la coordination entre les différentes parties prenantes, l'UNESCO tente d'influencer les gouvernements pour l'élaboration de politiques d'éducation allant dans le sens des objectifs de l'EDD et de soutenir les actions des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et associations sur le terrain.

Une stratégie globale et des stratégies régionales ont été élaborées pour la mise en œuvre de l'EDD. Cependant la mise en œuvre de ces stratégies varie considérablement d'un pays à l'autre. Si elle est prise très au sérieux dans les pays scandinaves qui ont adopté des modes de vie promouvant le développement durable bien avant le lancement de la décennie, dans d'autres régions, et notamment en Afrique Subsaharienne, son application est encore lente. Au sein même de cette région, on note aussi une grande disparité entre les pays dans la mise en œuvre de la stratégie de l'EDD. L'Afrique de l'Est et l'Afrique Australe semblent ainsi plus

actives dans ce domaine que l'Afrique de l'Ouest et du Centre. C'est donc dans un cadre d'insuffisance des ressources mises en œuvre pour l'EDD que le Bureau Régional pour l'Education en Afrique (UNESCO-BREDA) a décidé d'élaborer un plan d'actions pour la mise en œuvre de l'EDD en Afrique Subsaharienne.

La pertinence de ce projet tient dans plusieurs éléments. D'une part, il répond à un réel problème rencontré par l'UNESCO et les gouvernements dans la mise en œuvre de l'EDD. Les gouvernements pour qui ce concept est nouveau ne savent pas par quel chemin commencer et ne refuseraient pas un soutien technique pour son application. Quant à l'UNESCO-BREDA, elle aurait tout à gagner en utilisant les outils de gestion des projets qui se sont révélés performants sur le terrain pour élaborer son plan d'actions. Utiliser l'approche du cadre logique, notamment, permet d'envisager les actions concrètes qui vont être effectuées pour atteindre les objectifs fixés, ainsi que d'élaborer des indicateurs d'atteinte de ces objectifs. En d'autres termes, cette approche permettra de penser en réalisations concrètes et plus seulement en politiques et engagements.

## 2- OBJET DE L'ÉTUDE

Le présent mémoire a été rédigé dans le cadre de mon stage de fin d'étude pour l'obtention du Master Professionnel en Sciences de Gestion. Il porte sur la conception d'un plan d'actions concret pour l'EDD en Afrique de l'Ouest. Il s'agit d'un projet visant à mettre en œuvre la stratégie régionale de l'EDD<sup>1</sup>. Il est élaboré par le consultant de la cellule EDD de l'UNESCO/BREDA, M. Jean Mège, et par les stagiaires de l'UNESCO : Enna Angervuori, et moi-même, Catherine Bampoky.

Les objectifs de l'EDD n'ont pas été pris en compte en Afrique Subsaharienne pendant plusieurs années. Par conséquent, les changements liés à l'EDD en termes de démocratie, de croissance économique, de progrès social et d'environnement ont été très lents. Ce projet se propose donc de redonner un second souffle à la DEDD des Nations Unies en analysant les raisons de l'échec des stratégies formulées jusqu'à présent, et en proposant une nouvelle

---

<sup>1</sup> Draft of Strategy of Education for Sustainable Development in Sub-Saharan Africa (UNESCO, 2006)

stratégie d'intervention prenant en compte les réalités du terrain, et impliquant les différentes parties prenantes à l'EDD.

Bien que l'objet de cette étude soit la création d'un projet de développement, il serait bon de définir les concepts clés qui seront transversaux au mémoire à savoir le développement durable et l'éducation pour le développement durable.

Le développement durable est un concept difficile à définir de par sa nature, et aussi parce qu'il est en constante évolution. La définition originale du développement durable est attribuée au *Rapport Brundtland* publié en 1987 par la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* qui le définit comme étant : *un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs*.<sup>2</sup>. Trois composantes sont en général rattachées au développement durable : l'environnement, la société, et l'économie. Le bon fonctionnement de chacun de ces éléments est lié à celui des autres, et non indépendant. Par exemple une société abondante et prospère repose sur un environnement sain où l'on peut se procurer nourritures et ressources, de l'eau potable, et un air pur pour les habitants. Le paradigme de la durabilité rejette l'assertion selon laquelle les dommages causés à l'environnement, et les problèmes sociaux sont des conséquences inévitables et acceptables du développement économique. Les auteurs du rapport considèrent la durabilité comme une réflexion autour d'un futur où les considérations environnementales, sociales, et économiques sont équilibrées dans la poursuite du développement et de l'amélioration de la qualité de la vie.

La notion parallèle de l'éducation pour le développement durable a aussi été développée durant la même période. Contrairement à la majorité des mouvements éducatifs, ce dernier a été initié en dehors de la communauté des éducateurs. En fait, l'initiative de ce programme est réellement parti des politiques internationales et forums économiques (Nations Unies, Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE), Sommet des Amériques, etc.). Alors que l'idée du développement durable était entrain d'être formulée, il est devenu apparent que l'éducation était la clef de voûte de la durabilité.

---

<sup>2</sup> World Commission on Environment and Development, 1987, p 43

Le concept de l'éducation pour le développement durable pose cependant quelques paradoxes. Deux enjeux capitaux de l'EDD sont les populations, et la consommation des ressources. La croissance de la population et l'abus des ressources naturelles précisément sont susceptibles de compromettre un futur viable. Ainsi d'un côté, l'éducation des femmes, par exemple, permettra de réduire le taux de natalité et donc la croissance de la population. D'un autre côté, l'éducation des populations risque d'augmenter la consommation des ressources. En effet, les gens les plus éduqués, qui ont un revenu plus élevé ont tendance à consommer plus de ressources que les populations pauvres, qui ont un revenu plus faible. Dans ce cas, l'éducation représente un danger pour la durabilité. Aux Etats-Unis par exemple, 80% de la population a reçu une éducation postsecondaire, et environ 25% de la population a un diplôme universitaire de 4 ans<sup>3</sup>. Ces mêmes statistiques montrent cependant que la consommation d'énergie et les gaspillages par habitant y sont les plus élevés au monde. Dans le cas des Etats-Unis, plus d'éducation n'a donc pas mené vers plus de durabilité. Ainsi, augmenter *simplement* la masse de citoyens éduqués ne permet pas à elle seule de créer une société durable. La clé est d'augmenter le niveau d'éducation sans créer un besoin croissant de ressources, de produits de consommation et la production de produits polluants qui en résulte. Pour relever ce défi, il faut réorienter les curriculums de façon à répondre aux besoins de modes de production et consommation durables.

Chaque nation devra réexaminer les curriculums à tous les niveaux (du préscolaire à la formation professionnelle). Si il est évident qu'il est dur d'enseigner l'économie, l'écologie, ou l'éducation civique sans une alphabétisation de base, il est aussi évident qu'augmenter simplement l'alphabétisation de base comme c'est le cas dans la plus part des pays ne permettra pas d'évoluer vers un développement durable.

### 3 - PROBLÉMATIQUE

Les défis de l'EDD en Afrique Subsaharienne (ASS) sont typiques de ceux que l'on peut trouver dans toute économie en voix de développement. Ils sont liés aux conditions socioéconomiques, à la vulnérabilité de l'environnement (épidémies, analphabétisme,

---

<sup>3</sup> UNESCO *Statistical Yearbook and World Education Report*

augmentation du prix du pétrole et des denrées alimentaires, inondations, conflits, etc.) et à la disparition du patrimoine culturel (langues locales, traditions, etc.). Face à cette crise structurelle résultant de facteurs endogènes, la jeunesse africaine, principale cible de l'EDD, s'envole vers d'autres contrées, à la recherche d'un avenir meilleur. Les besoins actuels de la jeune génération, la réduction de la pauvreté, et les objectifs de développement sont en effet loin d'être atteints. De plus, il est inquiétant de constater que de nombreuses politiques et actions visant à répondre à ces besoins ne sont pas durables.

L'EDD en ASS devrait donc pouvoir contribuer à répondre à ces enjeux car « elle aborde de manière holistique des questions aussi essentielles que les droits de l'homme, la lutte contre la pauvreté, les modes de subsistance durables, le changement climatique, l'égalité entre les sexes, la responsabilité sociale des entreprises et la protection des cultures autochtones.<sup>4</sup> ». En s'attellant aux problèmes de la mondialisation, l'EDD est appelée à façonner les buts et les contenus de l'éducation dans son ensemble et s'affirme clairement comme l'éducation de l'avenir.

Une stratégie régionale de l'EDD pour l'ASS a ainsi été développée, avec le concours de l'UNESCO-BREDA en 2006<sup>5</sup>. Le but de cette stratégie est d'encourager et de supporter les pays de cette région dans la promotion et le développement de l'éducation comme moyen de développement culturel, social, environnemental et économique.

En 2007-2008, une deuxième phase dans la gestion de la DEDD a été entamée. En effet, avec le support du Japanese Fund International Trust (JFIT), les priorités ont été centrées sur le suivi-évaluation du programme, et le partage de connaissances et notamment de bonnes pratiques.

Depuis que la décennie a été lancée, de nombreux moyens ont été mis à la disposition des acteurs du développement. Ces moyens n'ont cependant pas été concrétisés par des actions ciblées. Dans de nombreux cas, des budgets sont affectés d'office aux agences de développement. Les projets sont donc élaborés de manière à faire coïncider projets et

---

<sup>4</sup> Déclaration de Bonn : [http://www.esd-world-conference-2009.org/fileadmin/download/News/Rapport sur la Conf%C3%A9rence mondiale.pdf](http://www.esd-world-conference-2009.org/fileadmin/download/News/Rapport_sur_la_Conf%C3%A9rence_mondiale.pdf)

<sup>5</sup> Le document de stratégie pour être téléchargé sur le lien suivant : [http://www.esd-world-conference-2009.org/fileadmin/download/general/Africa ESD regional strategie.pdf](http://www.esd-world-conference-2009.org/fileadmin/download/general/Africa_ESD_regional_strategie.pdf)

budgets alloués, et non en fonction de la pertinence des activités en elles-mêmes. Il en résulte ainsi un décalage entre les objectifs de la DEDD et les résultats obtenus.

Les activités de suivi-évaluation en Afrique Subsaharienne confirment ce constat, et ont permis de dresser un bilan plutôt négatif de la mise en œuvre de la première décennie de la DEDD. En effet, malgré de nombreuses rencontres, et documents de stratégie rédigés, le continent est à la traîne dans la mise en œuvre des plans d'actions préconisés. L'entretien avec les chercheurs de l'UNESCO-BREDA, ainsi que l'analyse des rapports sur l'EDD pour chacun des grands blocs régionaux africains a révélé de nombreuses lacunes tant au niveau de la décision politique et dans la coordination entre les différentes parties prenantes à l'EDD, qu'au niveau de l'application du programme dans les milieux éducatifs. **Ces faiblesses sont directement responsables de l'inefficacité de la DEDD en Afrique Subsaharienne et particulièrement en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale (AOC). Si aucune action n'est entreprise, il n'y aura donc pas de changement de comportement en faveur du développement durable dans cette région.**

Le BREDA en temps que coordonateur de la DEDD en Afrique Subsaharienne a la responsabilité de veiller à ce que tous les engagements pris en faveur de l'EDD ne restent pas lettre morte. C'est donc dans ce contexte défavorable que notre projet se propose de formuler un ensemble d'actions ciblées répondant directement aux objectifs et enjeux de la DEDD en ASS.

#### 4 - OBJECTIF

L'objectif général de ce projet est de contribuer à l'amélioration des performances de l'UNESCO-BREDA dans la mise en œuvre de l'EDD en Afrique Subsaharienne. Chacune des étapes du projet a été élaborée en ayant pour but l'appropriation de ce concept par les pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale. Notre attention s'est portée sur deux composantes complémentaires du programme EDD dans le contexte africain, à savoir : la prise en compte du développement durable dans la formulation des politiques nationales et régionales, et la vulgarisation de ce concept dans les systèmes éducatifs et de formation. En effet, sans la volonté politique, les initiatives concrètes en faveur de l'EDD resteront éparpillées, et à

petite échelle. D'un autre coté, sans expérimentation de l'EDD dans les écoles et universités, avec des résultats concrets de ces innovations, la volonté politique restera faible.

Ce projet a trois objectifs spécifiques. Tout d'abord décrire le système de planification d'un bon projet de développement. L'EDD de l'UNESCO étant un programme, et donc par définition ayant des effets sur le long terme, l'accent sera porté sur la planification stratégique des projets. Le deuxième est d'analyser la mise en œuvre des stratégies formulées par l'UNESCO pour la mise en œuvre de l'EDD en Afrique de l'Ouest et Centrale. Il s'agira de déterminer pourquoi les objectifs formulés dans les documents de stratégie n'ont pas été atteints et de recenser les différentes parties prenantes à l'EDD dans chacun des pays. Enfin le troisième objectif est de proposer une stratégie d'intervention basée sur l'approche du cadre logique. Cela permettra non seulement d'avoir une vision claire de nos objectifs à long terme, mais aussi d'envisager les actions concrètes à mener pour améliorer la mise en œuvre de l'EDD en ASS.

##### 5 - INTÉRÊT DE L'ÉTUDE

Bien que ce plan d'actions ait été élaboré pour l'ASS, il permettra de contribuer à l'initiative globale en faveur de l'EDD. Beaucoup de pays à travers le monde reconnaissent le besoin en éducation pour tendre vers des sociétés durables, cependant, peu d'efforts ont été orientés dans ce sens. En effet deux problèmes majeurs freinent la vulgarisation de ce concept dans les politiques nationales et les systèmes éducatifs. La première question fondamentale est qu'elle est la bonne méthode pour mettre en œuvre ce concept. Doit-on rajouter de nouveaux éléments aux stratégies de développement déjà existantes, ou doit-on complètement reformuler les curricula. La deuxième est la complexité du concept de l'EDD en lui-même. Parce que le développement durable est difficile à définir, il est dur à enseigner et donc à mettre en œuvre. Bien qu'il n'y ait pas de réponse unique et standard à l'EDD, nous espérons que notre mémoire apportera une contribution théorique à la réflexion globale autour de ce concept, et permettra de rattraper le temps perdu par manque d'actions concrètes.

L'intérêt de l'étude pour l'UNESCO est d'améliorer la qualité du programme EDD en s'attaquant aux faiblesses identifiées et en adaptant les modalités d'intervention pour promouvoir l'appropriation de ce programme aux niveaux national et régional. Elle permettra aussi à l'organisation de bénéficier d'une expertise externe et donc d'un regard nouveau sur les actions qui ont jusque-là été mises en œuvre par la cellule EDD de l'UNESCO-BREDA.

Ce plan d'action permettra aux stagiaires de l'UNESCO-BREDA de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de leur formation en gestion des projets dans le cadre d'un programme original et innovant. Il est en effet intéressant de noter que certains des outils d'analyse associés à l'approche projet peuvent être utilement appliqués à l'analyse et à la gestion des programmes de développement, comme par exemple, l'utilisation de l'approche du Cadre Logique (avec analyse des parties prenantes, analyse des problèmes, fixation des objectifs etc.), l'identification des indicateurs clés, et l'analyse économique et financière.

## 6 - DÉLIMITATION DU CHAMPS DE L'ÉTUDE

Notre mémoire a pour objectif de présenter un plan d'actions concret, afin de supporter la mise en œuvre de l'EDD en Afrique Subsaharienne. L'analyse de la situation des différents pays au Sud du Sahara nous a conduit à nous pencher sur le cas de la CEDEAO qui est la région la plus en retard dans la mise en œuvre des activités proposées par l'UNESCO.

En outre, l'analyse des difficultés rencontrées par les pays pour mettre en œuvre la stratégie de l'EDD nous a amené à étudier deux aspects en particulier : la faiblesse de l'EDD au niveau politique et institutionnel, ainsi que le manque d'intégration de l'EDD dans les systèmes éducatifs, et la formation professionnelle.

L'analyse de la situation de l'EDD au niveau des différents pays se fera sur les dix dernières années afin de pouvoir évaluer les efforts déjà entrepris par chacun d'entre eux avant le lancement de la DEDD en 2002. Cela nous permettra d'apprécier l'importance du développement durable pour les décideurs de chaque pays. En outre, les activités proposées dans le cadre de notre plan d'actions le seront sur une durée de deux ans.

## 7 - DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

Plusieurs approches ont été adoptées pour mener à bien cette étude. Tout d'abord l'analyse des documents de stratégie globale et régionale de l'UNESCO ainsi que les rapports annuels sur l'avancement du programme<sup>6</sup>, ont été étudiés pour s'approprier le concept de l'EDD, en comprendre les enjeux, ainsi que les actions qui ont été entreprises en sa faveur au niveau international, et en Afrique Subsaharienne.

Dans le cadre des activités de suivi-évaluation financées par la JFIT, des questionnaires détaillés ont été élaborés et envoyés aux Commissions Nationales pour l'UNESCO<sup>7</sup> de chaque de pays étudié<sup>8</sup>. Ils portent sur les pratiques de l'EDD en matière d'éducation formelle, non formelle et informelle. Les efforts fournis sont analysés en fonction des différents niveaux d'éducation (élémentaire, primaire, secondaire, etc). Ces questionnaires portent aussi sur les challenges rencontrés par chacune des commissions et sur les aspects régionaux spécifiques dont il faut tenir compte dans la mise en œuvre des stratégies, notamment les savoirs et traditions locales. Des rapports synthétisant les réponses à ces questionnaires ont ensuite été rédigés pour l'Afrique de l'Ouest, Centrale, de l'Est, et Australe<sup>9</sup>.

Dans la mesure du possible, des rencontres ont aussi été organisées avec les membres de la cellule EDD de l'UNESCO et différentes personnes ressources internes et externes à l'Organisation. Un atelier EDD pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale a notamment été organisé à l'UNESCO du 09 au 11 juin 2009. Il regroupait les secrétaires généraux des Commissions Nationales pour l'UNESCO des pays suivants : Burkina Faso, Burundi, Gabon, République Démocratique du Congo (RDC), Congo, République Centrafricaine, et Sénégal.

---

<sup>6</sup> Voir bibliographie

<sup>7</sup> L'une des principales missions d'une Commission Nationale est de contribuer, en liaison avec la Délégation permanente à l'influence intellectuelle du pays concerné à l'UNESCO. Elle constitue un réservoir d'expertise de haut niveau destiné à enrichir et à renouveler les programmes de l'Organisation Internationale.

<sup>8</sup> Voir annexe 1 pour la liste des pays étudiés

<sup>9</sup> Suivi Evaluation de l'EDD en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale (UNESCO, 2008)  
Suivi Evaluation de l'EDD en Afrique de l'Est et en Afrique Australe (UNESCO, 2008)

L'objectif principal de cette rencontre était de faire le point sur la première partie de la DEDD et de proposer des pistes de réflexion pour la deuxième partie de la décennie en Afrique Francophone. Cette réunion nous a notamment permis d'analyser, partager et de valider les rapports de l'Afrique de l'Ouest, et du Centre.

Sur la base de l'analyse de la situation de l'EDD en ASS, et des recommandations données par les différentes parties prenantes, une stratégie d'intervention a été élaborée afin de diffuser l'EDD dans les politiques de développement et les systèmes éducatifs. Chacune des étapes de notre stratégie a été validée par le Directeur du Programme EDD au BREDA. Nous avons aussi sollicité l'avis d'autres chefs de projets, afin d'avoir un regard extérieur à la cellule EDD, sur la pertinence des solutions formulées.

#### 8 - ANNONCE DU PLAN

Nous présenterons dans un premier temps les fondements de la gestion des projets. Nous donnerons les définitions des éléments clés de cette discipline, et décrirons les étapes de la gestion du cycle de projet. Nous ferons ensuite une présentation théorique de l'approche du cadre logique, à savoir l'identification des problèmes, la définition des objectifs, l'analyse des parties prenantes, et la définition des activités à mener pour arriver au résultat espéré.

La deuxième partie de notre mémoire consistera en une application pratique du modèle présenté plus haut. Nous décrirons tout d'abord le contexte de l'EDD en Afrique Subsaharienne ainsi que les conclusions des différents rapports de suivi évaluation de la DEDD qui ont permis de dresser un bilan plutôt négatif de ce programme. L'étape suivante consistera en la présentation du travail de conception du plan d'actions commandité par le chef de projet de la cellule EDD aux consultants et stagiaires de l'UNESCO ; à savoir la formulation de stratégies pertinentes pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest. Ces stratégies résultent d'une mise en œuvre concrète des outils de gestion des projets acquis au cours de la formation pour l'obtention du Master au CESAG, et plus précisément du dispositif du cadre logique.

**1<sup>re</sup> PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## I – CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION DES PROJETS

Le cadre théorique de notre étude est la description du modèle, ou cadre de référence du projet. La description du modèle commence par la définition des concepts clés qui seront transversaux à notre projet ainsi que des caractéristiques d'une bonne méthodologie de conception des projets. Nous précisons aussi le problème central de notre mémoire, et la question de recherche à laquelle nous chercherons à répondre. Nous définirons ensuite notre modèle d'intervention, et différents outils que nous allons chercher à opérationnaliser lors de notre étude

### I-1. Définition des concepts clés de l'approche projet

#### I-1.1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis.

Un projet comprend normalement:

- des parties prenantes clairement identifiées, comprenant le groupe cible principal et les bénéficiaires finaux;
- des mécanismes de coordination, de gestion et de financement clairement définis;
- un système de monitoring et d'évaluation (pour soutenir la gestion de la performance); et
- un niveau adéquat d'analyse financière et économique, montrant que les avantages générés par le projet seront supérieurs à son coût.

Les projets de développement représentent un moyen de définir et de gérer avec précision des investissements et des processus de changement.

Il existe différents types de projets. En effet, les objectifs, les domaines et l'échelle de projets de développement peuvent être très variés. Les petits projets peuvent ne nécessiter que de faibles investissements financiers et ne durer que quelques mois tandis que des projets de grande envergure peuvent mettre en jeu des millions de Dollars USD et s'étaler sur plusieurs

années. Compte tenu de cette diversité, il est important que la Gestion du Cycle de Projet favorise l'application souple des règles standards de travail.

I-1.2. Quel rapport existe-t-il entre les projets, programmes et politiques ?

Un projet correctement formulé devrait émaner du bon équilibre entre les priorités des bailleurs en matière de politique du développement et les priorités de développement du partenaire (Etat). Dans le cadre de ces priorités, les ministères, organisations internationales, et ONG définissent les grandes lignes nécessaires à la mise en œuvre des décisions de politique. Ces grandes lignes sont souvent baptisées programmes, et, à l'instar des projets, ils peuvent varier considérablement en ce qui concerne le domaine et l'échelle.

Ainsi, un programme peut :

- couvrir un secteur entier (par ex.: programme du secteur de la santé);
- se concentrer sur une partie du secteur de la santé (par ex.: programme de lutte contre le VIH/SIDA);
- consister en un ensemble de projets ayant un thème/point focal commun (par ex.: projets de l'Organisation Internationale de la Francophonie); ou
- définir un projet vaste consistant en différentes composantes.

Les objectifs d'un projet devraient donc participer aux politiques nationale et sectorielle chaque fois qu'il s'agit de soutenir une activité du secteur public.

I-1.3. Quels sont les cycles des opérations et questions clés ?

D'après le guide de gestion des projets de l'Union Européenne<sup>10</sup>, le cycle des opérations de gestion des projets présente cinq phases :

- Programmation

---

<sup>10</sup> Lignes directrices de la gestion du cycle de projets de l'Union Européenne

- Identification
- Formulation
- Mise en œuvre
- Evaluation et audit

Ce cycle met en lumière trois principes majeurs:

1. les critères et procédures de prise de décision sont définis à chaque phase (y compris l'information clé et les critères d'appréciation de la qualité);
2. les phases du cycle sont progressives – chaque phase doit être terminée avant de pouvoir entamer la suivante avec succès; et
3. la programmation et identification de nouveaux projets se base sur le résultat du monitoring/évaluation dans le cadre d'un processus de feedback et d'apprentissage institutionnel.

Dans la pratique, la durée et l'importance de chaque phase du cycle varient selon les projets, en fonction de leur dimension et de leur portée ainsi que des modalités spécifiques de fonctionnement. Par exemple, un projet d'ingénierie vaste et complexe va réclamer plusieurs années pour passer de la phase d'identification à celle de la réalisation, alors qu'un projet de fourniture d'aide d'urgence dans un contexte post-conflituel peut ne demander que quelques semaines voire quelques mois avant que les opérations puissent commencer sur le terrain. Néanmoins, il est capital de s'assurer que suffisamment de temps et de ressources sont consacrés à l'identification et à la formulation du projet pour favoriser une conception efficace.

I-1.4. Les principes de la gestion du cycle de projet et l'approche du cadre logique

**La Gestion du Cycle de Projet (GCP)** est une expression utilisée par les organisations internationales pour désigner l'activité de gestion et la prise de décision pendant le cycle du

projet (y compris les missions, rôles et responsabilités, documents clés et choix de décisions).

La GCP contribue à garantir que:

- les projets appuient les grands objectifs de la politique de l'Etat et de ses partenaires au développement;
- les projets correspondent à une stratégie convenue et soient pertinents par rapport aux problèmes des groupes/bénéficiaires ciblés;
- les projets soient réalisables, ce qui veut dire que les objectifs sont réalistes compte tenu des contraintes liées à l'environnement et aux capacités des acteurs impliqués; et
- les avantages générés par les projets soient durables.

Pour faciliter l'obtention de ces résultats, la GCP:

- requiert la participation active des parties prenantes clés et vise à promouvoir l'appropriation locale;
- exploite l'approche du Cadre Logique (ainsi que d'autres outils) pour réaliser un certain nombre d'analyses clés (y compris celles des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des stratégies);
- incorpore les critères clés d'appréciation de la qualité à chaque étape du cycle du projet; et
- requiert la fourniture de document(s) clés de bonne qualité à chaque phase (avec concepts et définitions largement utilisés), pour appuyer une prise de décision éclairée.

#### I-1.5. L'Approche du Cadre Logique

L'Approche du Cadre Logique (ACL) est un outil d'analyse et de gestion qui est désormais employé par la plupart des agences d'aide multilatérales ou bilatérales, des ONG internationales et par bon nombre d'États partenaires. Les procédures de formulation de projets financés par les organismes internationaux demandent généralement que soit mise au point une Matrice du Cadre Logique. C'est pourquoi le présent mémoire insiste sur l'application de l'approche du Cadre Logique aux différentes étapes du cycle de gestion du

projet. Le cadre logique est un outil d'analyse et de gestion très efficace lorsqu'il est bien compris et judicieusement employé. Il ne saurait néanmoins remplacer l'expérience et le jugement professionnel, et doit être complété par d'autres outils spécifiques (comme l'analyse économique et financière et l'évaluation de l'impact environnemental) ainsi que par le recours à des techniques de travail favorisant la participation effective des parties prenantes.

## I-2. Précision du problème central et de la question de recherche

La question centrale de tout projet de développement est comment faire pour créer un projet ayant le plus d'impact. S'il s'agit d'un projet déjà existant, il s'agit alors de trouver l'approche la plus pertinente pour améliorer sa performance.

Les évaluations de projets qui ont été faites ont montré que de nombreux facteurs contribuent à la réussite d'un projet. Parmi eux, certains revêtent une importance capitale pour la bonne réalisation des objectifs.

Les facteurs qui sont à l'origine de la réalisation des objectifs sont entre autres :

- L'engagement et la responsabilité de tous les partenaires ;
- Le réalisme, c'est-à-dire des objectifs réalisables et clairement définis,
- Un lien évident entre ce qui est réalisé dans le cadre du projet (les activités) et ce que l'on veut obtenir (les résultats),
- La capacité de gérer les risques,
- Des rôles bien définis (une répartition des responsabilités),
- La participation du groupe cible lors de l'élaboration du projet.

Il s'agit dès lors d'utiliser les outils de gestion permettant de structurer un projet en tenant compte des éléments ci-dessus et de le rendre claire, et ainsi d'atteindre les objectifs fixés. La condition préalable essentielle pour qu'un projet puisse favoriser un développement viable est que les partenaires concernés par le problème gèrent eux-mêmes la planification et la réalisation du projet. L'idée importante d'où il faut partir est la viabilité du projet. C'est-à-dire que les partenaires ont réellement la capacité de gérer un problème de

développement dans une perspective de long terme et qu'ils ont la possibilité de poursuivre seuls le processus.

### **I-3. Définition du modèle de la phase d'identification et de la formulation des projets**

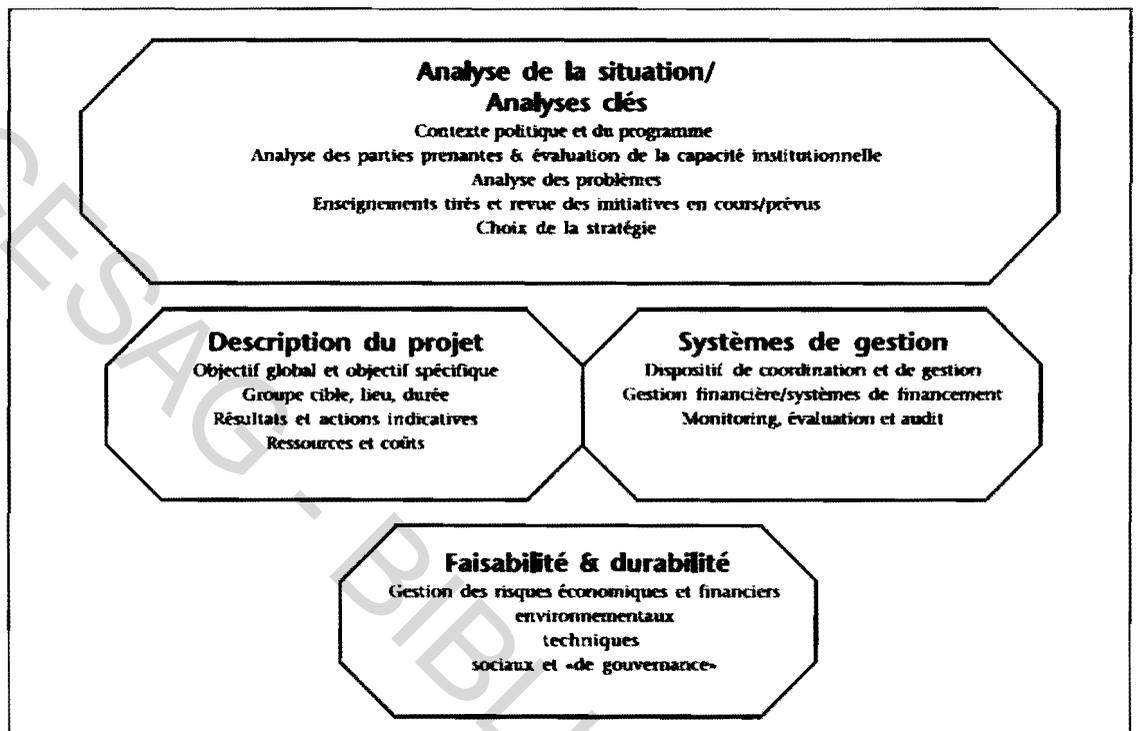
#### **I-3-1- Composantes d'un projet développé à la fin de la formulation**

**Pendant la phase d'identification, les analyses clés nécessaires pour garantir la pertinence et la faisabilité d'une idée de projet sont:**

- **L'analyse de la situation (contexte politique et de programmation; analyse des parties prenantes),**
- **La description du projet (analyse préliminaire des objectifs et stratégies, une première appréciation des implications au niveau des moyens et des coûts);**
- **La description du système de gestion (une première analyse des dispositifs de mise en œuvre, coordination et financement);**
- **La faisabilité et la durabilité du projet (analyse préliminaire de la viabilité économique/ financière, environnementale, technique et sociale).**

Les composantes du projet développées à la fin de la formulation peuvent être synthétisées de la façon suivante :

Figure 1 - Composantes du projet développées à la fin de la formulation



Source : Guide Technique. Gestion du Cycle de Projet. FAO 2002

Parmi les principaux outils de la GCP qui peuvent être utilisés, ***l'Approche du Cadre Logique (ACL)*** – incluant l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes, la fixation d'un objectif préliminaire et l'analyse stratégique, permet de définir un projet exhaustif à travers une démarche rigoureuse.

### I-3-2- Vue d'ensemble de l'ACL

L'ACL est un outil de planification des projets qui fournit un ensemble d'outils pour évaluer la qualité d'un projet. Elle doit être considérée comme une «*aide à la réflexion*». Elle permet d'analyser et d'organiser l'information de façon structurée, de sorte que les questions importantes soient posées, que les points faibles soient identifiés et que les décideurs soient

en mesure de prendre des décisions éclairées fondées sur une meilleure compréhension de la raison d'être du projet, des objectifs visés et des moyens grâce auxquels ces objectifs vont être atteints.

Il faut distinguer l'ACL, qui est un *processus* analytique (comprenant l'analyse des parties prenantes, l'analyse des problèmes, la fixation d'objectifs et le choix d'une stratégie), de la matrice du Cadre Logique (MCL) qui, constitue le *produit* de la méthode d'analyse.

L'*approche du Cadre Logique* (ACL) est un outil fondamental dans la gestion du cycle de projet.

- il est utilisé pendant l'étape d'*identification* de la GCP pour faciliter l'analyse de la situation existante, vérifier la pertinence du projet proposé et identifier les objectifs potentiels et les stratégies;
- pendant l'étape de *formulation*, l'ACL facilite la préparation d'une proposition de projet appropriée avec des objectifs clairs, des résultats mesurables, une stratégie de gestion du risque et des niveaux définis de responsabilité de gestion.

### I-3-3- Deux phases principales de l'ACL

L'établissement d'un Cadre Logique se fait en deux phases principales, *l'analyse* et *la planification*, qui sont réalisées progressivement au cours de l'identification et de la formulation du projet.

**La phase d'analyse** comporte quatre éléments majeurs, à savoir :

1. l'analyse des parties prenantes, comprenant une appréciation préliminaire de la capacité institutionnelle, une analyse du genre et des besoins d'autres groupes vulnérables comme les handicapés (profil des principaux «acteurs»);
2. l'analyse des problèmes (profil des principaux problèmes avec les relations de cause à effet);
3. l'analyse des objectifs (image de la situation future améliorée); et

4. l'analyse des stratégies (comparaison des différentes options en fonction d'une situation donnée).

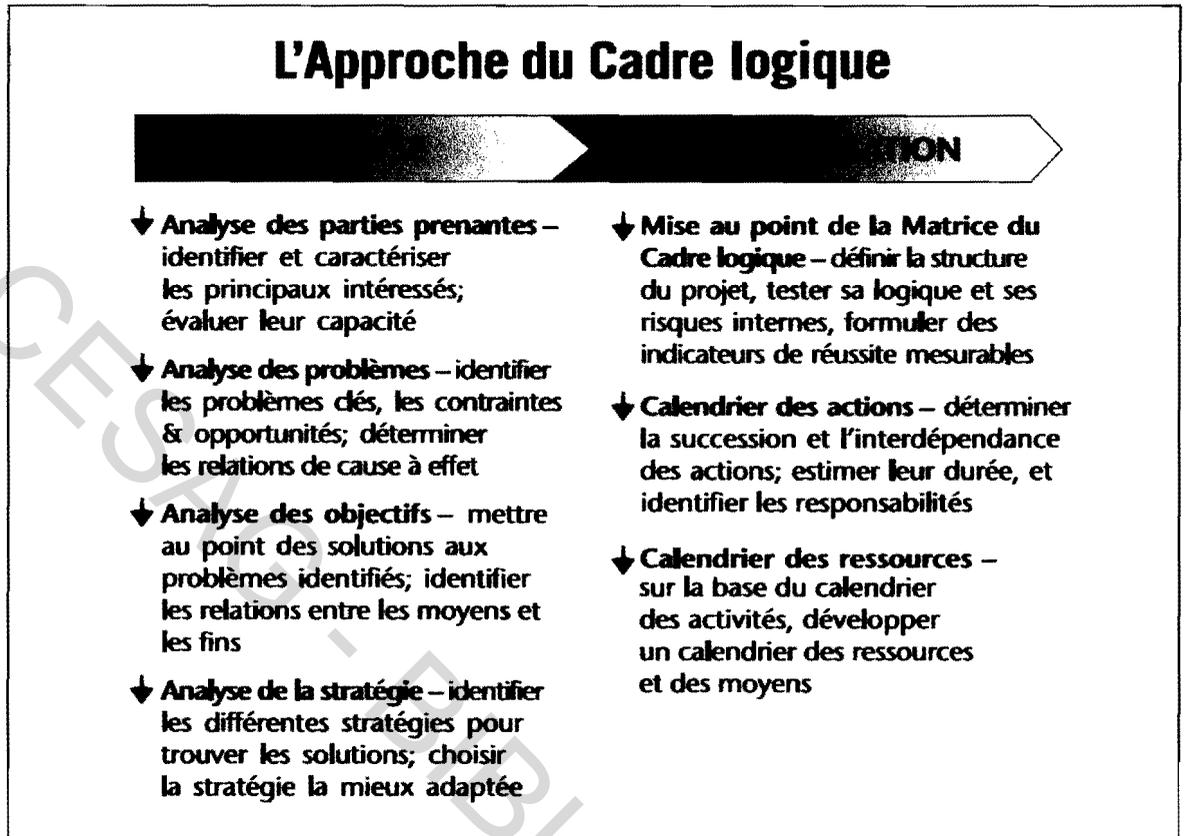
Cette analyse doit être effectuée comme un *processus d'apprentissage itératif*, plutôt que comme un simple ensemble de «mesures» linéaires. Par exemple, si l'analyse des parties prenantes doit être réalisée tôt dans le processus, elle doit être revue et retouchée à mesure que de nouvelles questions se posent et que de nouvelles informations apparaissent.

Dans *la phase de planification*, les résultats de l'analyse sont transcrits dans un plan opérationnel prêt à être mis en œuvre. A cette étape:

- on prépare la matrice du Cadre Logique, ce qui implique une plus ample analyse et un affinement des idées;
- les besoins en ressources et activités sont définis et programmés; et
- un budget est préparé.

Il s'agit là encore d'un processus itératif, puisqu'il peut s'avérer nécessaire de revoir et de réviser les activités du projet et les résultats escomptés une fois que les besoins en ressources et le budget apparaissent plus clairement.

Figure 2 – Les deux phases de l'ACL



Source : Guide Technique. Gestion du Cycle de Projet. FAO 2002

#### I-4. Les outils de l'ALC

##### I-4.1. L'analyse préparatoire

Avant de démarrer les travaux d'analyse détaillée avec les groupes des parties prenantes (travail de terrain), il est important que ceux qui sont impliqués dans l'identification ou la formulation des projets aient une connaissance suffisante de la politique, du contexte sectoriel et institutionnel dans lequel ils vont travailler. Les principaux documents de référence incluent les documents de stratégie par pays de l'organisme en charge du projet et les documents de politique de développement des États partenaires, tels que leurs documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) et/ou de politique sectorielle. La portée et la profondeur de cette analyse préliminaire dépendront essentiellement de la

quantité d'informations déjà disponible ainsi que de sa qualité. D'une façon générale, ce n'est pas à chaque équipe de planification de projet individuel d'entreprendre une «nouvelle» analyse des politiques de développement/sectorielles ou du cadre institutionnel plus large, elles doivent plutôt avoir accès aux informations existantes pour pouvoir travailler de manière à s'assurer que le développement du projet se fait en connaissance de ces éléments.

#### I-4.2. L'analyse des parties prenantes

Tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise susceptible d'être concerné(e) par la réussite ou l'échec d'un projet (en tant que responsables de la mise en œuvre, facilitateurs, bénéficiaires ou adversaires) se définit comme **partie prenante**. La raison d'être de l'analyse des parties prenantes est que les groupes ont des préoccupations, des capacités et des intérêts différents, et que cela doit être bien compris et reconnu dans le processus d'identification des problèmes, de fixation des objectifs et de choix de la stratégie.

Les questions clés que pose l'analyse des parties prenantes sont «qui sont ceux dont nous analysons les problèmes ou les opportunités» et «qui va bénéficier ou être pénalisé par le projet proposé, et comment». Le but final est de contribuer à maximiser les retombées sociales, économiques et institutionnelles positives du projet pour les groupes cibles et bénéficiaires finaux, et à minimiser les effets négatifs potentiels (y compris les conflits entre parties prenantes).

Les principales démarches de l'analyse des parties prenantes sont:

1. identifier le problème ou l'opportunité de développement à considérer;
2. identifier tous les groupes pour qui le projet (éventuel) présente un intérêt significatif;
3. examiner leurs rôles respectifs, leurs différents intérêts, leur pouvoir et leur capacité à participer (forces et faiblesses);
4. estimer le degré de collaboration ou conflit entre les différents groupes. Dans les relations entre les intéressés le degré de coopération ou de conflit; etc.

**MEMOIRE PROFESSIONNEL DE CONCEPTION DE PROJET**  
**Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest**

5. intégrer les résultats de l'analyse du projet avec les objectifs suivants: (i) les ressources sont ciblées de manière à atteindre les objectifs de répartition/d'équité et répondre aux besoins des groupes prioritaires, (ii) les systèmes de gestion et de coordination encouragent l'appropriation et la participation des parties prenantes, (iii) les conflits d'intérêt entre parties prenantes sont identifiés et pris en compte.

La figure 3 présente un exemple de format de matrice. Le type d'informations recueillies, analysées et présentées dans les colonnes de ce genre de matrice est adaptable en fonction des cas. On pourrait, par exemple, ajouter des colonnes pour traiter les intérêts différents entre hommes et femmes. De même, en analysant plus en détail les possibles objectifs du projet (à une étape ultérieure de son élaboration), il faudrait approfondir l'analyse des avantages et des coûts éventuels pour les différents groupes.

**Figure 3 – Matrice de l'analyse des parties prenantes**

<b>Caractéristiques de base des parties prenantes</b>	<b>Intérêts et espoirs des parties prenantes (par les parties prenantes)</b>	<b>Capacité et motivation pour le changement</b>	<b>Actions possibles pour prendre en compte leurs intérêts</b>
<b>Familles de pêcheurs:</b> 20.000 familles env., faibles revenus, petites entreprises familiales, organisées en coopératives non officielles, les femmes s'occupent activement de traiter et de vendre le poisson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir et améliorer leurs moyens de subsistance</li> <li>• La pollution affecte le volume et la qualité des prises</li> <li>• La santé des familles est précaire, surtout celle des mères et de leurs enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vif intérêt pour les mesures de contrôle de la pollution</li> <li>• Influence politique limitée du fait du manque d'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la capacité d'organisation et le lobbying</li> <li>• Mettre en place des mesures de contrôle de la pollution industrielle</li> <li>• Trouver/développer des sources de revenus alternatives pour hommes et femmes</li> </ul>
<b>Industrie X:</b> Opération industrielle à grande échelle, peu réglementée, absence de syndicats, lobby influent, peu de données sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir/augmenter les avantages</li> <li>• Avoir une image positive</li> <li>• Inquiétude sur les coûts si des lois de protection de l'environnement sont promulguées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possèdent des ressources financières et techniques pour employer de nouvelles technologies plus propres</li> <li>• À l'heure actuelle, faible motivation pour le changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la prise de conscience des retombées sociales et sur l'environnement</li> <li>• Mobiliser la pression politique pour influencer le comportement de l'industrie</li> <li>• Renforcer et promouvoir les lois pour protéger l'environnement</li> </ul>
<b>Ménages:</b> Env. 150.000 ménages déversent leurs déchets et eaux sales dans la rivière, consomment l'eau et les poissons de la rivière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscients de la pollution industrielle et de ses conséquences sur la qualité de l'eau</li> <li>• Veulent évacuer leurs déchets loin du foyer</li> <li>• Veulent avoir accès à de l'eau propre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances faibles des impacts sur la santé de leurs propres déchets/eaux sales</li> <li>• Potentiel d'intervenir plus efficacement auprès des institutions gouvernementales</li> <li>• Semblent prêts à payer pour une amélioration des services de traitement des déchets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la prise de conscience des familles sur les conséquences de leurs propres habitudes d'évacuation des déchets</li> <li>• Travailler avec les communautés et les administrations locales pour traiter les questions de l'eau et de l'hygiène</li> </ul>
<b>Agence de protection environnementale:</b> Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Source : Lignes directrices de la gestion du cycle de projets de l'Union Européenne

#### I-4.3. L'analyse des problèmes

L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs d'une situation existante et détermine la *relation «de cause à effet»* entre des problèmes identifiés. Elle se fait en trois étapes majeures:

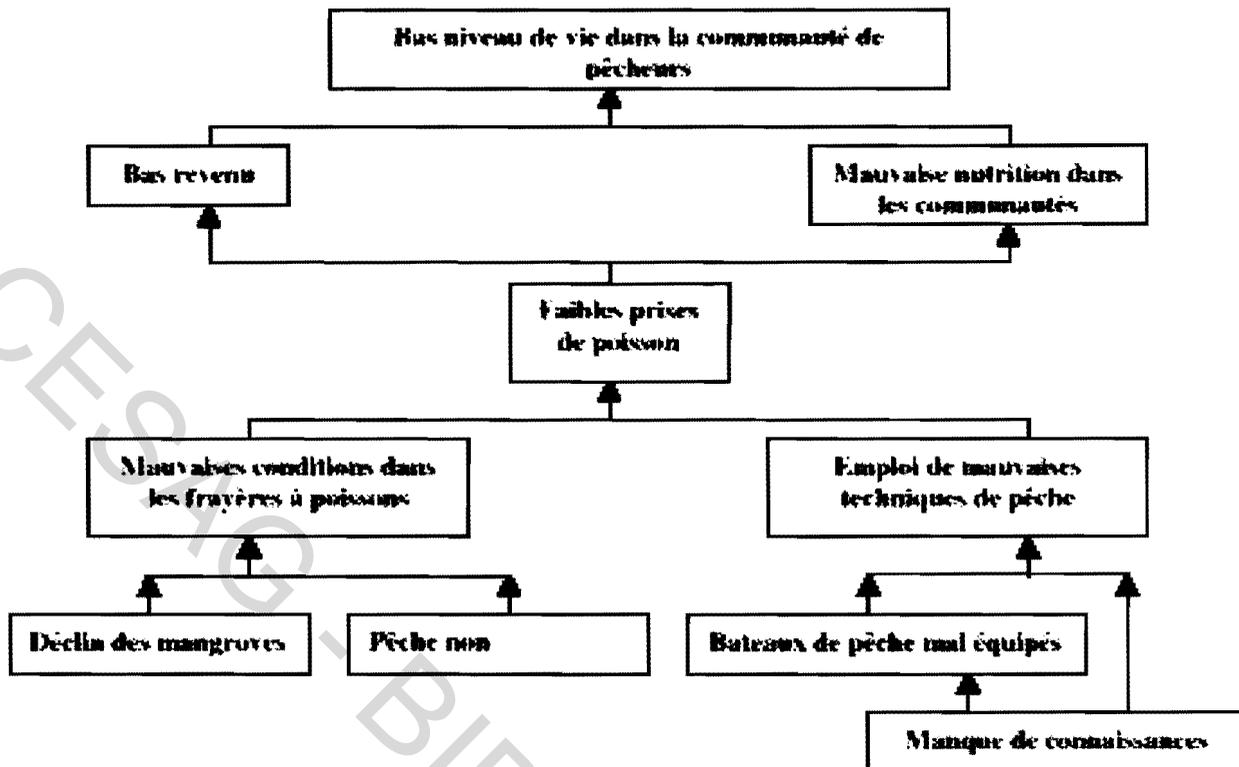
1. définition du cadre et du sujet de l'analyse;
2. identification des principaux problèmes rencontrés par les groupes cibles et les bénéficiaires (quel(s) est/sont le(s) problème(s)? Qui en souffre?); etc
3. visualisation des problèmes sous la forme d'un diagramme appelé «arbre à problèmes» ou «hiérarchie des problèmes» pour faciliter l'analyse et la clarification de la relation de cause à effet.

L'analyse est présentée sous forme de diagramme (cf. figure 4) montrant en haut les effets d'un problème et en dessous ses causes. Cette analyse a pour but d'identifier les points critiques auxquels les parties prenantes attachent beaucoup d'importance, et auxquels elles souhaitent remédier. Une analyse claire des problèmes constitue une base solide à partir de laquelle il faut développer un ensemble d'objectifs pour le projet à la fois cohérents et bien focalisés.

Le résultat de l'exercice (l'arbre à problèmes) doit fournir une version solide mais simplifiée de la réalité. S'il est trop compliqué, il risque d'être moins efficace pour indiquer la direction à prendre lors des étapes suivantes de l'analyse. Un arbre à problèmes ne peut pas (et ne doit pas) contenir ou expliquer les complexités de chaque relation de cause à effet identifiée. Une fois terminé, l'arbre à problèmes offre une image de synthèse de la *situation négative existante*.

A maints égards l'analyse des problèmes est l'étape la plus décisive de la planification d'un projet, dans la mesure où elle conditionne toutes les analyses et décisions stratégiques à prendre par la suite.

Figure 4 – Exemple d'arbre à problèmes



Source : d'après un travail de groupe pendant le Cours de formation en développement des moyens par SEACAM pour les ONG du Kenya et de la Tanzanie, Tanga, Tanzanie, 27 septembre - 3 octobre 1998

#### I-4.4. L'analyse des objectifs

L'analyse des objectifs est une approche méthodologique employée pour:

- décrire la situation future une fois les problèmes identifiés résolus;
- vérifier la hiérarchie des objectifs; et
- illustrer la relation entre moyens-fins sur le diagramme.

Les «situations négatives» de l'arbre à problèmes sont transformées en solutions, exprimées sous forme de «réalisations positives». Ainsi, «faibles prises de poisson» devient «augmentation des prises de poisson». Ces réalisations positives sont en fait des **objectifs**, et

figurent dans le diagramme des objectifs en traduisant la *hiérarchie moyens/fins*. Le but de ce diagramme est de fournir une image claire de la situation future souhaitée.

Les principales phases du processus sont résumées ci-dessous:

**Etape 1:** reformuler toutes les situations négatives de l'analyse des problèmes en situations souhaitables et réalistes

**Etape 2:** vérifier la relation moyens/fins pour s'assurer que la hiérarchie est pertinente et complète (les relations de cause à effet sont transformées en liens moyens/fins)

**Etape 3:** si nécessaire:

- revoir les affirmations
- ajouter de nouveaux objectifs s'ils semblent adaptés et nécessaires pour atteindre l'objectif à un niveau directement supérieur
- supprimer des objectifs qui semblent inadaptés ou inutiles

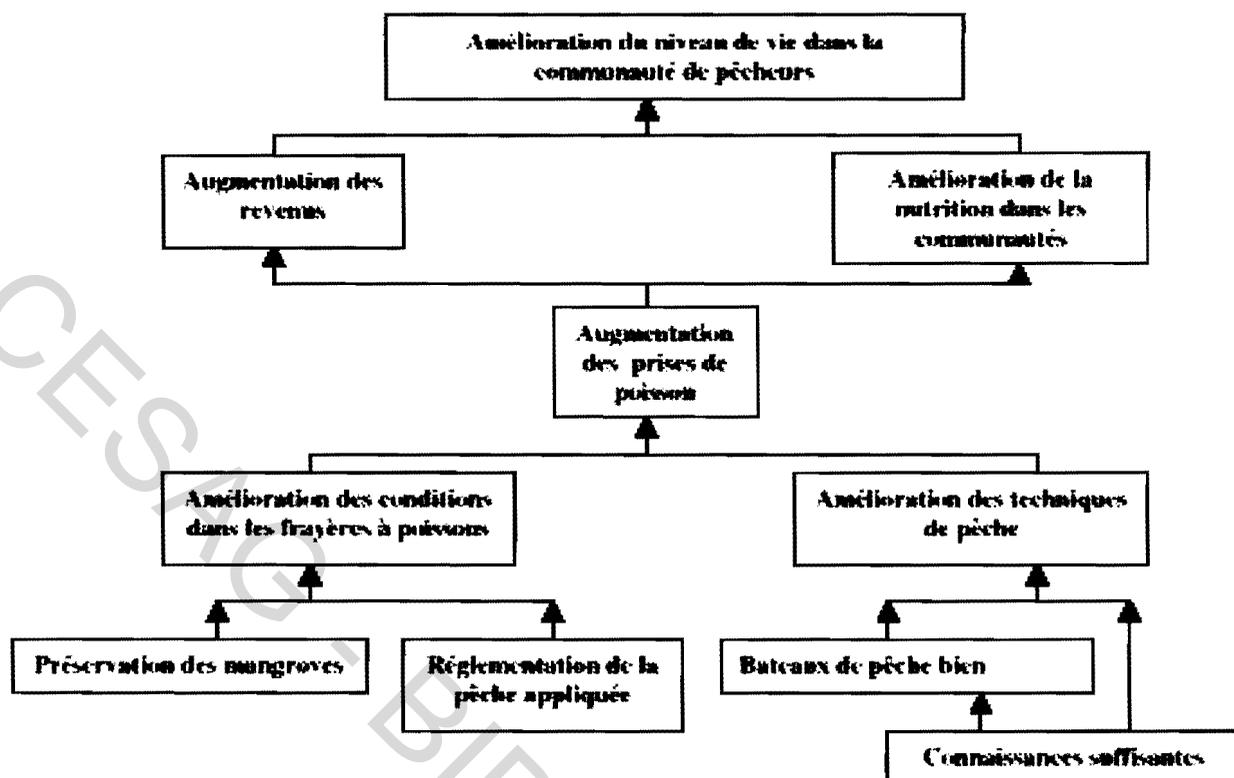
Une fois encore, l'analyse des objectifs doit se faire en consultant les groupes clés de parties prenantes. Les informations précédemment recueillies grâce à l'analyse des parties prenantes doivent aussi être prises en compte. Cela pourrait être utile pour:

- examiner les priorités;
- peser le réalisme de certains objectifs; et
- trouver des moyens supplémentaires qui pourraient s'avérer nécessaires pour atteindre les buts visés.

Une fois terminé, l'arbre des objectifs fournit un aperçu de la *situation future souhaitée*, comprenant les moyens indicatifs permettant d'atteindre le but visé.

Comme dans le cas de l'arbre à problèmes, celui des objectifs doit offrir un résumé simplifié de la réalité. Il s'agit simplement d'un outil d'aide à l'analyse et à la présentation des idées. Son atout majeur réside dans le fait qu'il analyse les objectifs potentiels du projet partant d'une vision claire des problèmes prioritaires.

Figure 5 – Exemple d'arbre à objectifs



Source : d'après un travail de groupe pendant le Cours de formation en développement des moyens par SEACAM pour les ONG du Kenya et de la Tanzanie, Tanga, Tanzanie, du 27 septembre au 3 octobre 1998

#### I-4.5. Planification et format de la matrice du cadre logique

Les résultats de l'analyse des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et de la stratégie servent de base à la préparation de la Matrice du Cadre Logique. La matrice doit présenter une synthèse du projet. Sa «longueur» dépendra de l'échelle et de la complexité du projet ainsi que du nombre de ses niveaux «d'objectifs».

#### A - Format et terminologie

La matrice de base comporte quatre colonnes et généralement trois ou quatre lignes. Le tableau ci-après présente le type d'informations proposées dans la matrice du Cadre Logique.

Figure 6 : Informations contenues dans la matrice du Cadre Logique

Impact global du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux: l'objectif de développement auquel le projet contribue – au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique et/ou le programme sectoriel).	Mesure la contribution à l'objectif global. Utilisé pendant l'évaluation. Souvent il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet.	Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	
Objectif spécifique: le résultat à la fin du projet – plus précisément les avantages escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien objectif global/ objectif spécifique.
Résultats: les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement "sous contrôle" de la gestion du projet.	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien résultats/objectif spécifique.
Activités: les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus (en option dans la matrice proprement dite)	(en option dans la matrice proprement dite)	(la présente case peut parfois contenir un résumé des coûts/budget)	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien activité-résultat.

Source : Cours de Planification Stratégique Décembre. CESAG 2008. M. BA

## B - Séquence de réalisation

La préparation d'une matrice de Cadre Logique est un processus itératif, non une simple suite linéaire d'étapes. Avant d'ajouter de nouveaux éléments à la matrice, les informations engrangées auparavant doivent être étudiées et, si nécessaire, révisées. Il existe néanmoins une séquence générale de réalisation de la matrice, qui commence par une description du projet (de haut en bas), suivie des hypothèses (de bas en haut), puis des indicateurs et enfin des sources de vérification (transversalement). Cette séquence générale se présente comme proposé par la figure 7.

Figure 7 : Matrice du Cadre Logique – Séquence générale de réalisation

Descriptions du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux ①	⑧	⑨	
Objectif spécifique ②	⑩	⑪	⑦
Résultats ③	⑫	⑬	⑥
Activités ④ (inclusion facultative dans la matrice)	<i>Non inclus</i>	<i>Non inclus</i>	⑤ (inclusion facultative dans la matrice)

Source : Cours de Planification Stratégique Décembre. CESAG 2008. M. BA

### C - Logique d'intervention : Causalité si-alors

La première colonne de la matrice du Cadre Logique résume la logique «moyens-fins» du projet proposé (également appelée «logique d'intervention»). Lorsque la hiérarchie des objectifs se lit de bas en haut, elle peut s'exprimer comme suit:

- Si les **inputs** sont suffisants, alors les **activités** peuvent être entreprises ;
- Si les **activités** sont entreprises, alors les **résultats** peuvent être obtenus ;
- Si les **résultats** sont obtenus, alors l'**objectif spécifique** sera atteint ; et
- Si l'**objectif spécifique** est atteint, alors il contribuera aux **objectifs globaux**.

### D - Indicateurs

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) décrivent les objectifs du projet en termes mesurables (quantité, qualité, temps – ou QQT). Le fait de préciser les IOV permet de vérifier la faisabilité des objectifs et de constituer la base du système de suivi et d'évaluation du projet. Ils sont formulés en réponse à la question «comment savoir si ce qui a été planifié arrive réellement ou est arrivé? Comment vérifier la réussite?» Les IOV doivent pouvoir se mesurer de façon objective et à un coût acceptable.

Un bon IOV doit aussi être **SMART**:

- Spécifique à l'objectif qu'il est censé mesurer ;
- **Mesurable** (quantitativement ou qualitativement) ;
- D'un coût **Acceptable** ;
- **Répondre** aux besoins en information des gestionnaires ;
- Limité dans le Temps – on sait de cette façon quand l'objectif/la cible est censé être atteint.

En outre, les indicateurs doivent être indépendants les uns des autres, chacun se rapportant à un seul objectif de la logique d'intervention, c.-à-d. soit aux objectifs globaux, soit à l'objectif spécifique du projet ou à un résultat. Par exemple, les indicateurs au niveau d'un résultat ne doivent pas être le résumé de ce qui a été dit au niveau de l'activité, mais doit décrire la conséquence mesurable de la mise en œuvre de l'activité.

On entend par indicateur **objectivement vérifiable le fait** que l'information recueillie doivent rester la même si elle est recueillie par différentes personnes (c.-à-d. qu'elle n'est pas tributaire de l'opinion/des préjugés subjectifs d'une personne). Cela s'avère plus facile pour les mesures quantitatives que pour mesurer les changements qualitatifs.

Les IOV doivent être définis pendant l'étape de formulation (et parfois au préalable pendant l'identification), mais il faut souvent les détailler davantage pendant la mise en œuvre lorsque les besoins en informations pratiques des gestionnaires et le caractère pratique de la collecte des informations deviennent plus évidents.

#### **E - Source de vérification (SDV)**

La source de vérification est à envisager et à spécifier en même temps que la formulation des indicateurs. Cela va permettre de vérifier si les indicateurs sont réalistes et abordables en temps, en coût et en effort. La SDV doit indiquer:

- **Comment** les informations doivent être recueillies (par ex. à partir de dossiers administratifs, d'études particulières, d'enquêtes par sondage, d'observations, etc.) et/ou les

sources documentées disponibles (rapports d'avancement, comptabilité du projet, statistiques officielles, certificats d'ingénierie etc.)

- **Qui** doit recueillir/fournir les informations (par ex.: le personnel envoyé sur le terrain, les équipes d'inspection sous contrat, le bureau régional de la Santé, l'équipe de gestion du projet)

- **Quand/à quelle fréquence** elles doivent être fournies (mensuellement, trimestriellement, annuellement, etc.)

Il existe souvent une relation directe entre la complexité de la SDV (facilité de collecte et d'analyse des données) et son coût. Si une SDV s'avère trop coûteuse ou trop compliquée, il faut remplacer le IOV auquel elle se rapporte par un indicateur plus simple, moins cher et souvent indirect (proxy): par exemple au lieu de réaliser une enquête détaillée par sondage sur les revenus des ménages en milieu rural (pour mesurer l'augmentation des revenus au niveau de l'objectif spécifique du projet ou des objectifs globaux), il sera peut-être plus pratique d'apprécier les changements concernant les biens des ménages grâce à des études de cas.

#### I-4.6 Calendrier des activités, moyens et coûts

Un calendrier des activités est un format d'analyse et de présentation graphique des activités d'un projet. Il permet de déterminer leur suite logique, leur durée prévue, toutes les interdépendances existant entre les activités, et fournit une base pour attribuer la responsabilité de gestion. Lorsque le calendrier des activités est prêt, il est possible d'entreprendre la description détaillée des moyens et le calendrier des coûts.

Le calendrier des activités et celui des coûts doivent être rédigés pendant l'étude de faisabilité. En l'absence de cette information, il n'est pas possible d'analyser correctement la faisabilité, particulièrement en termes d'analyse coûts/avantages. Le niveau de détails nécessaires dépendra de la nature et de l'échelle du projet, de son stade par rapport au cycle du projet, et des modalités de mise en œuvre à prévoir. Pendant la phase de

planification, la description de l'activité doit être indicative. Il est en effet généralement inopportun d'essayer de fournir trop de détails, lorsque la mise en œuvre du projet est censée démarrer au plus tôt un an après le travail de conception (en raison du délai d'acceptation du financement, de conclusion d'une convention de financement et le cas échéant, d'engagement des consultants).

Le fait d'utiliser les outils d'analyse de l'ACL de manière participative est très important. C'est particulièrement le cas dans le contexte de développement, où l'appropriation de l'idée du projet par les structures impliquées dans la mise en œuvre est souvent décisive pour la réussite du projet et pour la durabilité de ses résultats. Un travail d'équipe efficace est également essentiel

## II – PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE

### II-1. Contexte de la Décennie de l'Education pour le Développement Durable

La Décennie des Nations Unies pour l'éducation au service du développement durable (DEDD, 2005-2014) dont l'UNESCO est le chef de file, s'emploie à intégrer les principes, les valeurs et les pratiques indissociablement liés au développement durable à toutes les formes d'éducation et d'apprentissage, afin que nous puissions relever les défis sociaux économiques, et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle.

L'objectif premier de la Décennie est d'encourager les gouvernements à envisager d' « *inclure dans leurs (...) plans d'actions respectifs en matière d'éducation et (...) leurs plans de développement nationaux, des mesures permettant de donner effet à la Décennie (...)*<sup>11</sup>. ».

La Décennie poursuit quatre grands objectifs :

- Faciliter la constitution de réseaux et la collaboration entre les parties prenantes à l'EDD ;
- Participer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage des questions environnementales ;
- Aider les pays à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) grâce à des efforts concernant l'EDD ;
- Fournir aux pays de nouvelles possibilités et de nouveaux outils pour réformer l'éducation.

A la suite d'une large consultation, l'UNESCO a élaboré un Plan international de mise en œuvre à l'appui de la Décennie. Ce Plan est un cadre de référence pour l'ensemble des partenaires de la DEDD et précise les stratégies qui leur permettront d'apporter leur contribution à la Décennie.

Les stratégies de mise en œuvre de la DEDD sont au nombre de sept :

- Elaboration d'une vision commune et mobilisation ;
- Consultation et maîtrise ;

---

<sup>11</sup> Résolution 59/237 de l'Assemblée générale des Nations Unies

- Partenariats et réseaux ;
- Renforcement des capacités et formation ;
- Recherche et innovation ;
- Utilisation des technologies de l'information et de la communication ;
- Suivi et évaluation.

Comme tous les bureaux régionaux de l'UNESCO, le BREDa a reçu le mandat de faciliter le développement de la stratégie pour l'ASS. L'un des enjeux majeurs de cette stratégie est de mettre en place des politiques, plans, et systèmes éducatifs mettant l'accent sur les valeurs fondamentales de l'EDD.

Cependant, entre les nombreuses stratégies et publications élaborées pour l'EDD au niveau international et régional, et sa mise en œuvre en Afrique Subsaharienne, l'écart se creuse. En effet, si le concept de l'EDD est adopté par les gouvernements, écoles et communautés de nombreux pays à travers le monde, en ASS, la perception de l'EDD, et l'engagement en sa faveur restent encore des cas isolés.

La faiblesse des résultats concrets observés pour l'EDD en ASS nous a conduit à faire des recherches sur la mise en œuvre des stratégies de l'UNESCO dans les quatre grandes régions du continent (Afrique de l'Ouest, Afrique Centrale, Afrique de l'Est et Afrique Australe). Les études ont été faites dans 9 pays représentatifs de leur sous-région (Cameroun, et Tchad en Afrique Centrale ; Guinée, Sénégal, Burkina Faso et Nigeria en Afrique de l'Ouest ; Kenya et Burundi en Afrique de l'Est ; Malawi, et Zambie en Afrique Australe). Des questionnaires ont notamment été envoyés aux Commissions Nationales pour l'UNESCO présentes dans chacun de ces pays et portaient entre autres sur les points suivants :

- Perception de l'EDD par le grand public et formation à ses principes ;
- Valeurs de l'EDD promues dans l'éducation ;
- Education environnementale ;
- Education formelle, non formelle et informelle ;
- EDD et politiques économiques ;
- Santé et éducation ;
- Prise en compte des concepts transversaux à l'EDD (genre, VIH/SIDA) ;

- Approches pédagogiques et outils utilisés (technologies de l'information).

Les recherches faites sur la mise en œuvre de la stratégie de l'EDD pour l'ASS dans ces différents pays ont révélé d'une part, la faiblesse du cadre politique et institutionnel en faveur du développement durable. D'autre part, il a aussi été noté l'absence de réforme des systèmes éducatifs et par conséquent l'absence quasi générale de ce concept dans les milieux scolaires.

Les problèmes spécifiques rencontrés le plus souvent peuvent être résumés comme suit :

- absence de cohérence globale dans les politiques sectorielles qui se répercute sur la mise en œuvre de ces initiatives ;
- cloisonnement des initiatives en cours et manque de leadership stratégique pour l'intégration de l'EDD dans les politiques éducatives et de développement de manière générale ;
- absence de prise en compte dans les curricula et programmes d'éducation (formelle comme non formelle et informelle) de questions aussi importantes dans le contexte de l'ASS, que les modes de production et de consommation durables, la prévention et la gestion des risques et catastrophes ou la gestion des conflits ;
- absence de formateurs compétents en EDD dans les écoles et universités ;
- manque d'adaptation des matériels didactiques ainsi que des démarches et outils pédagogiques.

C'est donc dans un contexte de manque d'initiatives en faveur de l'EDD en ASS, à plus de la moitié de la DEDD qu'il nous a semblé urgent d'élaborer un plan d'actions concret pour soutenir l'EDD en Afrique de l'Ouest. Bien que notre recherche antérieure ait porté sur toute l'ASS, notre plan d'actions est destiné aux pays de la CDEAO. Le choix d'une région restreinte s'explique par des contraintes de budget et de temps. Nous avons donc logiquement choisi la région où les recommandations en faveur de l'EDD ont été le moins observées, et donc par conséquent où la nécessité d'agir est la plus pressente.

## II- 2. Résumé du projet

**Titre du projet :** Plan d'action concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest

**Région :** Afrique de l'Ouest

**Pays :** Tous les pays de la CDEAO (15 pays)

**Durée :** Deux ans (Octobre 2009 – Octobre 2011)

**Agence d'exécution :** UNESCO-BREDA

**Partenaires Principaux :** Commissions Nationales pour l'UNESCO, Agences des Nations Unies, CDEAO, réseaux d'ONG, structures académiques spécialisées dans le domaine

**Budget :** USD \$ 452,000

**Objectif global :** encourager et appuyer les Etats au Sud du Sahara dans la promotion de l'Education pour le développement durable comme moyen de développement culturel, social et économique des populations

### **Objectifs spécifiques :**

- Renforcer la cohérence et l'engagement des politiques pour la mise en œuvre de l'éducation en vue du développement durable aux niveaux régional et national ;
- Elargir la sensibilisation du public et renforcer la mise en pratique des principes de développement durable dans le vécu à la fois individuel et collectif ;
- Promouvoir un système éducatif qui valorise les cultures africaines surtout dans leurs dimensions qui contribuent au développement socio-économique durable ;
- Renforcer dans toutes ses dimensions la qualité de l'éducation dans une optique de développement durable ;
- Consolider et diversifier les partenariats autour de l'éducation en vue du développement durable.

**Résultats :**

- 1 - Les capacités institutionnelles et opérationnelles sont renforcées pour une prise en compte systématique de l'EDD dans les politiques, et programmes ;
- 2- L'Education est réformée. Il s'agit ici non seulement d'éducation à la fois formelle et non formelle, mais aussi de l'enseignement technique et de la formation professionnelle qui ont connu un recul sensible dans la plupart des pays de la sous-région ;
- 3 - Les programmes d'enseignement, les curricula et autres outils sont adaptés de manière à informer et sensibiliser les groupes cibles.

**2<sup>e</sup> PARTIE :  
MISE EN ŒUVRE DU PROJET**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## I – ANALYSE DE LA SITUATION

### I-1. Mise en œuvre de la DEDD en Afrique Subsaharienne

En 2007-2008, la cellule EDD du BREDA avec le support financier de la JIFIT a centré son intervention sur plusieurs aspects. Tout d'abord elle a procédé au suivi-évaluation des activités liées à la DEDD. Des questionnaires ont été envoyés à plusieurs pays d'ASS, et les informations issues de ces enquêtes ont permis de rédiger deux rapports : l'un sur l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale, et l'autre du l'Afrique de l'Est et l'Afrique Australe. Le BREDA a aussi élaboré une note sur les indicateurs du suivi-évaluation de l'EDD qui est actuellement entrain d'être discutée au niveau régional. Les éléments obtenus lors du suivi-évaluation ont permis d'analyser les disparités entre l'Afrique de l'Ouest et du Centre avec l'Afrique de l'Est et du Sud, ainsi que les manques à combler dans chacune de ces régions. Cette analyse a rendu possible la sélection d'une région pour mettre en œuvre notre projet. Notre choix c'est donc porté sur à l'Afrique de l'Ouest.

Le partage d'informations sur l'EDD en ASS et l'identification de bonnes pratiques dans ce domaine a aussi été renforcé. La mise en ligne d'une base de données EDD, dans le site internet du BREDA, permet notamment de recevoir, d'organiser, d'analyser et de disséminer l'information sur la DEDD (modalités de mise en œuvre, bonnes pratiques, partage d'expérience) pour toutes les parties prenantes, la société civile, les organisations, les étudiants, les chercheurs, le grand public, etc. Afin de faciliter l'échange d'informations entre les différentes parties prenantes, un blog et une newsletter ont aussi été créés. Les personnes intéressées peuvent y trouver des informations actualisées sur l'EDD en ASS et aussi y contribuer par l'apport de nouvelles informations. Après plus d'un an d'existence de l'observatoire EDD en ligne, le besoin de créer un site internet indépendant dédié à la décennie se fait cependant ressentir, afin de renforcer la communauté déjà engagée dans le processus de mise en œuvre.

De nombreuses rencontres et ateliers ont été organisés dans un but de plaidoyer régional et de renforcement des capacités :

- une Réunion Sous-Régionale de Consultation (Dakar, février 2008) a servi de plateforme à tous les chefs de programme de l'UNESCO et autres parties prenantes pour un échange d'idées sur le brouillon de la stratégie de l'EDD en ASS ;
- le CD-ROM EDD a été officiellement lancé : il regroupe une sélection de plus de 200 documents de référence, des conclusions de réunions, des exemples de bonnes pratiques, du matériel pédagogique, et des liens vers des sites internet intéressants ;
- au Liberia et en Angola, une formation des formateurs a eu lieu sur quatre jours, à l'attention de 30 spécialistes de programme. Le but ces ateliers était de réfléchir sur la réponse du secteur éducatif aux enjeux du développement durable, de stimuler l'intérêt des acteurs clefs de ce secteur au niveau national, d'identifier les challenges liés à l'EDD et les besoins prioritaires en formation.
- deux ateliers ont été organisés pour les Commissions Nationales et les représentants EDD dans chacune d'elle pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (juin 2009) et pour l'Afrique de l'Est et du Sud (Juillet 2009). Le but de ces ateliers était de partager et de valider les conclusions des deux rapports EDD rédigés à la suite de l'enquête susmentionnée, et de renforcer le réseau EDD en ASS. Ces ateliers ont aussi permis d'obtenir un accord sur les indicateurs du suivi-évaluation en Afrique de l'Est et du Sud, et de proposer une nouvelle feuille de route et des recommandations pour la deuxième moitié de la décennie dans ces mêmes régions.

Les actions de plaidoyer et de formation, et l'évaluation des ateliers de 2009 ont révélé un manque de compréhension du concept de l'EDD par les parties prenantes, et que par conséquent, le renforcement des capacités doit être promu tant au niveau politique, qu'au niveau opérationnel.

Enfin, accroître le dialogue avec les différents partenaires pouvant apporter une contribution à la DEDD a été nommé parmi les priorités des années à venir.

## I-2. Problèmes et enjeux identifiés en Afrique de l'Ouest

Les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (CEDEAO et CEMAC) sont à la traîne, derrière les pays d'Afrique de l'Est et Australe. L'expérience de l'UNESCO acquise en tant que leader de la DEDD, les écarts identifiés durant la formulation de la stratégie de l'EDD pour l'ASS<sup>12</sup>, et l'analyse des principaux documents de référence, ont permis d'identifier les faiblesses suivantes en Afrique de l'Ouest (CDEAO) :

- **Au niveau politique** : faiblesse du cadre politique et institutionnel de l'EDD. Cela se traduit par la non prise en compte de l'EDD dans les stratégies nationales et régionales de réduction de la pauvreté, ainsi que dans les stratégies élaborées par le Ministère de l'Education dans les pays concernés. Ceci est principalement dû à un manque de mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes et de plan d'action pour l'EDD ainsi qu'à une compréhension limitée de ce concept ;
- **Au niveau de la mise en œuvre** : manque d'intégration de l'EDD dans les systèmes éducatifs et les systèmes de formation en générale. Cette situation s'explique par le fait que les enseignants et éducateurs ne sont pas formés aux concepts du développement durable, que les curricula des programmes d'éducation formelle, non formelle et informelle n'ont pas été actualisés dans ce sens, et qu'il n'y a en général pas de matériel pédagogique adapté mis à la disposition des formateurs.

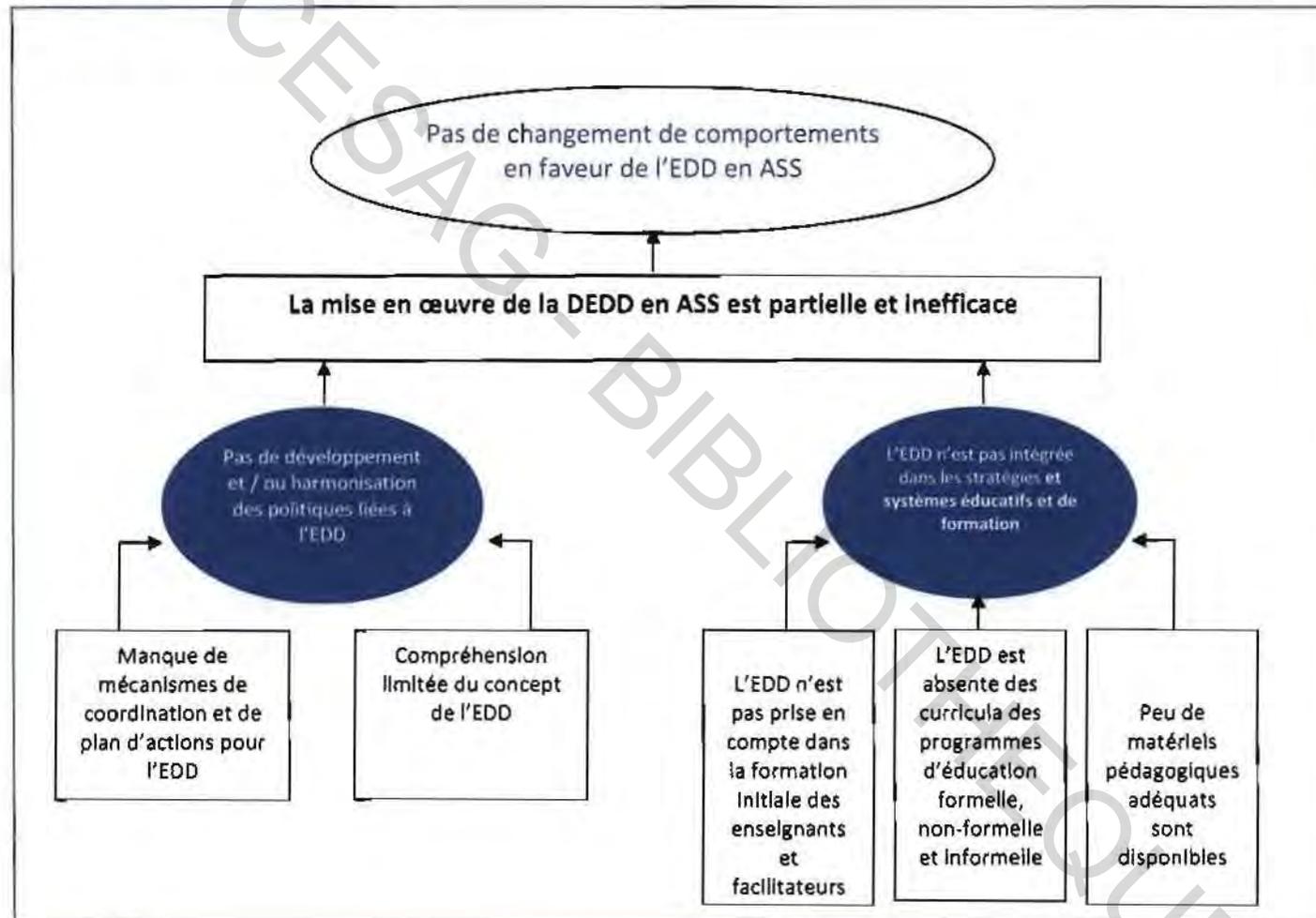
Ces faiblesses sont directement responsables d'une mise en œuvre partielle et inefficace de la DEDD en Afrique Subsaharienne et particulièrement en Afrique de l'Ouest.

A l'issue de l'identification des principaux problèmes rencontrés, nous avons déterminé les relations de causes à effets entre chacun d'eux. Cet exercice nous a permis de réaliser la hiérarchie des problèmes ou arbre à objectifs, afin d'avoir une vision claire et simplifiée de la réalité, et donc de faciliter notre analyse.

---

<sup>12</sup> UNESCO, 2006

Figure 8 : Identification des problèmes



**Composante politique: améliorer le cadre politique et institutionnel de l'EDD dans la CDEAO :**

Le problème central dans la faiblesse du cadre politique de l'EDD est qu'il n'y a pas de développement ni d'harmonisation des politiques en sa faveur.

Par exemple une analyse des Documents de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP)<sup>13</sup> montre que l'EDD n'est pas mentionnée dans la plus part des DSRP de ces pays (67% des DSRP n'en font pas mention). Ces documents mettent principalement l'accent sur l'accès à l'éducation, l'amélioration de la qualité de la scolarisation par la formation des enseignants, et la rénovation des infrastructures scolaires et du matériel éducatif. Bien que l'EDD soit en alignement avec ces objectifs, elle va plus loin dans le sens où elle promeut un développement économique et social des sociétés qui ne remettent pas en question leur durabilité. Il est donc clair que se fixer comme simple objectif l'augmentation du taux de scolarisation, ou l'amélioration de la formation professionnelle est insuffisant. Etant donné que l'EDD n'est pas mentionnée dans les DSRP au niveau national et régional dans la CDEAO, il n'y a par conséquent pas de budget public, ou de motivation pécuniaire créés pour les programmes et projets EDD.

L'identification des problèmes au niveau politique<sup>14</sup> nous permet de définir les défis suivants à l'amélioration du cadre politique et institutionnel de l'EDD :

- renforcer les mécanismes de coordination et les plans d'actions pour l'EDD en :
  - développant les synergies entre les initiatives en cours au niveau international, régional, et national (OMD, EPT, NEPAD, etc.) et la DEDD ;
  - créant un groupe de coordination de l'EDD au niveau régional ;
  - supportant la formulation des politiques régionales pour l'EDD au niveau de la CDEAO.
- améliorer la compréhension du concept de l'EDD au niveau des décideurs et des ministères exécutifs en :
  - les sensibilisant à l'importance de l'EDD ;

<sup>13</sup> Voir l'analyse comparative de l'EDD dans les DSRP de différent pays en annexe 1

<sup>14</sup> Pour l'identification des problèmes au niveau politique voir l'annexe 2

- o leur fournissant une information complète et actualisée sur le statut et les implications de l'EDD au niveau national et régional.

**Composante opérationnelle: renforcer l'intégration de l'EDD dans les stratégies et systèmes d'éducation et de formation :**

La hausse de la sensibilisation aux enjeux liés aux problèmes environnementaux, à la mondialisation et à la pauvreté, indique que les politiques d'éducation ont accordé récemment une plus grande importance aux concepts d'éducation environnementale, d'apprentissage mondial et d'éducation au développement. Or ces domaines d'apprentissage ont souvent été relégués à la marge dans le passé, vers des espaces extrascolaires tels que les clubs et autres activités non obligatoires, là où aucun travail sérieux et évaluable n'était programmé. Cet héritage pèse lourd sur l'EDD qui, en tant que concept récent, doit encore se frayer un chemin depuis les marges vers le centre des programmes d'enseignement.

Comme illustré dans l'identification des problèmes au niveau opérationnel<sup>15</sup>, le défi consiste à placer l'EDD au cœur de l'éducation en l'intégrant dans les plans d'éducation et les programmes d'enseignement traditionnels. Il s'agit ici des cadres politiques, réglementaires et opérationnels des systèmes d'éducation, des cursus d'études et des programmes d'enseignement à tous les niveaux. Dès lors que les cursus et les programmes d'études s'articulent autour de l'enseignement de matières, et que cet enseignement de matières constitue la majeure partie du temps « passé à la tâche » dans les écoles, l'EDD doit être ancrée dans l'enseignement des matières. Cependant en tant qu'approche intégrant les piliers du développement durable, la dimension économique, sociale et environnementale en vue de la durabilité, l'EDD ne peut se restreindre à certains domaines d'enseignement, mais doit rester un domaine d'apprentissage transversal. Cet enseignement transversal est une composante essentielle de l'EDD.

---

<sup>15</sup> Pour l'identification des problèmes au niveau opérationnel, voir l'annexe 3

## II – STRATEGIE D'INTERVENTION

### II-1. Vision stratégique

#### II-1-1. Logique d'intervention

Le projet suivant concerne uniquement les pays de la CDEAO. Les pays de l'Afrique de l'Ouest sont nettement en retard par rapport aux pays de l'Afrique de l'Est et du Sud dans la mise en œuvre de la DEDD. Quant aux pays de la CEMAC, le processus d'éducation au développement durable est déjà enclenché, notamment à travers la sensibilisation continue au VIH/SIDA. La région Ouest Africaine est donc celle où le besoin en assistance technique se fait le plus ressentir.

La vision stratégique de ce projet est de supporter à la fois le niveau politique et opérationnel de l'EDD. Une attention particulière sera accordée aux stratégies politiques, à travers un ensemble d'activités pertinentes, visant créer un environnement propice à renforcer et catalyser les nombreuses initiatives en faveur de l'EDD en Afrique de l'Ouest. Le premier projet financé par la JIFIT avait en quelque sorte lancé le processus EDD en ASS. Il faut maintenant passer à la vitesse supérieure. Le projet proposé va donc capitaliser sur les leçons tirées du précédent projet afin d'améliorer la mise en œuvre de la DEDD dans la CDEAO.

Les résultats de l'analyse des problèmes nous ont permis de définir des objectifs qui ont servi de base à la préparation de la matrice du cadre logique. Cette matrice présente l'objectif de développement auquel le projet contribue, l'objectif spécifique qui devra être atteint à la fin du projet, les résultats tangibles du projet, et les tâches qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus.

Figure 9 – Matrice de la logique d'intervention

Objectif Global	Contribuer au changement de comportement en faveur de l'EDD en Afrique Subsaharienne
Objectif spécifique	<b>1. Améliorer l'efficacité de la DEDD en Afrique de l'Ouest</b>
Résultats	<p>1.1 Une politique régionale pour l'EDD est formulée et articulée dans les DSRP, et dans les directives du ministère de l'éducation</p> <p>1.2 L'EDD fait parti intégrante de la stratégie des différents systèmes éducatifs et des écoles de formation professionnelle</p>
Activités	<p><b>1.1.1 Développer et renforcer la coopération et les mécanismes internationaux, régionaux et nationaux existants en faveur de l'EDD</b></p> <p>1.1.1.A Mobiliser l'expertise disponible au sein des NU pour renforcer la position de l'EDD dans les conventions</p> <p>1.1.1.B Appuyer à la création d'un organisme de coordination plurisectoriels</p> <p>1.1.1.C Aider les Etats de la CDEAO à formuler une stratégie régionale cohérente</p> <p><b>1.1.2 Améliorer la compréhension du concept EDD à l'échelon politique</b></p> <p>1.1.2.A Organiser des actions de plaidoyer auprès des décideurs et exécutifs</p> <p>1.1.2.B Fournir une information régulière et actualisée aux décideurs et exécutifs grâce à un système de suivi-évaluation efficace</p> <p><b>1.2.1 Réorienter les curriculums et les programmes de formation afin d'intégrer l'EDD dans les programmes d'éducation, dans la formation, dans l'enseignement professionnel et l'apprentissage sur le lieu de travail</b></p> <p>1.2.1.A Intégrer le développement durable au centre de la stratégie du Ministère de l'Education et de l'alphabétisation dans chaque pays de la région</p> <p>1.2.1.B Incorporer l'EDD dans les programmes et projets de l'UNESCO, de la société civile, du secteur privé et public, des ONG, et autres partenaires au développement</p> <p><b>1.2.2 Intégrer l'EDD dans la formation initiale et continue des enseignants et facilitateurs</b></p> <p>1.2.2.A Encourager les Instituts de formation des maîtres, les enseignants et les professeurs à travailler en réseau, à mettre au point et à rechercher une pratique pédagogique solide</p> <p><b>1.2.3 Mettre à la disposition des enseignants et des apprenants du matériel pédagogique adéquat</b></p> <p>1.2.3.A Adapter les guides EDD existant au contexte africain</p>

## II-1-2. Analyse des parties prenantes

Etant donné que l'EDD est une initiative pluripartite, une grande variété de secteurs et d'organisations ont un intérêt aux objectifs de la DEDD des Nations Unies, en particulier les organisations évoluant dans le milieu de l'éducation, de l'environnement et dans la gestion des ressources naturelles. Cette analyse offre donc un aperçu des différentes parties prenantes impliquées dans l'EDD en Afrique de l'Ouest.

Contrairement à ce que suggère notre modèle (cf analyse des parties prenantes page 23), l'identification des groupes et individus susceptibles d'être concernés par le projet ne fut pas linéaire au cours de notre étude. En effet, l'identification des parties prenantes a certes précédé l'analyse des problèmes, mais a aussi été effectuée au cours de la définition des objectifs, résultats et activités, à chaque fois que nous avons de nouveaux éléments d'information. D'autre part, l'objectif de notre projet étant d'aboutir à un plan d'action concret, nous avons décidé d'élaborer un outil plus opérationnel qu'une *simple* matrice d'analyse des parties prenantes. Le résultat de notre travail a donc été une matrice des partenaires et responsabilités. Cette dernière, en plus de souligner le caractère participatif de notre projet montre la contribution potentielle de chacun des acteurs à différentes échelles. La finalité de cette analyse est donc de pouvoir sélectionner les partenaires pouvant le plus contribuer au projet.

Quatre niveaux d'intervention ont été identifiés. Au niveau international, les efforts seront dirigés par le siège social de l'UNESCO, qui en tant qu'agence de coordination de la Décennie, veillera à ce que l'EDD fasse partie de l'agenda des groupes de travail et forums internationaux. Au niveau régional, les parties prenantes se concerteront afin d'élaborer des stratégies de mise en œuvre de l'EDD et agiront en tant que catalyseur des activités de la décennie. Au niveau national, les différentes branches du gouvernement intégreront l'EDD à tous les niveaux grâce à un plan national pour une réponse concertée à la DEDD, basé sur les priorités nationales. Et à l'échelle locale, il s'agira d'intégrer l'EDD dans les différents programmes d'apprentissages.

Figure 10 – Matrice des partenaires et des responsabilités

Niveau	Acteur	Responsabilités spécifiques de chaque acteur	Coopération avec les autres acteurs
International	Agence des Nations Unies	Intégrer la planification de l'EDD dans les plans de travail et initiatives appropriés Participer aux forums internationaux et régionaux	Conseiller l'UNESCO sur les faits nouveaux et les priorités émergentes en matière d'EDD
	Siège de l'UNESCO	Plaidoyer et communication avec la communauté internationale Constitution de partenariats et d'une dynamique collective	Mobiliser la volonté politique et renforcer l'engagement mutuel à travers une <i>équipe spéciale inter institutions</i>
	ONG Internationales	Promouvoir l'échange et l'apprentissage interrégionaux	
Regional	Union Africaine (UA) Union Economiques Régionales (CDEAO) Communauté de Développement d'Afrique Australe	Soutenir l'élaboration des politiques nationales Promouvoir l'échange d'expériences et d'informations	Procéder à des consultations régionales sur les priorités de la DEDD Mettre en commun les politiques, les pratiques, les connaissances et les progrès Organiser à l'échelle transnationale la formation et renforcement des capacités
	Observatoire UNESCO-BREDA	Définition des priorités en matière d'EDD Promotion et renforcement des capacités pour l'EDD et la DEDD dans les secteurs de l'UNESCO et entre ces secteurs Echange d'expérience et d'information Créer des partenariats autour de l'EDD	
National	ONG, société civile Commissions Nationales pour l'UNESCO Ministères (éducation, environnement) Medias Secteur privé	Donner à l'EDD un cadre directeur national Budgétiser et mobiliser des ressources Soutenir les services sous-nationaux Encourager la sensibilisation du public à l'EDD et au développement durable	Examiner et recommander des options en matière d'EDD qui reflètent l'expérience et les problèmes locaux Intégrer l'EDD dans la planification de l'EPT et de la Décennie des Nations Unies pour l'alphabétisation Recenser des sujets de recherche sur l'EDD et programmer des projets de recherche en commun Recenser les besoins de renforcement des capacités et déterminer l'acteur le mieux placé pour y répondre Mettre au point des Indicateurs de suivi pertinents pour l'EDD
Local	Gouvernement local Organisation de la société civile Enseignants Associations	Intégrer l'EDD dans les activités et les programmes d'apprentissage ordinaires Définir et mettre en œuvre des stratégies d'apprentissage	Recenser les problèmes locaux de développement durable Intégrer les connaissances et les compétences locales dans l'EDD Échanger des données et expérience en matière d'EDD et en tirer des enseignements pour améliorer les pratiques

Les **Organisations des Nations Unies** jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre efficace des stratégies de l'EDD. L'intégration de l'EDD dans tous les projets et programmes des Nations Unies lui permettra de rester une priorité dans l'agenda de la Commission pour le Développement Durable (CDD). Les organisations des Nations Unies permettront de mobiliser la volonté politique et de renforcer l'engagement mutuel à travers la CDD ou une Équipe spéciale inter institutions. Elles encourageront aussi l'échange d'informations sur les pratiques en cours, les nouvelles politiques et les progrès réalisés.

De nombreuses agences des Nations Unies sont déjà à l'avant-garde des initiatives en faveur de l'EDD :

- **L'UN-HABITAT** dans sa nouvelle stratégie met l'accent sur un développement urbain durable en promouvant l'accès à une éducation de base de qualité, en réorientant les curriculums existants, en développant la compréhension et l'engagement du grand public, en offrant des opportunités de formation et de renforcement des capacités
- **le Programme Alimentaire Mondiale (PAM)** coordonne le *Programme d'Education pour le Développement Rural* dont le but est d'améliorer la qualité de l'éducation en soutenant des curriculums basés sur une approche participative, ainsi que sur la formation des enseignants, afin de répondre aux enjeux du développement rural, et aux requêtes des paysans. Il encourage aussi les initiatives éducatives dont le but est de sensibiliser les populations sur des sujets liés aux pratiques agricoles durables.
- **L'UNICEF** a intégré dans son agenda cinq programmes liés à l'EDD : l'initiative *Ecoles amies des enfants (Child friendly school)*, *WASH (Water, Sanitation and Hygiene)*, *l'Education aux catastrophes naturelles (Education in emergencies)*, *La voix des jeunes (Voices of Youth)*, et la participation des jeunes du monde rurale et l'éducation non-formelle (*Rural youth participation and non-formal education*). L'UNICEF coordonne aussi l'initiative globale des Nations Unies pour l'Education des Filles.
- **Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE)** a mis en place une stratégie pour l'Education à l'environnement et la Formation, et a élaboré une

brochure consacrée au PNUE et à la DEDD, soulignant les éléments stratégiques et les actions que le PNUE doit entreprendre pour atteindre les objectifs de la DEDD.

Les **communautés économiques régionales** vont faciliter l'adaptation, la mise en œuvre et la coordination des projets proposés au niveau sous-régional. Leur mission principale est d'inclure l'EDD dans les programmes et budgets, et de promouvoir l'EDD dans les politiques nationales. La stratégie de mise en œuvre de l'EDD porte une attention particulière aux communautés économiques afin de s'assurer que les objectifs du programme sont partagés par les politiques aux plus hauts niveaux de décision. Cette approche est plus à même de produire un impact durable, que la création de projets éparpillés dans chacun des pays. C'est pour cette raison que des ateliers de renforcement des capacités, et conférences au niveau international, régional, et sous-régional devront être organisés pour promouvoir l'EDD et la DEDD.

L'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie de l'EDD au niveau régional dépendra de l'action de **chacun des pays**. Il est donc crucial qu'un comité EDD soit mis en place au niveau national. Il devra reporter aux autorités publiques des progrès réalisés dans l'accent porté sur l'EDD dans les programmes sectoriels. Dans certains pays, la Commission Nationale pour le Développement Durable pourrait jouer un rôle d'accélérateur dans l'exécution du programme, tandis que dans d'autres, ce sont les ONG et structures académiques qui sont les plus visibles et donc plus appropriées sur le terrain. Le secteur privé et les organisations qui le représentent doivent aussi collaborer au processus participatif de développement et de mise en œuvre de la stratégie de l'EDD mis en place par le gouvernement au niveau local.

Il sera attendu des **partenaires au développement** un soutien financier et technique pour la mise en œuvre de la stratégie.

Le rôle de l'**UNESCO** en tant que chef de file de la DEDD sera pleinement conforme avec les fonctions de l'Organisation, à savoir être un laboratoire d'idées, un organisme normatif, un centre d'échange d'informations, un organisme de développement des capacités et un catalyseur pour la coopération internationale. L'Organisation sera proactive et toutes ses composantes pratiqueront la coopération intersectorielle afin de prouver avec quelle

## II-2. Stratégie de mise en œuvre

Nous avons tenté d'opérationnaliser les objectifs de notre projet grâce à un outil appelé *matrice de mise en œuvre du projet*. Cette matrice présente pour chaque étape de la hiérarchie des objectifs les activités à effectuer, les jalons, un montant approximatif du budget, et les délais. Elle s'inspire du format utilisé par l'UNESCO et d'autres agences des Nations Unies lors de la planification des projets.

La démarche suivie a consisté dans un premier temps à regrouper les activités du projet autour de quatre axes stratégiques que sont :

- le plaidoyer et la sensibilisation ;
- le networking (partage d'information, d'expérience et de bonne pratique) ;
- le renforcement des capacités ;
- et le suivi évaluation.

Chacune des activités du projet a ensuite été opérationnalisée en sous-activités et tâches pour lesquelles des indicateurs objectivement vérifiables ont été choisis. Les responsables de la réalisation de chaque activité ont été sélectionnés sur la base de l'analyse des parties prenantes effectuées plus haut. Enfin quand à l'évaluation des ressources nécessaires, les montants indiqués sont approximatifs, et ont été évalués sur la base d'autres projets ayant des activités similaires. A ce stade de la formulation du projet, il ne serait de toute façon pas judicieux de donner des chiffres trop précis, étant donné que pendant la négociation du financement avec les bailleurs de fond, les activités peuvent considérablement changer.

Figure 11 – Matrice de mise en œuvre du projet

<b>1.1 Une politique régionale pour l'EDD est formulée et articulée dans les DSRP, et dans les directives du ministère de l'éducation</b>					
<b>1.1.1 Développer et renforcer la coopération et les mécanismes internationaux, régionaux et nationaux existants en faveur de l'EDD</b>					
<b>1.1.1.A Mobiliser l'expertise disponible au sein des NU pour renforcer la position de l'EDD dans les conventions</b>					
Point stratégique	Activités	IOV	Responsables	Coût (US \$)	Calendrier
Plaidoyer et sensibilisation	Développer un protocole d'accord (MOU) entre l'UNESCO-BREDA et les autres agences des Nations Unies au niveau sous-régional afin de dresser le cadre des activités à entreprendre, et le partage des responsabilités : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter un consultant</li> <li>- Tenir une réunion avec les autres organisations régionales des NU afin de signer un MOU sur la DEDD</li> <li>- Assurer le suivi de la réunion et des engagements pris lors de la signature du MOU</li> </ul>	Un accord de principes entre l'UNESCO-BREDA et les agences régionales des Nations Unies présentes dans la CEDEAO est signé	UNESCO-BREDA et agences régionales des Nations Unies (ex : PNUD, PNUE, PNUEH, etc...)	5 000	Mars-Mai 2009
<b>Sub-Total</b>				<b>5 000</b>	
<b>1.1.1.B Appuyer à la création d'un organisme de coordination plurisectoriel</b>					
Point stratégique	Activités	IOV	Responsables	Coût (US \$)	Calendrier
Plaidoyer et sensibilisation	Réviser le MOU entre l'UNESCO-BREDA et la CEDEAO afin qu'il mentionne la création d'un organisme de coordination plurisectoriel sur l'EDD : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter un consultant</li> <li>- Organiser une réunion entre les représentants de la CEDEAO et ceux de l'UNESCO-BREDA</li> <li>- Assurer le suivi de la réunion et des engagements pris dans le MOU</li> </ul>	Le MOU entre l'UNESCO-BREDA et la CEDEAO intègre les nouveaux objectifs fixés par les parties	UNESCO-BREDA et CEDEAO	5 000	Octobre 2009
<b>Sous-Total</b>				<b>10 000</b>	

## MEMOIRE PROFESSIONNEL DE CONCEPTION DE PROJET

## Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest

1.1.1.C Aider les Etats de la CDEAO à formuler une stratégie régionale cohérente					
Point Stratégique	Activités	IOV	Responsables	Coût (US \$)	Calendrier
Renforcement des Capacités	<p>Mener une étude sur le statut de la politique EDD dans chacun des 15 Etats de l'UEMOA ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter un consultant locale dans chacun des pays pour conduire la recherche</li> <li>- Sur la base de chacune de ces études, compléter une analyse au niveau régional</li> </ul>	15 études sur la politique en matière d'EDD sont disponibles	Consultants locaux	20 000	<p>Novembre 2009</p> <p>-</p> <p>Janvier 2010</p>
Renforcement des Capacités, Plaidoyer et sensibilisation	<p>Mettre en place la première commission multisectorielle EDD de la CEDEAO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter un consultant</li> <li>- Contacter les représentants de haut niveau de chaque secteur concerné (société civile, privé, éducation, etc)</li> <li>- Tenir la première rencontre annuel sur l'EDD de la CEDEAO: présenter les études sur le statut de l'EDD, améliorer l'expertise dans ce domaine et avancer dans la création d'une politique éducative EDD</li> </ul>	<p>Un organe de coordination régional composé de 15 représentants a été mise en place. Il comprend au moins 40% de femmes</p> <p>Des directives et recommandations sont disponibles afin d'élaborer une politique EDD pour l'UEMOA</p>	La CEDEAO et les membres de la commission	40 000	Mars 2010
Plaidoyer et sensibilisation	<p>Promouvoir la formulation d'une politique éducative EDD pour la CEDEAO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir des recommandations issues de la première rencontre, engager un consultant pour rédiger un avant-projet de politique régionale qui mette l'accent sur tous les sujets transversaux au développement durable</li> <li>- Faire approuver le document par les représentants de la CEDEAO et les Ministères de l'Education lors de la deuxième rencontre</li> </ul>	La politique de la CEDEAO pour l'EDD est disponible. Elle est centrée sur le genre, le VIH/SIDA, le changement climatique, la crise alimentaire ; et leurs liens avec les stratégies éducatives et de réduction de la pauvreté	La CEDEAO, les états membres, la commission multisectorielle EDD	60 000	Mars 2011
<b>Sous-Total</b>				<b>120 000</b>	
<b>TOTAL 1.1.1</b>				<b>130 000</b>	

## MEMOIRE PROFESSIONNEL DE CONCEPTION DE PROJET

## Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest

1.1.2 Améliorer la compréhension du concept EDD à l'échelon politique					
1.1.2.A Organiser des actions de plaidoyer auprès des décideurs et des exécutifs					
Point stratégique	Activités	IOV	Responsables	Coût (US \$)	Calendrier
Plaidoyer et sensibilisation	Faire appel à l'expertise de la commission multisectorielle EDD dans le cadre des activités de renforcement des capacités des décideurs politiques			N/A	N/A
Plaidoyer et sensibilisation	Editer et imprimer une brochure sur l'importance de l'EDD à envoyer aux différents acteurs politiques. Il faudra recourir aux services : <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un consultant en édition</li> <li>- d'un traducteur</li> <li>- d'un graphiste et une d'une imprimerie</li> </ul>	Une brochure à l'attention des décideurs est disponible		5 000	Mai 2010
<b>Sous-Total</b>				<b>5 000</b>	
1.1.2.B Fournir une information régulière et actualisée aux décideurs et exécutifs grâce à un système de suivi-évaluation efficace					
Point stratégique	Activités	IOV	Responsables	Coût (US \$)	Calendrier
Networking, partage d'information, d'expérience et de bonnes pratiques	Dans l'observatoire en ligne EDD, créer un espace « public policy » afin que tous les décideurs et acteurs politiques puissent renforcer le réseau à travers le partage d'informations	La plateforme EDD pour l'ASS en ligne est disponible en français et en anglais, et fournit une information actualisée aux responsables politiques	UNESCO-BREDA	10 000	Janvier 2010
Suivi & Evaluation (S&E)	A partir du projet précédent, éditer des lignes directrices pour le suivi-évaluation de la décennie, avec des indicateurs de niveau politique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter un consultant pour rédiger le manuel</li> <li>- Graphisme, Impression et traduction</li> <li>- Envoyer le manuel aux décideurs politiques</li> </ul>	Un guide pédagogique pour le suivi-évaluation de l'EDD en ASS est disponible	Siège de l'UNESCO, UNESCO-BREDA, Commissions Nationales, pays de l'ASS	5 000	Mars 2010
<b>Sous-Total</b>				<b>15 000</b>	
<b>TOTAL 1.1.2</b>				<b>20 000</b>	

<b>TOTAL 1.1 Une politique régionale pour l'EDD est formulée et articulée dans les DSRP, et dans les directives du ministère de l'éducation</b>					<b>150 000</b>
<b>1.2 L'EDD fait parti intégrante de la stratégie des différents systèmes éducatifs et des écoles de formation professionnelle</b>					
<b>1.2.1 Réorienter les curriculums et les programmes de formation afin d'intégrer l'EDD dans les programmes d'éducation, dans la formation, dans l'enseignement professionnel et l'apprentissage sur le lieu de travail</b>					
<b>1.2.1. Intégrer le développement durable au centre de la stratégie du Ministère de l'Education et de l'alphabétisation dans chaque pays de la région</b>					
Point stratégique	Activités	IOV	Responsables	Coût (US \$)	Calendrier
Renforcement des Capacités	Engager une discussion avec les responsables techniques des programmes d'éducation sur les valeurs et contenus à intégrer dans le curriculum et les syllabi <sup>16</sup>  - Recruter un consultant - Organiser un atelier - Fournir une expertise aux commissions gouvernementales chargées d'établir le curriculum	Au moins un responsable technique par pays est formé au renforcement de l'EDD dans les programmes, et aux valeurs qui doivent transparaître dans l'ensemble du système éducatif	Responsables techniques de programmes	35 000	Novembre 2010
Suivi & Evaluation (S&E)	Sur la base du manuel S&E, et avec la participation des différents bureaux UNESCO de la CEDEAO, organiser un atelier de formation des formateurs chargés du suivi-évaluation de la DEDD	Au moins trois formateurs par pays sont opérationnels	Siège sociale de l'UNESCO, BREDA, Commissions Nationales, états membres de la CEDEAO	10 000	Février 2011
<b>Sous-Total</b>				<b>45 000</b>	

<sup>16</sup> Le «curriculum» pose les valeurs fondamentales sur lesquelles repose l'activité des établissements scolaires ainsi que les objectifs généraux à atteindre par les élèves. Le «syllabus» précise les objectifs disciplinaires à atteindre, matière par matière, à différents paliers de la scolarité.

## MEMOIRE PROFESSIONNEL DE CONCEPTION DE PROJET

## Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest

1.2.1.B Incorporer l'EDD dans les programmes et projets de l'UNESCO, de la société civile, du secteurs privé et publique, des ONG, et autres partenaires au développement					
Point stratégique	Activités	IOV	Responsables	Coût (US \$)	Calendrier
Networking, partage d'information, d'expérience et de bonnes pratiques  Renforcement des capacités	Sur la base des publications de l'UNEVOC <sup>17</sup> sur l'intégration du développement durable dans les TVET <sup>18</sup> , ainsi que sur l'atelier régionale portant sur le renforcement de l'EDD dans les curricula, faire une publication sur les meilleures pratiques du développement durable dans les TVET en SSA  - Capitaliser sur les expériences de l'EDD dans la formation professionnelle à l'aide d'un réseau, au niveau sous-régional ; - Organiser un atelier pour la présentation et la validation des résultats de l'étude	L'EDD est intégrée dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels d'un pays de la CEDEAO	Les chefs de programmes et assistants chargés de la TVET à l'UNESCO, les bureaux pays de l'UNESCO, les Commissions Nationales	35 000	
Networking, partage d'information, d'expérience et de bonnes pratiques (gestion des connaissances)	Capitaliser sur l'expérience des ONG acteurs dans l'EDD en collectant les meilleures pratiques dans le domaine en ASS :  - recruter un consultant - organiser un atelier - publier les 15 meilleures pratiques	Les 15 Meilleures Pratiques sont disponibles sur le site internet de l'observatoire	ONG, UNESCO BREDASD Observatoire EDD en ASS	35 000	
<b>Sous-Total</b>				<b>70 000</b>	
<b>TOTAL 1.2.1</b>				<b>115 000</b>	

<sup>17</sup> UNESCO-UNEVOC est le centre international pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels qui a pour but de renforcer et améliorer les systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels, et de favoriser l'accès à une plus grande variété d'options de développement des compétences

<sup>18</sup> Technical-Vocational Education and Training

MEMOIRE PROFESSIONNEL DE CONCEPTION DE PROJET  
Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest

**1.2.2 Intégrer l'EDD dans la formation initiale et continue des enseignants et facilitateurs**

**1.2.2.A Encourager les instituts de formation des maîtres, les enseignants et les professeurs à travailler en réseau, à mettre au point et à rechercher une pratique pédagogique solide**

Point stratégique	Activités	IOV	Responsables	Coût (US \$)	Calendrier
Networking, partage d'information, d'expérience et de bonnes pratiques (gestion des connaissances)	Promouvoir la création de réseaux, ou communautés de pratique afin de générer des discussion sur l'application de l'EDD à travers les aspects positifs des cultures autochtones, mettre en commun le partage de témoignages, et dialoguer sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas	Le site Internet de l'EDD en ASS offre une plateforme d'échange entre les réseaux EDD du Nord et du Sud	UNESCO-BREDA, l'Observatoire EDD en ASS, les réseaux EDD du Nord et du Sud	N/A	
<b>Sous-Total</b>				N/A	
<b>TOTAL 1.1.1</b>				N/A	

MEMOIRE PROFESSIONNEL DE CONCEPTION DE PROJET  
Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest

<b>1.2.3 Mettre à la disposition des enseignants et des apprenants du matériel pédagogique adéquat</b>					
<b>1.2.3.A Adapter les guides EDD existant au contexte africain</b>					
<b>Point stratégique</b>	<b>Activités</b>	<b>IOV</b>	<b>Responsables</b>	<b>Coût (US \$)</b>	<b>Calendrier</b>
Renforcement des capacités	Adapter les manuels et autres ressources pertinentes destinées à d'autres régions au contexte africain	Au moins deux manuels destinés à des apprenants africains sont écrits, et mettent l'accent sur le VIH/SIDA et les changements climatiques	UNESCO-BREDA, l'observatoire EDD en ASS et ses partenaires	15 000	
Networking, partage d'information, d'expérience et de bonnes pratiques (gestion des connaissances)	Avoir un centre de documentation en ligne où les enseignants pourraient accéder à des supports pédagogiques, bénéficier de l'expérience de leurs pairs, et contribuer à l'amélioration des outils d'apprentissage	Le site internet de l'Observatoire regroupe des supports pédagogiques et permet des échanges et amélioration sur les méthodes d'enseignement autour de l'EDD	UNESCO-BREDA, l'observatoire EDD en ASS et ses partenaires	N/A	
<b>Sous-Total</b>				<b>15 000</b>	
<b>TOTAL 1.2.3</b>				<b>15 000</b>	
<b>TOTAL 1.2 L'EDD fait parti intégrante de la stratégie des différents systèmes éducatifs et des écoles de formation professionnelle</b>				<b>130 000</b>	
<b>TOTAL 1.1 + 1.2</b>				<b>280 000</b>	
<b>Coût de Coordination</b>				<b>120 000</b>	
<b>Coût Total Projet</b>				<b>400 000</b>	
<b>UNESCO (13%)</b>				<b>52 000</b>	
<b>TOTAL Projet</b>				<b>452 000 US \$</b>	

Les quatre grands axes autour desquels s'articule notre stratégie ont été choisis afin de répondre aux enjeux spécifiques rencontrés dans la CEDEAO.

- Plaidoyer et sensibilisation

L'étude menée sur l'EDD en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale (ESD in WCA, UNESCO, 2008), montre à quel point ce concept est incompris par les acteurs du développement et de l'éducation, à la fois au niveau politique et au niveau opérationnel. Les actions de plaidoyer et de sensibilisation déjà entreprises doivent être renforcées afin d'inculquer l'importance de l'éducation pour un changement des comportements et la pertinence de l'EDD face aux enjeux du développement durable. Ces actions doivent permettre d'intégrer l'EDD dans le curriculum de l'éducation nationale, dans les différents outils pédagogiques, dans la formation des enseignants, et dans les programmes du ministère de l'éducation, et les stratégies de réduction de la pauvreté.

- Networking, partage d'informations, d'expérience et de bonnes pratiques (gestion des connaissances)<sup>19</sup>

Afin de renforcer la mise en oeuvre de ce projet, les acteurs au niveau national et régional seront encouragés à partager leur expérience à travers un réseau Sud-Sud. L'expérience, et les bonnes pratiques d'autres pays en développement de la région Asie-Pacifique, de l'Afrique de l'Est et Australe seront aussi utilisées comme source d'information. Afin d'offrir un accès équitable à l'information à tous les pays de l'ASS, le réseau de gestion des connaissances sera dans la plus part des cas en ligne.

- Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités sera utile tant pour les responsables politiques de l'éducation que pour les spécialistes de terrain. Ainsi, les actions de formation cibleront les politiciens, les professeurs, les directeurs d'école, les gestionnaires et planificateurs, les responsables du secteur privé et tout autre acteur clé mentionné dans cette proposition de projet.

---

<sup>19</sup> Voir le formulaire pour les "Bonnes Pratiques" en annexe 4

- Suivi et Evaluation (S&E)<sup>20</sup>

Le dialogue politique doit reposer sur des données pertinentes, et donc sur un système de suivi et d'évaluation pertinent. Il est donc nécessaire de développer des indicateurs d'EDD qui puissent servir de base à une mise en oeuvre et un réexamen efficace des résultats et des processus d'EDD. Ce processus s'inscrira dans la continuité des activités de S&E déjà entreprises par l'UNESCO au niveau régional durant l'année 2008. Il permettra de s'assurer que des progrès ont été réalisés au niveau national et régional.

---

<sup>20</sup> Voir la liste des indicateurs proposés en annexe 5

## II-2-2. Résultats attendus

La DEDD, en temps que programme des Nations Unies, a été élaboré en cohérence avec la mission de cette organisation. Ainsi, tout projet élaboré par l'UNESCO doit souligner sa participation aux objectifs stratégiques qu'elle poursuit. Pour chacun des programmes des Nations Unies, mais aussi de l'UA, nous avons donc décidé de préciser par des exemples comment notre projet peut concrètement soutenir leurs efforts.

Comme mentionné dans les sections précédentes, ce projet contribuera directement à une mise en œuvre efficace de la DEDD en Afrique de l'Ouest et de facto, en ASS. Il entraînera donc un changement des comportements, tant de ceux qui nous gouvernent que des éducateurs. Ces objectifs, en tant qu'éléments transversaux, contribueront à la réussite d'autres programmes des Nations Unies, et notamment :

- A l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)

OMD	Contribution de l'EDD
1. Réduire l'extrême pauvreté et la faim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître les connaissances et savoir-faire, et offrir des alternatives pratiques de survie</li> <li>• Consolider l'esprit de responsabilité sociale, de solidarité et d'autonomie au sein des communautés</li> </ul>
2. Assurer l'éducation primaire pour tous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencer les autorités sur l'importance de l'éducation</li> <li>• Promouvoir les effets positifs de l'éducation sur le bien-être personnel et sur le développement d'une société juste et pacifique</li> </ul>
3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser toute la société au genre</li> <li>• Encourager les filles et femmes à être des citoyennes actives et à être scolarisées</li> </ul>
4. Réduire la mortalité infantile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer sur la nutrition, l'hygiène, la prévention, le traitement approprié des maladies</li> </ul>
5. Améliorer la santé maternelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soulever les risques liés à la grossesse et à l'accouchement</li> <li>• Fournir des informations sur le développement d'un bon système de santé accessible à tous</li> </ul>
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer sur la manière dont les maladies se transmettent et comment elles peuvent être évitées</li> <li>• Combattre les idées reçues, la superstition, et les préjugés</li> </ul>
7. Préserver l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir une éducation à l'environnement et inculquer le sens de la responsabilité individuelle et collective</li> <li>• Engager des discussions sur les conséquences de nos modes de consommation non durables sur les ressources naturelles</li> <li>• Promouvoir les actions pouvant être entreprises à tous les niveaux pour protéger l'environnement</li> </ul>
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le réseau EDD offre une plateforme pour partager des idées, et des bonnes pratiques, afin de promouvoir le développement durable à l'échelle globale</li> </ul>

- A l'atteinte des objectifs de l'Education Pour Tous (EPT)

Le tableau suivant illustre les relations entre l'EDD et l'EPT.

Objectifs de l'EPT	Contribution de l'EDD
Développer la protection et l'éducation de la petite enfance	Renforcer l'égalité des sexes, et les connaissances sur la protection des enfants
Rendre l'enseignement primaire obligatoire et gratuit pour tous	Promouvoir des valeurs qui sont favorables à l'égalité sociale et à l'importance de l'éducation
Développer l'apprentissage et les savoir-faire auprès des jeunes et des adultes	Gérer et soutenir les changements positifs, liés à l'autonomie et à la confiance en soi
Accroître de 50 % le taux d'alphabétisation des adultes	Supporter l'éducation tout au long de la vie, et l'apprentissage communautaire
Atteindre la parité entre les sexes d'ici à 2005 et l'égalité d'ici à 2015	Soulever des discussions sur les rôles basés sur le genre dans la société
Améliorer la qualité de l'éducation	Obtenir des résultats d'apprentissage reconnus et quantifiables en terme de savoir et savoir-faire

- Aux objectifs de la 2ème Décennie de l'Education pour l'Afrique de l'UA

Le plan d'action de la deuxième Décennie de l'Education pour l'Afrique affirme que l'éducation contribue à la réalisation d'une Afrique unie, prospère et en paix, développe l'esprit critique de ses citoyens, et fortifie les valeurs africaines positives. L'EDD offre donc une vision et des outils pour envisager le développement de façon complète. Le développement durable est aussi mentionné comme l'un des objectifs de la Décennie. Le projet contribuera donc à une éducation de qualité qui donnera les moyens aux apprenants d'avoir un impact sur leur environnement, et d'adopter des modes de vie plus durables.

A travers les exemples donnés précédemment, on peut donc conclure que l'EDD contribue de manière transversale à chacun des objectifs de l'Education Pour Tous et des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

II-2-3. Mobilisation des Ressources

Le 4 Septembre 2008, les Ministres des pays en voie de développement, et des pays donateurs, et les représentants des agences multilatérales et bilatérales de développement ont pris des engagements à Accra, au Ghana pour accélérer et renforcer la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'aide au développement (2 Mars 2005). La mobilisation des ressources de cette proposition de projet sera en ligne avec les orientations stratégiques des accords d'Accra.

L'Observatoire EDD de l'UNESCO BREDIA en ASS, avec le support du siège social de l'UNESCO à Paris, apportera son soutien à la CEDEAO dans la recherche de financements en informant les donateurs sur les initiatives en cours, en fonction de leurs priorités (géographiques, thématiques, etc.), et en évitant toute duplication d'efforts. Les Agences des Nations Unies seront aussi sollicitées selon leur domaine d'intervention.<sup>21</sup>

Au niveau national et régional, le projet va capitaliser sur les résultats obtenus, ainsi que sur les partenariats, et contacts formés lors du précédent projet<sup>22</sup> afin de mobiliser les ressources nécessaires, notamment pour les activités qui se dérouleront au niveau régional et qui nécessiteront d'importants moyens.

---

<sup>21</sup> Des fonds record ont par exemple été alloués à l'ONUSIDA ces dernières années dans la lutte contre le VIH/SIDA et pourraient être soulevés dans le cadre de notre projet

<sup>22</sup> Les activités de suivi-évaluation pour l'année 2008 ont dans leurs majeures parties été financées par la JIFIT

## CONCLUSION

Le présent mémoire porte sur la planification stratégique d'un projet pour mettre en œuvre la DEDD de l'UNESCO dans la CEDEAO. Il comprend deux parties qui sont le cadre théorique et la méthodologie de l'étude, et la mise en œuvre du projet.

Dans la première partie nous avons présenté les concepts clés de la gestion des projets. Nous avons défini le cadre méthodologique qui est l'approche du cadre logique. Elle consiste en un ensemble d'outils permettant de définir un projet complet à l'aide d'une démarche rigoureuse. Il s'agit de : l'analyse des problèmes, la définition des objectifs, l'étude des parties prenantes, la matrice du cadre logique et le calendrier des activités, moyens et coût.

Dans la seconde partie, nous avons présenté les décisions stratégiques ainsi que les aspects, techniques et financiers liés à la mise en œuvre de la DEDD.

Les principaux résultats de l'étude sont présentés ci après ;

L'analyse des documents de stratégies de référence sur l'éducation au développement durable et les entretiens que nous avons pu avoir avec les différentes personnes ressources ont permis de constater la faiblesse des approches liées au développement durable dans les systèmes éducatifs classiques et dans la formation professionnelle. C'est un concept qui est malheureusement relégué la plus part du temps à des projets éparpillés, mais qui n'est pas au centre de l'éducation nationale. Il nous semblait donc impératif de comprendre pourquoi la Décennie de l'Education au développement durable lancée en « grandes pompes » par les Nations Unies était en fait si peu vulgarisée sur le terrain.

Après analyse de l'environnement du projet, et mise en place d'un arbre à problèmes, les niveaux politiques et opérationnels du programme ont semblé être au centre de la problématique. En effet, les conditions de développement de l'EDD au niveau local sont fonction de la politique à l'échelle nationale et régionale. Inversement, pour que le gouvernement, et les Ministères de l'Education désirent réformer l'éducation en ce sens, il faut qu'ils y trouvent un intérêt, et que par conséquent, des résultats concrets montrent les bénéfices de cette nouvelle approche.

A travers une coordination claire et assumée par tous, notre projet se propose donc d'intégrer les parties prenantes que sont les politiques et les acteurs de l'éducation formelle et informelle au centre de sa stratégie. L'ensemble des activités proposées permettront d'instituer un cadre sur le plan légal et institutionnel, de garantir la formation des décideurs et formateurs au concept de l'EDD, de mettre à la disposition des enseignants des outils et du matériel, d'encourager la recherche et le développement ainsi que d'intégrer l'éducation dans les stratégies de planification, d'investissement et de management visant à favoriser le développement durable. Notre projet permettra de contribuer à l'atteinte d'autres objectifs des Nations Unies, notamment ceux de l'EPT et des OMD.

Les résultats de notre planification ont été transcrits dans un plan opérationnel prêt à être mis en œuvre. Il comprend une matrice du cadre logique, une évaluation du budget pour chaque activité définie, et un planning de réalisation.

Parmi les faiblesses de notre projet, on peut regretter la difficulté de mesurer la participation de notre projet à la DEDD sur le plan quantitatif. En effet, contrairement aux OMD, la Décennie ne définit aucun objectif chiffrable. Il n'en demeure pas moins que certains éléments peuvent être mesurés. A titre d'exemple, il est prévu d'évaluer lors des activités de suivi-évaluation le degré d'intégration de l'EDD dans la formation et le perfectionnement des personnes enseignantes.

Les travaux d'analyse avec les groupes de parties prenantes ont aussi été limités, faute de moyens financiers et de temps. L'utilisation des outils de manière participative est essentielle, surtout lorsque l'appropriation des idées du projet par les structures impliquées dans la mise en œuvre est décisive pour sa réussite et la durabilité des résultats. Ces limites ont cependant été compensées par un accès sans limite à tous les documents de référence, et à toutes les études faites par les consultants de l'UNESCO, et a permis de développer un projet en connaissance de cause.

Quant au calendrier des moyens et des coûts, il est encore à l'état embryonnaire. En effet, le niveau de détails nécessaires dépend de la nature et de l'échelle du projet, de son stade par rapport au cycle de projet, et des modalités de mise en œuvre à prévoir. Etant donné que nous sommes au stade de planification, la description de l'activité est donc à titre indicatif.

En effet, il serait inopportun de donner trop de détails étant donné que les activités sont susceptibles de changer après négociations avec les parties prenantes, et en fonction des moyens disponibles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE**

**Annexe 1 – Analyse comparative de l'EDD dans les DSRP des pays de la CEDEAO et de la SADC**

**Annexe 2 – Indentification des problèmes au niveau politique**

**Annexe 3 – Identification des problèmes au niveau opérationnel**

**Annexe 4 – Formulaire des « Bonnes Pratiques »**

**Annexe 5 – Liste des indicateurs pour le suivi évaluation du projet**

**Annexe 6 – Bibliographie et Webographie**

**Annexe 7 – Table des matières**

**Annexe 1 – Analyse comparative de l’EDD dans les DSRP des pays de la CEDEAO et de la SADC**

REC	Country	ESD mentioned in the PRSP
<b>SADC</b> (only countries where PRSP is available)	Congo, Democratic Republic of	+
	Lesotho	++++
	Madagascar	+++
	Malawi	++++
	Mozambique	++
	Tanzania	++
	Zambia	++++
<b>ECOWAS</b>	<b>Benin</b>	+++
	<b>Burkina Faso</b>	+
	<b>Cape Verde</b>	++
	<b>Cote d’Ivoire</b>	+
	<b>Gambia</b>	++
	<b>Ghana</b>	+
	<b>Guinea</b>	+
	<b>Guinea-Bissau</b>	++++
	<b>Liberia</b>	+
	<b>Mali</b>	+++
	<b>Niger</b>	+
	<b>Nigeria</b>	+
	<b>Senegal</b>	+++
	<b>Sierra Leone</b>	+
	<b>Togo</b>	+

+ ESD not mentioned

++ ESD mentioned implicitly

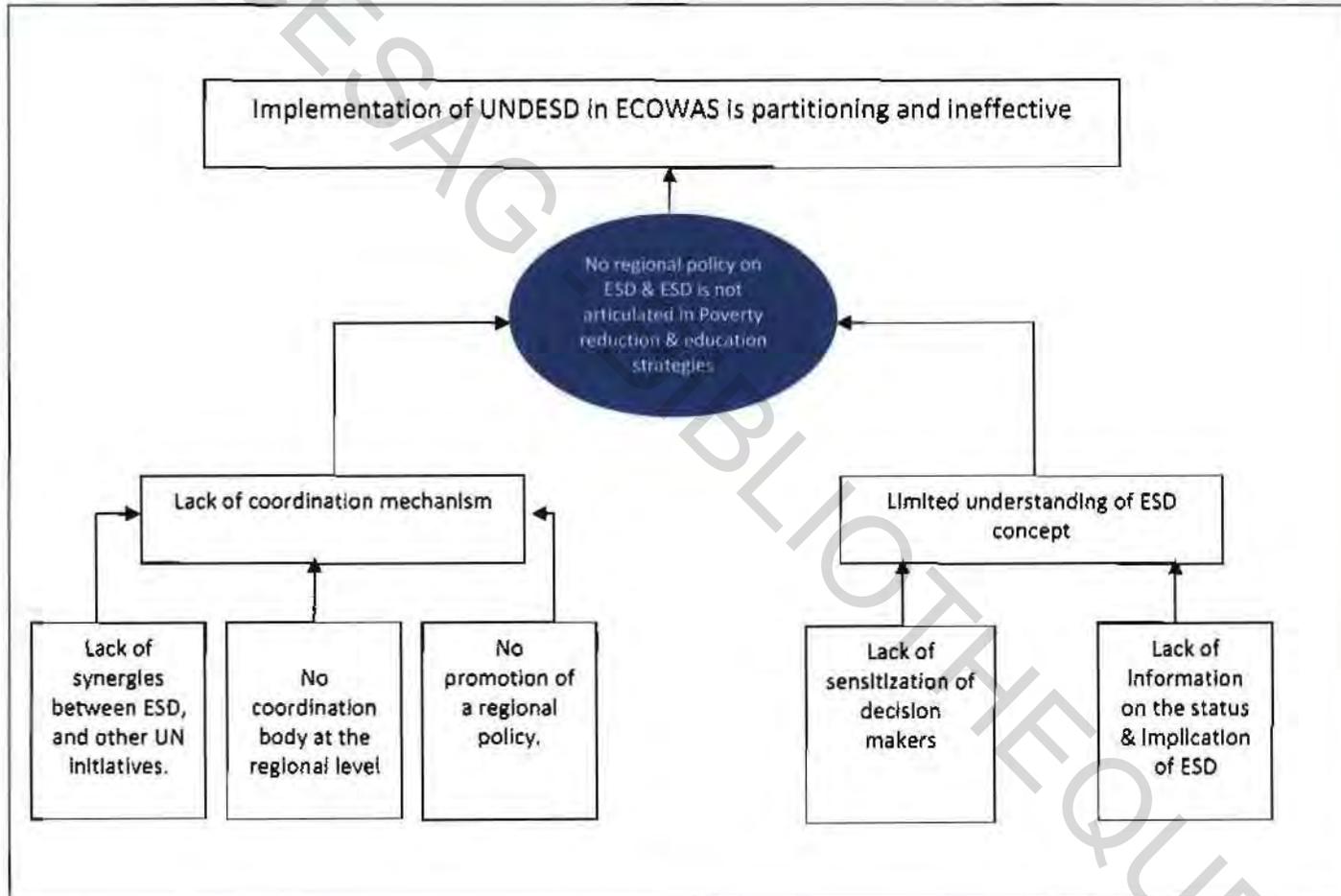
+++ ESD mentioned explicitly

++++ ESD included in budget allocation

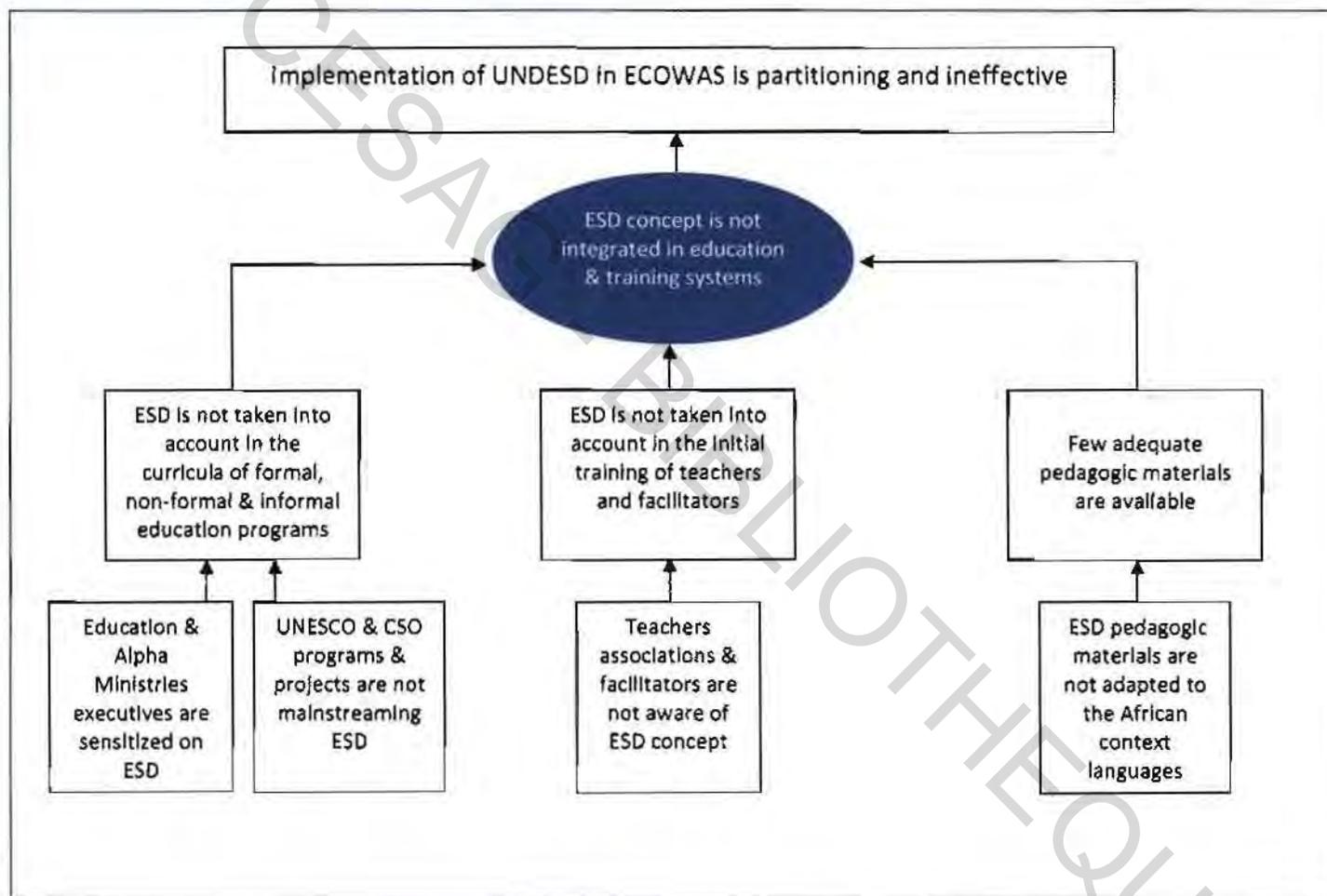
#### Annexe 4 – Formulaire des « Bonne Pratiques »

1. Title
2. Brief presentation of the experience (1/2 page): **with the involved actors, the place, the date, etc.**
3. Summary (1 page)
4. Introduction (1 page): **what the document is going to show? Which information?**
5. General aspects (1 page): **description of the place, population, general background and problem(s) to solve.**
6. Description of the Experience (2 to 5 pages): **detailed description of what has been completed, realized (including the difficulties and problems encountered)**
7. Analysis of the Experience (2 to 5 pages): **analysis of the experience based on the following criteria: replication, sustainability, participation, impacts, etc.**
8. Conclusions (1 page)
9. References
10. Appendices (2 to 5 pages): **give more information on the experience (project document, bibliography, etc.)**

Annexe 2 – Identification des problèmes au niveau politique



Annexe 3 – Identification des problèmes au niveau opérationnel



Annexe 5 – Liste des indicateurs pour le suivi évaluation du projet

Category	Type of indicators	Indicators			
		Regional & Sub-regional levels		National level	
		Policy level	Implementation level	Policy level	Implementation level
Initial position indicators	Baseline Indicators	<p>Is the draft of ESD in SSA Strategy available in your language(s)?</p>	<p>% of private companies at the regional &amp; sub-regional level engaged in corporate social responsibility initiatives</p> <p>Do you have a regional coordinating body for implementation of DESD?</p> <p>Do you have a regional implementation plan</p>	<p>Do you have a national policy on ESD</p> <p>Types of educational policies for ESD that exist</p>	<p>Do you have a national coordinating body for Implementation of DESD?</p> <p>Do you have a national implementation plan for ESD?</p> <p>% of teachers receiving pre-service training in ESD</p> <p>% of NGO-managed non-formal education programmes that include ESD concepts and practice</p> <p>% of schools integrating ESD into primary-level curricula</p> <p>No. of ESD resource books available to high</p>

			for ESD?		<p>school teachers</p> <p>No. of postgraduate institutions with ESD-focused research programmes</p> <p>% of private companies engaged in corporate social responsibility initiatives</p> <p>Does a mechanism for multi-stakeholder cooperation on ESD exist with the involvement of your Government?</p>
Context Indicators	<p>Your REC has a policy on ESD?</p> <p>Is non-formal and informal ESD addressed in your relevant national policy and/or regulatory document(s) and operational frameworks?</p>	<p>Regional business councils promote the importance of ESD among the private sector</p> <p>A regional centre of expertise on ESD exists?</p> <p>Is ESD part of SD regional policy(s) if such exist in your country?</p>	<p>Your country has a strategy on ESD?</p> <p>National education policy exists that requires pre-service teacher education courses to provide training in ESD</p> <p>ESD policy and regulatory documents adequately address the need for ESD in non-formal education</p> <p>National mandatory policy exists requiring pre-service</p>	<p>A formal structure for interdepartmental co-operation exists at the national level on issues of ESD</p> <p>A public budget and/or economic incentives are available for ESD teaching resources</p> <p>National business councils promote the importance of ESD among the private sector</p> <p>% of local government authorities providing public education programmes with an ESD component</p>	

				<p>teacher education courses to provide training in ESD</p> <p>Is ESD part of SD national policy(s) if such exist in your country?</p>	
<p><b>Input indicators</b></p>	<p><b>Process Indicators</b></p>	<p>Regional budgets and/or economic incentives available specifically to support ESD</p>	<p>Are there any synergies at the regional level between UNESCO DESD process, and other policy processes relevant to ESD?</p> <p>Are approved ESD teaching materials available through the Internet?</p>	<p>Are public budgets and/or economic incentives available specifically to support ESD?</p> <p>Do your public authorities cooperate in/support international networks on ESD?</p> <p>Is there any public authority support for mechanisms to share the results of research and examples of good practices in ESD among authorities and stakeholders?</p>	<p>To what extent do ESD training workshops involve educators from across the education system?</p> <p>All pre-service teacher education courses provide training on ESD-related content and pedagogy</p> <p>ESD research and development activities exist for all areas of learning</p> <p>Multiple stakeholders from across sectors participate in the development of national ESD action plans</p> <p>Educators in conservation-related NGOs receive training workshops on ESD-related content and pedagogy</p>

				<p>% of national level companies that include an ESD component in their on-the-job training</p> <p>Are there any synergies at the national level between UNESCO DESD process, and other policy processes relevant to ESD?</p> <p>% of educators working under local government authorities provided with training on ESD-related content and pedagogy</p> <p>Is public awareness in relation to ESD addressed in relevant national document(s)?</p> <p>Is there any support for innovation and capacity building in ESD practice?</p> <p>Is ESD implementation a multi-stakeholder process?</p>
	Learning Indicators		ESD mechanisms for cooperation among all national and regional levels of government are periodically modified based on lessons	<p>To what extent do indicators promote learning?</p> <p>Lessons learned in the process of training pre-service teachers in ESD are captured</p> <p>ESD teaching resources encourage users to</p>

			<p>learned</p> <p>A Regional Business Council for SD has developed indicators of progress that promote learning</p>		<p>learn and build knowledge about ESD and indicators of progress</p> <p>ESD mechanisms for cooperation among all national and regional levels of government are periodically modified based on lessons learned</p> <p>Pre-service training institutions have shared their indicators of progress with stakeholders and incorporated feedback</p> <p>A National Business Council for SD has developed indicators of progress that promote learning</p> <p>Local government authorities capture lessons learned as a result of incorporating ESD into public education programmes</p>
	Output indicators		<p>No. of sustainability networks for businesses</p>	<p>Are there any state, bilateral and/or multilateral cooperation mechanisms/agreements that include an explicit ESD component?</p> <p>% of ministry executives having received a training in ESD</p>	<p>Number of titles and copies produced of curriculum ESD materials for schools</p> <p>% of new teachers certified as having received pre-service training in ESD</p> <p>No. of titles and copies produced of ESD materials for primary-level curricula</p>

				<p>Does your Government take any steps to promote ESD in international forums?</p> <p>Do educational institutions/organizations (formal and non-formal) in your country participate in international networks related to ESD?</p>	<p>No. or % of community learning centres with ESD materials for educators</p> <p>% of community educators certified to work in inter-cultural settings</p> <p>ESD research is supported through increased availability of case studies</p> <p>Existence of public forums for the community to become familiar with ESD</p> <p>Toolkits are available for integrating ESD-related activities into the private sector</p> <p>No. of sustainability networks for businesses</p> <p>Resource training manual on ESD developed and distributed to local government authorities involved in public education</p>
	Outcome indicators	Increase in the percentage of RECs executive		Are there national policies with an ESD component?	% of new teachers using ESD-related content and pedagogy in daily life

<p><b>Achievement indicators</b></p>		<p>aware of ESD Are there national policies with an ESD component?</p>		<p>Increase in the % of local government authorities providing public education programmes with an ESD component</p> <p>Increase in the % of ministry executives aware of ESD issues.</p>	<p>New engineering graduates understand how to address climate change within their profession</p> <p>Increased understanding within the private sector of how to work with partnerships to accomplish sustainability goals</p> <p>Improved competencies of youth to stay away from unhealthy practices (e.g. drugs, unprotected intercourse, etc.)</p> <p>% new primary level teachers who use ESD-related pedagogy in the classroom</p> <p>% of new secondary level teachers who re-orient lessons toward ESD</p> <p>Are there any scientific publications: (a) specifically on ESD? (b) addressing ESD?</p> <p>% of UN programmes &amp; projects including ESD</p> <p>Learners use sustainable practices in daily life</p>
--------------------------------------	--	--	--	---	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

					<p>% of new residential developments that are sustainable communities</p> <p>A decrease in the environmental impact of industrial production processes</p> <p>Ratio of women to men entering managerial positions</p> <p>Primary education completion rate (boys/ girls)</p> <p>Poverty gap ratio</p> <p>Knowledge and use of sustainability practices extend from NGO learning audiences to other community members</p> <p>Public education learning audiences carry out sustainable practices in daily life</p> <p>Increase in the % of population aware of ESD issues.</p> <p>Increase in the number of new teachers receiving pre-service training</p> <p>Change in the number of existing educational</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>policies for ESD</p> <p>Change in the % of NGO managed non-formal education programmes that include ESD content and practice</p> <p>Change in the % of schools across the country that are integrating curricula in ESD</p> <p>Change in the number of ESD resource books available to high school teachers</p> <p>Change in the number of postgraduate institutions with ESD-focused research programmes</p> <p>Change in the % of private companies engaged in corporate social responsibility Initiatives</p>
--	--	--	--	--	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 6 – Bibliographie et Webographie

### BIBLIOGRAPHIE

Commission Européenne, Méthodes de l'Aide. *Lignes Directrices pour la Gestion du Cycle de Projet*, EuropeAid, Mars 2004.

ASDI (Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement), *La méthode du cadre logique. Un résumé de la théorie sur laquelle est basée la MCL*, Unité des Méthodes. ASDI, Janvier 2003

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *Evaluation and aid effectiveness. Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OCDE, 2002

Kalika, M. *Le Mémoire De Master - Comment Réussir Votre Projet D'étude*, Dunod, Septembre 2005

POULIOT, K. *Se préparer au dépôt d'un mémoire de maîtrise en sciences en gestion. Guide sommaire pour le dépôt et la présentation d'un mémoire*, Centre d'aide en français – langue et rédaction scientifique. HEC MONTRÉAL. Septembre 2005

World Commission on Environment and Development, 1987

UNESCO *Statistical Yearbook and World Education Report*

Lotz-Sisitka, H., Gumede, M., Olivit, L. & Pesanayi, T. (2006). Partnerships, Networking & ESD in Southern Africa: *Supporting participation in the UN Decade of Education for Sustainable Development*. Howick, SADC-REEP.

Unesco (2005). *Plan de international de mise en oeuvre de la Décennie des Nations unies pour l'éducation en vue du développement durable*. Unesco, Paris.

Elias, D. 2006. UNESCO's Approach to Implementing the Decade of Education for Sustainable Development (DESD) in Asia and the Pacific. *Australian Journal of Environmental Education*, 22, pp.273-275.

Paden, M. 2007. *Tracking Progress in the UN Decade of Education for Sustainable Development*. *The Journal of Education for Sustainable Development*, 1(1), pp.115-116.

Pigozzi, M. 2007. *Quality in Education Defines ESD*. *The Journal of Education for Sustainable Development*, 1(1), pp.27-35.

Tilbury, D. (2007). *Monitoring and Evaluation during the UN Decade of Education for Sustainable Development*. *The Journal of Education for Sustainable Development*, 1(2), pp.239-254.

UNECE - Commission économique pour l'Europe des Nations Unies. 2005. *Background paper on development of Indicators to measure implementation of the UNECE strategy for ESD*. (Document de référence sur le développement d'indicateurs pour mesurer la mise en œuvre de la stratégie de l'UNECE pour l'EDD). Groupe d'experts sur les indicateurs relatifs à l'éducation en vue du développement durable de l'UNECE.

MacClenahan, P. D'une bonne idée à un projet réussi. Manuel pour le développement et la gestion de projets à l'échelle locale. 1999. Paris. UNESCO

UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture). (2005). *Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable (2005-2014): Plan international de mise en œuvre*. Octobre 2005. Paris. UNESCO.

UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture). (2005). *Rapport du directeur général sur la Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable : plan international de mise en œuvre et contribution de l'Unesco à la mise en œuvre de la Décennie*. Août 2005. Paris. UNESCO.

UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture). (2007). *La Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable (DEDD 2005-2014). Les deux premières années*. Paris. UNESCO.

UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture). (2007). *Education pour tous. Plan d'action mondial : améliorer le soutien aux pays pour réaliser les objectifs d'EPT*. Paris. UNESCO.

UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture). (2008) *Cadre mondial de suivi et d'évaluation de la DEDD (GMEF)*. Paris. UNESCO.

## CODEX

Ahmadou TRAORE, Professeur au Cesag, *Gestion et Suivi des projets*, 2006, Master 2 en Gestion des Projets

Ahmadou TRAORE, Professeur au Cesag, *Conception de projets, Définitions, Evolution, Pratiques*, Master 2 en Gestion des Projets

## WEBOGRAPHIE

Site Officiel de l'UNESCO - [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

Draft of Strategy of Education for Sustainable Development in Sub-Saharan Africa - [http://www.esd-world-conference-2009.org/fileadmin/download/general/Africa\\_ESD\\_regional\\_strategie.pdf](http://www.esd-world-conference-2009.org/fileadmin/download/general/Africa_ESD_regional_strategie.pdf)

**ESD toolkit: detailed explanation on ESD -**  
[http://www.esdtoolkit.org/discussion/case\\_study.htm](http://www.esdtoolkit.org/discussion/case_study.htm)

**Essential steps for delivering successful project -**  
<http://www.maxwideman.com/guests/essential/steps1-2.htm>

**The Bonn Declaration -** <http://www.esd-world-conference-2009.org/en/whats-new/news-detail/item/bonn-declaration-adopted.html>

**Guide technique. Gestion du cycle de projet. FAO -**  
<http://www.fao.org/SD/SEAGA/downloads/fr/projectfr.pdf>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 7**

**TABLE DES MATIERES**

<b>1- INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2- OBJET DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>3</b>
<b>3 - PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>5</b>
<b>4 - OBJECTIF .....</b>	<b>7</b>
<b>5 - INTÉRÊT DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>8</b>
<b>6 - DÉLIMITATION DU CHAMPS DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>9</b>
<b>7 - DÉMARCHÉ DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>10</b>
<b>8 - ANNONCE DU PLAN.....</b>	<b>11</b>
<b>1<sup>re</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>12</b>
<b>I – CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION DES PROJETS .....</b>	<b>13</b>
I-1. Définition des concepts clés de l'approche projet .....	13
I-1.1. Qu'est-ce qu'un projet ?.....	13
I-1.2. Quel rapport existe-t-il entre les projets, programmes et politiques ?.....	14
I-1.3. Quels sont les cycles des opérations et questions clés ?.....	14
I-1.4. Les principes de la gestion du cycle de projet et l'approche du cadre logique .....	15
I-1.5. L'Approche du Cadre Logique.....	16
I-2. Précision du problème centrale et de la question de recherche .....	17
I-3. Définition du modèle de la phase d'identification et de la formulation des projets .....	18
I-3-1- Composantes d'un projet développé à la fin de la formulation.....	18
I-3-2- Vue d'ensemble de l'ACL.....	19
I-3-3- Deux phases principales de l'ACL .....	20
I-4. Les outils de l'ALC.....	22
I-4.1. L'analyse préparatoire .....	22
I-4.2. L'analyse des parties prenantes .....	23
I-4.3. L'analyse des problèmes.....	25
I-4.4. L'analyse des objectifs .....	26
I-4.5. Planification et format de la matrice du cadre logique .....	28
A - Format et terminologie.....	28
B - Séquence de réalisation.....	29
C - Logique d'intervention : Causalité si-alors.....	30
D - Indicateurs .....	30
E - Source de vérification (SDV).....	31
I-4.6 Calendrier des activités, moyens et coûts .....	32
<b>II – PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>34</b>
II-1. Contexte de la Décennie de l'Education pour le Développement Durable.....	34
II- 2. Résumé du projet .....	37

**MEMOIRE PROFESSIONNEL DE CONCEPTION DE PROJET**  
**Plan d'actions concret pour soutenir la DEDD en Afrique de l'Ouest**

---

<b>2<sup>e</sup> PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU PROJET.....</b>	<b>39</b>
<b>I – ANALYSE DE LA SITUATION.....</b>	<b>40</b>
I-1. Mise en œuvre de la DEDD en Afrique Subsaharienne .....	40
I-2. Problèmes et enjeux identifiés en Afrique de l'Ouest.....	42
<b>II – STRATEGIE D'INTERVENTION.....</b>	<b>46</b>
II-1. Vision stratégique.....	46
II-1-1. Cadre logique.....	46
II-1-2. Analyse des parties prenantes .....	48
II-2. Stratégie de mise en œuvre .....	53
II-2-2. Résultats attendus.....	63
II-2-3. Mobilisation des Ressources .....	65
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>69</b>