

2024-2026

**PROJET
JEUNE
LEADER**



PLAN STRATEGIQUE

Table des matières

Introduction	p. 1
Le pouvoir de l'éducation transformatrice en compétences de vie à Madagascar	p. 1
Notre mission et vision	p. 3
Notre modèle	p. 5
Notre impact	p. 7
Nos réussites : 2021-2023	p. 9
Nos objectifs et priorités futurs : 2024-2026	p. 17
Analyse SWOT	p. 23
Implications organisationnelles	p. 25
Ressources humaines	p. 25
Gouvernance	p. 28
Opérations	p. 29
Collecte de fonds	p. 30
Annexe A : Aperçu du plan stratégique	p. 33
Annexe B : Plan d'action 2024-2026	p. 35



Introduction

Le pouvoir de l'éducation transformatrice en compétences de vie à Madagascar

L'éducation transformatrice en compétences de vie représente un investissement puissant, qui a de nombreuses fois fait ses preuves dans l'amélioration des conditions de santé et de l'égalité entre les sexes. Dans les pays où l'éducation en compétences de vie ou l'éducation complète à la sexualité est intégrée aux programmes scolaires, les faits démontrent que les jeunes attendent davantage avant d'avoir leurs premières expériences sexuelles et signalent moins de discrimination liée au genre. On observe également des taux plus faibles de grossesse et d'avortement chez les adolescentes ainsi que des taux plus élevés d'utilisation de contraceptifs.

L'éducation en compétences de vie est désespérément nécessaire dans des contextes tels que Madagascar, où une jeune fille malagasy sur cinq a des rapports sexuels avant l'âge de 15 ans, et une sur trois devient mère avant l'âge de 18 ans.¹

Projet Jeune Leader (PJL) est une organisation non gouvernementale à but non lucratif basée à Madagascar. Elle a lancé un modèle novateur et de grande qualité visant à offrir pour la première fois une éducation transformatrice en compétences de vie aux jeunes adolescents des zones rurales du pays en s'inscrivant dans une vision globale et compréhensive des enjeux de la puberté.

¹ 2021 Madagascar Demographic and Health Survey (DHS)



Notre mission

Nous travaillons pour assurer à chaque adolescent à Madagascar les connaissances, les compétences, et le soutien essentiels par une éducation transformatrice en compétences de vie.

Notre vision

Chaque adolescent à Madagascar est épanoui.



Notre modèle

Notre modèle innovant a pour objectif d'offrir pour la première fois une éducation transformatrice en compétences de vie, apportant connaissances, compétences et soutien aux adolescents malagasy.

Jusqu'à présent, notre priorité a été d'atteindre ces jeunes adolescents par le biais du système éducatif public, car c'est à l'école qu'à cet âge ils passent la majeure partie de leur temps. Programme unique en ce qui concerne Madagascar et même au-delà, notre modèle repense totalement les trois éléments fondamentaux de l'éducation en compétences de vie: qui la dispense, comment elle est dispensée et où elle est dispensée.



Éducateur « Jeune Leader » Naina en route au collège public de Zanabahona, 2022



Éducateur « Jeune Leader » Hary au collège public de Ilaka Centre, 2022



Un programme avec des parents d'élèves en 2022



Les villages autour de notre collège partenaire d'Ankerana

REPENSER....

Qui la dispense

Nous croyons à l'impact que peut avoir un(e) éducateur/rice-animateur/rice spécialisé(e) et dévoué(e).

Nos éducateurs sont rigoureusement formés, soutenus, et rémunérés pour dispenser dans les écoles publiques un programme centré sur les besoins des jeunes adolescents, comprenant un cours d'éducation en compétences de vie à part entière. Lorsqu'ils n'enseignent pas, nos éducateurs/rices-animateurs/rices proposent un ensemble de services en milieu scolaire, remplissant simultanément des rôles de mentors, de médiateurs ou encore de conseillers en matière de santé pour les étudiants des écoles où ils travaillent.

REPENSER....

Comment elle est dispensée

Nous croyons en une éducation en compétences de vie basée sur la confiance et remettant en question les approches ponctuelles, unidirectionnelles et descendantes.

Dans ce processus, nous avons développé une approche d'apprentissage et de redevabilité reconnue à l'échelle internationale qui nous a aidés à obtenir le soutien de la communauté et à susciter une demande grandissante pour ce genre de programme. Ces efforts sont essentiels à la réussite de notre modèle et ont été reconnus comme des contributions cruciales au domaine de l'éducation en compétences de vie de manière plus générale.

REPENSER....

Où elle est dispensée

Nous croyons que l'éducation en compétences de vie doit pouvoir atteindre les adolescents dans les communautés sous-financées et difficiles d'accès.

Autour du monde, nous constatons que l'éducation en compétences de vie dans les pays à faible revenu n'est pas encore arrivée à se frayer un chemin jusqu'aux adolescents qui en ont le plus besoin. Si de tels programmes existent, ils restent cependant souvent confinés aux communautés urbaines, aux zones densément peuplées ou passent même au numérique sous prétexte d'élargir leur portée et leur adoption. Cependant, à Madagascar, la majorité de la population vit dans des zones rurales, la plupart sans accès à Internet ou même à l'électricité. Délibérément simple et efficace, notre modèle dispensé par un seul éducateur nous permet d'atteindre à grande échelle, jusqu'aux communautés les plus mal desservies du pays.

Notre impact

Depuis notre création en 2013, nous avons offert à plus de 150 000 jeunes un accès à des informations cruciales sur la santé sexuelle et reproductive, des compétences de vie et des services de soutien socio-émotionnel.

Les élèves (environ 10-15 ans) qui ont participé au programme d'éducation transformatrice en compétences de vie de PJJ ont montré des attitudes améliorées et des relations plus saines, tandis que les élèves du groupe de comparaison n'ont montré aucun changement. Les élèves de PJJ ont également signalé une évolution de penser plus équitable au niveau des différentes croyances sur les rôles des genres et sur les relations intimes à la fin de l'année scolaire par rapport aux autres élèves.² Après un an avec PJJ, les élèves étaient aussi moins susceptibles d'avoir honte d'aller dans une clinique pour des questions de santé sexuelle,³ et plus susceptibles de savoir où chercher de l'aide en cas de violence,⁴ tandis que les élèves du groupe de comparaison n'ont montré aucun changement.



Il y a des choses dont je n'avais jamais entendu parler auparavant, comme les changements dans ton corps et la puberté. Mais grâce à l'animateur-éducateur PJJ, j'en ai appris davantage. J'aime vraiment comment il enseigne. J'espère devenir un animateur-éducateur PJJ un jour. Je connais beaucoup d'autres élèves qui aimeraient être renseignés par un animateur-éducateur PJJ, et j'espère qu'ils pourront en avoir un dans leur école un jour aussi.

Note manuscrite d'un collégien de l'école partenaire de PJJ à Ankazoambo

² Évaluation quasi-expérimentale des résultats de notre programme avec un groupe de comparaison (prétest – post-test) (n = 1,213), 2018-2019

³ Évaluation quasi-expérimentale des résultats de notre programme avec un groupe de comparaison (prétest – post-test) (n = 2,322), 2017-2018

⁴ Évaluation quasi-expérimentale des résultats de notre programme avec un groupe de comparaison (prétest – post-test) (n = 1,213), 2018-2019



Les impacts du programme de PJJ dont nous avons parlé aujourd'hui sont très réels. Ce n'est pas quelque chose que nous avons inventé simplement parce que vous êtes ici depuis la capitale. Nous sommes tout à fait sincères lorsque nous affirmons que Projet Jeune Leader a transformé nos écoles.

Propos d'un directeur d'école qui a pris le micro lors d'un symposium annuel avec 50 autres directeurs partenaires. Il s'est adressé directement aux responsables du Ministère de l'Éducation Nationale présents.

Cet impact va au-delà de la transformation de la vie individuelle des élèves, atteignant également les familles, les enseignants et les communautés autour des jeunes adolescents. Les directeurs des écoles partenaires ont observé que le travail de nos animateurs-éducateurs renforce les communautés et les différents systèmes dans lesquels vivent, apprennent et grandissent les jeunes adolescents.⁵

⁵ Évaluation qualitative utilisant des méthodes de recherche de « human-centered design » avec les directeurs de collège partenaire (n=90), en 2020-2021 et 2021-2022. L'étude a été menée en collaboration avec des chercheurs de l'University of Pittsburg School of Public Health.



Éducateur « Jeune Leader » Niaina au collège public d'Ankaramena, 2023

Nos réussites

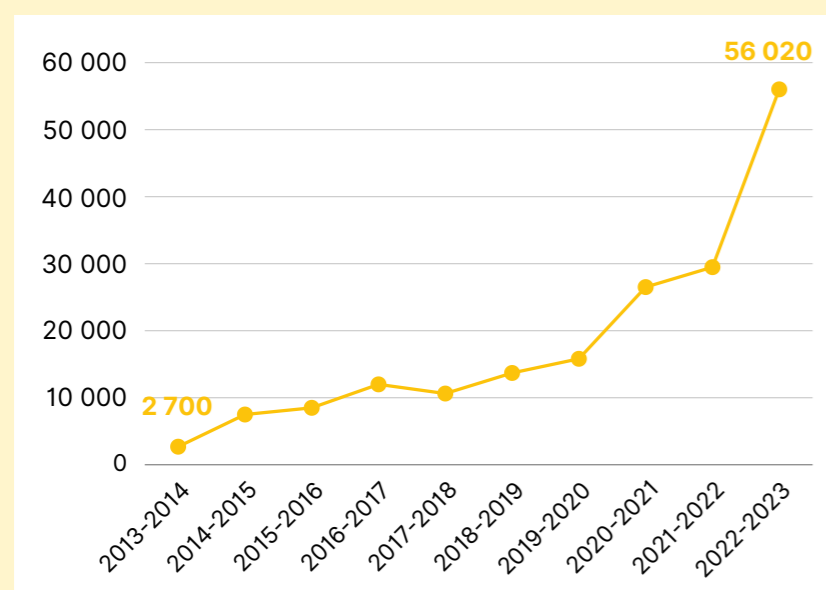
2021-2023

Dans notre Plan Stratégique 2021-2023, notre objectif était de toucher au moins 50 000 adolescents malagasy chaque année parmi les plus défavorisés avec notre programme d'éducation transformatrice en compétences de vie d'ici 2024. Nous souhaitons également démontrer que Projet Jeune Leader peut améliorer les conditions au sein des systèmes les plus difficiles en milieu rural à Madagascar.

Nous avons dépassé cet objectif.

Au cours de l'année scolaire 2022-2023, nous avons touché 56 020 collégiens avec notre programme. 80% d'entre eux vivent dans des zones rurales de Madagascar, là où les systèmes de santé, de protection et d'éducation sont les plus faibles.

Nombre d'élèves touchés par année scolaire depuis notre création



Au-delà des chiffres, nous avons atteint de nombreux objectifs que nous nous étions fixés comme priorités dans le cadre du Plan Stratégique 2021-2023.

01

Un atelier avec des membres de la communauté à Ambalakely, 2022



Une personne peut avoir un grand impact : l'animateur-éducateur porteur d'un changement systémique des communautés

Récemment, nous avons compris le potentiel réel de nos animateurs-éducateurs en tant qu'agents du changement systémique, améliorant non seulement le bien-être des jeunes adolescents, mais aussi des communautés et des systèmes dans lesquels ils grandissent et évoluent. Nous l'avons ainsi constaté grâce à des recherches et à une évaluation rigoureuse, notamment :

- Une étude qualitative rétrospective qui a mis en lumière les résultats positifs et même parfois inattendus de notre programme d'éducation en compétences de vie à plus long terme parmi les adolescents que nous servons.
- Une étude qualitative utilisant des méthodes participatives centrées sur l'humain (« human-centered design »), qui a mis en lumière les impacts multiples et à large portée de notre programme du point de vue des directeurs d'école et des administrateurs.
- Un effort de recherche participatif et visuel, utilisant une méthodologie de « collaborative filmmaking », qui a recueilli les idées des animateurs-éducateurs PJL sur la manière et la raison pour lesquelles ils sont si efficaces pour influencer les attitudes publiques à l'égard de l'éducation en compétences de vie.

02



L'union fait la force : Élargir et institutionnaliser les réseaux d'animateurs-éducateurs PJL hautement formés dans des communautés nouvelles et mal desservies

En 2022, nous avons signé un accord de partenariat novateur avec le Ministère de l'Éducation Nationale qui a établi Projet Jeune Leader comme le principal partenaire technique du système éducatif en matière d'éducation en compétences de vie.

Nous avons également élaboré une nouvelle voie de mise en œuvre pouvant être institutionnalisée dans le système éducatif public, un tournant décisif dans notre croissance.


Depuis 2013, les animateurs-éducateurs embauchés par PJL sont généralement recrutés parmi la population de jeunes adultes malagasy et mettent en œuvre notre programme dans les écoles secondaires publiques de trois régions de Madagascar. Notre programme peut être aisément reproduit : nous avons commencé avec sept animateurs-éducateurs PJL en 2013 et nous en avons 56 en 2022. Cependant ce modèle peut être difficilement développé à grande échelle, surtout par le biais du Ministère de l'Éducation, car il n'exploite ni ne renforce suffisamment les structures existantes du système éducatif, en particulier ses ressources humaines.

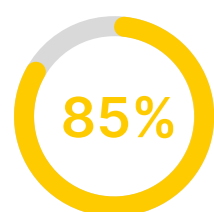
Au cours de l'année scolaire 2022-2023, nous avons ainsi testé une nouvelle approche de mise en œuvre avec l'approbation du Ministère de l'Éducation Nationale et le soutien de l'Institut Régional de Formation des Enseignants de Haute Matsiatra. (À Madagascar, les instituts régionaux de formation des enseignants publics sont le principal moyen de devenir enseignant dans le public.)

Au cours de l'année pilote :

1. Nous avons formé rigoureusement les 113 enseignants stagiaires du collège de l'Institut à notre programme d'éducation transformatrice en compétences de vie, au développement socio-émotionnel des adolescents et à la pédagogie participative. Actuellement, d'autres approches d'éducation en compétences de vie formant des enseignants dans le monde ont été confrontées aux aprioris et aux expériences profondément ancrées de ces enseignants. En revanche, nous avons constaté que les enseignants stagiaires, plus jeunes, sont davantage disposés à adopter des attitudes positives pour dispenser ce programme.
2. Nous avons collaboré avec le Ministère de l'Éducation pour placer ces enseignants stagiaires dans 97 écoles rurales de la région de Haute Matsiatra. Auparavant, la plupart des enseignants stagiaires de la région étaient affectés dans des écoles urbaines, et non dans des écoles rurales où les pénuries de personnel importantes sont de véritables enjeux.
3. Tout au long de l'année scolaire, ces enseignants stagiaires ont transmis leur matière régulière (par exemple, les mathématiques) en plus de dispenser notre programme d'éducation en compétences de vie, comprenant notre curriculum. Projet Jeune Leader a assuré un accompagnement et un renforcement des capacités continu tout au long de l'année, tout en formant également les instructeurs de l'Institut sur ces mécanismes.

 **26,530**
élèves touchés

 **97**
collèges publics



des élèves des collèges publics de la région de Haute Matsiatra touchés en 2022-2023 collectivement par les enseignants stagiaires et les animateurs-éducateurs recrutés par PJJ dans la région

113 des **114**
enseignants stagiaires ont
terminé l'année scolaire



Les enseignants stagiaires ont enseigné le même programme d'éducation en compétences de vie que les animateurs-éducateurs recrutés par PJJ – une grande victoire pour développer l'adhésion et maintenir la fidélité dans le processus d'adoption de ce programme par le gouvernement.



03



Des membres de l'équipe PJJ durant un atelier en 2023

L'importance d'établir un modèle opérationnel évolutif : Investir dans nos systèmes financiers et dans notre personnel

SYSTÈMES FINANCIERS

Au cours de ces trois dernières années, nous avons renforcé notre performance financière. Nous avons augmenté nos revenus de 86% entre 2020 et 2022, dépassant ainsi largement notre objectif d'augmentation de 30%. Sur cette période, 44% de ces revenus étaient non-flexibles, dédiés à des activités précises bien définies. Dans la même période, la proportion de financements flexibles, a quant à elle diminué à mesure que nous obtenions davantage de financements bilatéraux et multilatéraux (représentant 40% de nos revenus totaux au cours des trois dernières années). Nous pensons que ce type de financement bilatéral est un témoignage de la crédibilité et de la force de notre approche pour résoudre certains des problèmes les plus pressants de Madagascar. Ils sont cependant assez restrictifs et, paradoxalement, sont associés à des coûts administratifs plus élevés.

Nous avons également renforcé plusieurs systèmes et procédures de notre gestion financière :

- Nous avons clarifié ou créé de nouveaux contrôles financiers, des processus et procédures d'approvisionnement ainsi que des rapports de gestion.
- Nous avons mis en place une prévision de trésorerie sur 12 mois (qui était auparavant, sur six mois) et clarifié notre définition des coûts indirects, ce qui a conduit à un budget distinct pour ces dépenses.



Des membres de l'équipe finance et de administration de PJJ lors d'un regroupement en 2023

- Nous avons élaboré une politique anti-fraude et anti-corruption plus complète et rigoureuse.
- Notre rapport d'audit externe est « propre » depuis son début.

Sans sacrifier la qualité de notre programme, nous avons amélioré sa rentabilité en éliminant de nombreux outils d'enseignement ne pouvant pas être réemployés (par exemple, marqueurs, papier pour flipchart, documents photocopiés) et en les remplaçant par des outils réutilisables ou peu coûteux.

Enfin, nous avons atteint une étape significative, attendue depuis bien longtemps : L'obtention du statut 501(c)3 aux États-Unis en lien avec une organisation américaine affiliée, Friends of PJJ Madagascar. Celui-ci nous rend désormais éligibles à de nouvelles sources de financement.

PERSONNEL

Nous avons créé trois nouveaux postes : « Coordinateur de la Recherche, de l'Apprentissage et de la Redevabilité », « Responsable Financier et Administratif au sein du siège » et « Opérateur de Saisie ». Nous avons mis en place une plateforme électronique pour classer et analyser les dossiers des employés, suivre plus facilement leurs congés et rationaliser le processus de recrutement.

Nos objectifs et priorités futurs

2024-2026

Alors que nous entrons dans notre deuxième décennie à Madagascar, nous disposons d'un modèle éprouvé pour fournir une éducation transformatrice en compétences de vie de haute qualité aux adolescents du pays.

Nous sommes aujourd'hui prêts à passer d'une organisation en construction à une organisation en expansion. Au cours des trois prochaines années, nous nous concentrerons sur la promotion et la valorisation de l'engagement du gouvernement, avec pour objectif la durabilité financière et l'adoption de notre modèle de programme dans les collèges publics de Madagascar. Nous explorerons également une voie complémentaire (franchise sociale) dans le but d'atteindre efficacement ces jeunes adolescents même en dehors du système éducatif public.

Grâce à ces deux voies de développement, nous visons ainsi à toucher au moins 140 000 jeunes avec notre programme d'éducation transformatrice en compétences de vie au cours des trois prochaines années.

Durant cette période de croissance rapide, nous agirons et prendrons des décisions conformes à nos valeurs organisationnelles et à nos ancrages stratégiques dans le but de poursuivre ces objectifs.



Notre vision sur trois ans

D'ici 2026, nous démontrerons tout le potentiel et le pouvoir de notre modèle de programme d'éducation en compétences de vie pour transformer des vies, des communautés et des systèmes.

Priorités

Dans des pages suivantes, nous détaillons les trois **priorités stratégiques** et les **objectifs spécifiques** essentiels pour atteindre cet objectif. Ceux-ci sont pleinement interconnectés et se renforcent ainsi mutuellement.

01

Institutionnaliser progressivement notre modèle de programme d'éducation transformatrice en compétences de vie dans le système éducatif de Madagascar pour toucher un grand nombre de jeunes ruraux.

02

Tester la franchise sociale comme une voie pour introduire notre modèle de programme auprès des adolescents malagasy les plus vulnérables, notamment ceux qui ne sont pas scolarisés.

03

En tant qu'expert du sujet, partager nos connaissances et expériences afin de contribuer à la réflexion mondiale en matière d'éducation en compétences de vie dans les contextes à faibles ressources.



Éducateur « Jeune Leader » Judite au collège public de Manandona, 2022

Nos valeurs

Ambition

Nous ne nous contentons pas de maintenir l'état actuel des choses. Nous nous remettons constamment en question pour apprendre et nous améliorer.

Qualité

Au fur et à mesure que nous nous développons, établissons de nouveaux objectifs et prenons des décisions complexes, nous ne sacrifions jamais la qualité.

Partenariat

Nous sommes motivés par les relations significatives, l'esprit d'appartenance commun et le partage.

Enthousiasme

Nous sommes stimulés par notre mission ainsi que par le plaisir et la joie de la concrétiser.

Nos ancrages stratégiques

Redevabilité :

Faciliter le dialogue entre nos parties prenantes (élèves du collège et responsables d'écoles locales) et les intervenants régionaux et nationaux. Également encourager et maintenir le retour d'informations des parties prenantes afin d'agir en fonction et d'accorder la priorité à l'apprentissage mutuel et aux approches participatives.

Simplicité :

Construire un modèle de programme qui soit évolutif au sein du contexte limité en ressources dans lequel nous travaillons.

01

Institutionnaliser progressivement notre modèle de programme d'éducation transformatrice en compétences de vie dans le système éducatif de Madagascar pour toucher un grand nombre de jeunes ruraux.

Objectif 1.1

Fournir un soutien technique à 420 enseignants stagiaires du collège pour dispenser notre programme d'éducation en compétences de vie dans 20% des collèges publics ruraux de Madagascar (120 000 élèves ruraux touchés).

Objectif 1.2

Impliquer les acteurs de l'éducation publique aux niveaux local et régional pour appuyer le développement et suivi de notre programme d'éducation en compétences de vie à une échelle plus importante.

Objectif 1.3

Promouvoir les engagements financiers nationaux et internationaux en faveur de l'expansion de l'éducation en compétences de vie à l'échelle nationale dans les écoles de Madagascar.

02

Tester la franchise sociale comme une voie pour introduire notre modèle de programme auprès des adolescents malagasy les plus vulnérables, notamment ceux qui ne sont pas scolarisés.

Objectif 2.1

Tester un modèle de partenariat de franchise sociale avec des acteurs non gouvernementaux qui leur permettra de reproduire notre modèle de programme avec leurs jeunes bénéficiaires adolescents.

Objectif 2.2

Atteindre au moins 20 000 jeunes adolescents qui ne soient pas autrement touchés par notre programme scolaire, en leur fournissant une éducation en compétences de vie transformatrice et pertinente, de haute qualité et durable.

Objectif 2.3

Documenter les défis et les opportunités de cette phase pilote de franchise sociale pour orienter les futures phases d'expansion.

03

En tant qu'expert du sujet, partager nos connaissances et expériences afin de contribuer à la réflexion mondiale en matière d'éducation en compétences de vie dans les contextes à faibles ressources.

Objectif 3.1

Tester des innovations programmatiques à travers notre modèle d'animateur-éducateur recruté par PJJL (à l'échelle actuelle de 51 écoles) pour : 1) rendre notre modèle encore plus efficace sans complexité ni surcoût et 2) servir de modèle de référence pour d'éventuelles adaptations futures, y compris le modèle d'éducateur enseignant stagiaire.

Objectif 3.2

Mieux comprendre l'impact multiforme de notre programme d'éducation en compétences de vie, notamment son incidence sur la prévention de la violence interpersonnelle.

Dans les zones rurales où nous travaillons, de nombreux services de base - y compris les services de prévention et de réponse à la violence - sont à peine fonctionnels ou n'existent pas. Les écoles publiques sont souvent le seul "service" gouvernemental existant dans ces zones, ce qui signifie qu'elles peuvent et doivent jouer un rôle clé dans la prévention de la violence. Nous disposons de résultats d'évaluation quasi-expérimentale qui montrent l'impact de notre programme sur les connaissances, les attitudes et les comportements des élèves en matière de violence. Notre objectif est de mieux comprendre comment et pourquoi notre programme influence l'appréhension de la violence chez les adolescents. Les résultats de notre recherche pourraient soutenir l'expansion de l'éducation en compétences de vie en tant qu'intervention de prévention de la violence à Madagascar et au-delà.

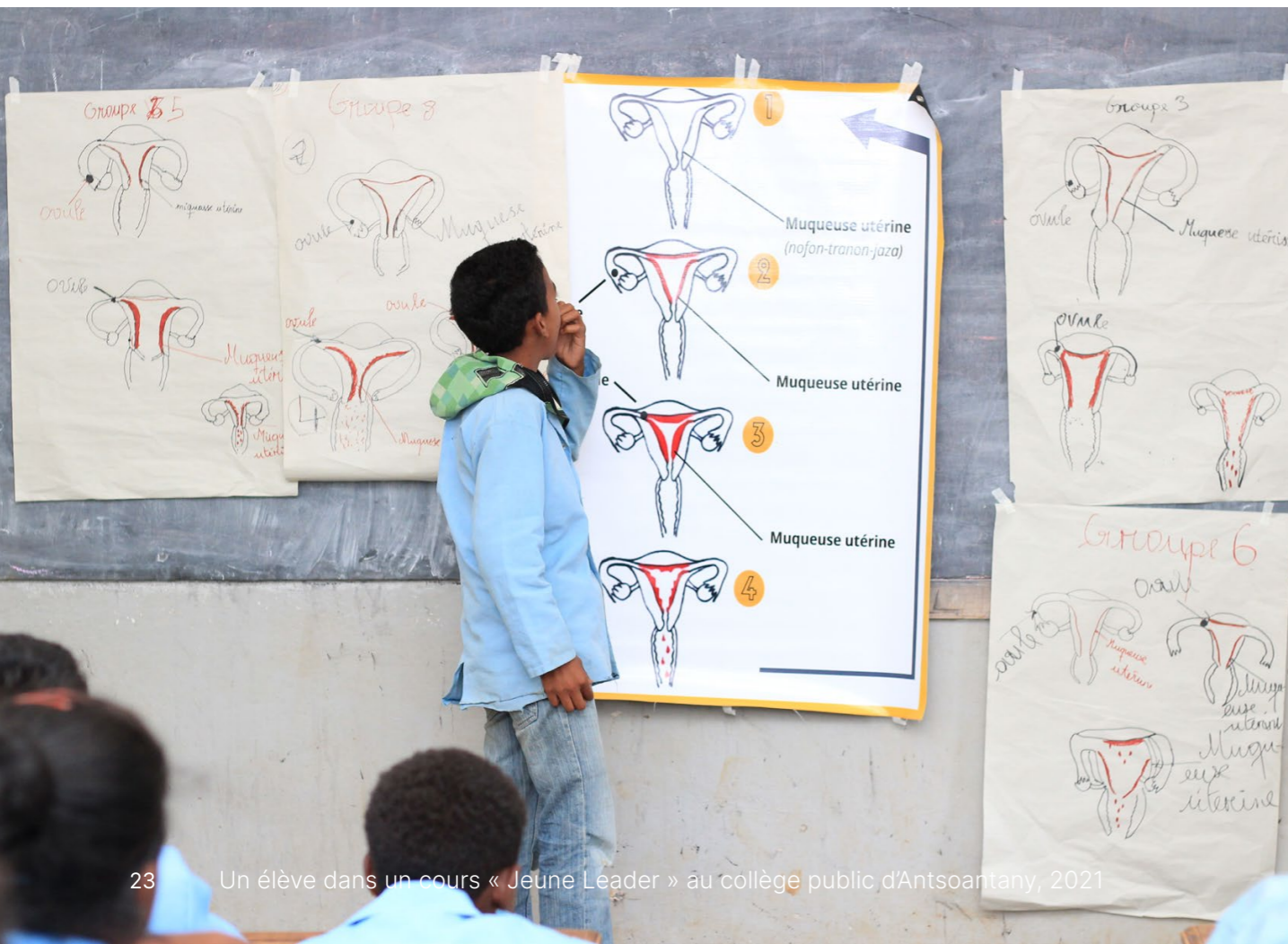
Objectif 3.3

Rechercher, documenter et diffuser auprès des publics nationaux et internationaux le pouvoir que peut avoir un éducateur en compétences de vie pour assurer la liaison entre les services d'éducation, de santé et de protection pour les jeunes adolescents.

Un plan d'action détaillé avec des indicateurs de performance (KPI) pour chaque objectif — qui sera utilisé pour le suivi continu des progrès vers ce plan stratégique — a été élaboré et peut être partagé sur demande. Le plan d'action sera régulièrement revu et mis à jour au fur et à mesure que des opportunités se présentent, tout en restant dans le cadre de ces priorités triennales.

Analyse SWOT

Nous avons identifié ces forces (*Strengths*), faiblesses (*Weaknesses*), opportunités (*Opportunities*) et menaces (*Threats*) se rapportant à ce plan stratégique triennal. Nous pensons que la réalisation de nos objectifs dépendra de la manière dont les forces identifiées seront renforcées, les opportunités exploitées, les faiblesses gérées et les menaces externes neutralisées au mieux de nos capacités.



FORCES

- Un personnel très dévoué et centré sur la mission, apportant une expérience de terrain, une expertise et un élan inestimables aux activités de notre programme. La plupart sont d'anciens animateurs-éducateurs PJJ, et ont largement contribué à la l'image de marque et à la crédibilité de notre organisation et de ce que nous faisons.
- Des partenariats de confiance solides avec des décideurs clés à tous les niveaux du Ministère de l'Éducation. Également, une approche réussie de plaidoyer locaux et nationaux qui, selon nous, résistera aux changements personnels et politiques au sein du gouvernement.
- Des politiques, procédures et contrôles financiers rigoureux et complets, comparables à ceux d'organisations de taille beaucoup plus importante.
- Des sources diversifiées de financement par subvention et des donateurs fidèles qui nous soutiennent.

OPPORTUNITÉS

- Une offre de service unique : aucune autre organisation ou entité ne propose un programme similaire à Madagascar.
- L'éducation en compétences de vie figure à l'ordre du jour chez de nombreux partenaires majeurs du développement.
- De grandes opportunités d'expansion géographique.
- De nouvelles sources de financement possibles auprès de fondations et de particuliers fortunés grâce à l'organisation 501(c)(3) aux États-Unis.
- Une fenêtre d'opportunité actuelle pour une réforme politique au sein du Ministère de l'Éducation Nationale facilitant l'institutionnalisation progressive de notre programme.

FAIBLESSES

- Les subventions à court terme (<2 ans) limitent la planification à long terme et nécessitent une collecte de fonds continue.
- Des fonds limités pour couvrir les coûts de participation aux opportunités de réseautage international, aggravés par des coûts très élevés du voyage aérien depuis et vers Madagascar.
- Les membres du Conseil d'administration ont une possibilité limitée de contribuer à nos initiatives de mobilisation de ressources et de développement de partenariats.

MENACES

- Gouvernement national instable (risque élevé de crises politiques et économiques, rotation de certains postes gouvernementaux, etc.).
- Inflation très élevée affectant le coût des fournitures et des matériaux.
- Atmosphère compétitive et cloisonnée au sein du Ministère de l'Éducation.
- Mentalité d'interventions ponctuelles à court terme au Ministère de l'Éducation, motivée par les priorités et actions des bailleurs de fonds qui ont récompensé des succès rapides morcelés, souvent au détriment de la qualité et de l'impact durable.
- Pratiques de corruption au sein du Ministère de l'Éducation.

Implications organisationnelles

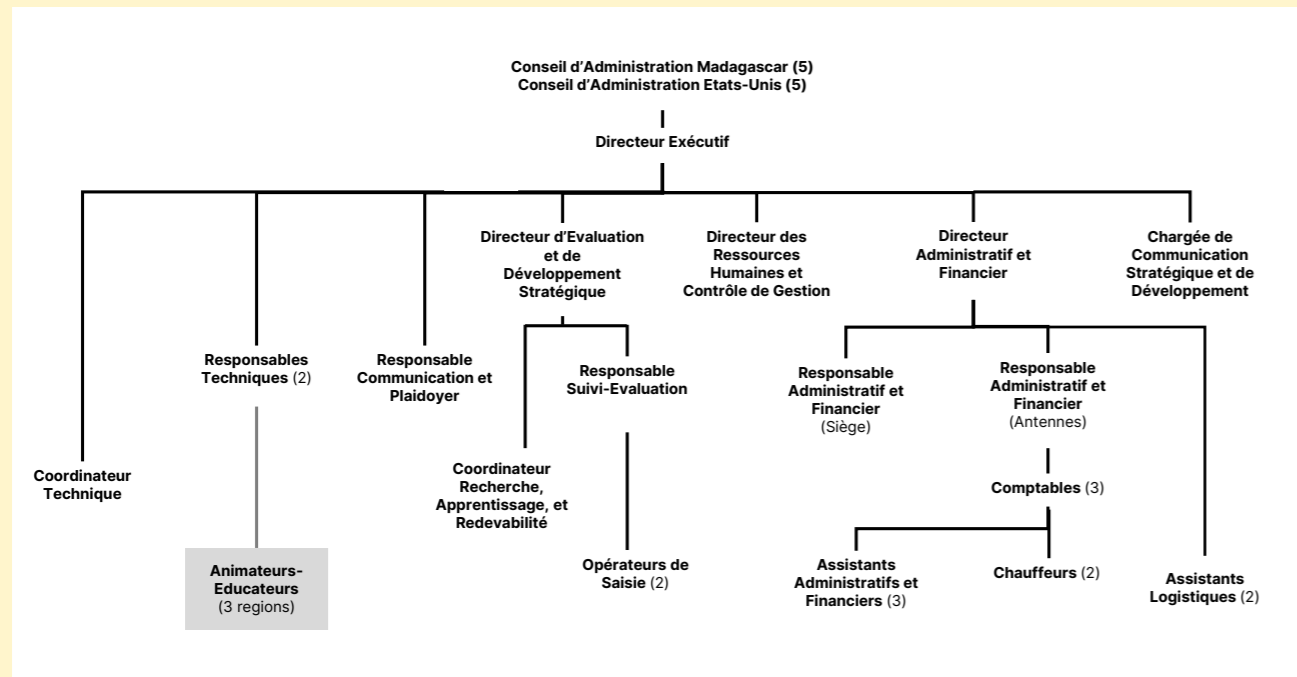
Ressources humaines

Deux nouveaux postes de direction – « Directeur des Programmes » et « Directeur des Opérations » – seront créés à court terme. Le Directeur des Programmes supervisera tous les aspects de la mise en œuvre programmatique et sera en lien direct avec notre Responsable de Plaidoyer ainsi que nos trois Responsables Techniques (l'un devra gérer le modèle d'animateur-éducateur recruté par PJJ, un autre le modèle d'éducateur enseignant-stagiaire, et le troisième – un nouveau recrutement – le programme pilote de franchise sociale). Polyvalent, le Directeur des Opérations offrira un soutien administratif au Directeur Exécutif et un soutien opérationnel multiforme à tous les responsables de département. Ces changements permettront au Directeur Exécutif de se concentrer davantage sur les fonctions orientées vers l'externe.

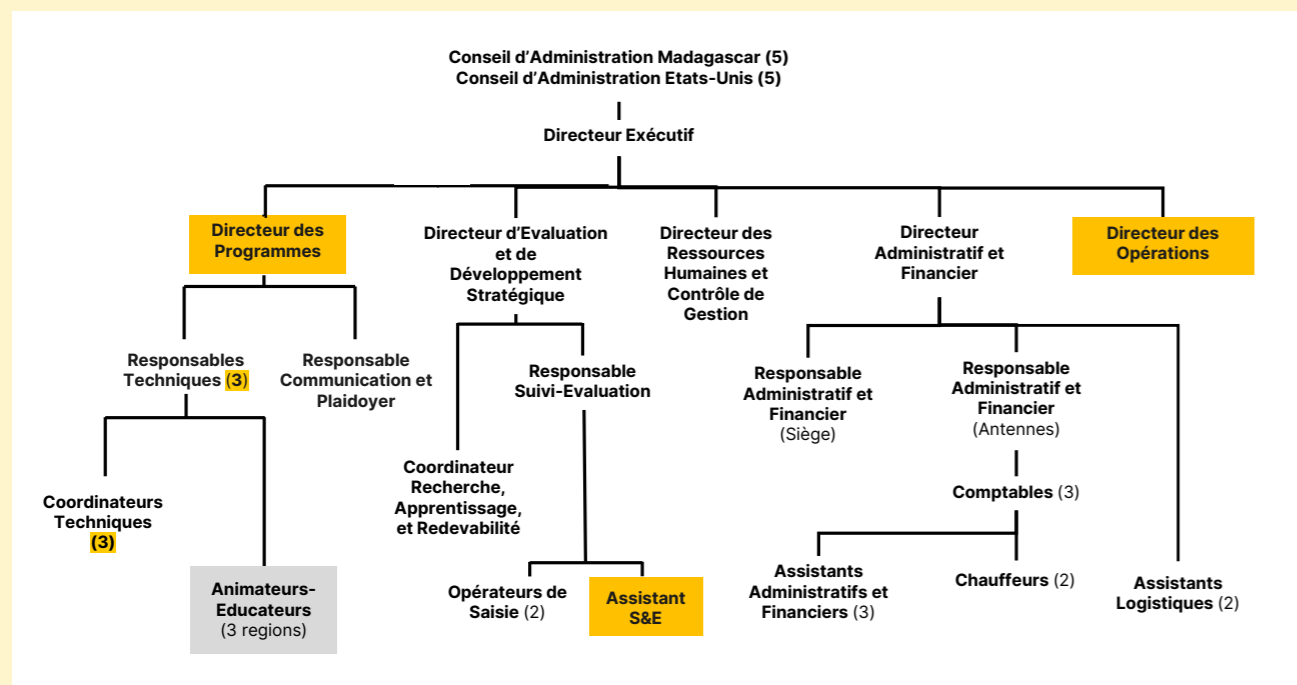
De nouveaux postes de niveau junior (Coordinateurs Techniques et/ou Assistants) seront également créés pour soutenir nos Responsables Techniques. Ceux-ci possèdent en effet des connaissances techniques inestimables grâce à de nombreuses années passées au sein de Projet Jeune Leader, mais risquent d'être submergés par des tâches routinières et non complexes au fur et à mesure de notre croissance. Nous visons à promouvoir ces postes en interne (auprès des précédentes cohortes d'éducateurs recrutés par PJJ) plutôt que de recruter en externe, même si cela signifie consacrer plus de temps à la formation « interne » pour certaines compétences. Nous sommes conscients qu'une compréhension approfondie et une passion réelle pour notre domaine d'activité priment sur tout le reste.



Organigramme actuel (2023)



Organigramme projeté (d'ici 2026), avec les changements surlignés en jaune



Notre équipe est l'un de nos atouts les plus précieux. Pour retenir nos talents internes, nous nous concentrerons sur des facteurs de motivation intrinsèques et extrinsèques. Cela comprend :

- **Intrinsèque** : Veiller à ce que le personnel s'approprie nos priorités et objectifs stratégiques ; consacrer du temps et de l'espace au développement et coaching professionnel ainsi qu'à l'apprentissage continu ; et organiser des opportunités pour que le personnel participe à des conférences et ateliers nationaux et internationaux où ils pourront partager leur expertise, leurs apprentissages et leurs réussites avec une communauté plus large.
- **Extrinsèque** : Être attentif aux tendances salariales de notre secteur pour rester compétitif sur le marché du travail ; ajuster annuellement les salaires au niveau élevé d'inflation à Madagascar ; offrir des avantages dépassant les réglementations minimales du travail à Madagascar ; et proposer des modalités de travail flexibles pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Gouvernance

À ce jour, notre Conseil d'administration est composé de cinq jeunes adultes, tous d'anciens animateurs-éducateurs chez Projet Jeune Leader. Leur engagement envers notre mission et leur compréhension de nos programmes (notamment au niveau local) ont été un atout inestimable.

Cependant, au cours des trois prochaines années, nous allons ajuster nos structures de gouvernance pour renforcer notre capacité à atteindre nos nouveaux objectifs stratégiques et à répondre aux besoins de notre organisation en pleine croissance :

1. Nous continuerons à recueillir les avis et les idées de nos animateurs-éducateurs, anciens comme actuels, grâce à un ou plusieurs comités de redevabilité et de conseil dirigés par les animateurs-éducateurs eux-mêmes.
2. Nous réorganiserons notre Conseil d'administration de manière à ce que ses membres renforcent nos compétences actuelles et offrent une surveillance et des conseils plus étendus dans les domaines des affaires internes, des affaires externes et de la gouvernance.
3. Nous clarifierons les rôles et responsabilités de l'organisation enregistrée aux États-Unis en tant que 501(c)3, Friends of PJL Madagascar. Il convient de noter que celle-ci a été créée dans le but d'ouvrir de nouveaux réseaux et canaux de financement pour Projet Jeune Leader Madagascar. Le Conseil d'administration de cette organisation apporte son soutien principalement

dans les domaines du réseautage international et de la mobilisation des ressources, et moins dans la stratégie et la supervision des programmes, qui relève davantage du rôle du Conseil d'administration de Madagascar.

4. Nous créerons de nouvelles opportunités de collaboration entre le Conseil d'Administration américain et le Conseil d'Administration malagasy, grâce au Directeur Exécutif de Projet Jeune Leader qui assurera la liaison entre les deux entités.

Opérations

Au cours de cette prochaine phase de croissance, nous travaillerons à consolider les données clés de suivi de la mise en œuvre du programme, dans un logiciel de gestion de projet. Le but étant que nos équipes puissent générer une vue d'ensemble consolidée des informations dont elle a besoin pour prendre des décisions de manière efficace. Nous testerons des solutions technologiques pour exécuter des tâches administratives récurrentes, dans le but d'améliorer l'efficacité et de rationaliser les processus qui sont actuellement effectués manuellement. Enfin, nous introduirons de nouvelles solutions de communication à l'échelle de l'ensemble du personnel afin qu'elles deviennent plus cohérentes entre tous les départements, en particulier pour combler les lacunes de communication entre les équipes financières et celles des programmes.



Des membres du staff PJL durant un regroupement d'équipe en 2023

Collecte de fonds

La mise en œuvre de ce plan stratégique 2024-2026 nécessitera un investissement total de 3 850 000 \$ US sur cette période de trois ans.

Cela implique d'augmenter nos revenus d'environ 50% par an, étant donné que notre budget opérationnel pour l'exercice 2023 s'élevait à environ 835 000 dollars américains. Néanmoins, nous avons déjà réuni 30% de cet investissement total. Nous avons également l'intention d'élargir notre base de donateurs, notamment auprès des fondations et des individus, pour constituer au moins 50 % du total des dons. Nous espérons faciliter cette démarche grâce à notre récente immatriculation en tant qu'organisation 501(c)3. Nous nous efforcerons d'atteindre un ratio de 1:1 entre les revenus flexibles et non flexibles afin de pouvoir investir dans nos trois priorités stratégiques ainsi que dans la structure organisationnelle (personnel, renforcement des systèmes, gouvernance) nécessaire à leur réalisation. Notre objectif est de réduire la dépendance à l'égard d'un seul donateur. Nous visons ainsi à ce que la plus grande contribution d'un seul donateur ne représente pas plus de 30% de notre budget opérationnel, tout en maintenant en permanence entre 8 et 10 donateurs différents. Les fonds collectés seront alloués de manière stratégique à nos trois priorités.

PRIORITÉ 1 (Institutionnaliser progressivement notre modèle de programme d'éducation transformatrice en compétences de vie dans le système éducatif de Madagascar pour toucher un grand nombre de jeunes adolescents ruraux)

Cette priorité sera principalement financée par des fonds non flexibles (engagements gouvernementaux et bilatéraux). Ces ressources couvriront les allocations des animateurs-éducateurs chargés de dispenser le programme, leurs supports pédagogiques et fournitures, leur formation initiale et continue, les activités de suivi de base menées par notre équipe et les partenaires décentralisés du Ministère de l'Éducation, ainsi que des ateliers d'apprentissage et de réflexion avec les parties prenantes du Ministère de l'Éducation, du niveau local (directeurs d'école) au niveau national. Un soutien financier additionnel provenant de fonds philanthropiques plus flexibles permettra de mettre en place des adaptations organisationnelles, assurant ainsi la rigueur, l'intégrité et la qualité de la mise en œuvre pendant cette phase cruciale de croissance.

PRIORITÉ 2 (Tester la franchise sociale comme une voie pour introduire notre modèle de programme auprès des jeunes adolescents malagasy les plus vulnérables, notamment ceux qui ne sont pas scolarisés)

Cette priorité sera principalement financée par des fonds philanthropiques, ce qui nous offre une flexibilité maximale pour développer, tester et renouveler sur ce projet pilote.

PRIORITÉ 3 (En tant qu'expert du sujet, partager nos connaissances et expériences afin de contribuer à la réflexion mondiale en matière d'éducation en compétences de vie dans les contextes à faibles ressources.)

Cette priorité sera principalement financée par des subventions axées sur la recherche-développement-évaluation, sans restriction ou avec restrictions. Cela nous permettra d'investir dans notre recherche et notre évaluation, mais également de diffuser nos apprentissages dans des forums à Madagascar ou à l'étranger et de collaborer avec des groupes de réflexion internationaux, des instituts de recherche et des experts techniques pour compléter notre expertise interne.

Annexes



Aperçu du plan stratégique 2024-2026

Qui nous sommes

Notre mission: Nous travaillons pour assurer à chaque adolescent à Madagascar les connaissances, les compétences, et le soutien essentiels par une éducation transformatrice en compétences de vie.

Nos cibles: Jeunes adolescents (10 à 15 ans).

Ce que nous faisons:

- Former, équiper, et soutenir des animateurs-éducateurs spécialisés pour délivrer notre modèle d'éducation transformatrice en compétences de vie.
- Mobiliser du niveau local au national en faveur de l'éducation transformatrice en compétences de vie.
- Explorer et éclairer le potentiel de l'éducation transformatrice en compétences de vie.

Ce que nous visons

Notre vision sur trois ans : D'ici 2026, nous démontrerons le potentiel et la pouvoir de notre modèle d'éducation transformatrice en compétences de vie pour transformer des vies, des communautés et des systèmes.

Comment nous allons y parvenir

Institutionnaliser progressivement notre modèle de programme d'éducation transformatrice en compétences de vie dans le système éducatif de Madagascar pour toucher un grand nombre de jeunes adolescents ruraux.

- 1.1** Fournir un soutien technique à 420 enseignants stagiaires du collège pour dispenser notre programme d'éducation en compétences de vie dans 20% des collèges publics ruraux de Madagascar (120 000 élèves ruraux touchés).
- 1.2** Impliquer les acteurs de l'éducation publique aux niveaux local et régional pour appuyer le développement et suivi de notre programme à une échelle plus importante.
- 1.3** Promouvoir les engagements financiers nationaux et internationaux en faveur de l'expansion de l'éducation en compétences de vie à l'échelle nationale dans les écoles de Madagascar.

Tester la franchise sociale comme une voie pour introduire notre modèle de programme auprès des jeunes malagasy les plus vulnérables, notamment ceux qui ne sont pas scolarisés.

- 2.1** Tester un modèle de partenariat de franchise sociale avec des acteurs non gouvernementaux qui leur permettra de reproduire notre modèle de programme avec leurs jeunes bénéficiaires adolescents.
- 2.2** Atteindre au moins 20 000 jeunes adolescents qui ne soient pas autrement touchés par notre programme scolaire, en leur fournissant une éducation en compétences de vie transformatrice et pertinente, de haute qualité et durable.
- 2.3** Documenter les défis et les opportunités de cette phase pilote de franchise sociale pour orienter les futures phases d'expansion.

En tant qu'expert du sujet, partager nos connaissances et expériences afin de contribuer à la réflexion mondiale en matière d'éducation en compétences de vie dans les contextes à faibles ressources.

- 3.1** Tester des innovations programmatiques à travers notre modèle d'animateur-éducateur recruté par PJL (à l'échelle actuelle de 51 écoles) pour : 1) rendre notre modèle encore plus efficace sans complexité ni surcoût et 2) servir de modèle de référence pour d'éventuelles adaptations futures, y compris le modèle d'éducateur enseignant stagiaire.
- 3.2** Mieux comprendre l'impact multiforme de notre programme, notamment son incidence sur la prévention de la violence interpersonnelle.
- 3.3** Rechercher, documenter et diffuser auprès des publics nationaux et internationaux le pouvoir que peut avoir un éducateur en compétences de vie pour assurer la liaison entre les services d'éducation, de santé et de protection pour les jeunes adolescents.

Une stratégie qui nous rapproche de notre objectif d'assurer que chaque jeune adolescent à Madagascar reçoive une éducation transformatrice en compétences de vie.

Notre avantage stratégique et unique

- 1.** Nous disposons d'un modèle de dispensation d'éducation en compétences de vie en milieu scolaire à la fois holistique, simple à mettre en œuvre et peu coûteux. Il est ainsi parfaitement adapté aux contextes à faibles ressources où nous intervenons.
- 2.** Nous sommes intégrés aux processus et aux structures scolaires.
- 3.** Aucune autre organisation ou entité ne propose des programmes similaires à Madagascar. Nous possédons le seul curriculum d'éducation transformatrice en compétences de vie approuvé au niveau national pour les jeunes adolescents à Madagascar.
- 4.** Nous ne faisons pas face à des réactions négatives. Nous construisons et exploitons soigneusement le soutien communautaire grâce à une participation communautaire significative et des outils de redevabilité.

Changements organisationnels et capacités

Ressources humaines : Embaucher deux nouveaux postes de direction : un « Directeur des Opérations » et un « Directeur des Programmes » pour soutenir le Directeur Exécutif et concevoir de nouveaux postes de niveau junior pour soutenir les gestionnaires de niveau intermédiaire.

Gouvernance : Reconstituer notre Conseil d'administration à Madagascar, afin que ses membres complètent nos talents actuels et fournissent une surveillance et un soutien consultatif de grande envergure dans les domaines des affaires internes, des affaires extérieures et de la gouvernance.

Finance et opérations : Augmenter et diversifier notre base de financement. Consolider les données de surveillance clés. Tester des solutions technologiques pour exécuter des tâches administratives récurrentes et limiter la dépendance au papier. Introduire de nouvelles solutions de communication inter-départements.

Investissement financier **3,850,000 \$ US** sur trois ans

Opportunités de mise en œuvre

- Des partenariats solides et de confiance avec les décideurs clés à tous les niveaux du Ministère de l'Éducation (du local au national) et une approche de plaidoyer « ascendante » éprouvée et réussie.
- Équipe motivée et passionnée, ancrée dans le contexte local du travail.
- Fenêtres de réforme politique au sein du Ministère de l'Éducation facilitant l'institutionnalisation progressive de notre programme.
- Soutien communautaire constant, documenté et croissant pour notre modèle de programme.

Menaces de mise en œuvre

- Contexte politique très instable (risque élevé de crises politiques et économiques, inflation galopante, fermeture d'écoles, rotation dans les postes clés du gouvernement, etc.).
- Ratio difficile entre les financements flexibles et non flexibles.
- Les cadres supérieurs des programmes sont trop sollicités, ce qui limite leur capacité à se concentrer sur certains domaines de croissance stratégique.
- Programmes gouvernementaux cloisonnés et peu de volonté du Ministère de l'Éducation de s'engager avec d'autres secteurs.

Notre vision ←

Chaque adolescent à Madagascar est épanoui.

PROJET JEUNE LEADER



fr.projetjeuneleader.org

in

f

Page de couverture : Éducateur « Jeune Leader » Toky au collège public d'Idanda, 2023
Couverture arrière : Éducateur « Jeune Leader » Garcia au collège public d'Andrainjato, 2022

Photographes : Marc Negane et MNat