

Approche de la Construction du Système – Apprentissage et Education des Adultes (ALESBA)

Boîte à outils pour la mise en œuvre

Phase Une – Recherche de Consensus



Soutenu par le



Ministère fédéral de la
Coopération économique
et du Développement

**Approche de la Construction
du Système – Apprentissage
et Education des Adultes (ALESBA)**

Boîte à outils pour la mise en œuvre

*ALESBA est l'acronyme en anglais de
« Adult Learning and Education System
Building Approach ».*

Publié par :

Institut de coopération internationale de la
Confédération allemande pour l'éducation
des adultes (DVV International)

Königswinterer Straße 552 b
53227 Bonn
Allemagne

Tél. : +49 (0) 228 97569-0
Fax : +49 (0) 228 97569-55

info@dvv-international.de
www.dvv-international.de

© DVV International 2020

(1^{ère} Edition)

**Auteure & Concept/
Développement de l'Approche :**
Sonja Belete

Responsable/Rédacteur en Chef :
Uwe Gartenschlaeger

Assistants de Recherche :
Penny Ward (Mutengo Consulting),
Prof. Heribert Hinzen

Illustrations :
Zerihun Gebrewold Lemma

Mise en Page et Conception Graphique :
Gastdesign.de

Traduction Française :
AZ Consulting – Housseem Bel Hadj

Remerciements	04
Avant-propos	05
Abréviations	06

CONTENU : PREMIÈRE PHASE – RECHERCHE DE CONSENSUS

1. Introduction	08
2. Comprendre le Concept de Recherche de Consensus	10
3. La feuille de route pour la Recherche de Consensus	12
3.1 Préparation de la Phase Une	14
3.2 Démarrage de la Phase Deux	17
3.3 En route (Phases Deux à Cinq)	25
4. Outils pour la Phase de Recherche de Consensus	30
Glossaire	41
Références	42

Remerciements



La publication de cette boîte à outils et de cette série de brochures n'aurait pas été possible sans l'engagement et l'intérêt constants du personnel de DVV International des bureaux nationaux d'Éthiopie et d'Ouganda. Ils ont passé du temps à lire, débattre, tester, réfléchir et fournir des commentaires et des idées jusqu'au déclenchement d'une série d'ateliers qui ont évolué en une approche à part entière qui dirige le travail de DVV International dans la région de l'Afrique de l'Est et de la Corne de l'Afrique et au-delà. L'auteur tient à remercier Eshetu Abate, Amanuel Hadera et César Kyebakola.

Les partenaires de DVV International dans la région, à savoir le Ministère de l'Éducation (ME) en Éthiopie et le Ministère du Genre, du Travail et du Développement Social en Ouganda (MGTDSD), ont été d'une aide précieuse pour apprécier les possibilités de l'approche, même à ses débuts. Avec leurs homologues au niveau du gouvernement local, et en impliquant d'autres structures sectorielles, ils se sont engagés dans des ateliers de formation et de réflexion, ont procédé à des évaluations par les pairs, ont apporté des idées et ont testé les outils, le cadre conceptuel et les phases de l'approche. Ils continuent à adopter l'approche dans leur travail au quotidien pour construire des systèmes améliorés d'apprentissage et d'éducation des adultes.

Une reconnaissance spéciale doit être accordée aux deux équipes qui ont mené des évaluations par les pairs du système éthiopien d'apprentissage et d'éducation des adultes à tous les niveaux de mise en œuvre. Il est fait référence à :

- L'équipe qui a réalisé l'évaluation de l'offre en matière d'apprentissage et d'éducation des adultes (AEA), service délivré en 2018. Non seulement cet examen par les pairs a produit des informations de base substantielles sur le système en Éthiopie, mais il a également testé les outils de la phase deux de l'approche de construction du système d'apprentissage et d'éducation des adultes (ALESBA).

- L'équipe qui a effectué l'évaluation de la demande sur les besoins et les intérêts des apprenants de l'apprentissage et de l'éducation des adultes en 2019/2020. Les résultats ont servi de base à une analyse plus approfondie lors de la Phase deux et ont alimenté la Phase trois.

Le personnel du siège de DVV International qui a vu le potentiel de l'approche a investi du temps dans la lecture et l'apport d'informations. Sans ce soutien et sans la promotion de l'approche, la boîte à outils n'aurait pas été développée. Un mot de remerciement pour :

- Le directeur adjoint, Uwe Gartenschlaeger, qui a supervisé l'élaboration de cette boîte à outils et qui a fourni orientations, contributions, retour d'information et un temps considérable durant le processus. Son soutien a été inestimable.
- Le directeur exécutif, Christoph Jost, pour avoir donné l'opportunité de développer et de publier la boîte à outils.
- Frauke Heinze, Gerhard Quincke et Esther Hirsch pour avoir adopté et promu l'approche.
- Les collègues de DVV International dans la région Afrique pour avoir validé et testé le cadre conceptuel, les phases et outils de l'ALESBA.

Les collaborateurs, à savoir le professeur Hinzen pour l'assistance dans la recherche et la contribution aux fondements théoriques de l'approche ; Penny Ward pour l'élaboration d'outils destinés à faciliter les processus et l'édition en langue anglaise ; Zerihun Gebrewold qui a allégé le texte grâce à des illustrations colorées ; Houssein Bel Hadj pour la traduction française ; et GASTDESIGN pour la mise en page et la conception graphique, et tous les traducteurs dans les autres langues, votre travail professionnel et de qualité a contribué à faire de la boîte à outils une réalité.

Sonja Belete



Lorsque l'Assemblée générale des Nations unies a adopté les objectifs de développement durable en 2015, ce fut un moment de célébration pour le secteur de l'éducation. Pour la première fois, la communauté mondiale a accepté que l'apprentissage se fasse tout au long de la vie et qu'il faut offrir suffisamment de possibilités d'apprendre aux personnes de tous âges, sexes, groupes sociaux et ethniques. Cette évolution a nourri l'espoir que les décideurs et les principales parties prenantes élargiraient les politiques éducatives et accorderaient une plus grande valeur à l'apprentissage et à l'éducation des adultes (AEA). Toutefois, s'il est évident que plusieurs améliorations ont été apportées, l'apprentissage et l'éducation des adultes reste le sous-secteur le plus négligé dans de nombreux systèmes éducatifs nationaux.

Un défi clé auquel sont confrontés de nombreuses institutions gouvernementales et non gouvernementales d'éducation des adultes est l'absence d'un système permettant de développer, de financer, de contrôler et de soutenir l'apprentissage et l'éducation des adultes aux niveaux national, régional et local. Si de nombreux pays ont mis en place des systèmes plus ou moins sophistiqués pour l'enseignement primaire et secondaire, l'enseignement supérieur et parfois l'enseignement professionnel, il n'en est pas de même pour l'AEA.

DWV International a plus de 50 ans d'expérience dans le soutien à la mise en place et à l'amélioration des systèmes d'apprentissage et d'éducation des adultes. L'une des leçons tirées de ces efforts est que les interventions isolées présentent un risque élevé d'échec. Il en est de même pour les processus qui reposent principalement sur l'expertise étrangère et les schémas de copier-coller.

Dans ce contexte, l'équipe de DWV International en Afrique de l'Est/Corne de l'Afrique, sous la direction de Sonja Belete, a lancé un processus de développement d'un

modèle holistique pour améliorer durablement les systèmes d'apprentissage et d'éducation des adultes. Ces brochures présentent les méthodes et les expériences qui ont été développées au fil du temps. Nous

l'avons appelée « Approche de la construction de systèmes d'apprentissage et d'éducation des adultes » (ALESBA), et elle est basée sur plusieurs vérités simples :

- La construction de systèmes durables est un processus de longue haleine qui prend du temps et qui exige beaucoup de patience et de flexibilité.
- L'appropriation est la clé. Les acteurs locaux doivent façonner le processus et créer le système. L'expertise externe peut être utile, mais ne doit pas diriger le processus ou imposer des solutions (rapides).
- La mise en place du système exige l'établissement d'un consensus entre les principaux partenaires. Ce facteur est essentiel pour le succès et doit être établi dès le début et maintenu tout au long du processus.

Sonja Belete et son équipe ont développé l'ALESBA selon une démarche de bas en haut, en se basant principalement sur l'expérience de l'Éthiopie et de l'Ouganda. Entre-temps, l'approche a été reprise par dix autres pays d'Afrique. Le processus a été façonné par les principes de l'apprentissage par l'action afin de veiller à ce que les formats et les outils soient développés et mis à jour en continu. L'apprentissage par l'action est un facteur clé de succès de l'approche et devrait être utilisé tout au long de la mise en œuvre du processus. L'ALESBA est un outil qui peut guider les parties prenantes dans la tâche complexe de la construction du système, l'approche étant ouverte à l'amélioration, l'adaptation et la modification!

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans la construction et la réforme des systèmes AEA, et espérons que notre expérience pourra contribuer à votre travail!

Uwe Gartenschlaeger

Abréviations

ACS	Approche de la Construction du Système
ACICR	Apprentissage Communautaire Intégré pour la Création de Richesses (Ouganda)
ALESBA	Approche de la construction du système – Apprentissage et Education des Adultes
AFA	Alphabétisation Fonctionnelle des Adultes
CACs	Centre(s) d'Apprentissage Communautaire(s)
ERP	Evaluation Rurale Participative
FF	Formation des Facilitateurs
FdF	Formation des Formateurs
FETP	Formation et Education Technique et Professionnelle
GRALE	Rapport Mondial sur l'Apprentissage et l'Education des Adultes
ME	Ministère de l'Education (Ethiopie)
MGTDS	Ministère du Genre, Travail et du Développement Social (Ouganda)
ONG	Organisation(s) Non Gouvernementale(s)
OSC	Organisation(s) de la Société Civile
PDSE	Plan de Développement du Secteur de l'Education
PESA	Programme d'Evaluation et de Suivi de l'Alphabétisation
REFLECT	Alphabétisation Freirienne Régénérée par le Renforcement
S&E	Suivi et Evaluation
SIG	Système d'Information de Gestion

PREMIÈRE PHASE – RECHERCHE D’UN CONSENSUS

1. INTRODUCTION

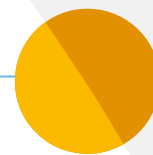
Un système d'éducation des adultes englobe tous ceux qui participent à la fourniture, au financement, à la réglementation et à l'utilisation des services d'apprentissage. La fourniture de services d'apprentissage et d'éducation des adultes repose sur des prestataires de services tels que le gouvernement et la société civile, avec le soutien d'autres acteurs tels que les établissements d'enseignement (universités et collèges, etc.), les organisations multilatérales et les donateurs, qui jouent leur rôle et assument leurs responsabilités conformément à leur mandat.

Il est de plus en plus évident que les gouvernements ne peuvent pas répondre à la demande de services en constante augmentation en agissant seuls. Il est nécessaire de coopérer et de rechercher le soutien d'autres secteurs de la société, notamment les ONG, les universités et le secteur privé, etc. La nature transversale et intégrée de l'Apprentissage et de l'Education des Adultes (AEA) exige également des approches sectorielles impliquant divers services gouvernementaux (par exemple, l'éducation, l'agriculture et la santé, etc.) en fonction de la portée et de la définition des services d'AEA dans un pays donné.

Le renforcement des systèmes d'apprentissage et d'éducation des adultes pour améliorer la prestation de services signifie qu'il faut aller au-delà de la fourniture d'apports isolés, de facilitateurs mieux formés, d'espaces d'apprentissage, etc. Les intrants et les ressources doivent être utilisés plus efficacement pour accélérer l'apprentissage. Renforcer le système signifie aligner l'environnement favorable, les dispositions institutionnelles, la gestion et les processus techniques par une série d'actions interdépendantes. Il s'agit notamment de réformer les relations de responsabilité entre les différents acteurs du système afin que ces relations soient claires, cohérentes avec des mandats et fonctions mesurées, contrôlées et soutenues. Il s'agit également d'établir des mécanismes de communication et un cycle de retour d'information clair. Les relations de responsabilité sont un levier essentiel pour faire fonctionner un système (Stratégie 2020 du Groupe de la Banque Mondiale en matière d'Education, 2011). Cela signifie, tout d'abord, reconnaître les nombreux prestataires de services et parties prenantes et les rôles qu'ils jouent dans le système.

Les relations entre ces acteurs, qu'elles soient contractuelles ou informelles, les mettent en relation avec leurs ressources et, en fin de compte, rendent possible la prestation de services. Ces relations et structures entre les parties prenantes peuvent prendre plusieurs formes différentes, telles que :

- Des systèmes hautement centralisés où le pouvoir et le contrôle des ressources sont au centre du gouvernement.
- Des systèmes entièrement décentralisés où les autorités locales jouissent d'une autonomie considérable.
- Les systèmes déconcentrés qui répartissent l'autonomie entre les différents niveaux de gouvernance avec des mandats différents à différents niveaux. Ces systèmes sont également similaires aux systèmes fédéraux.
- Les relations et structures horizontales peuvent varier, allant d'approches, structures et systèmes d'AEA plus intégrés à des structures où différentes parties de l'AEA appartiennent à différents systèmes, par exemple l'FETP au secteur de l'FETP, l'alphabétisation et l'éducation de base à un autre, la formation aux compétences agricoles au sein de l'agriculture, etc.
- Dans le cadre de ce qui précède, de nombreux systèmes sont collégiaux en ce sens que certaines fonctions sont assurées par des organismes autonomes ou semi-autonomes financés par l'État. Les partenariats public-privé sont courants dans de nombreux pays et sont utilisés pour fournir des services d'éducation des adultes et autres.
- Il existe également des systèmes qui impliquent une gestion indépendante substantielle s'appuyant sur des organismes privés, communautaires, ONG ou caritatifs pour fournir des services et financés par un mélange de sources étatiques et non étatiques. Dans ce cas, le rôle de l'État est essentiellement réglementaire, tandis que la prestation effective est assurée par d'autres entités (DEVCO B4 Document de Travail sur l'Education, 2014).



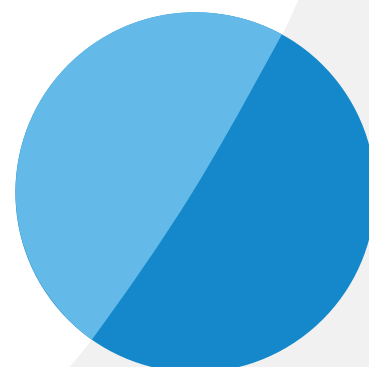
Indépendamment de la forme ou de la structure que prennent les relations entre les parties prenantes, il est admis que ces relations ne sont jamais simples et s'accompagnent souvent de perceptions différentes des rôles et des responsabilités. L'histoire de chaque pays contribue à la perception que les parties prenantes peuvent avoir les unes des autres. Ces perceptions peuvent créer des tensions et des conflits qui affectent l'efficacité de la prestation des services d'AEA. Pour renforcer le système d'amélioration de la prestation de services, il est important d'entamer un processus de recherche de consensus entre les parties prenantes sur le type de système nécessaire pour fournir différents services en fonction des besoins de groupes cibles définis et sur le rôle et la responsabilité de chaque partie prenante.

Compte tenu de la complexité des relations entre les parties prenantes, la recherche de consensus n'est pas une étape ponctuelle, mais plutôt une intervention cruciale menée tout au long de la mise en place du système d'éducation et de formation des adultes, à travers les cinq phases du processus. Ce livret présente la compréhension conceptuelle et les principes de la recherche d'un consensus entre les parties prenantes comme un ingrédient essentiel à la réussite de la mise en place d'un système d'éducation des adultes. Il présente une feuille de route pour la recherche de consensus qui comprend les étapes suivantes:

- **Préparation** : Une période préparatoire pour convaincre les parties prenantes de s'engager dans la construction du système d'apprentissage et d'éducation des adultes.
- **Démarrage** : Les activités de démarrage de la recherche de consensus comprennent des exercices de visualisation, la réalisation d'une analyse des parties prenantes, la planification d'autres phases de la mise en place du système, etc.
- **En route** : Importantes considérations pour la recherche de consensus pendant la durée des phases de construction du système, par exemple, le travail d'équipe, les partenariats, la gestion des risques, l'influence et la négociation, etc.

La structure du livret est pratique, de nature, afin de permettre aux utilisateurs de faciliter la phase de recherche de consensus. Le livret décrit le processus de construction de consensus et fournit un ensemble d'outils qui peuvent être utilisés à différentes fins. Il s'agit d'un guide, et les utilisateurs de la boîte à outils sont encouragés à être innovants et à utiliser des outils issus de différentes approches pour atteindre l'objectif de la construction de consensus entre les parties prenantes pour un système d'apprentissage et d'éducation des adultes renforcé.

L'approche reconnaît également que les relations entre les parties prenantes dans chaque pays ont leur propre caractère et que le consensus peut être plus développé dans certains pays que dans d'autres. Cela aura une influence sur le temps qu'il faudra pour parvenir à un consensus suffisant pour s'engager dans la construction d'un système. Bien que les utilisateurs du service fassent partie du système, l'Approche de la Construction du Système d'Apprentissage et d'Education des Adultes (ALESBA) se préoccupe principalement des parties prenantes du côté de l'offre de la prestation de services pendant la phase de construction de consensus. Les outils et instruments destinés à répondre aux intérêts et aux besoins des utilisateurs du côté de la demande sont abordés dans la Phase Deux.



2. COMPRENDRE LE CONCEPT DE RECHERCHE DE CONSENSUS

Consensus signifie « accord massif ». Le consensus doit être le produit d'efforts déployés de bonne foi pour répondre aux intérêts de toutes les parties prenantes. Un important exercice de recherche de consensus doit être entrepris avec divers secteurs et parties prenantes pour faire comprendre que :

- Le système d'AEA existant peut avoir besoin d'être amélioré et renforcé.
- L'ALESBA a le potentiel pour guider le processus de renforcement du système et d'optimisation de la prestation de services.
- Les rôles et responsabilités actuels de toutes les parties prenantes doivent être définis et de nouvelles structures de relations et de responsabilités peuvent être envisagées.
- L'état actuel du système doit être évalué et les blocages dans la prestation de services doivent être diagnostiqués pour en trouver les causes profondes.
- Il convient d'explorer des conceptions alternatives du système avec des points de levier pour optimiser la prestation de services.
- Les parties prenantes doivent avoir la volonté et l'engagement de piloter et de tester une nouvelle conception de système avec l'intention de le mettre à l'échelle et de le déployer.

L'indicateur clé pour savoir si un consensus a été atteint ou non est qu'après avoir fait tous les efforts possibles pour répondre aux intérêts en suspens, chacun s'accorde à dire qu'il peut vivre avec la proposition finale (Partenariat public-privé pour l'environnement urbain du PNUD, 2005). Pour qu'il y ait consensus, il faut qu'une proposition soit élaborée après avoir écouté attentivement les intérêts de toutes les parties prenantes. Les intérêts ne sont pas les mêmes que les positions ou les demandes – ce que les gens disent qu'ils doivent avoir. Les intérêts sont plutôt les besoins sous-jacents ou les raisons pour lesquelles les gens prennent position.

La recherche d'un consensus est une question de relations entre les parties prenantes, de positions et d'intérêts

potentiellement conflictuels, et doit donc être soigneusement facilitée. Comme toute relation, elle requiert de la patience, des efforts et du temps. Elle peut être douloureuse, mais c'est un processus nécessaire. La traduction des objectifs en réalités de terrain est un exercice participatif difficile qui exige de la flexibilité, de la confiance et de la compréhension. Il n'est pas possible d'attendre le consensus final avant de se lancer dans l'ALESBA, mais il faut obtenir un accord et un engagement suffisants de la majorité des principales parties prenantes pour commencer le processus à long terme de construction du système. Au cours des phases de mise en œuvre de l'approche, de nouveaux conflits et de nouvelles préoccupations peuvent surgir et doivent être traités à l'aide de divers outils et mécanismes. La recherche de consensus est donc un fil conducteur de l'ALESBA.

Les expériences dans la région de l'Afrique de l'Est/Corne de l'Afrique ont montré que les exercices menés par toutes les parties prenantes au cours de la Phase Deux (Evaluation et Diagnostic) ont contribué à l'établissement d'un consensus. En participant activement à l'évaluation de l'état du système actuel, toutes les parties prenantes sont témoins des forces et des faiblesses du système existant et de leur propre rôle dans le processus. La création d'un environnement sûr pour analyser les résultats sans accusation ni blâme a contribué à l'empressement à s'engager dans l'action pour faire quelque chose au sujet des défis et des blocages au sein du système. Cela a renforcé le consensus sur la nécessité de mettre en place un système.

Pour faciliter un processus de recherche de consensus productif et réussi, certains principes clés doivent être considérés comme des règles de base pour toutes les parties prenantes au processus :

- Participation et appropriation : Toutes les parties prenantes devraient être activement impliquées en tant que partenaires dans chaque phase de l'ALESBA. Un partenariat de construction du système devrait être créé au lieu d'orientations individuelles des parties prenantes. Toutes les parties prenantes partenaires sont responsables de la mise en œuvre et doivent apporter des contributions significatives. Toutes les parties prenantes s'approprient les succès et les défis du système.
- Communication : Les partenaires s'éduquent mutuellement et passent du temps à discuter de l'historique d'un problème, de leurs perceptions et préoccupations et de leurs idées de solutions. Tous les partenaires de l'ALESBA sont tenus informés, tous les processus sont documentés et partagés. Les succès sont célébrés par le biais d'un processus continu.

- **Compatibilité et accord mutuel** : Les parties prenantes cherchent à trouver des buts et des objectifs compatibles et complémentaires pour le système. Ceux-ci se retrouvent souvent dans les politiques et stratégies nationales. Ils n'ont pas besoin d'être identiques, mais simplement compatibles. Les décisions sont prises d'un commun accord. Cela nécessite une facilitation minutieuse jusqu'à ce que tout le monde s'accorde sur la meilleure décision à prendre.
- **Gestion des conflits** : Les conflits sont gérés le plus tôt possible dans le processus.
- **Crédibilité et transparence** : La crédibilité des parties prenantes qui dirigent le processus de construction du système et la transparence pendant le processus sont des ingrédients essentiels pour le succès à long terme de la construction du système.
- **Apprentissage par l'action** : Toutes les parties prenantes tirent des enseignements du processus lors de sa mise en œuvre, en générant des connaissances et une compréhension allant au-delà de ce qu'une partie prenante sait déjà.

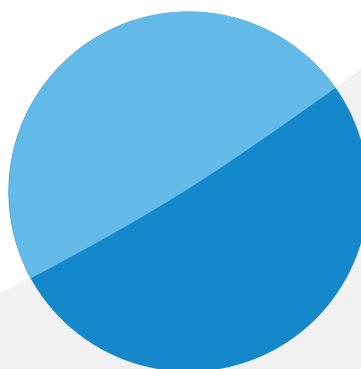


- La pensée systémique est intégrée dans l'ALESBA. Par conséquent, les parties prenantes doivent savoir qu'elles adoptent une nouvelle façon de penser et de travailler. La pensée systémique exige un changement de mentalité qui met à l'épreuve nos modèles mentaux et notre façon traditionnelle de penser aux problèmes. Il s'agit d'une approche structurée qui met l'accent sur l'examen plus complet des problèmes avant d'élaborer et de mettre en œuvre des solutions. Une définition et une compréhension communes des problèmes sont importantes pour parvenir à un consensus. Les causes profondes sont mises à jour afin de découvrir les points

de levier et de pouvoir identifier et peser les multiples options les unes par rapport aux autres pour trouver des solutions applicables. La pensée systémique s'efforce de sensibiliser les parties prenantes à l'interdépendance de l'ensemble du système et aux conséquences (voulues et non voulues) des actions (CPS HR Consulting).

Les principes et les techniques de la pensée systémique qui sont élaborés dans le premier livret de cette boîte à outils (Introduction à l'approche et boîte à outils) et dans les livrets traitant des phases restantes (de Deux à Cinq) doivent être adoptés lors de la recherche de consensus, en particulier pendant les phases de préparation et de démarrage afin que les bases puissent être jetées pour les tâches plus complexes des phases Deux à Cinq de l'ALESBA. En utilisant l'état d'esprit et les outils de la pensée systémique, les parties prenantes devraient développer une perception commune des problèmes et des défis, éviter les objectifs contradictoires, renforcer la collaboration, favoriser un environnement d'apprentissage et augmenter la génération d'idées.

Lorsqu'on utilise une optique systémique pour analyser des problèmes complexes, il est utile de cartographier la dynamique du système et la façon dont les relations entre les composantes du système affectent son fonctionnement, ainsi que les interventions qui peuvent conduire à de meilleurs résultats. Cela inclut la cartographie des arrangements institutionnels, qui est l'un des quatre éléments majeurs du cadre conceptuel de l'ALESBA. Les parties prenantes sont les conducteurs de la mise en place du système d'AEA, ainsi que tous les éléments et composantes du système. L'obtention d'un consensus est un élément clé de la réussite. La section suivante décrit le processus de recherche de consensus et présente une feuille de route pour le lancement de la Phase Une et le soutien du consensus tout au long des autres phases de la mise en place du système.



3. LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA RECHERCHE DE CONSENSUS

Comme déjà décrit, la recherche de consensus n'est pas une étape ou une phase unique dans l'ALESBA, mais elle passe par toutes les phases. Cependant, il y a des activités spécifiques à entreprendre au début du processus, lorsque les parties prenantes envisagent d'utiliser l'ALESBA. La Phase Une de l'approche s'intéresse à deux sous-phases/activités principales, à savoir

- 1) Préparation du démarrage de l'ALESBA et donc de la Phase Une (recherche de consensus)
- 2) Activités de démarrage pour la recherche de consensus

Une fois qu'un consensus suffisant est atteint pour s'engager dans un processus à long terme de construction du système et que toutes les activités de démarrage nécessaires sont terminées, certains outils et mécanismes peuvent être nécessaires, en cours de route, pendant les Phases Deux à Cinq de l'ALESBA pour s'assurer que les parties prenantes sont parvenues à un consensus sur le processus pendant la mise en œuvre. La troisième section de ce livret décrit le processus de recherche de consensus, tandis que la quatrième section traite des différents outils pouvant être utilisés dans le cadre du processus. Par conséquent, les deux sections sont étroitement liées et les utilisateurs de la boîte à outils doivent se référer aux outils de la section quatre pour concevoir leur propre processus sur la base du contenu de la section trois.



Phase 2-5





Phase 1



- ### Lancement
- Champ d'application et contexte
 - D-fis Majeurs
 - Visionner
 - Analyse des Parties Prenantes
 - Introduire l'ALESBA
 - Développer un Plan



3.1 Préparation de la Phase Une

Coopérer au niveau des différentes parties prenantes pour mettre en place un système d'AEA durable peut ne pas sembler être une option souhaitable dans un premier temps. La plupart des organisations préfèrent rester sur les voies qu'elles connaissent où travailler dans des groupes plus petits avec des partenaires et des parties prenantes partageant les mêmes idées. Comment commence alors un processus de collaboration ? Qui peut ou doit le lancer ? Comment se préparer à un démarrage structuré de la Phase Une de l'approche ? Nous devons, d'abord, effectuer un travail de préparation comme indiqué ci-dessous.

Trouver un champion ou un pilote

Toute partie prenante peut potentiellement introduire le concept et l'approche. Les bureaux nationaux de DVV International qui connaissent l'ALESBA et qui ont des relations avec un large éventail de parties prenantes

sont bien placés pour présenter l'approche et entamer les premières discussions avant de se lancer dans un processus plus structuré. Cependant, le gouvernement, les partenaires de développement ou d'autres ONG et même les universités qui connaissent l'approche peuvent également entamer la discussion sur le statut du système d'éducation des adultes dans un pays donné et sur ce que l'ALESBA peut offrir pour améliorer le système.

Ce qu'il faut, c'est un champion ou un conducteur pour lancer le processus. Tout individu, groupe, réseau ou organisation qui a réalisé des actions séparées et non coordonnées créant des redondances et des occasions manquées d'utiliser les ressources plus efficacement, ou d'améliorer la prestation de services, peut jouer ce rôle de « champion/conducteur ». Le champion doit être conscient du système actuel et de ses lacunes et avoir une orientation et/ou une formation sur l'ALESBA. Pour que d'autres parties prenantes soient intéressées, le champion doit idéalement



avoir une réputation crédible dans le domaine de l'éducation des adultes. Cela implique une expérience et des compétences techniques avérées dans le secteur et une base de valeurs connue qui créera la confiance avec les autres parties prenantes. Le consensus et le partenariat concernant la mise en place d'un système n'auront pas lieu ou ne réussiront pas sans le dynamisme et l'engagement de quelques organisations et individus. Les parties prenantes peuvent décider de sélectionner un groupe de travail ou une équipe de gestion parmi elles pour conduire le processus.

Identifier une crise, un catalyseur ou un point d'entrée

L'expérience nous a appris qu'il est bénéfique de disposer d'un catalyseur ou d'une opportunité de crise qui peut susciter l'intérêt et mettre en évidence la nécessité de mettre en place un système d'AEA. Bien que ce ne soit pas une condition préalable prescrite, il est utile d'être conscient de ces conditions et de les utiliser pour mobiliser l'intérêt pour la mise en place du système.

Il est largement reconnu qu'il faut souvent une crise avant que les partenaires ne comprennent la nécessité de coopérer pour résoudre un problème particulier. Le manque d'eau ou de services de santé incite souvent à l'action. Bien que l'on espère que des progrès puissent être réalisés en l'absence de crise, la complaisance qui maintient les organisations sur leur voie habituelle n'est généralement rompue que par le besoin pressant de travailler ensemble – comme en cas de crise.

Malheureusement, les services d'éducation des adultes semblent avoir moins le sens de l'urgence et il peut être nécessaire d'obtenir une directive d'un Premier Ministre, d'un Président ou d'un Ministre pour mettre les ministères en action. Souvent, ces directives ne découlent pas directement de préoccupations

liées à l'alphabetisation des adultes, mais peuvent être liées au déploiement de politiques, à l'éducation civique ou à des besoins intersectoriels connexes identifiés à des niveaux plus élevés. Les demandes de compétences et d'emplois émanant des jeunes dans de nombreux pays, notamment en Afrique, peuvent se traduire par une crise elle-même. Les niveaux de chômage et de pauvreté ont entraîné des protestations et des conflits dans de nombreux pays. Les éducateurs d'adultes ont la possibilité de faire le lien entre l'absence ou l'insuffisance des services d'AEA et le manque de compétences et le chômage.

Dans le contexte de l'AEA, il s'agit le plus souvent d'un catalyseur susceptible de stimuler l'action et la coopération entre les parties prenantes. Comme mentionné ci-dessus, il peut s'agir d'une directive émanant d'un haut fonctionnaire ou d'un politicien ou d'un secteur tel que l'agriculture, qui peut mettre en évidence la nécessité de services intégrés d'apprentissage et d'éducation des adultes. L'engagement des pays à atteindre les ODD et l'Agenda 2030 peut également jouer un rôle de catalyseur. Quoi qu'il en soit, il est utile de disposer d'un point d'entrée pour rassembler les parties prenantes et les sensibiliser à l'état actuel du système et à la possibilité de se lancer dans un processus structuré de mise en place d'un système d'AEA. Le point d'entrée ne doit pas nécessairement être une crise ou un catalyseur, mais les parties prenantes devront présenter des arguments convaincants pour mobiliser suffisamment d'énergie et d'intérêt en vue d'améliorer la situation dans le pays.



Démarrer les activités préparatoires

La ou les organisations qui initient et motivent un processus de construction d'un système d'AEA doivent connaître la boîte à outils de l'ALESBA et demander des conseils et une formation si nécessaire. Elle doit également bien connaître le secteur et les principales parties prenantes. En règle générale, les organisations qui initient l'approche auront déjà des relations bien établies avec de nombreuses parties prenantes et on peut leur faire confiance en tant que facilitateurs honnêtes du processus.

Les activités suggérées pendant la phase de préparation sont les suivantes : *Testez l'eau !*

Organiser une série de réunions bilatérales ou en petits groupes avec un large éventail d'acteurs du secteur de l'AEA dans le cadre du système et des programmes/projets existants dans le pays. Ces réunions individuelles peuvent être utilisées pour présenter l'ALESBA et « tester » le niveau d'intérêt de l'approche. Des informations peuvent également être recueillies sur les points de vue des parties prenantes concernant les performances du système existant, les zones d'inconfort, etc.

Collectez des informations pour la phase de démarrage !

Recueillir suffisamment d'informations, soit par une série de réunions, de mini ou grands ateliers et/ou par des analyses documentaires sur des sujets tels que :

- Qui sont les principales parties prenantes ?
- Quels sont leurs points de vue sur le système actuel d'éducation des adultes et la prestation de services ?
- Quelle est la portée et le contexte actuels des programmes et projets d'apprentissage et d'éducation des adultes dans le pays ?
- Quelles sont les opinions des parties prenantes sur les rôles et responsabilités dans le système ?
- Quels sont les principaux défis perçus dans le système ?
- Quelle est la compréhension des buts et objectifs du d'AEA ?

Les informations sur ces sujets et d'autres peuvent aider à prendre des décisions pour concevoir le processus de démarrage et les activités de la Phase Une. Par exemple, s'il existe un conflit entre des groupes spécifiques de parties prenantes, il peut ne pas être productif de commencer par un grand atelier inclusif. Organisez plutôt une série de petits ateliers avec des groupes sélectionnés afin de trouver un moyen de réunir tous les acteurs clés.

On suppose que le champion qui initie le processus peut disposer de certains fonds pour la préparation et le démarrage de la Phase Une. Si possible, la mise en œuvre des cinq phases devrait être intégrée dans les plans et les financements existants en tant que nouveau moyen/approche pour atteindre les objectifs. Sinon, une stratégie de financement devrait être envisagée pour lever des fonds pour la mise en œuvre de toutes les phases. La phase de démarrage peut également être utilisée pour rassembler davantage de ressources en fonction de l'intérêt et de l'engagement démontrés par les autres parties prenantes.

Il n'existe pas d'ensemble d'activités spécifiques pour préparer la phase de démarrage de la recherche de consensus. Le contexte de chaque pays est différent et selon le niveau de consensus existant, les parties prenantes peuvent commencer directement par les activités de démarrage telles que décrites ci-dessous. La démarcation entre la préparation et le démarrage de la Phase Une n'est pas non plus fixe et les activités et processus se dérouleront en fonction des réponses des parties prenantes. Par conséquent, les activités de préparation s'intègrent dans les activités de démarrage plus structurées avec des résultats spécifiques soutenant les prochaines phases de la mise en place du système d'AEA.

3.2 Démarrage de la Phase Une

À la fin de la Phase Une, toutes les principales parties prenantes devraient convenir que le système actuel présente des difficultés dans la fourniture de services d'AEA de qualité et qu'il est possible de l'améliorer. Ils doivent également se mettre d'accord et s'engager dans un processus à long terme de construction d'un système structuré en utilisant le cadre, les phases, les outils et les processus de l'ALESBA. En partant du principe qu'un système d'AEA repose sur différentes parties prenantes pour la fourniture de services, les parties prenantes doivent s'entendre sur les rôles et les responsabilités dans le cadre du processus de mise en place du système.

Le temps nécessaire pour atteindre un stade d'accord et de consensus dépend des formations et des relations existantes entre les parties prenantes au moment du premier engagement dans l'approche de construction du système. Par conséquent, il n'est pas possible de fixer des limites de temps pour la Phase Une ou toute autre étape du processus de construction du système. Cependant, une liste d'activités et de processus peut être suggérée pour faciliter le processus de recherche de consensus. Ces activités et processus constituent un guide et des suggestions.

Chaque pays doit adapter les activités dans le cadre du processus de recherche de consensus en fonction de son propre statut et de ses besoins. Une fois les activités de préparation terminées, les activités et événements majeurs suivants peuvent contribuer à lancer un processus de recherche de consensus :

- Définir le domaine d'intérêt ou la portée et le contexte des programmes et services d'apprentissage et d'éducation des adultes qui nécessitent un renforcement du système. (Sur quoi nous concentrons-nous ?)
- Décortiquer et convenir des principaux défis et lacunes du système existant. (Pourquoi est-ce nécessaire ?)
- Mener un exercice d'analyse des parties prenantes pour déterminer les intérêts, les rôles et les responsabilités des différents acteurs. (Qui sera impliqué ?)
- Mener un exercice préliminaire de vision concernant l'aspect du système et le type de services qu'il devrait fournir. (Où allons-nous avec cela ?)
- Introduire l'approche de construction du système d'apprentissage et d'éducation des adultes (Comment allons-nous le faire ?)
- Élaborer un plan avec des étapes et des responsabilités pour la mise en œuvre de l'approche et le renforcement du système. (Quand allons-nous le mettre en œuvre ?)

Ces activités peuvent être facilitées sous forme de réunions et d'ateliers. Certaines activités peuvent être combinées dans le cadre d'ateliers de trois à cinq jours avec toutes les parties prenantes dans un premier temps. D'autres réunions et/ou ateliers peuvent approfondir la compréhension et



décortiquer davantage les questions et les préoccupations dans l'intérêt d'un consensus entre les parties prenantes. L'orientation des cadres supérieurs et des décideurs est essentielle pour obtenir un engagement vis-à-vis du processus. La conception de la Phase Une devrait envisager la manière de faire participer ces hauts responsables des organisations de parties prenantes, puisqu'ils ne peuvent généralement pas assister à des ateliers ou à des réunions plus longues. Il peut s'agir de sessions d'ateliers ou de réunions plus courtes, puis de poursuivre les processus

plus détaillés avec des experts techniques. Toutefois, la participation des cadres supérieurs et des décideurs doit se faire tout au long du processus et pendant toutes les phases de la mise en place du système. Il est important de comprendre que le processus ne peut être précipité et que les parties prenantes peuvent avoir besoin de temps entre les activités pour absorber le processus et tenir des discussions au sein de leurs propres organisations et réseaux pour formuler leurs points de vue.



La recherche de consensus ne consiste pas à compléter la liste des activités, mais à utiliser ces activités dans le cadre d'un processus visant à établir un consensus et une compréhension. Dans le cadre de ce processus, il peut y avoir des malentendus et des conflits et certaines des activités énumérées peuvent prendre plus de temps que d'autres. La séquence des activités n'est pas non plus prescrite, mais elles ont été présentées pour indiquer un flux et une logique au sein du processus. Les activités

sont également itératives et des références croisées sont établies tout au long du processus. Chaque pays utilisera cette approche pour concevoir son propre processus et pourra ajouter des activités si nécessaire pour parvenir au consensus. L'indicateur qu'un consensus suffisant a été atteint et que les parties prenantes sont prêtes à passer à la Phase Deux sera un accord massif entre la majorité des parties prenantes après que tous les efforts aient été déployés pour tenir compte de leurs différents intérêts afin de poursuivre la mise en place du d'AEA. Ce niveau de consensus sera approfondi dans les phases restantes du processus.

Gardez à l'esprit que chaque partie prenante viendra aux ateliers et aux réunions avec des intérêts, des attentes et des objectifs différents. Les réunions et ateliers proposés peuvent être animés par le(s) champion(s) ou un consultant. Veuillez noter que, qu'ils soient animés par un ou plusieurs intervenants ou par un consultant, les animateurs de ces ateliers doivent être formés à l'ALEBSA et doivent connaître chaque phase afin de relier tous les résultats entre eux. Comme souligné ci-dessus, il est recommandé que les parties prenantes mènent la plupart des activités par elles-mêmes et si des consultants sont amenés à participer, c'est uniquement à titre de facilitateur. Il convient de se référer aux principes de la recherche de consensus et de la pensée systémique abordés dans la section deux de ce livret. Les activités et les processus décrits ci-dessous permettent également de renforcer les capacités de l'ALEBSA.



i. Définir le champ d'application et le contexte du système d'apprentissage et d'éducation des adultes

Résultat : La définition du champ d'application et du contexte des programmes/sous-secteurs de l'apprentissage et de l'éducation des adultes qui seront abordés.

Lorsqu'il s'agit de renforcer le système pour améliorer la prestation de services d'AEA, il faut tenir compte du contexte et de la portée actuels des services d'AEA dans un pays. Il peut exister une définition et un concept pour le programme national d'AEA, par exemple, en Éthiopie, le Ministère de l'Éducation a adopté l'AFIA (Alphabétisation Fonctionnelle Intégrée des Adultes) qui combine l'alphabétisation avec la formation non formelle, les compétences de vie, etc. En Ouganda, le Ministère du Genre, du Travail et du Développement Social (MGTDS) met en œuvre le programme ACICR (Apprentissage Communautaire Intégré pour la Création de Richesses), qui comporte six volets : alphabétisation, compétences de vie, développement communautaire, formation aux compétences commerciales, formation aux moyens de subsistance et alphabétisation financière par le biais de Systèmes Villageois d'Épargne et de Prêt (SVEP). Naturellement, ces programmes intégrés nécessitent l'implication de plus d'un bureau du secteur public. Les ONG locales et internationales peuvent mettre en œuvre des projets comportant des éléments similaires mais peuvent utiliser des méthodologies et des modalités différentes.

L'important, au cours des premières phases de la recherche de consensus, n'est pas de savoir quel programme, projet ou méthodologie offre le meilleur service, mais plutôt que, dans le contexte de cette myriade de programmes et de projets et de la définition de l'AEA dans le pays, on ait l'intention de se lancer dans un processus de mise en place d'un système d'AEA. Cela peut nécessiter que les parties prenantes débattent et répertorient tous les projets et programmes existants, qu'elles examinent les éléments intersectoriels, les groupes cibles, les similitudes, les différences, etc. ainsi que les définitions existantes et les objectifs nationaux en matière d'AEA dans le pays. Une fois que le contexte général a été visualisé, les parties prenantes doivent procéder à un exercice de cadrage pour définir le champ d'application et le domaine d'intervention du processus de mise en place du système d'AEA.

Se référer aux outils :

- Analyse de la chronologie et des tendances historiques.
- Cartographie de la gamme et de l'étendue des interventions du programme d'AEA.

ii. Décortiquer et s'accorder sur les principaux défis affectant le système existant et la prestation de services

Résultat : Les principaux défis du système actuel de prestation de services d'AEA sont énumérés et regroupés.

Les parties prenantes seront conscientes des défis du système actuel qui entravent la réalisation de la prestation de services. Au début de la phase de recherche de consensus, il n'est pas nécessaire de procéder à une analyse exhaustive des causes et des effets des problèmes et des défis. Mais un accord est nécessaire sur les problèmes et défis fondamentaux pour les raisons suivantes :

- Il permet de justifier la nécessité de mettre en place un système en premier lieu.
- Il fournit une base pour formuler une vision d'un système futur.
- Il représente les points de vue et les perceptions des différentes parties prenantes qui doivent être pris en considération pour l'établissement d'un consensus.

Le facilitateur doit éviter que les parties prenantes aillent trop loin et rappeler aux participants qu'une évaluation et un diagnostic complets du système seront effectués au cours de la phase 2. Il suffit à ce stade de procéder à un remue-méninge et de regrouper les défis similaires selon le point de vue des différentes parties prenantes. Si le temps le permet, des diagrammes préliminaires de cause à effet peuvent être établis pour explorer les avantages de la pensée systémique et esquisser la voie à suivre au cours des phases suivantes.

Se référer aux outils :

- Outil à piles
- Analyse des causes et des effets

iii. Mener un exercice de visionnement préliminaire

Résultat : Une vision préliminaire qui décrit à quoi ressemblera le nouveau système d'AEA et comment il contribuera aux objectifs nationaux et à la prestation de services.

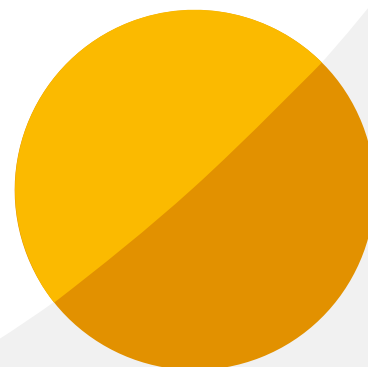
Bien que les phases du processus de construction du système doivent être achevées pour avoir une vision et un plan clairs d'un nouveau système amélioré, il est utile d'inclure un exercice de visionnement préliminaire pendant la phase de démarrage de la construction de consensus. Cet exercice donnera aux parties prenantes l'occasion d'exprimer des points de vue différents et de parvenir à un consensus sur la direction que le processus peut prendre. Il permettra également de créer une énergie et un optimisme qui lient le groupe. La vision sera réexaminée après l'évaluation et le diagnostic du système actuel et l'examen des alternatives et la conception d'un nouveau système, menés au cours des Phases Deux et Trois de l'approche. L'énoncé de la vision doit décrire la situation future souhaitée après la mise en place d'un système d'AEA durable. Les parties prenantes peuvent également décider d'inclure un énoncé de mission définissant les objectifs fondamentaux et l'approche à adopter pour atteindre ces objectifs.

L'élaboration de la vision est une technique utilisée pour aider les parties prenantes à développer une vision commune de l'avenir. Elle peut être utilisée pour la planification des activités, le changement organisationnel et la formulation de stratégies de développement, par exemple pour un système de prestation de services amélioré. Elle consiste à évaluer la situation actuelle et à déterminer où le groupe veut aller. Elle est généralement réalisée après l'analyse du problème. Les résultats de l'analyse des problèmes aident à définir l'état actuel du système éducatif (DFID, 2002).

Un point de départ utile pour l'élaboration d'une vision est d'utiliser la vision nationale, les plans de développement, les politiques et stratégies et les plans de développement sectoriel du pays. Les participants peuvent passer en revue les objectifs nationaux prioritaires pour le domaine d'intervention identifié en matière de construction de systèmes. Ces objectifs peuvent constituer un point de départ pour définir les aspirations du pays pour un futur système. Cela permettra également de créer un débat sur la probabilité d'atteindre ces objectifs et sur les obstacles qui pourraient exister. Les parties prenantes peuvent débattre de la question de savoir si la réalisation de ces objectifs est sous leur contrôle, et pourquoi ou pourquoi pas. Trouver des objectifs compatibles est un bon point de départ. Ils peuvent formuler le changement qu'ils souhaitent voir se produire dans les années à venir. Il est important de ne pas s'enliser dans les performances actuelles du système, mais plutôt de rester concentré sur la manière dont le système peut être transformé. Le facilitateur peut utiliser différentes techniques pour parvenir à une vision partagée entre les parties prenantes.

Se référer à l'outil :

- Mener un exercice de visionnement préliminaire



iv. Effectuer une analyse des parties prenantes

Résultat : Identification des principales parties prenantes, y compris leur rôle actuel et potentiel dans le processus de mise en place du système d'éducation et de formation des adultes.

Une partie prenante peut être définie comme tout individu, communauté, groupe ou organisation ayant un intérêt dans le résultat d'un programme, soit parce qu'il en est affecté, soit parce qu'il est en mesure d'influencer l'activité. On peut identifier trois types de parties prenantes, à savoir

- Les parties prenantes clés : Ceux qui peuvent influencer de manière significative ou qui sont importantes pour le succès de l'activité.
- Les parties prenantes primaires : Les individus et les groupes qui sont finalement affectés par une activité en tant que bénéficiaires (soit positivement, soit négativement). Ce groupe représente le groupe cible de l'activité.
- Parties prenantes secondaires : Toutes les autres personnes ou institutions ayant un intérêt ou un rôle d'intermédiaire dans l'activité. Il s'agit notamment des services gouvernementaux à tous les niveaux, des ONG, des donateurs, des universités, etc.

Dans le contexte de l'ALESBA, l'analyse des parties prenantes durant la phase de recherche de consensus porte davantage sur les parties prenantes secondaires et clés. Ces groupes se recoupent. Les parties prenantes primaires sont reconnues à ce stade en termes d'analyse des problèmes et de la possibilité de répondre ou non à leurs besoins. Une plus grande attention est accordée à ce groupe au cours de la Phase Deux du processus en procédant à une évaluation de la demande afin d'identifier leurs intérêts et leurs besoins.

Dans le contexte du secteur de L'AEA, les principales parties prenantes sont généralement les suivantes :

Gouvernement

Le ministère ou les ministères et départements du gouvernement qui sont responsables de la mise en œuvre de l'AEA. Compte tenu de la nature transversale de l'AEA, plusieurs ministères sectoriels peuvent être impliqués, du niveau national au niveau de la gouvernance locale. Le Gouvernement peut jouer différents rôles en fonction des structures et de l'histoire de l'AEA dans le pays. Voici quelques-uns de ces rôles ou combinaisons de rôles : (Oxenham, 2008)

- Le Gouvernement en tant que monopoleur qui affirme son monopole sur tous les programmes d'AEA et qui en assume l'entière responsabilité.
- Le Gouvernement en tant qu'autorité d'octroi de licences où le gouvernement assume une certaine responsabilité mais peut également délivrer des licences à d'autres agences/organisations pour qu'elles fournissent des services à leurs propres frais, à condition qu'elles acceptent les programmes d'études et le matériel et les méthodes d'enseignement approuvés par le Gouvernement.
- Le Gouvernement assure un processus parallélisé, où le gouvernement gère ses propres programmes d'AEA, tout en autorisant d'autres organisations à prendre leurs propres initiatives, en utilisant leurs propres ressources, matériels et méthodes. Cette option existe dans les pays où le Gouvernement et les ONG mettent en œuvre des programmes et des projets parallèles.
- Le Gouvernement en tant que fournisseur de subventions, gérant ses propres programmes et proposant simultanément de subventionner d'autres organismes, soit en tant que filiales utilisant l'approche et les méthodes du gouvernement, soit en proposant des programmes de leur propre conception sous réserve de l'approbation du gouvernement.
- Le Gouvernement en tant que contractant superviseur où, en plus de mettre en œuvre ses propres programmes, le Gouvernement peut décider de faire appel à des organisations à but non lucratif qualifiées et à des entreprises privées à but lucratif appropriées pour mettre en œuvre des programmes soumis aux normes du gouvernement.
- Le Gouvernement en tant que sponsor, où le gouvernement peut créer une fondation ou une institution similaire pour promouvoir et mettre en œuvre des programmes d'alphabétisation/AEA en son nom.

En général, le rôle du Gouvernement national/central peut être considéré comme étant de fournir le cadre politique, d'élaborer des directives de mise en œuvre, de fournir des réglementations et une assurance qualité et de soutenir la supervision, le suivi et l'évaluation. Le rôle des ministères ou des structures gouvernementales de niveau inférieur, par exemple les gouvernements régionaux et locaux, est généralement décrit comme étant d'assumer la responsabilité de la mise en œuvre des politiques, de l'élaboration des plans et de la garantie de la prestation des services.

Organisations Non Gouvernementales (ONG)

La section précédente peut laisser entendre que les rôles des ONG locales ou internationales dépendront dans une large mesure des politiques et du cadre du Gouvernement. Bien que le rôle spécifique joué par le gouvernement et la structure et les réglementations qu'il applique aient une incidence sur les rôles que les ONG peuvent jouer, les ONG ont également des options concernant les rôles potentiels qu'elles jouent dans la prestation de services d'AEA. Deux de ces options sont les suivantes :

- En tant que prestataires de services : Les ONG peuvent fournir des services grâce au financement de donateurs pour compléter les efforts du Gouvernement. Les ONG peuvent offrir un large éventail de services dans différents secteurs, généralement sous la forme de projets dont la mise en œuvre s'inscrit dans un calendrier précis. Ce rôle peut souvent être perçu comme un « comblement de lacunes », complétant et atteignant là où le Gouvernement ne peut pas le faire. Il est souvent avancé que les ONG ont un avantage comparatif sur le Gouvernement en raison de leur capacité à innover et à expérimenter, de leur flexibilité à adopter de nouvelles méthodologies et de leur lien avec les communautés de base (Banks, 2012). On peut également affirmer que les ONG ne sont pas en mesure de mettre en place des programmes et des services à long terme et à grande échelle.
- En tant que défenseurs : Les ONG peuvent jouer un rôle de plaidoyer pour s'assurer que le gouvernement fournit efficacement des services aux citoyens et aux groupes cibles. Ce rôle a souvent conduit à des relations hostiles entre les gouvernements et les ONG, certaines ONG assumant un rôle de surveillance plus agressif. Il convient de souligner qu'il existe différentes formes de plaidoyer et de soutien au gouvernement pour améliorer la prestation de services, par exemple par le biais du renforcement des capacités, de la mise en œuvre conjointe et de l'influence fondée sur des données probantes, etc.

Universités

Les universités ont un rôle clé à jouer dans la formation et le renforcement des capacités des éducateurs d'adultes. Le fait de disposer d'éducateurs d'adultes et de gestionnaires de systèmes qualifiés contribue à l'efficacité de la prestation des services. Les universités proposent différents certificats, diplômes et cours de deuxième cycle pour les éducateurs d'adultes. Ces cours sont souvent liés à des services de proximité où les étudiants peuvent acquérir une expérience pratique tout en consacrant du temps et des efforts. Les universités mènent également des recherches qui contribuent à la formulation des politiques, à la planification stratégique et au développement du secteur de l'apprentissage et de l'éducation des adultes l'AEA dans son ensemble. L'expertise du personnel universitaire joue un rôle dans les services de conseil aux autres parties prenantes du secteur de l'AEA.

Partenaires de développement

Les partenaires de développement peuvent être des ONG internationales, des donateurs bilatéraux/multilatéraux et des organisations multilatérales telles que l'UNICEF, l'UNESCO, la Banque mondiale, etc. Les ONG internationales peuvent jouer les rôles décrits dans la section sur les ONG, mais elles peuvent également apporter leur expertise financière et technique dans le processus. Les partenaires du développement peuvent apporter :

- Soutenir les processus analytiques ;
- Permettre au gouvernement de formuler des politiques et des stratégies ;
- Soutenir des projets pilotes ;
- Renforcer les capacités ; et
- Fournir un financement.
(Centre de développement de l'OCDE, 2019).



Il est important que les partenaires du développement, qu'ils soient de purs donateurs ou des fournisseurs de soutien technique et financier, apprécient le rôle de la construction du système dans la réalisation des objectifs à court et à long terme et dans la durabilité. Par conséquent, ces parties prenantes devraient être incluses dans toutes les phases de la construction du système, en commençant par la recherche de consensus.

Autres parties prenantes

D'autres parties prenantes potentielles peuvent être incluses :

- Les organisations communautaires, qui jouent un rôle crucial en faisant entendre la voix des apprenants.
- Les réseaux qui jouent un rôle important dans la défense et la promotion de l'AEA.

L'analyse des parties prenantes a pour but d'explorer qui sont les parties prenantes et de les comprendre :

- Leur champ d'action et leur rôle actuel dans le secteur de l'AEA.
- Leurs intérêts dans la mise en place de systèmes d'AEA.
- Les relations existantes entre les parties prenantes et les conflits et risques potentiels qui peuvent affecter le processus.
- Les rôles potentiels qu'elles pourraient jouer à l'avenir dans la mise en place du système.

Lors de l'analyse des parties prenantes, il est important de comprendre la dynamique de l'économie politique qui existe entre les parties prenantes et qui peut influencer les motivations et le comportement des prestataires de services. L'analyse de l'économie politique examine l'intérêt sous-jacent, les incitations, les motivations et les relations entre les acteurs. Elle est souvent décrite en termes de différence entre la gouvernance « formelle » et « informelle ». En d'autres termes, la différence entre ce qui est censé se produire et ce qui se produit réellement. Lorsque l'on examine les questions d'économie politique qui interviennent dans les systèmes éducatifs, il est important de comprendre comment ces questions sous-jacentes affectent la prestation de services et peuvent soit soutenir soit entraver la mise en place réussie d'un système (DEVCO B4 Document de Travail sur l'Education, 2014).

Se référer à l'outil :

- Analyse des parties prenantes

v. Introduire l'Approche de la Construction du Système d'Apprentissage et d'Education des Adultes (ALESBA)

Résultat : Toutes les parties prenantes sont orientées dans l'ALESBA avec son cadre conceptuel, les principes sous-jacents, les phases des objectifs, les outils et les méthodes.

Lors de la recherche de consensus, les parties prenantes doivent être initiées au contenu complet de l'ALESBA, tel que présenté dans le livret « Introduction à l'approche et à la boîte à outils ». Les parties prenantes doivent faire le lien entre leur propre réalité et leur rôle et les principes, le cadre conceptuel avec ses éléments et ses composantes, et les différentes phases de l'approche. Ils doivent être convaincus que l'approche et la pensée systémique ont une valeur pour la construction du système dans leur pays et leur propre rôle dans le processus. Des outils sont disponibles dans la section quatre pour contextualiser le système existant d'un pays dans le cadre de l'ALESBA.

Il est également utile d'exposer les parties prenantes à la pensée systémique et au changement de paradigme nécessaire au cours du processus de construction du système. Différents exercices peuvent être menés pour sensibiliser à la manière dont la pensée systémique affecte notre façon de travailler et d'analyser notre situation. Les parties prenantes doivent être encouragées à considérer les situations sous différents angles et de manière plus honnête.

Des présentations PowerPoint sur l'ALESBA sont disponibles dans le cadre de la boîte à outils et le facilitateur du processus de construction de consensus peut également compiler ses propres présentations et documents en se basant sur le premier livret de la boîte à outils.

Se référer à l'outil :

La plate-forme Afrique – Moja d'Education des Adultes pour les présentations PowerPoint : www.mojaafrica.net

vi. Elaborer un plan comportant des étapes et des responsabilités pour la mise en œuvre de l'approche et le renforcement du système

Résultat : Un plan préliminaire est disponible, indiquant les principales activités, étapes et responsabilités pour mettre en œuvre les cinq phases de l'Approche de Construction du Système d'Apprentissage et d'Éducation des Adultes.

Une fois qu'un accord est conclu pour lancer le processus de mise en place du système d'AEA, il est utile d'établir un plan préliminaire qui décrit chaque phase de l'approche et les principales activités et étapes sélectionnées sur un calendrier potentiel. Les parties prenantes doivent se voir attribuer différents rôles et responsabilités dans le cadre du processus. Un modèle de ce plan d'étapes figure dans la section quatre de la boîte à outils. Le plan sera révisé et mis à jour de temps en temps au fur et à mesure du déroulement du processus et des phases de l'ALESBA. Les parties prenantes peuvent également décider de former un groupe de travail ou une équipe de gestion pour diriger la mise en œuvre du plan. Ce groupe peut être composé de représentants de différentes parties prenantes. Il est important de concevoir non seulement un plan, mais aussi un processus transparent avec des possibilités de réunions, d'analyse et de réflexion entre les parties prenantes ainsi que des règles de base pour le fonctionnement du partenariat. Voir la section suivante pour les considérations importantes lors de la mise en œuvre du plan et des phases de l'ALESBA.

Se référer à l'outil :

- Élaborer le plan d'étapes

3.3 En route (Phases Deux à Cinq)

Une fois qu'un consensus suffisant aura été atteint pour utiliser l'ALESBA, les parties prenantes poursuivront la Phase Deux de l'approche qui se focalise sur l'évaluation et le diagnostic du système actuel. Si elle est bien facilitée, la Phase Deux peut offrir de multiples possibilités de recherche de consensus qui peuvent être reportées aux phases restantes de la construction du système. Cependant, chaque phase de l'ALESBA doit être gérée avec soin pour ne pas perdre le consensus et l'enthousiasme pour le processus. L'orientation vers le partenariat et le travail d'équipe peuvent aider au processus, tandis que les conflits doivent être gérés rapidement. Des compétences d'influence et de négociation peuvent être nécessaires pour engager les parties prenantes en cas de désaccord. Le processus de construction du système est affecté par l'environnement interne et externe et les risques doivent être gérés afin de ne pas faire dérailler le processus. Il est utile de ne pas se concentrer uniquement sur le contenu et les résultats des phases et du processus, mais aussi de vérifier de temps en temps comment les partenaires des parties prenantes se sentent par rapport au processus et au niveau de consensus. La section suivante détaille chacune de ces considérations clés pour la durée du processus de construction du système. Des suggestions d'outils sont disponibles dans la section quatre.



Partenariat

Le terme « partenariat » est utilisé pour décrire de manière générale une grande variété d'arrangements institutionnels conçus pour partager et échanger des ressources et des informations et pour produire des résultats qu'un partenaire seul ne peut pas atteindre. Il peut s'agir de réunions informelles, de partage d'expériences, de création de nouvelles structures et même d'organisations visant à fournir des biens et services nouveaux ou améliorés. Les partenariats évoluent au fil du temps, à mesure que les objectifs, les relations et les contextes changent. Il est donc utile de considérer le partenariat comme un processus plutôt que comme un résultat, en raison de sa nature dynamique (DFID, 2002).

Voici quelques-unes des raisons qui motivent les partenariats : (Belete, 2006)

- Les approches sectorielles uniques n'ont pas fonctionné et une collaboration plus large est nécessaire pour le développement durable.
- Il est possible d'accéder à davantage de ressources en faisant appel aux ressources techniques, humaines, financières et physiques de tous les partenaires.
- Les nouveaux réseaux de partenaires offrent de meilleures possibilités d'engagement et de capacité à influencer les politiques, les stratégies et les systèmes.

Cela est particulièrement vrai pour les phases de l'ALESBA. Au cours des premières étapes de la recherche de consensus, les différentes parties prenantes continuent d'explorer leurs rôles et responsabilités et doivent s'engager dans un nouveau processus et une nouvelle approche pour travailler ensemble avec de nouvelles méthodologies techniques, de nouveaux outils et de nouvelles orientations. Le processus de construction du système changera chaque partie prenante au niveau institutionnel, ainsi que les partenaires dans l'objectif plus large de la construction du système. Ce qui est important, c'est qu'un partenariat est nécessaire pour donner vie à la construction et au renforcement du système. Les parties prenantes doivent s'engager à faire partie d'une nouvelle entité (un partenariat ALESBA) avec sa propre vision, ses valeurs, ses règles de base, ses objectifs et son plan de mise en œuvre, ses responsabilités et ses mécanismes de responsabilité. Par conséquent, le partenariat pour l'ALESBA peut passer par différentes étapes.

Les parties prenantes peuvent décider de former un partenariat au cours de l'atelier d'analyse des parties prenantes (en fonction du niveau de consensus atteint). Il se peut que des réseaux, des organes de coordination et des structures présentes existent déjà. Si les structures ou les organes existants vont conduire le processus de construction du système, ces structures doivent prendre le temps de s'orienter par rapport à la nouvelle tâche avec les nouvelles règles décrites ci-dessus. Dans d'autres cas, il peut s'avérer plus long de former une structure de partenariat capable de piloter le processus et davantage de processus de recherche de consensus peuvent être nécessaires. Au cours de la formation du partenariat pour la construction du système, les décisions suivantes devront être prises :

- Qui sont les parties prenantes – maintenant appelés partenaires ?
- Quelles sont leurs attentes ?
- Quels seront leurs rôles et responsabilités dans la construction du système - et quels seront leurs rôles et responsabilités dans le partenariat (pilotage du processus de construction du système) ?
- Quels sont les objectifs du partenariat et l'énoncé de la vision (formulé pendant la phase de recherche de consensus) ?
- Quel type de structure le partenariat adoptera-t-il, par exemple, y a-t-il des comités techniques, un groupe de travail, etc.
- Quels sont les principes et les règles de base pour être un partenaire ?
- À quoi ressemblera le processus de partenariat, par exemple, à quelle fréquence les partenaires se réunissent-ils, quelles sont leurs stratégies de communication et de documentation, etc. ?
- Comment les partenaires seront-ils tenus responsables et que se passera-t-il si un partenaire ne s'acquitte pas de ses obligations ?
- Comment les partenaires engagent-ils le temps, les ressources et les capacités humaines, etc. ?
- Les tâches et les responsabilités liées à la mise en œuvre du plan de mise en œuvre de la construction du système, avec des jalons, sont-elles clairement attribuées ?
- Comment se dérouleront l'apprentissage par l'action et la réflexion sur le processus de mise en place du système, etc. ?
- Comment les conflits seront-ils résolus ?

Les partenaires peuvent décider de consigner ces questions dans un document qui sera distribué à tous les partenaires et peuvent même signer un protocole d'accord pour officialiser l'accord entre partenaires. Cet accord reste valable pour la durée de toutes les phases du processus de construction du système.

Travail d'équipe

Le travail d'équipe est un moyen essentiel pour mettre en œuvre les activités. Il est entendu que dans le cadre du partenariat plus large pour la construction du système, le travail d'équipe aura lieu entre tous les partenaires mais aussi au sein de plus petits groupes de partenaires en fonction de l'expertise, des rôles et des responsabilités au sein du processus. Les équipes sont de formes et de tailles différentes et peuvent être pluridisciplinaires, multiculturelles et formées dans plusieurs institutions et secteurs. Quelle que soit la structure du partenariat, les rôles et responsabilités et les règles de base stipulées, les équipes ont leur propre dynamique, surtout si un groupe d'individus de différentes organisations et de différents secteurs se réunissent pour la première fois afin de mettre en œuvre une tâche commune.

Les membres de l'équipe ont chacun leur propre personnalité et portent les valeurs et les objectifs de leur organisation comme une responsabilité. Certains membres de l'équipe peuvent agir en tant qu'observateurs pour voir ce que l'on attend d'eux, tandis que d'autres peuvent vouloir dominer le processus. Au départ, les rôles et les attentes peuvent être flous, mais le processus de développement de l'équipe se déroule progressivement à mesure que les membres de l'équipe définissent leurs rôles, trouvent des façons de faire et se familiarisent avec la dynamique de l'équipe. Parfois, les équipes inter-organisationnelles ou inter-sectorielles peuvent former un lien et une allégeance si forts à l'objectif de la tâche qu'il devient difficile de distinguer de quel secteur ou organisation proviennent les membres de l'équipe. C'est le stade ultime de la performance et de la transformation de l'équipe.

En général, on peut identifier les étapes suivantes du travail d'équipe :

- **Tempête** : À mesure que le travail d'équipe évolue, les membres de l'équipe se sentiront plus confiants pour montrer leur personnalité et insister sur le point de vue de leur organisation. À ce moment, des conflits peuvent survenir au sein de l'équipe.
- **Normer** : Indépendamment du conflit, le travail d'équipe doit se poursuivre et les membres de l'équipe trouveront finalement un moyen de gérer le conflit et les différentes personnalités au sein de l'équipe. L'équipe commencera à établir ses propres normes et à se concentrer sur la tâche à accomplir. Cela peut nécessiter une bonne direction d'équipe et l'intervention de plusieurs membres de l'équipe pour mettre l'équipe sur la bonne voie.
- **Performances** : L'équipe devient productive et fière de ses réalisations et s'efforce de mener à bien toutes les tâches requises.
- **Transformation** : Les membres de l'équipe s'immergent dans leur tâche et sont transformés dans la façon dont ils se voient comme faisant partie de la tâche qu'ils ont accomplie avec succès. C'est aussi le stade où les équipes doivent se dissoudre parce que la tâche est terminée. Il est utile de capitaliser sur cette étape du travail en équipe et d'attribuer de nouvelles tâches ou de nouveaux rôles aux équipes qui atteignent ce stade.

La valeur du travail d'équipe ne doit pas être sous-estimée pendant le processus de construction du système. Les équipes qui travaillent bien ensemble peuvent tirer parti d'actions susceptibles d'influencer d'autres processus et les perceptions des parties prenantes.

Gestion des conflits

Bien que les parties prenantes puissent faire de leur mieux pour parvenir à un consensus solide, prendre en compte toutes les règles de base, définir clairement les rôles et les responsabilités, etc. afin de faciliter un processus productif de mise en place de systèmes d'AEA, des conflits peuvent toujours survenir entre les différentes parties prenantes, les membres individuels de l'équipe, etc. Il est important de traiter le conflit dès qu'il survient pour éviter l'escalade et l'impact sur le processus global. Il est important de traiter les conflits dès qu'ils surviennent afin d'éviter une escalade et un impact sur le processus global :

- Identifier la source de la tension, du grief et du conflit le plus tôt possible.
- Comprendre le conflit en effectuant une analyse plus large et impliquer les principales parties prenantes dans le développement d'une compréhension du contexte et des causes historiques potentielles du conflit.
- Se concentrer sur les questions centrales du conflit et ne pas faire de digression.
- Identifier les parties prenantes qui ont l'influence et la crédibilité/la confiance nécessaires pour engager les parties prenantes ou les membres de l'équipe en conflit.
- Engage un dialogue et une discussion avec les personnes impliquées dans le conflit.
- Utilise des stratégies d'influence et de négociation.
- Formuler des solutions et/ou des stratégies de réduction des conflits potentiels.

Prenez soin :

- D'être en désaccord avec les idées, pas avec les personnes. N'accusez pas et ne blâmez pas.
- D'énoncer le problème comme un problème commun.
- De ne pas faire de compromis trop rapidement. Des compromis rapides peuvent signifier que les causes profondes du conflit n'ont pas été suffisamment explorées.

Influencer et négocier

Influencer et négocier sont des compétences importantes à toutes les phases de l'approche de construction du système et aident les parties prenantes à passer d'un système existant à un système amélioré. Influencer ne consiste pas à motiver ou à obliger les autres à faire ce que l'une des parties prenantes veut qu'ils fassent, ni à se transformer en un partenariat de soumission parce qu'un partenaire peut avoir accès à plus de ressources qu'un autre. La négociation ne consiste pas non plus à créer des camps dans lesquels un partenaire attend que l'autre cède. Influencer

et négocier, c'est plutôt reconnaître que les progrès peuvent être plus importants ou limités par certaines actions des partenaires.

Dans certaines circonstances, il peut être nécessaire d'indiquer clairement la valeur ajoutée que l'on peut apporter en menant des activités ou des processus d'une manière spécifique ou en prenant certaines décisions concernant les éléments constitutifs du système et la manière de les mettre en place. Il peut également être nécessaire de montrer les conséquences lorsque les activités ne sont pas menées d'une certaine manière et les risques qui peuvent se présenter.

Les champions ou les conducteurs, qu'il s'agisse d'une ou deux parties prenantes clés ou d'un groupe de travail/équipe de gestion formé par les partenaires, doivent faire appel à diverses compétences d'influence et de négociation pour faire avancer le processus de construction du système. Ce n'est pas la tâche d'un consultant, mais celle des partenaires qui sont tous les propriétaires du processus de construction du système. Un consultant peut apporter une valeur ajoutée en utilisant des techniques de facilitation et de communication compétentes pour créer un scénario dans lequel tous les partenaires peuvent exprimer leurs points de vue et suivre un processus de dialogue jusqu'à ce qu'ils parviennent à un consensus.

L'influence et la négociation efficaces se font en : (DFID, 2002)

- Soulignant l'intérêt d'une action sur le long terme.
- Demandant l'aide de partenaires pour résoudre un problème.
- Reconnaisant les idées, les réalisations et les contributions.
- Offrant des possibilités de collaboration à côté de l'autre.
- Partageant des informations, être ouvert et fixer des objectifs avec toutes les parties concernées.
- Faisant preuve de souplesse et envisager différentes options.

Gestion des risques

Toute une série de lacunes, de malentendus et de manques de capacités peuvent entraver la formation et la poursuite de partenariats fructueux. Il peut y avoir une méfiance de longue date entre certaines parties prenantes ou un manque de compréhension des intérêts et des besoins des uns et des autres. Des obstacles politiques et institutionnels

sous-jacents peuvent compliquer encore les choses. Ces lacunes peuvent conduire à de longues discussions pour résoudre le problème. Il est donc utile de procéder à une analyse des risques pendant la phase de recherche de consensus afin de se préparer aux risques qui pourraient survenir pendant les phases de mise en œuvre (Partenariat public-privé pour l'environnement urbain du PNUD, 2005). L'analyse peut être utilisée par les parties prenantes pour :

- Identifier les types de risques (par exemple, les risques politiques, institutionnels, de mise en œuvre, financiers et environnementaux).
- Analyser les risques encourus.
- Rechercher les moyens d'éliminer, de réduire ou d'atténuer les risques.
- Attribuer la gestion des risques aux parties prenantes qui peuvent les influencer.
- Partager les risques restants.

Certains risques seront sous le contrôle des partenaires de l'ALESBA, par exemple, les risques qui se produisent en raison d'une mauvaise planification, de la non-exécution des tâches dans les délais, du manque de responsabilité, etc. D'autres risques peuvent provenir du système plus large dans lequel se déroule le processus de construction du système et qui fait partie de ce qui devrait être changé, par exemple, un mauvais environnement politique, un manque de volonté et d'engagement politiques, des faiblesses institutionnelles, etc. Dans le contexte de l'ALESBA, ces « risques » constituent l'activité principale du processus de mise en place du système.

Dans le contexte de l'ALESBA, ces « risques » sont l'activité principale du processus de construction du système. Par conséquent, l'analyse des risques dans le contexte de l'ALESBA se réfère au type de risques qui peuvent faire dérailler le processus de construction du système au fil du temps, par exemple, l'engagement des partenaires, le financement du processus, le changement de gouvernement, l'engagement dans le processus, la rotation du personnel dans les organisations partenaires, etc. La probabilité du risque doit être analysée ainsi que l'impact potentiel qu'il peut avoir sur le processus de mise en place du système. Des stratégies pour éviter, minimiser ou atténuer ces risques devraient être développées, de préférence lors de la Phase Une, et un suivi continu des risques devrait avoir lieu pendant le processus de construction du système, avec des mesures prises dès que les risques sont identifiés.

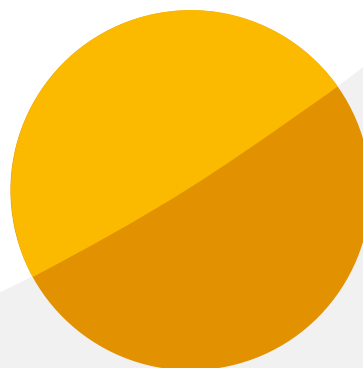
Suivi périodique du consensus entre les parties prenantes

Comme déjà mentionné, le niveau ou l'état du consensus doit être contrôlé ou vérifié périodiquement pendant toute la durée du processus de construction du système, à toutes les étapes. Le consensus entre les partenaires reste un élément clé du succès de la mise en place du système. Il est important de ne pas se concentrer uniquement sur les tâches et les activités de construction du système et sur la question de savoir si les étapes sont atteintes dans les délais, mais aussi de considérer comment les partenaires se sentent par rapport aux progrès et à leur rôle dans le processus. Les succès et les étapes doivent être partagés et célébrés, et le crédit doit être accordé là où il est dû, tandis que l'obligation de rendre compte doit également être appliquée dans le cadre des règles de base du partenariat.

Par conséquent, les conducteurs du processus doivent trouver le temps et l'espace nécessaires pour permettre aux partenaires d'exprimer leurs opinions sur :

- L'avancement du processus de construction du système, ainsi que les succès et les défis.
- Leur perception de leur propre rôle dans le processus.
- Leur opinion sur les relations de partenariat et la manière dont le partenariat est géré.
- Les recommandations concernant la manière dont ils souhaitent poursuivre le partenariat.

Ce type de session peut se faire lors de réunions ou d'ateliers de partenaires pendant le processus. Une session ou une journée devrait être allouée sur une base trimestrielle ou semestrielle pour évaluer le processus de construction du système ainsi que le partenariat. Différents outils et techniques peuvent être utilisés pour évaluer le niveau de consensus entre les partenaires ou pour se concentrer sur des questions spécifiques au sein du partenariat.



4. OUTILS POUR LA PHASE D'ÉLABORATION DE CONSENSUS

Cette section élabore une sélection d'outils qui peuvent être utilisés pendant le démarrage de la première phase et pendant toute la durée de la mise en œuvre de l'ALESBA, car la recherche de consensus est un processus continu. Les utilisateurs de la boîte à outils sont encouragés à utiliser leurs propres outils et expériences en mettant l'accent sur les outils participatifs et visuels qui permettront de créer une compréhension commune et de construire un consensus. Les outils suggérés sont présentés selon les étapes du démarrage de la Phase Une.

Tous les outils doivent être contextualisés en fonction des besoins des différents pays et des formations partenaires de l'ALESBA. Notez que tous les outils et processus décrits dans ce livret sont itératifs et que les résultats générés par un outil peuvent être utilisés pour influencer ou approfondir l'analyse lors de l'utilisation d'un autre outil ou pour faciliter les prochaines étapes du processus. D'autres outils, études de cas, partage d'expériences et présentations Power-Point sont disponibles sur la plateforme d'éducation des adultes Afrique – Moja : www.mojaafrica.net

1. Définir le champ d'application et le contexte du système d'apprentissage et d'éducation des adultes

Résultat : Définition de la portée et du contexte des programmes/sous-secteurs de l'apprentissage et l'éducation des adultes qui seront abordés.

Deux outils différents sont présentés ci-dessous. Les utilisateurs de la boîte à outils peuvent sélectionner l'option la plus appropriée ou utiliser les deux outils dans une séquence ou une combinaison selon le contexte et les besoins du groupe.

Outil 1 : Chronologie historique et analyse des tendances

Objectif : Discuter des principaux changements survenus dans le secteur de l'apprentissage et de l'éducation des adultes et du niveau d'impact de ces événements sur les parties prenantes et les acteurs, ainsi que sur les femmes, les hommes et les jeunes.

Matériel nécessaire : Feuilles de tableau de conférence < flipchart >, marqueurs, ruban adhésif et post-it (deux couleurs différentes de post-it si possible). Et prévoyez un endroit pour présenter les résultats, par exemple un grand mur.

Étapes du processus :

i. Pour commencer

Collez deux ou trois feuilles de tableau de conférence < flipchart > bout à bout sur un mur. Tracez une ligne au milieu des tableaux de conférence < flipchart >. Écrivez « après » au début de la ligne et « maintenant » à la fin de la ligne. Écrivez « événements difficiles » à gauche de la ligne et « événements positifs/réalisations » à droite de la ligne.

ii. Dessiner la chronologie

Expliquez l'objectif de la chronologie historique, en particulier pourquoi il est important de comprendre les événements passés pour analyser le présent, en utilisant des exemples pertinents.

Demandez aux participants de noter sur des post-it les événements clés qui se sont produits dans le secteur de l'apprentissage et de l'éducation des adultes, tels que la promulgation de lois importantes, le lancement de programmes d'alphabétisation des adultes influents, de campagnes ou la publication de données de recherche, etc. (Si possible, utilisez des post-it de différentes couleurs pour indiquer les défis et les réalisations). Collez les post-it dans l'ordre chronologique sur la ligne de temps. Veuillez placer les défis en dessous de la ligne et les événements

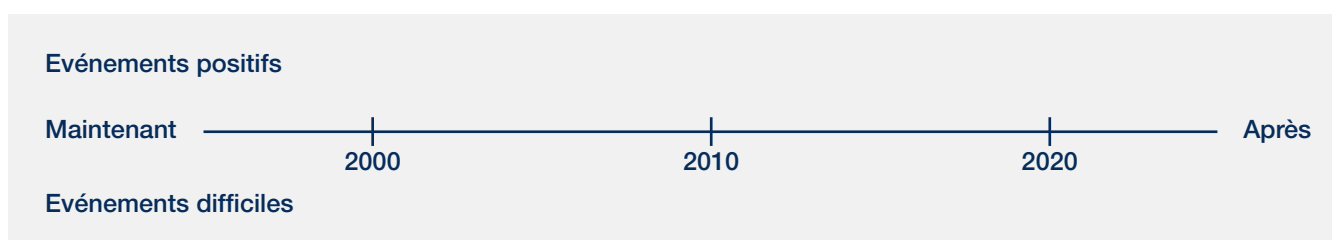


Figure 1: Exemple de diagramme de la chronologie historique (Ward)

positifs au-dessus de la ligne. Discutez des raisons pour lesquelles les participants estiment que chaque événement était difficile ou positif.

Inscrivez les dates pertinentes sur la ligne de temps pour aider les participants à classer les post-it dans l'ordre chronologique. Continuez à poser des questions d'approfondissement jusqu'à ce que le groupe ait le sentiment d'avoir inclus tous les événements, réalisations et défis notables.

iii. Discussion de groupe

Discutez des implications des événements et des liens éventuels entre eux. Au fur et à mesure que ces questions sont abordées, les domaines problématiques et les nouvelles perspectives peuvent également être explorés.

Une fois la discussion terminée, résumez les points clés et concluez l'exercice.

Exercice adapté à partir de « Time Line » (Coninck, 2000).

Outil 2 : Cartographie de la gamme et de l'étendue des interventions du programme d'AEA

Objectif : Identifier les types et les priorités des principales interventions du programme d'AEA dans le pays.

Matériel nécessaire : Feuilles de tableau de conférence < flipchart >, marqueurs, ruban adhésif, post-it et cartes de couleur. Et prévoir un endroit pour présenter les résultats, par exemple un grand mur ou une table.

Étapes du processus :

i. Pour commencer

Coller plusieurs feuilles de tableau de conférence < flipchart > ensemble pour former un carré. Sur les tableaux de conférence < flipchart >, tracez un grand contour du pays dans lequel vous travaillez. Incluez les grandes villes et quelques points de repère clés. Collez la carte sur le mur avec du ruban adhésif.

ii. Dessiner la carte

Demandez aux participants d'utiliser des marqueurs, des symboles, des post-it ou des cartes de couleur pour indiquer l'emplacement des initiatives actuelles du programme d'AEA entreprises par les différentes parties prenantes dans le pays à l'heure actuelle. Inclure les programmes spécifiques mis en œuvre par le gouvernement, les organisations non gouvernementales, les universités, les partenaires de développement et les autres parties prenantes.

Inscrivez les détails concernant les principales interventions des programmes d'AEA sur des cartes ou des post-its distincts et collez-les sur la carte, par exemple :

- Nom du programme/projet/service.
- Partenaires/acteurs de mise en œuvre.
- Calendrier d'intervention.
- Objectif du programme/de l'intervention.
- Lieux/communautés cibles (le cas échéant).
- Groupes cibles (par exemple, le sexe, l'âge, etc.) et le nombre de bénéficiaires (le cas échéant).

Une fois la carte terminée, résumez les points clés qui sont ressortis. Discutez de toute nouvelle idée ou leçon qui a émergé au cours de ces exercices. Les questions clés auxquelles il faut répondre au cours de l'analyse et de la discussion pour déterminer la portée de la mise en place du système d'AEA sont les suivantes :

- Quels sont les principaux domaines d'intérêt de tous les programmes/projets/services figurant sur la carte ? Par exemple, principalement l'alphabétisation des adultes, la formation aux compétences non formelles ou les programmes intégrés. La réponse à cette question déterminera la portée principale des interventions d'AEA existantes.
- Quels sont les principaux groupes cibles visés par ces interventions ?
- Les interventions actuelles répondent-elles aux besoins de ces groupes cibles ?
- Qu'est-ce qui a changé au fil du temps ? Reportez-vous à la chronologie historique et à l'analyse des tendances.
- Les interventions d'AEA touchent-elles équitablement toutes les régions du pays ?
- Compte tenu des réponses à ces questions et du débat général, quels devraient être le domaine d'intervention et la portée du processus de mise en place de systèmes d'AEA, par exemple l'alphabétisation des adultes, une approche/un objectif intégré(e) tenant compte de quels éléments de l'AEA (formation aux compétences, éducation civique, etc.) ?
- Quelles sont les parties prenantes qui jouent un rôle majeur ou complémentaire dans le processus ? Se reporter à la section sur l'analyse des parties prenantes.

Soulignez que l'analyse du contexte sera utilisée dans la prochaine étape du processus, qui commencera à débattre et à convenir des principaux défis à relever dans le cadre du système d'éducation des adultes existant et en ce qui concerne la prestation de services.

2. Décortiquer et s'accorder sur les principaux défis à relever dans le cadre du système et de la prestation de services existants

Résultat : Les principaux défis du système actuel de prestation de services d'AEA sont énumérés et regroupés.

Deux outils sont présentés, à savoir l'outil de la batterie et l'analyse de cause à effet. Une fois de plus, les utilisateurs peuvent sélectionner un outil ou utiliser les deux dans une séquence ou une combinaison des outils pour atteindre le résultat décrit ci-dessus.

Outil 1: L'outil de la batterie

Objectif : identifier les principaux points forts et défis de chaque élément du système d'apprentissage et d'éducation des adultes.

Matériel : tableaux de conférence, marqueurs et post-it.

Étapes du processus :

i. Pour commencer

Sur un tableau de conférence « flipchart », dessinez quatre piles et étiquetez-les : a.) Environnement favorable, b.) Dispositions institutionnelles, c.) Processus techniques, d.) Processus de gestion.

ii. Description d'une « batterie » pleine

Rappelez aux participants les éléments constitutifs de chacun des quatre éléments clés de l'ALESBA. Introduire



Figure 2: Exemple de diagramme d'outil de batterie (Ward)

la métaphore d'une batterie et des niveaux d'énergie, en utilisant un exemple de téléphone portable, de batterie de voiture ou de torche. L'idée est qu'une batterie pleine est une batterie qui est à sa capacité maximale, et qui peut donc faire son travail le plus efficacement possible. Une batterie vide est une batterie qui a besoin d'être rechargée avant de pouvoir remplir sa fonction.

Répartissez les participants en quatre groupes et attribuez à chacun d'eux l'une des quatre « batteries » ou l'un des éléments du système d'AEA. Demandez à chaque groupe de discuter des éléments qui leur ont été attribués et de décrire ce à quoi ressemblerait une batterie complètement chargée pour eux. Ils doivent énumérer les principaux aspects d'un élément pleinement fonctionnel sur un tableau de conférence « flipchart » pour décrire comment il fonctionnera lorsque tous les éléments de base seront en place dans un système bien conçu.

Une fois que les participants ont eu l'occasion de discuter de leurs descriptions, demandez à chaque groupe de présenter ses réponses à l'ensemble du groupe. En séance plénière, clarifiez ou ajoutez des points supplémentaires aux listes des tableaux de conférence « flipchart ».

iii. Discussion de groupe

En utilisant les descriptions des piles « pleines » pour chaque élément, demandez aux participants de discuter des questions suivantes :

- Quels sont les aspects les plus importants de chaque batterie pour qu'elle reste complètement chargée ? Traitez chaque élément un par un et utilisez des symboles ou des autocollants pour mettre en évidence les aspects choisis.
- Qu'est-ce qui épuise actuellement chaque batterie ? Et pourquoi ?
 - Si nécessaire, choisissez 2 ou 3 facteurs clés de décharge pour une analyse cause-effet plus détaillée lors du prochain exercice. (Voir l'exercice de cause-effet ci-dessous).
- Quels sont les liens entre les autres piles et les facteurs qui provoquent la décharge de la pile ?

- Pour chaque batterie, quels sont les trois aspects les plus critiques qui provoquent actuellement la perte de sa puissance ? Documentez les aspects choisis et donnez les raisons de chaque point.
- Quelle est la charge actuelle de chaque batterie ? Et pourquoi ? Énumérez trois raisons principales qui expliquent le score attribué à chaque pile. Demandez à chaque groupe de colorier sa batterie pour indiquer à quel point elle est pleine et de présenter les raisons de cette note au reste du groupe.

iv. Déterminer comment « recharger » les batteries

Retournez aux descriptions que les participants ont développées ci-dessus concernant les piles « pleines » et comparez-les aux niveaux actuels des piles. Discutez de ce qui est nécessaire pour « recharger » les quatre piles :

- Qu'aimeriez-vous améliorer au cours des cinq prochaines années concernant chaque batterie pour obtenir un élément pleinement fonctionnel du système AEA ?
- Que doivent faire a.) le gouvernement, b.) la société civile et c.) les autres acteurs pour « recharger » chaque batterie ?
- De quel soutien et de quelles ressources chaque groupe d'acteurs/parties prenantes a-t-il besoin pour garantir que les piles sont « rechargées » de manière durable ?

Terminez la discussion en demandant aux participants d'identifier et de convenir mutuellement des trois questions les plus importantes à traiter pour « recharger » les quatre piles et parvenir à un système d'AEA pleinement fonctionnel auquel ils aspirent. Demandez aux participants de justifier les priorités qu'ils ont choisies et notez les réponses sur un tableau de conférence « flipchart ».

Note : Les facilitateurs peuvent inclure différents types d'outils/exercices de classement pour choisir les priorités si nécessaire, par exemple, le classement par préférence, le classement par paire et le classement matriciel. Concluez l'exercice en demandant aux participants de résumer les principaux enseignements qu'ils ont tirés de cet exercice et de discuter des implications pour le renforcement du système d'AEA à différents niveaux dans le pays.

Exercice adapté de « Utilisation de l'outil de la batterie » (VSO Bangladesh, N.D.).

Outil 2 : Analyse des causes et des effets

Objectif : Analyser plus en profondeur les causes et les effets d'un problème, ainsi que les relations et la dynamique entre les différents niveaux de causes et de symptômes.

Matériel nécessaire : Marqueurs pour tableau de conférence et cartes.

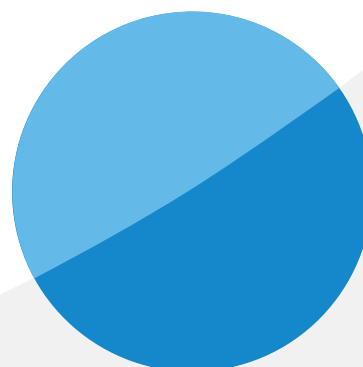
Notez que le diagramme peut soit être dessiné directement sur une feuille de tableau de conférence « flipchart » et les causes et effets identifiés au cours du processus d'analyse et de discussion, soit les causes et les effets peuvent faire l'objet d'un brainstorming et être écrits sur des cartes et les cartes peuvent être disposées sur le diagramme ou l'arbre à problèmes.

Voir le livret relatif à la Phase Deux (Evaluation et Diagnostic), pour plus de détails sur l'analyse des causes et des effets et des exemples de diagrammes. Notez que cette analyse préliminaire peut être comparée à l'analyse approfondie une fois que les exercices d'évaluation menés lors de l'examen par les pairs sont terminés. La comparaison des diagrammes avant et après l'évaluation du système peut fournir des indications intéressantes sur les hypothèses des parties prenantes concernant le fonctionnement et la défaillance du système.

Étapes du processus :

i. Pour commencer

Commencez par expliquer le but de l'exercice et pourquoi l'image d'un arbre avec des racines et des branches est utile. Clarifiez le résultat attendu de l'exercice. En utilisant les défis et les facteurs « épuisants » identifiés dans l'exercice de la batterie ci-dessus, choisissez trois questions pour une analyse plus approfondie. Si nécessaire, divisez les participants en trois groupes et assignez à chaque groupe une question distincte à discuter. Si cela s'avère utile et si le temps le permet, divisez les participants en différents groupes de parties prenantes afin d'obtenir différents points de vue sur la même question.



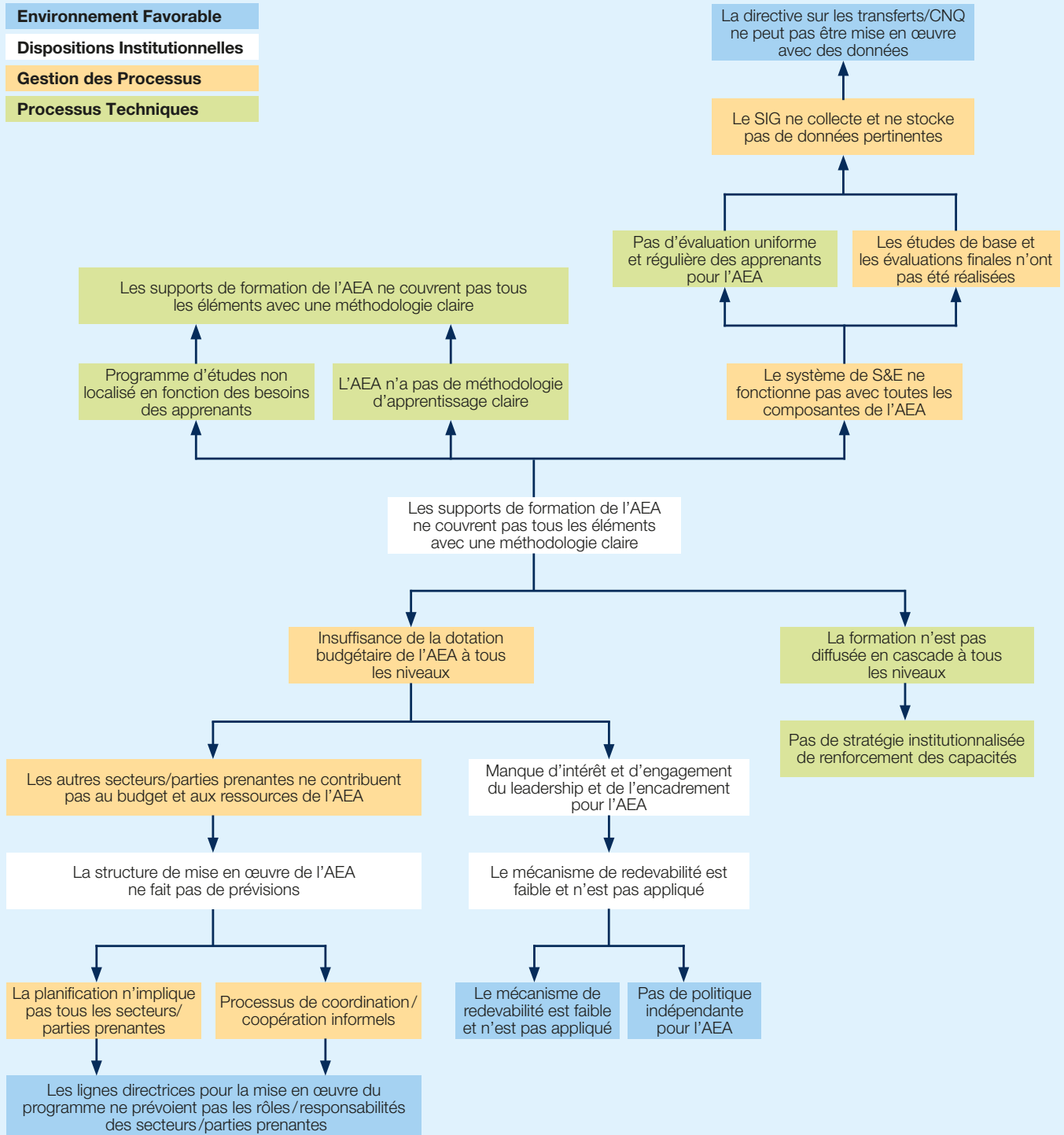
Cela peut aider à faire ressortir les différents points de vue et idées concernant une question particulière. Cette technique est très efficace si les parties

prenantes ont besoin de plus de temps pour parvenir à un consensus sur un aspect particulièrement difficile du système d'éducation des adultes.

Exemple de diagramme de cause et d'effet

Clé:

- Environnement Favorable**
- Dispositions Institutionnelles**
- Gestion des Processus**
- Processus Techniques**



ii. Dessiner des diagrammes de cause et d'effet

Demandez au groupe de résumer la question à discuter en une courte phrase (c'est-à-dire en 5 ou 6 mots maximum) et écrivez cette phrase au centre d'un tableau de conférence. Commencez par discuter de la manière dont le problème a été soulevé. Une série de causes initiales sera identifiée. Celles-ci peuvent être inscrites sur le tableau de conférence comme étant les « racines » du problème.

Continuez à poser des questions d'approfondissement et de « pourquoi » pour chacune des causes initiales afin d'identifier les racines plus profondes du problème. Les lignes peuvent être utilisées pour montrer les différents liens entre les couches successives de causes. Continuez à demander « pourquoi » pour explorer ces liens et leurs implications et pour identifier les causes profondes du problème.

Revenez à la question initiale et commencez à discuter des effets du problème. Une série de résultats initiaux peut être enregistrée sur le diagramme sous forme de « branches » et de « feuilles ». Poursuivez la discussion sur les effets et reportez les résultats sur le diagramme.

Utilisez des symboles, par exemple « + » ou « - » ou des couleurs pour indiquer les effets positifs ou négatifs. Utilisez des lignes d'épaisseur différente et des flèches pour indiquer la force et la direction de la relation entre les différentes causes ou effets.

Évitez de consacrer trop de temps à cet exercice, car une évaluation et un diagnostic plus complets du système seront réalisés au cours de la phase Deux. Une réflexion sur les principales causes et les principaux effets du point de vue des différentes parties prenantes sera suffisante à ce stade.

iii. Discussion de groupe

Une fois que les petits groupes ont terminé leurs diagrammes de cause à effet, demandez-leur de présenter leur diagramme au reste du groupe. Discutez des similitudes et des différences entre les différents diagrammes.

Concluez l'exercice en demandant aux participants de réfléchir aux nouvelles idées qu'ils ont tirées de l'exercice. Soulignez les avantages de la pensée systémique et indiquez comment ces informations seront utilisées dans les phases ultérieures du processus de recherche de consensus.

Exercice adapté à partir de « Arbres à problème » (Coninck, 2000).

3. Mener un exercice de visionnement préliminaire

Résultat : Une vision préliminaire qui décrit à quoi ressemblera le nouveau système d'AEA et comment il contribuera aux objectifs nationaux et à la prestation de services.

Objectif : Elaborer conjointement une déclaration de vision qui guidera le développement du nouveau système d'ALE.

Matériel nécessaire : Tableau de conférence (flipchart), marqueurs, crayons, autocollants et cartes de couleur.

Étapes du processus :**i. Développer une vision de la société**

Répartissez les participants en petits groupes de quatre ou cinq personnes. En utilisant les résultats de la batterie de l'exercice précédent, demandez aux petits groupes d'identifier trois ou quatre défis clés qu'ils chercheront à relever. Demandez à chaque groupe d'écrire ces problèmes sur un tableau de conférence.

Demandez aux participants d'imaginer une société où ces problèmes ont été complètement résolus et de dessiner une image de ce à quoi ressemblera une telle société. Utilisez les questions suivantes pour aider les participants à réfléchir à leur vision de la société :

- Quel genre de société voulez-vous dans 10 à 15 ans ?
- Comment ces principaux défis ont-ils été résolus ?
- Qu'est-ce que les femmes, les hommes et les jeunes peuvent faire différemment ?
- Avec quelles autres parties prenantes travaillez-vous et quels sont vos rapports avec elles ?
- Quelle est la qualité de votre travail ?
- Quelle différence faites-vous dans le secteur de l'AEA ?
- Quelles sont les réalisations les plus significatives qui auront été faites ?

Encouragez les gens à utiliser des couleurs, des formes, des mots et des images pour représenter leur vision de l'avenir.

Une fois que chacun a terminé ses dessins, demandez à chaque groupe de présenter ses images au reste des participants et d'expliquer ce qu'elles représentent.

Pendant la présentation, demandez à l'un des participants de noter les mots clés et les phrases liées aux valeurs sur un tableau de conférence séparé, par exemple, toutes les femmes, égalité d'accès, plein potentiel, éducation des adultes inclusive et abordable, etc.

Collez les photos sur le mur pour que tout le monde puisse les voir.

ii. Élaboration d'une déclaration de vision

Une déclaration de vision décrit ce qu'un groupe, une organisation ou une institution souhaite réaliser à long terme. Elle décrit une vision de ce à quoi le contexte, la communauté ou le secteur ressemblera à l'avenir et définit une orientation pour la planification et la mise en œuvre de stratégies de développement (Corporate Financial Institute, N.D.).

Pour élaborer une déclaration de vision après les présentations, demandez aux participants d'étudier les mots et les phrases qui ont été enregistrés. Donnez à chaque participant trois autocollants et demandez-leur d'utiliser les autocollants pour « voter » pour les mots ou les phrases qu'ils trouvent les plus inspirants, en les plaçant sur le tableau de conférence à côté des mots pertinents. Une fois que tout le monde a voté, encerclez les mots et les phrases qui ont reçu le plus de votes.

Demandez au groupe de nommer trois volontaires qui travailleront ensemble pour élaborer une déclaration de vision qui reflète les mots et les phrases les plus populaires choisis par le groupe.

Présentez cette proposition de déclaration de vision au reste des participants. Discutez et affinez la déclaration jusqu'à ce que l'ensemble du groupe soit à l'aise avec les résultats et se les approprie.

iii. Élaboration d'une déclaration de mission

Si le temps le permet, élaborer une déclaration de mission commune. Il s'agit d'une déclaration qui décrit ce que le groupe fait, avec qui il travaille et qui il cible.

Divisez les participants en groupes de quatre à cinq personnes. Demandez à chaque groupe d'identifier les personnes ou les groupes les plus importants qui bénéficieront des interventions d'AEA identifiées lors de l'exercice précédent. Demandez à chaque groupe de discuter des questions suivantes :

- Qu'est-ce que les bénéficiaires ont à gagner de l'intervention, par exemple un service, un produit, des avantages à long terme, un renforcement du système d'apprentissage et d'éducation des adultes ?
- Que peuvent-ils perdre, par exemple certains pouvoirs, clients, membres ?
- Que pourraient-ils apporter à l'initiative, par exemple, un soutien, des ressources, des compétences, une crédibilité politique ?

À partir de cette discussion, élaborer un énoncé de mission qui comprend les éléments suivants :

- Nom de l'initiative.
- Ce que l'initiative fera ou apportera.
- Avec qui l'initiative travaillera.
- Qui l'initiative visera à cibler.

Demandez aux groupes de partager leur déclaration de mission avec tous les participants. Demandez au « groupe de vision » d'utiliser les différentes déclarations pour élaborer une déclaration de mission combinée. Discutez et affinez la déclaration de mission jusqu'à ce que l'ensemble du groupe se sente à l'aise avec les résultats et se les approprie.

L'élaboration conjointe des déclarations de vision et de mission permet une compréhension collective et constitue une étape essentielle vers un accord mutuel sur une intervention. Il s'agit donc d'une étape cruciale dans le processus de recherche de consensus et elle influencera les autres phases du processus.

Exercice adapté à partir de « Développer une Déclaration de Vision » (Thaw, 1997).

4. Effectuer une analyse des parties prenantes

Résultat : Identification des principales parties prenantes et de leur rôle actuel et potentiel dans la mise en place de systèmes d'AEA

Objectif : Analyser l'éventail des parties prenantes, des acteurs et des décideurs actifs dans le secteur de l'apprentissage et de l'éducation des adultes, leur niveau d'influence et leurs relations mutuelles.

Matériel nécessaire : Tableau de conférence « flipchart », crayons, marqueurs, autocollants et cartes de différentes couleurs découpées en cercles de différentes tailles. Assurez-vous d'avoir au moins 20 à 30 cercles de différentes tailles et couleurs.

Étapes du processus :

i. Pour commencer

Préciser l'objectif de l'exercice, en particulier pourquoi il est utile de comprendre les différents groupes de parties prenantes et leur influence lors de l'élaboration de nouveaux systèmes d'AEA. Expliquez qu'un diagramme de Venn utilise des cercles de différentes tailles pour montrer l'influence des parties prenantes et les relations entre les différents groupes/parties prenantes. Les cercles qui se chevauchent ont un point commun, tandis que ceux qui ne se chevauchent pas sont indépendants. Les diagrammes de Venn aident à représenter visuellement les similitudes, les différences et les relations de pouvoir entre les différents groupes de parties prenantes.

Demandez aux participants d'identifier l'éventail des parties prenantes actuellement actives dans le secteur de l'AEA, et de les énumérer sur un tableau de conférence. Les parties prenantes comprennent tout individu, communauté, groupe, organisation, agence ou institution ayant un intérêt dans le résultat d'une intervention d'éducation des adultes, soit parce qu'il en est affecté, soit parce qu'il est en mesure d'influencer l'activité.

Une fois que les participants ont établi une liste des parties prenantes, demandez-leur de les classer en trois groupes :

- **Principales parties prenantes :** Ceux qui peuvent avoir une influence significative ou qui sont importants pour le succès de l'intervention.
- **Parties prenantes primaires :** Les individus et les groupes qui sont finalement touchés par une intervention en tant que bénéficiaires, que ce soit de manière positive ou négative. Cette catégorie de parties prenantes représente le groupe cible de l'initiative.
- **Parties prenantes secondaires :** Tous les autres individus, organisations ou institutions ayant un intérêt, un intérêt ou un rôle intermédiaire dans l'intervention. Ce groupe peut comprendre des services gouvernementaux à tous les niveaux, des ONG, des donateurs bilatéraux et multilatéraux, des agences des Nations unies et des universités.

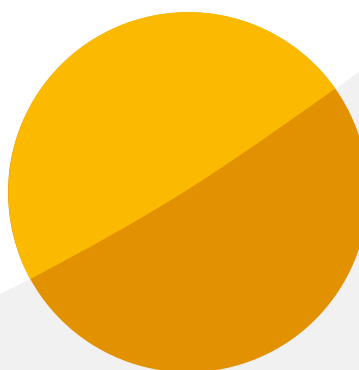
Au cours de la phase de recherche de consensus, une attention accrue sera accordée aux parties prenantes clés et secondaires. Les parties prenantes primaires sont reconnues, mais elles ne sont pas au centre de cet exercice. Une plus grande attention leur sera accordée durant la Phase Deux du processus de construction du système d'apprentissage et d'éducation des adultes.

ii. Dessiner le diagramme de Venn

Demandez aux participants de dessiner un grand cercle sur un tableau de conférence « flipchart » et d'écrire « partie prenante principale » ou groupe cible au milieu du cercle. Le système d'AEA et le rôle des parties prenantes sont destinés à répondre aux besoins et aux intérêts de ce groupe.

Décidez du rôle/influence de chaque partie prenante

Demandez ensuite aux participants d'examiner la liste des parties prenantes (tant les parties prenantes principales que secondaires) qu'ils ont établie et d'écrire le nom de chaque partie prenante sur une carte circulaire (une partie prenante par carte). Comme mentionné ci-dessus, il faut découper



au préalable des cartes de différentes tailles – peut-être trois à cinq tailles différentes et un certain nombre de cartes de chaque taille devraient être disponibles. Avant d'écrire le nom d'un acteur sur une carte, les participants doivent discuter et se mettre d'accord sur le rôle et l'influence actuels de cet acteur dans le système actuel d'AEA et la prestation de services. Si le rôle actuel est important et influent, choisissez un cercle plus grand pour écrire le nom de cette partie prenante. Si le rôle est moins influent, choisissez un cercle plus petit. REMARQUE : le diagramme est complété sur la base des rôles actuels des parties prenantes – et non sur le rôle qu'elles devraient idéalement jouer. Il se peut donc que le gouvernement, bien qu'il soit un acteur important qui devrait jouer un rôle plus important dans le système d'apprentissage et d'éducation des adultes et dans la prestation de services, joue actuellement un rôle minime et que son nom soit inscrit sur une carte plus petite. Continuez en posant la question « Quel est le rôle et l'influence actuels de cette partie prenante sur le système d'apprentissage et d'éducation des adultes et sur la prestation de services » et choisissez la taille des cartes en conséquence. La taille du cercle indiquera donc le rôle et le niveau d'influence actuels des parties prenantes dans la fourniture de services au groupe cible.

S'accorder sur les relations actuelles entre les parties prenantes

Demandez aux participants de placer les cercles sur la feuille du tableau de conférence où le cercle a été dessiné pour représenter le groupe cible de manière à montrer leur relation les uns avec les autres. Utilisez la position des cercles ou le degré de proximité pour montrer la relation entre les différents groupes, organisations et institutions. Les cercles qui se touchent ou se chevauchent indiquent que les organisations ou institutions sont liées ou coopèrent entre elles d'une manière ou d'une autre, tandis que la taille du cercle indique leur importance relative au sein du système d'AEA. La mesure dans laquelle la partie prenante fournit des services, par exemple la taille du projet/programme/services, peut être indiquée en plaçant la carte de la partie prenante à l'intérieur du cercle dessiné, en le chevauchant légèrement ou en le laissant complètement à l'extérieur. Il se peut qu'une ONG qui joue un rôle influent dans la mise en place d'un système d'apprentissage et d'éducation des adultes et dans la prestation de services soit placée avec un léger chevauchement dans les cercles du groupe cible, ce qui montre que, par la taille de son cercle, elle joue un rôle important, mais que sa portée auprès du groupe cible est limitée – peut-être en raison d'un financement limité, etc.

Tracez des liens ou des flèches entre les organisations ou les institutions pour représenter les relations entre elles. Les flèches peuvent être utilisées pour indiquer la direction de l'influence (dans un sens ou dans l'autre). Des lignes d'épaisseur différente peuvent être utilisées pour représenter les différents degrés de pouvoir et d'influence. Utilisez des symboles ou des couleurs pour indiquer les alliés, les opposants ou les collaborateurs potentiels.



iii. Discussion de groupe

Notez que le diagramme de Venn ne fournira que des informations limitées. Il est donc important de discuter et de documenter plus de détails concernant chaque partie prenante. Il est également nécessaire de comprendre le pouvoir et la dynamique politique entre les parties prenantes, qui peuvent influencer leurs motivations et leur comportement pendant l'intervention proposée (économie politique). Ces dynamiques sont souvent décrites comme une gouvernance « formelle » et « informelle », c'est-à-dire la différence entre ce qui est censé se passer en théorie et ce qui

se passe réellement. Il est essentiel d'analyser et de comprendre ces dynamiques de pouvoir sous-jacentes car elles auront un impact profond sur la prestation de services et l'opérationnalisation du système. Ces dynamiques peuvent soit soutenir soit compromettre la mise en œuvre réussie du nouveau système d'apprentissage et d'éducation des adultes.

Par conséquent, il est important de poser des questions approfondies pour faire ressortir les forces, les défis et les opportunités clés liées à chaque partie prenante, et de documenter la discussion en complétant le tableau suivant après avoir dessiné le diagramme de Venn :

Nom de la partie prenante	Type d'acteur (par exemple, clé ou secondaire)	Portée actuelle des travaux et rôle au sein du secteur de l'AEA	Principaux intérêts et motivations concernant la participation à la mise en place de systèmes d'AEA	Rôles potentiels futurs qu'ils pourraient jouer dans la construction du système (y compris les niveaux de compétences et de capacités)	Autres considérations pour la gestion ou le renforcement des relations avec cette partie prenante (y compris les obstacles potentiels à leur participation)
---------------------------	--	---	---	--	---

En conclusion, résumez les points clés qui sont ressortis de l'exercice et expliquez comment ces informations seront utilisées pour éclairer la prochaine étape du processus. Exercice adapté de « Diagramme de Venn » (Coninck, 2000).

5. Introduire l'approche de la construction du système d'apprentissage et d'éducation des adultes (ALESBA)

Résultat : Toutes les parties prenantes sont orientées dans l'ALESBA avec son cadre conceptuel, ses principes sous-jacents, ses phases objectives, ses outils et ses méthodes.

Voir la présentation PowerPoint sur l'ALESBA disponible sur la plate-forme d'éducation des adultes Afrique – Moja : www.mojaafrica.net



6. Élaborer un plan comportant des étapes et des responsabilités pour la mise en œuvre de l'approche et le renforcement du système

Résultat : Un plan préliminaire est disponible, indiquant les principales activités, les étapes et les responsabilités pour mettre en œuvre les cinq phases de l'ALESBA.

Objectif : Déterminer un plan préliminaire, les rôles et les responsabilités pour guider la mise en œuvre des cinq phases de l'ALESBA.

Matériel nécessaire : Tableau de conférence, marqueurs et autocollants.

Étapes du processus :

L'élaboration d'un plan d'action permet de combler le fossé entre les discussions en atelier et la mise en œuvre. Trop de processus participatifs se terminent par des

recommandations qui ne sont pas suffisamment prises en charge, comprises ou utilisées pour améliorer l'intervention proposée. Pour surmonter ce problème, un plan d'action préliminaire doit être basé sur les résultats et les idées générés par les sessions de l'atelier, et par les personnes impliquées dans la phase de construction du consensus.

Commencez le processus d'élaboration d'un plan préliminaire en discutant des questions suivantes avec le groupe :

- Quels ont été les principaux résultats, constatations ou idées générés par l'atelier jusqu'à présent ?
- Que signifient ces résultats pour cette intervention ?
- Que voulons-nous faire ou qu'il se passe ensuite ?
- Comment cela sera-t-il fait ?
- Que devons-nous faire différemment ?
- Quelles sont les mesures à prendre pour intégrer ces nouvelles idées dans notre travail ?

Terminez la discussion en complétant le tableau suivant :

Activités	Résultats et étapes	Qui est responsable?	Qui est impliqué?	A partir de quand?	Ressources et soutien requis
-----------	---------------------	----------------------	-------------------	--------------------	------------------------------

Enfin, conveez de moyens créatifs et interactifs pour documenter et diffuser le compte rendu de l'atelier, ses conclusions et le plan d'action préliminaire à d'autres parties intéressées

et concernées. Concluez l'exercice en décrivant la marche à suivre et la manière dont les Phases Deux à Cinq du processus de construction du système seront mises en œuvre.



La boîte à outils de l'ALESBA reconnaît et fait référence à la terminologie de l'AEA dans les publications suivantes :

- Vers une Définition Opérationnelle de l'Education et de la Formation Tout au Long de la Vie : UIL Working Papers No.1 (Institut de l'UNESCO pour l'Apprentissage Tout au Long de la Vie, 2015)
- Glossaire Européen de l'Education et de la Formation des Adultes, Niveau 2 : Etude sur la terminologie européenne de l'éducation et de la formation des adultes pour un langage commun et une compréhension commune et suivi du secteur (Centre National de Recherche et de Développement pour la Littératie et la Numératie des Adultes, 2008)
- Terminologie de la Politique Européenne d'Education et de Formation : Une sélection de 130 termes clés (deuxième édition) (Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle, 2014)



References

Banks, N. (2012).

Le rôle des ONG et de la société civile dans le développement et la réduction de la pauvreté.
Manchester : Brooks World Poverty Institute.

Belete, S. (2006).

Les partenaires et leurs rôles. Partenariat public-privé dans le domaine de l'alphabétisation des adultes (pp. 69–82).
Addis-Abeba : DVV International.

Coninck, J. (2000).

Dictionnaire des outils et techniques participatifs pour le travail communautaire en Ouganda.
Kampala : Réseau de ressources pour le développement communautaire.

Institut financier d'entreprise (N.D.).

Vision Statement. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/vision-statement/>
Consulté le 29 janvier 2021.

CPS HR Consulting (n.d.).

CPS HR Consulting.
Consulté sur www.cps.ca.gov.

DEVCO B4 Document de Travail sur l'Éducation (2014).

Renforcement du Système d'Éducation.
DEVCO B4.

DFID (2002).

Outils pour le développement : Un manuel pour les personnes engagées dans des activités de développement.
Royaume Uni : DFID.

DVV International (2018).

L'Agenda 2030 des Nations unies : Document d'experts.
Bonn, Allemagne : DVV International.

Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (2014).

Terminologie de la politique européenne d'éducation et de formation.
Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne.

Conseil international d'éducation des adultes (2020).

Apprentissage et éducation des adultes (ALE) – parce que l'avenir ne peut pas attendre.
Belgrade : CIEA.

Centre National de Recherche et de Développement pour l'Alphabétisation et La numératie des adultes (2008).

Glossaire Européen de l'Education et de la Formation des Adultes, Niveau 2.
Londres : Institute of Education, Université de Londres.

Centre de Développement de l'OCDE (2019).

Optimiser le rôle des partenaires au développement en matière de protection sociale.
Centre de Développement de l'OCDE.

Oxenham, J. (2008).

Programmes d'alphabétisation efficaces : options pour les décideurs politiques.
Paris: UNESCO.

Richards, H. (N.D.).

<https://hughrichards.wordpress.com/tag/venn-diagram/>
Consulté le 22 septembre 2019.

SSWM Info (N.D.).

<https://sswm.info/es/sswm-solutions-bop-markets/improving-water-and-sanitation-services-provided-public-institutions-2/venn-diagrams>
Consulté le 22 septembre 2019.

Thaw, D. (1997).

Idées pour un changement – Partie 2 : Diagnostic de l'Organisation.
Durban, Afrique du Sud : Olive Publications.

Partenariat public-privé du PNUD pour l'environnement urbain (2005).

Outils pour les PPP municipaux en faveur des pauvres.
Johannesburg : PNUD PPPUE.

Institut de l'UNESCO pour l'Apprentissage Tout au Long de la Vie (2015).

Vers une définition opérationnelle de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.
Hambourg : UNESCO.

VSO Bangladesh (N.D.).

Utilisation du document de travail sur le terrain de l'Outil de la Batterie (non publié).
VSO Bangladesh. Ward, P. (n.d.). Exemples d'outils. Johannesburg.

Stratégie d'Education 2020 du Groupe de la Banque Mondiale (2011).

L'apprentissage pour Tous : Investir dans les Connaissances et les Compétences des Individus pour Promouvoir le Développement.
Washington DC : La Banque mondiale.



DVW International
Königswinterer Str. 552 b
53227 Bonn
Allemagne

Tél. : +49 (0) 228 97569-0
Fax: +49 (0) 228 97569-55
info@dvw-international.de
www.dvw-international.de

DVW International

DVW International est l'Institut de Coopération Internationale de la Deutscher Volkshochschul-Verband e. V. (DVV), l'Association Allemande pour l'Education des Adultes. La DVV représente les intérêts de quelque 900 centres d'éducation des adultes (universités populaires) et de leurs associations nationales, les plus grands prestataires de formation continue en Allemagne. En tant que principale organisation professionnelle dans le domaine de l'éducation des adultes et de la coopération au développement, la DVW International s'est engagée à soutenir l'apprentissage tout au long de la vie depuis plus de 50 ans. DVW International apporte un soutien mondial à la création et au développement de structures et de systèmes durables d'éducation des adultes et d'apprentissage et d'éducation des jeunes et des adultes. Pour ce faire, DVW International coopère avec la société civile, les gouvernements et les partenaires universitaires dans plus de 30 pays en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Europe. DVW International finance son travail grâce à des fonds provenant du Ministère Fédéral de la Coopération Economique et du Développement (BMZ), du Ministère Fédéral Allemand des Affaires Etrangères, de l'Union Européenne ainsi que d'autres donateurs.

L'Approche de la Construction de Systèmes d'Apprentissage et d'Education des Adultes (ALESBA) est un produit de DVW International qui peut aider les pays à construire des systèmes durables d'Apprentissage et d'Education des Adultes (AEA) qui peuvent fournir une variété de services d'AEA aux jeunes et aux adultes. La boîte à outils de l'ALESBA couvre le cadre conceptuel de l'approche avec des lignes directrices et des outils pratiques pour mettre en œuvre l'approche en cinq phases.

La boîte à outil comprend les livres suivants :

1. Introduction à l'approche et à la boîte à outils
2. Phase Une – Recherche de Consensus
3. Phase Deux – Évaluation et Diagnostic
4. Phase Trois – Analyse et Conception des Alternatives
5. Phase Quatre – Mise en œuvre et Test
6. Phase Cinq – Révision, Ajustement et Mise à L'Echelle

Pour de plus amples informations, visitez:

www.mojafrica.net

www.dvw-international.de/en/ale-toolbox