

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

Boîte à outils pour la mise en œuvre

Phase Trois – Analyse et Conception des Alternatives



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

(1ère 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
PHASE TROIS – ANALYSE ET CONCEPTION DES ALTERNATIVES	
1. Introduction	08
2. Réflexion sur les résultats des phases 1 et 2 de l’ALESBA	10
3. Un aperçu du processus d’analyse et de conception des alternatives	12
4. Faciliter le processus d’analyse et de conception des alternatives : Étapes et outils ..	14
4.1 Première étape : trouver et classer par ordre de priorité le(s) meilleur(s) point(s) d’entrée pour améliorer le système ALE	15
4.2 Deuxième étape : envisager des solutions de rechange pour la refonte des composantes/éléments prioritaires du système	25
4.3 Troisième étape : Évaluer l’impact de la refonte sur l’ensemble du système	28
4.4 Quatrième étape : Consolider la refonte du système dans un cadre cohérent de réponse à la conception du système ALE	31
5. Envisager d’autres options de conception du système ALE	34
5.1 Environnement Favorable	34
5.2 Dispositions Institutionnelles	36
5.3 Processus de Gestion	38
5.4 Processus Techniques	39
6. Attribuer des rôles aux parties prenantes pour les prochaines phases de la construction du système	41
7. Conclusion et prochaines étapes	45
Annexes	46
Glossaire	49
Références	50

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/ Corne de l'Afrique et au-delà. L'auteure 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 faille 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.

DVV 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 DVV 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
AEA	Apprentissage et Education des Adultes
AFA	Alphabétisation Fonctionnelle des Adultes
ALESBA	Approche de la Construction du Système–Apprentissage et Education des Adultes
CAC	Centre d’Apprentissage Communautaire
ERP	Evaluation Rurale Participative
FETP	Formation et Education Technique et Professionnelle
FdF	Formation des Formateurs
FF	Formation des Facilitateurs
GRALE	Rapport Mondial sur l’Apprentissage et l’Education des Adultes
ME	Ministère de l’Education (Ethiopie)
MGTD	Ministère du Genre, Travail et du Développement Social (Ouganda)
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation 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 des Capacités et Pouvoirs Communautaires
S&E	Suivi et Evaluation
SIG	Système d’Information de Gestion

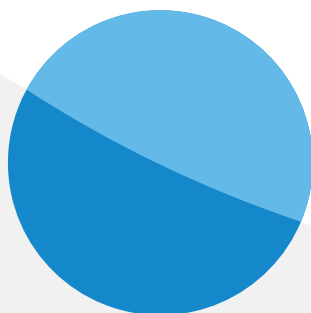
**PHASE TROIS –
ANALYSE ET
CONCEPTION DES
ALTERNATIVES**

1. INTRODUCTION

La troisième phase de l'approche de la Construction de Systèmes d'Apprentissage et d'Éducation des Adultes (ALESBA) emmène les utilisateurs de l'approche dans le domaine de la planification de l'éducation ainsi qu'une compréhension plus large des systèmes éducatifs. Le champ d'application de la planification de l'éducation a été élargi pour inclure tous les autres efforts éducatifs importants dans des cadres non formels, en plus du système d'éducation formel. L'élargissement de la compréhension des systèmes d'éducation est repris par la Banque Mondiale dans la Stratégie pour l'Éducation 2020 en confirmant que les systèmes d'éducation devraient inclure toute la gamme des possibilités d'apprentissage disponibles dans un pays, qu'elles soient formelles ou non formelles, financées ou fournies par les secteurs public ou privé, les ONG, etc. Il devrait inclure les règles, les politiques et les mécanismes de responsabilité qui lient un système éducatif (Stratégie 2020 du Groupe de la Banque Mondiale en matière d'éducation, 2011).

La croissance et l'expansion des systèmes éducatifs sont complétées par une préoccupation croissante pour la qualité de l'ensemble du processus éducatif. Les décideurs politiques, les praticiens, les experts, les planificateurs et les administrateurs de l'Apprentissage et de l'Éducation des Adultes (ALE) doivent prendre note de l'importance des stratégies de mise en œuvre, du rôle des mécanismes de régulation, y compris le choix des mécanismes de financement, des procédures de certification et de tous les aspects du système (Oxenham, 2008). Les décideurs de toutes les parties prenantes sont confrontés à différentes options lorsqu'ils planifient et conçoivent des systèmes, programmes, projets et services d'Apprentissage et d'Éducation des Adultes. Par exemple, ils doivent prendre des décisions concernant :

- Le rôle que l'État jouera et le rôle des autres parties prenantes dans un système d'AEA complet.
- Le contenu du programme (doit-il inclure les compétences liées aux moyens de subsistance, l'alphabétisation, etc.)
- Le choix de la langue, du matériel, des animateurs, des superviseurs.
- Les mécanismes de suivi et d'évaluation, etc.



La variété des systèmes, programmes, approches et méthodes qui ont été développés à ce jour dans les différents pays a également produit une variété de résultats (Oxenham, 2008). Ces expériences et les enseignements tirés peuvent guider la conception de systèmes nouveaux et améliorés. L'un des principaux enseignements est qu'aucune solution unique ne peut répondre à la diversité des situations humaines et aux demandes des divers groupes cibles qui ont besoin de services d'AEA. Les parties prenantes et les décideurs peuvent se sentir dépassés par le processus. Ils sont également confrontés aux résultats de leurs propres évaluations de la demande et des systèmes, effectuées au cours de la phase deux de l'ALESBA, ainsi qu'à l'analyse diagnostic des blocages et des défis du système.

Le cadre conceptuel, les éléments et les composantes de base de l'ALESBA fournissent un cadre et un processus organisés et systématiques pour toutes les décisions et les options de conception à prendre en considération. Par conséquent, la phase trois de l'ALESBA consiste à examiner les résultats des phases une et deux et à les intégrer dans un processus décisionnel afin de concevoir un système meilleur et amélioré. Pour chaque décision à prendre, il y a des options alternatives à considérer et à peser les unes par rapport aux autres.

Le livret présente un aperçu du processus d'analyse et de conception des alternatives avant de présenter les étapes et les outils pratiques pour faciliter le processus. Les options de conception de systèmes alternatifs d'AEA pour chaque élément du système présentent les possibilités offertes aux décideurs en matière d'AEA. Ces décisions et la conception finale du système ont également une incidence sur l'attribution de nouveaux rôles et responsabilités aux parties prenantes de l'AEA pour les prochaines phases de la mise en place du système.



2. RÉFLEXION SUR LES RÉSULTATS DES PHASES 1 ET 2 DE L'ALESBA

À ce stade du processus de construction du système, les partenaires de l'ALESBA ont déjà fait un long chemin ensemble. Ils devraient bien connaître le cadre conceptuel de l'ALESBA, ses éléments et ses composantes, et la façon dont ceux-ci sont contextualisés dans leur propre pays. Les concepts et pratiques clés tels que la pensée systémique, la prestation de services du point de vue de la demande et de l'offre, ainsi que les principes sous-jacents qui alimentent l'approche seraient devenus partie intégrante de leur pratique quotidienne et du vocabulaire de l'ALESBA.

Chacune des cinq phases de l'ALESBA se déroule à son propre rythme dans différents pays, en fonction de l'état du système au début du processus et du niveau de consensus et de la nature des relations entre les parties prenantes. Le processus de recherche de consensus (Phase Une) peut prendre jusqu'à un an pour parvenir à un accord suffisant avant de pouvoir commencer à évaluer l'état du système (Phase Deux, première partie) du point de vue de la demande et de l'offre par le biais d'exams par les pairs et d'études participatives. Les évaluations peuvent durer plusieurs mois ou même être menées sur une période de deux ans. L'utilisation des informations, des rapports et des scores issus des évaluations pour diagnostiquer les causes sous-jacentes des blocages du système (phase deux, partie deux) et comprendre les schémas systémiques entre les éléments constitutifs du système est un exercice intense qui ne peut pas nécessairement être réalisé en un seul atelier de travail, mais qui

peut nécessiter une réflexion constante pour générer de nouvelles idées au fil du temps. Cela peut se produire lors des sessions de dialogue entre les partenaires de l'ALESBA, ou lorsqu'ils adoptent une nouvelle façon de penser les systèmes et de nouvelles relations de partenariat dans leurs projets et programmes d'AEA. Par conséquent, il peut s'écouler un temps considérable avant que les partenaires de l'ALESBA n'atteignent la phase trois et n'envisagent les différentes options possibles pour la conception d'un système nouveau et amélioré de prestation de services d'AEA.

La Phase Trois (analyse et conception des alternatives) ne devrait idéalement commencer que lorsque certains résultats des phases Une et Deux auront été atteints. Les éléments suivants sont proposés pour chaque phase :

Phase Une: Recherche de Consensus

- Les relations entre les partenaires de l'ALESBA sont reconsidérées, réformées, clarifiées et définies en fonction des mandats et des fonctions de chaque partie prenante.
- Un accord massif est atteint sur la portée définie du système d'AEA qui doit être amélioré/renforcé pour répondre aux défis de la prestation de services.
- Un accord est établi concernant l'utilisation de l'ALESBA comme approche, y compris l'utilisation d'outils clés en cinq phases pour construire un système d'apprentissage et d'éducation des adultes amélioré dans le cadre du champ d'application et du contexte convenus.
- Une vision préliminaire du système d'apprentissage et d'éducation des adultes est définie, bien qu'elle puisse être revue à un stade ultérieur.
- Un plan préliminaire pour le processus de construction du système a été convenu avec une ou un petit groupe de parties prenantes sélectionnées pour jouer le rôle de moteur du processus.
- Les partenaires de l'ALESBA intègrent au processus les ingrédients du succès tels que le partenariat, le travail d'équipe, la gestion des conflits, l'influence et la négociation, et la gestion des risques.



Phase Deux: Evaluation et Diagnostic

- Il existe une compréhension approfondie des intérêts et des besoins des groupes cibles et de leur perception des services d'apprentissage et d'éducation des adultes actuels (comme l'indique une évaluation de la demande qui a été réalisée).
- Des données de référence ont été établies sur l'état de chaque élément du système existant et sont disponibles sous la forme de rapports narratifs et de descriptions de l'étude qualitative et du mécanisme de notation, qui indiquent les points faibles nécessitant une intervention.
- Des aperçus des causes profondes et des blocages du système qui conduisent à une mauvaise prestation de services et à une moindre réactivité aux besoins des groupes cibles ont été identifiés.

La Phase Une de l'ALESBA (Recherche de Consensus) prépare les bases de la coopération entre les parties prenantes et, à partir de la Phase Deux, chaque phase de l'ALESBA filtre les informations du système pour se concentrer sur les éléments clés et les éléments de base qui doivent être améliorés et remaniés, créant ainsi des possibilités de mettre en œuvre et de tester la nouvelle conception, et d'examiner, d'ajuster et de mettre à niveau les interventions nécessaires pour mettre en place un système d'AEA efficace qui puisse fournir des services à long terme.



3. UN APERÇU DU PROCESSUS D'ANALYSE ET DE CONCEPTION DES ALTERNATIVES

La troisième phase de l'ALESBA part de l'hypothèse que les résultats des Phases Une et Deux ont pu convaincre les parties prenantes de l'AEA :

- Le système actuel d'AEA ne répond pas à tous les besoins et intérêts du groupe cible.
- Tous les éléments constitutifs du système ne sont pas en place et ne fonctionnent pas.
- La prestation de services d'AEA est entravée par des blocages et des difficultés au sein du système.
- Les scores des éléments et des composantes du système d'AEA indiquent les faiblesses et les lacunes.

- Les parties prenantes de l'AEA ne remplissent pas nécessairement leurs mandats et leurs rôles.
- Les parties prenantes de l'AEA ne coopèrent pas suffisamment pour optimiser les ressources et la prestation de services, etc.

Les points mentionnés ci-dessus sont des exemples des résultats potentiels de l'évaluation du système du point de vue de la demande et de l'offre. Si les parties prenantes conviennent que le système existant doit être amélioré ou totalement remanié, elles s'engageront dans un processus comportant quatre étapes principales :

Étapes du processus d'analyse et de conception des alternatives

- **Étape Une** : sur la base des résultats de l'évaluation de la Phase Deux, trouver le(s) meilleur(s) point(s) d'entrée pour modifier et améliorer le système. Les points d'entrée consistent à trouver les éléments constitutifs du système qui doivent être modifiés et améliorés et qui peuvent servir de levier pour modifier d'autres éléments constitutifs du système. Il peut ne pas être possible ou abordable de changer tous les éléments constitutifs du système et les parties prenantes peuvent devoir établir des priorités et prendre une décision concernant les éléments et les composants constitutifs qui ont le plus besoin d'être changés et qui peuvent servir de levier pour d'autres changements du système également.
- **Étape Deux** : sur la base des points d'entrée prioritaires (éléments constitutifs/composantes), identifiés lors de l'étape une, les parties prenantes examineront et compareront différents moyens et modalités pour revoir les éléments constitutifs et les composantes du système priorisé. Ils devront peut-être envisager différentes façons de formuler les politiques, repenser les mécanismes et les structures de coordination, ainsi que les différentes modalités de prestation de services, etc. afin de s'assurer que les composantes prioritaires sont repensées pour optimiser la prestation de services.
- **Étape Trois** : Évaluer l'impact des changements apportés aux éléments/composantes priorités sur le système dans son ensemble (composantes restantes du système). D'autres composantes et éléments peuvent également nécessiter un ajustement en raison des changements

apportés. Les parties prenantes devront répéter le processus d'analyse des alternatives et de prise de décision pour ces composantes également (répéter l'étape deux). Il faut garder à l'esprit que la refonte ou la réforme du système nécessite des réformes et des changements couvrant toute la gamme des services d'AEA (Magrath B, 2019).

- **Étape Quatre** : Consolider la refonte des différents éléments et composantes du système dans un cadre cohérent de réponse à la conception du système d'AEA qui décrira l'aspect du nouveau système d'AEA et son fonctionnement prévu, ainsi que le processus d'activation de la nouvelle conception du système en référence à la phase quatre de l'ALESBA, à savoir la mise en œuvre et l'essai de la nouvelle conception dans des zones pilotes sélectionnées avec des groupes cibles identifiés.

La conception d'un système amélioré exige un examen attentif des différentes options/alternatives disponibles ainsi que la prise de décisions avec la transparence et le consensus nécessaires quant à l'option qui sera la meilleure. Ceci est évident tout au long des quatre étapes mentionnées ci-dessus.

Analyser les alternatives et prendre une décision

L'analyse des alternatives est un moyen systématique de rechercher et de décider des solutions. Elle fait suite à une analyse des problèmes et constitue une condition préalable à la conception de stratégies d'action et de nouveaux systèmes. Les alternatives peuvent être analysées comme différents moyens d'atteindre un but préalable (Lohmeier, 1994). L'analyse des alternatives se déroule généralement en trois étapes :

- Recherche d'alternatives (quels choix avons-nous ?).
- Peser les alternatives par rapport aux critères choisis.
- Décider des alternatives à poursuivre.

La première étape impliquerait que nous ayons nommé ou énuméré différentes options ou moyens par lesquels un statut ou un objectif défini pourrait être atteint pour résoudre les défis ou les blocages existants. À la fin de la deuxième étape, nous aurions évalué les alternatives possibles en appliquant des critères pertinents pour évaluer les différentes options disponibles. Le processus de sélection permettant de choisir entre différentes options alternatives est plus efficace lorsque :

- La compréhension de la situation problématique respective est claire.
- Il existe une vision claire des différentes solutions.
- Les critères de sélection pour la prise de décision sont transparents (Lohmeier, 1994).

Il est utile, lorsque l'on envisage d'autres options, de (DEVCO B4 Document de travail sur l'éducation, 2014) :

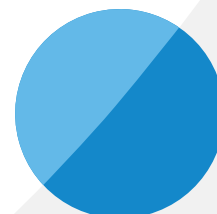
- Faire en sorte que ce qui existe déjà fonctionne mieux, c'est-à-dire développer des stratégies qui fonctionnent pour faire en sorte que ce qui est en place fonctionne mieux.
- Éviter d'implanter des solutions externes qui ne tiennent pas compte des nombreuses variables locales et du contexte.
- Trouver des réponses aux problèmes dans le cadre du système existant.
- Garder à l'esprit que « la forme suit la fonction » et ne pas être tenté de commencer une restructuration avant d'avoir analysé les types de services que le système doit fournir et les composantes nécessaires pour ce faire.
- Identifiez les points de levier susceptibles d'accélérer les changements du système à travers plusieurs composantes et éléments en même temps (Southern Africa Capacity Initiative, 2006).

Pour changer un système, il faut que les principales parties prenantes prennent des décisions audacieuses. Cela peut nécessiter de remettre en question toute une série d'aspects, tels que le rôle des institutions du secteur public, les pratiques comportementales organisationnelles de longue date et les rôles et relations des parties prenantes, ainsi que d'adopter des principes et des valeurs de prestation de services axée sur la demande, des approches intégrées et multisectorielles et des systèmes de gouvernance améliorés dans toutes les sphères de gouvernance. L'importance de la pensée systémique dans le processus devrait être soulignée à nouveau avec un bref rappel.

L'impact de la dynamique des systèmes

Étant donné que tous les éléments et composantes constitutifs du système AEA sont liés par des structures, des processus et des boucles de rétroaction, un changement dans la conception d'une composante peut compromettre une série de conséquences dans d'autres composantes. Il existe un consensus croissant sur le fait que les interventions visant à améliorer les possibilités et les résultats d'apprentissage doivent être conçues et étudiées dans le cadre d'un système d'éducation plus large. La prestation de services d'AEA et les opportunités d'apprentissage qu'elle offre sont influencées par un réseau complexe de dynamiques impliquant différents intrants, acteurs, processus et contextes sociopolitiques. L'accent a été mis sur le système dans son ensemble plutôt que sur les interventions et les programmes individuels. Il existe de nombreux exemples de politiques et de programmes bien intentionnés qui ont entraîné des conséquences inattendues qui se manifestent dans d'autres parties du système ou qui s'attaquent aux symptômes sans s'attaquer aux causes profondes du problème (Magrath B, 2019).

La refonte du système AEA ou de certaines de ses composantes a généralement lieu alors que le système fonctionne encore. Il n'est pas possible d'arrêter la fourniture de tous les services et de repartir à zéro tant que le système n'a pas été reconçu. Les changements de système doivent être introduits dans un système déjà opérationnel, ce qui peut compliquer encore les choses. Il faut garder à l'esprit que le système fonctionne dans toutes les sphères de gouvernance et peut inclure de multiples secteurs et parties prenantes. La complexité du système exige des approches innovantes pour examiner les problèmes, proposer des solutions alternatives et prendre des décisions audacieuses qui peuvent améliorer fondamentalement la situation actuelle.



4. FACILITER LE PROCESSUS D'ANALYSE ET DE CONCEPTION DES ALTERNATIVES : ÉTAPES ET OUTILS

La facilitation de la Phase Trois de l'ALESBA se compose de quatre étapes principales, chacune ayant ses propres processus et outils. Différentes options de conception du système sont proposées aux parties prenantes et les choix effectués affecteront leur propre rôle dans le système. Par conséquent, la section quatre doit être lue

conjointement avec la section cinq, qui élabore les options de conception des éléments du système, et la section six, qui fait référence aux différents rôles des parties prenantes dans le processus. Les parties prenantes de l'ALESBA doivent contextualiser et compléter les outils et processus suggérés ci-dessous.

Une feuille de route pour faciliter le processus d'analyse et de conception des alternatives

Le volume de données et d'informations généré durant la Phase Deux doit être traité dans un cadre systémique afin de trouver les meilleurs points d'entrée pour modifier améliorer le système AEA. Cela permet un transfert sans heurts

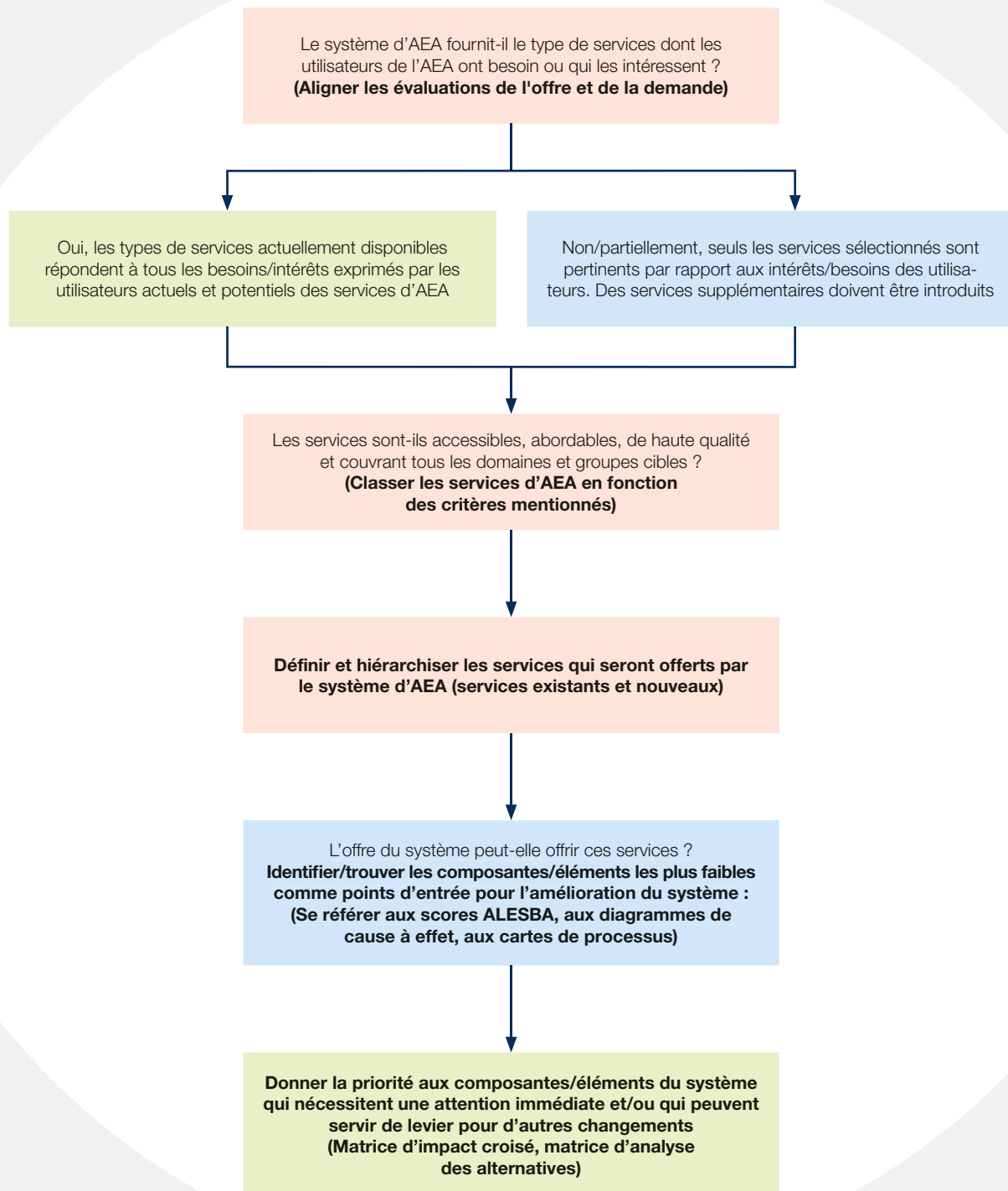
vers la Phase Trois. La feuille de route présentée dans le tableau ci-dessous peut guider la facilitation des quatre étapes du processus d'analyse et de conception des alternatives au cours d'une série d'ateliers et de réunions, etc.

Étape	Résultat/Décision	Processus/outils
Étape Une : Trouver et hiérarchiser le(s) meilleur(s) point(s) d'entrée pour améliorer le système AEA	Décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> • Les types de services d'AEA prioritaires que le système fournira • Les composantes/éléments prioritaires pour l'amélioration du système AEA 	<ul style="list-style-type: none"> • Aligner les évaluations de la demande et de l'offre • Classement des services de l'AEA • Définir/prioriser les services d'AEA qui seront offerts • Identifier/trouver les éléments les plus faibles (scores ALESBA, diagrammes de causes et d'effets, cartes de processus) • Donner la priorité aux composantes/éléments sélectionnés • (Matrice d'impact croisé, matrice d'analyse des alternatives)
Étape deux : Envisager des solutions de rechange pour la refonte des composantes/éléments du système	Décision sur la meilleure façon/moyen/modalité d'améliorer le fonctionnement de chaque composante/élément prioritaire du système	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'autres options de conception (brainstorming, recherche, et influence fondée sur des preuves, etc.) • Évaluer les options/alternatives (par exemple, différentes méthodologies d'alphabétisation, et approches d'évaluation des apprenants, etc.), par rapport à des critères sélectionnés (matrice d'analyse des alternatives) • Prendre une décision sur la meilleure alternative à poursuivre
Étape Trois : Évaluer l'impact de la refonte sur l'ensemble du système	Décisions sur : <ul style="list-style-type: none"> • Quels autres éléments sont concernés par les changements de l'étape deux • Quels sont les éléments de construction concernés qui doivent être remaniés en priorité • La meilleure façon/moyen/modalité d'améliorer le fonctionnement de ces éléments de base affectés 	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver les éléments de base affectés (Arbre des objectifs, cartes des processus, esquisse de scénario) • Décider de la meilleure façon d'améliorer les éléments de base concernés : (Rechercher d'autres options de conception, évaluer les alternatives à l'aide de la matrice d'analyse des alternatives et prendre une décision sur la meilleure option, c'est-à-dire répéter l'étape deux)
Étape Quatre : Consolider la refonte du système dans un cadre cohérent de réponse à la conception du système d'AEA	Achèvement du cadre de réponse pour la conception du système AEA : <ul style="list-style-type: none"> • Liste finalisée et hiérarchisée de toutes les composantes/éléments du système remanié, y compris la manière dont ils seront réalisés • Une vision revisitée • Rôles et responsabilités des parties prenantes • Plan opérationnel de mise en œuvre et d'essai 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de réponse pour la conception du système d'AEA : Table des matières suggérée

4.1 Etape Une: Trouver et classer par ordre de priorité le(s) meilleur(s) point(s) d'entrée pour modifier/améliorer le système d'AEA

Pour trouver les meilleurs points d'entrée pour l'amélioration du système d'AEA, la première question à se poser est de savoir si le côté offre du système d'AEA fournit ou non le type de services dont le groupe cible d'AEA a besoin et qu'il demande (côté demande). La réponse à

cette question permet d'identifier les points d'entrée pour l'amélioration du système du côté de l'offre tout en répondant aux besoins du côté de la demande. Le diagramme ci-dessous explique les processus impliqués dans l'étape une.



Les processus de la première étape

Comme le montre le diagramme ci-dessus, le point d'entrée principal pour l'amélioration d'un système d'AEA réside dans la question de savoir si le système d'AEA existant fournit ou non les types de services dont le groupe cible/les utilisateurs du service ont besoin ou qui les intéressent. Si les services actuels ne répondent pas aux besoins des apprenants de l'AEA, le système ne remplit pas son objectif et la refonte de l'offre du système devient obsolète. Par conséquent, les points d'entrée pour l'amélioration du système ne peuvent pas être dissociés du renvoi aux évaluations, de la demande, effectuées au cours de la Phase Deux. Si l'évaluation de la demande n'a pas encore été réalisée, il est utile de classer les services en fonction de critères tels que la qualité, l'accessibilité, etc. Le classement permet de savoir quels services sont très demandés, mais aussi où se situent les lacunes en termes de qualité, de couverture, etc. Que la réponse à la première question soit oui, non ou partiellement, les types de services demandés par les utilisateurs de l'AEA doivent être définis et hiérarchisés en fonction de ce que le système peut gérer, se permettre et fournira à partir de là.

La question suivante à se poser est de savoir si l'offre peut fournir le type de services demandés et nécessaires par le groupe cible. Si tous les éléments de base ne sont pas en place et/ou ne fonctionnent pas comme ils le devraient, cela ne sera pas possible. Par conséquent, les parties prenantes de l'ALESBA doivent interroger les résultats de la phase deux sous la forme des scores de l'ALESBA (et des données qualitatives qui les accompagnent), des diagrammes de cause à effet, des cartes de processus

et de tout autre exercice analytique réalisé au cours du processus de diagnostic (Phase Deux, partie deux) afin d'identifier les éléments les plus faibles et les éléments qui nécessitent une attention immédiate et/ou qui peuvent servir de levier pour des changements dans d'autres éléments du système (par exemple, l'amélioration des mécanismes et des processus de coordination peut contribuer à une prestation de services plus intégrée et à la réduction des coûts financiers dans un secteur, etc.). Pour diverses raisons, il peut ne pas être possible ou abordable d'entamer le processus de refonte et d'amélioration de toutes les composantes du système, et les parties prenantes de l'ALESBA peuvent avoir à établir des priorités et à décider de ce qui doit venir en premier et de ce qui peut être traité à un stade ultérieur. Cela sera également enregistré dans le cadre de réponse de la conception du système d'AEA au cours de l'étape quatre.

Par conséquent, la section 4.1. couvrira les étapes et les outils nécessaires pour faciliter le processus décrit dans le diagramme de flux et la feuille de route pour la Phase Trois - le processus d'analyse et de conception des alternatives.

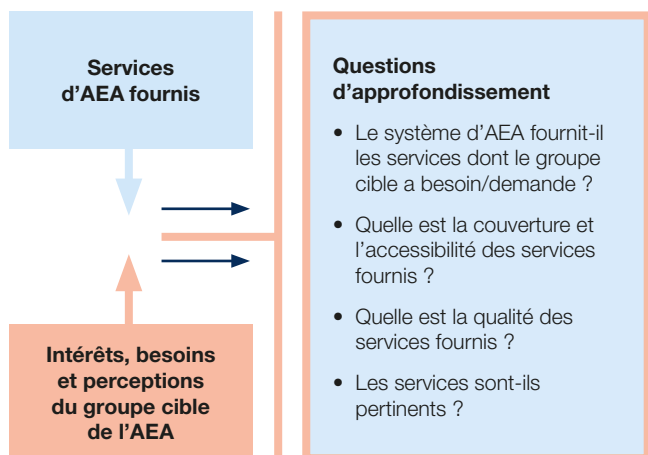
Aligner les évaluations de la demande et de l'offre

Pour répondre à la question de savoir si le système d'AEA fournit ou non les types de services dont les apprenants/utilisateurs ont besoin ou qui les intéressent, les résultats de l'évaluation de la demande (de préférence auprès des utilisateurs existants et des nouveaux utilisateurs potentiels) doivent être comparés aux services actuellement fournis par le système du côté de l'offre, tels qu'ils ressortent de l'évaluation réalisée au cours de la phase deux (par exemple, par un examen par les pairs).

L'exercice peut être facilité par la présentation d'un résumé des résultats de l'évaluation de la demande et la distinction entre a) les perceptions des groupes-cibles de l'AEA sur les services actuellement fournis (en termes de pertinence,



d'acceptabilité, d'accessibilité et de qualité, etc.) et b) les intérêts et les besoins des utilisateurs actuels et potentiels de nouveaux services d'AEA qui ne sont peut-être pas offerts actuellement. Ces demandes/besoins/intérêts peuvent être inscrits sur des cartes et placés au bas du diagramme, comme indiqué ci-dessous (énumérer un besoin/intérêt par carte). Il convient de faire la distinction entre l'intérêt et le besoin exprimés pour les services existants et les nouveaux services en utilisant des cartes de deux couleurs différentes. Les services d'AEA actuels fournis par les différents acteurs peuvent être inscrits sur une carte d'une autre couleur (énumérer un service par carte) et placés en haut du diagramme.

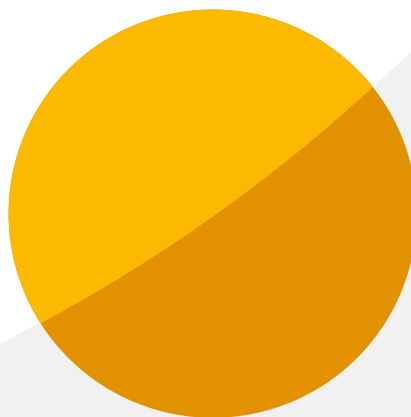


Cette présentation peut révéler des écarts directs entre l'offre et la demande dès le départ. Même si les demandes et les services fournis sont alignés, par exemple si le groupe cible demande des cours d'alphabétisation pour adultes et que ceux-ci sont fournis par le système actuel, des questions subsistent quant à savoir si les cours sont accessibles ou non à tous les apprenants de l'AEA, si la qualité du service est adéquate, si le programme d'études

est pertinent, si certaines parties du pays ou certains groupes cibles sont mal desservis (par exemple, les jeunes, les femmes, les handicapés, les ouvriers d'usine, etc.). La discussion exige que les parties prenantes de l'ALESBA effectuent l'analyse et que les animateurs du processus élaborent au préalable des questions d'approfondissement pertinentes. Sur la base de la réponse oui/non dans le diagramme de flux, les parties prenantes procéderont aux exercices restants pour trouver et hiérarchiser les points d'entrée pour le changement et l'amélioration du système.

Classement des services d'AEA en fonction de critères

Il est utile de savoir comment les apprenants de l'apprentissage et de l'éducation des adultes perçoivent les services. Cela permet également de dépeindre les faiblesses du système qui peuvent être liées aux scores du système et de diagnostiquer l'évaluation de l'offre. Les prestations de services d'AEA existantes et nouvelles peuvent être analysées à l'aide de matrices telles que celle ci-dessous (exemple). Une fourchette de notes peut être utilisée, par exemple de 1 à 5, 1 indiquant « faible » et 5 « élevé/excellent ». Les parties prenantes peuvent également décider de compléter le tableau en rédigeant une version résumée de la conclusion pour chaque comparaison et en débattant du résultat final pour parvenir à une conclusion finale.



À ce stade, les services peuvent être classés indépendamment des parties prenantes qui les fournissent, mais plutôt en fonction des résultats des évaluations de l'offre et de la demande. Les services et les critères de classement doivent être contextualisés, convenus et clairement expliqués à toutes les parties prenantes avant le début du processus

de classement. L'outil est plus utile pour le classement des services existants. Le classement de nouveaux services peut nécessiter un ensemble de critères différents, par exemple l'intérêt des apprenants, la disponibilité des parties prenantes pour fournir le service (couverture, etc.), etc.

Services d'AEA → Critères de classement des services ↓	Alphabétisation des adultes	Formation aux compétences non formelles	Formation aux compétences de vie	Formation aux compétences commerciales	Score total Critères
Accessibilité au groupe cible	4	2	1	2	9
Acceptabilité par le groupe cible	1	4	3	4	12
Qualité du service	2	3	2	3	10
Couverture du service dans le pays	4	3	1	3	11
Score total : Services	11	12	7	12	Voir les rangs ci-dessous

Dans l'exemple ci-dessus, l'interprétation est la suivante :

- Parmi les quatre services actuellement fournis par les parties prenantes, la formation aux compétences non formelles et la formation aux compétences commerciales obtiennent un score plus élevé que l'alphabétisation des adultes et la formation aux compétences de vie pour tous les critères. Cela implique une meilleure perception des services par les utilisateurs de l'AEA, mais doit être analysé plus en détail en termes de mode de fourniture de ces services. Par exemple, bien que l'acceptabilité du service par les utilisateurs soit assez élevée et montre un besoin et un intérêt, la qualité et la couverture des services dans le pays sont moyennes (score 3), ce qui indique que les causes sous-jacentes de la fourniture de services médiocres/moyens doivent être davantage analysées.

- Les scores indiquent que l'acceptabilité est la plus élevée pour les quatre services et que l'accessibilité est la plus faible. Les causes sous-jacentes de cette situation doivent être analysées plus en détail avant que des décisions ne soient prises sur la manière d'améliorer le système de prestation.

Les résultats de l'exercice de classement des prestations de services peuvent être analysés plus en détail dans le contexte des faiblesses et des défis du système, comme l'indiquent le tableau de notation de l'ALESBA et les études de diagnostic menées durant la phase deux.

Définir et hiérarchiser les types de services qui seront offerts par le système AEA

L'alignement des demandes (intérêts/besoins) des apprenants de l'AEA (utilisateurs de services) et des services existants du côté de l'offre peut avoir montré que seuls certains services proposés sont encore pertinents et que de nouveaux services doivent être introduits pour répondre aux demandes des apprenants. L'exercice de classement des services aurait mis en évidence d'autres intérêts et priorités des apprenants de l'AEA. On peut supposer que c'est le cas :

- Les services actuellement proposés sont pris en charge par les parties prenantes existantes (prestataires de services d'AEA).
- La qualité, l'accessibilité, le caractère abordable et la couverture, etc. des services existants peuvent ne pas répondre aux besoins des utilisateurs de l'AEA et nécessiteront un changement et une amélioration du côté de l'offre du système.
- Les nouveaux services à introduire peuvent exiger des parties prenantes existantes qu'elles élargissent les options de prestation de services et/ou qu'elles fassent appel à de nouvelles parties prenantes et de nouveaux secteurs. Par exemple, s'il existe un besoin et un intérêt pour l'AEA liés à la santé, le secteur de la santé devra peut-être être inclus dans le groupe de parties prenantes de l'ALESBA.
- Les nouveaux services peuvent également nécessiter une coopération avec le secteur privé, et des partenariats public-privé, etc.
- L'extension de la qualité et de la couverture des services existants et/ou l'introduction de nouveaux services peuvent ne pas être abordables du point de vue de l'offre et devront peut-être être introduits progressivement au fil du temps.
- Les parties prenantes doivent également garder à l'esprit les politiques, les objectifs nationaux et les plans de développement qui dictent les types de services à fournir (même si, dans certains cas, ceux-ci peuvent être dépassés compte tenu des demandes actuelles des apprenants de l'AEA).

Enfin, les parties prenantes de l'ALESBA doivent définir et hiérarchiser les types de services d'AEA qui seront maintenus et les nouveaux services qui seront introduits

dans le cadre du système de prestation de services d'AEA. Pour définir et hiérarchiser les types de services qui seront proposés dans le cadre du système d'AEA, différents outils d'analyse peuvent être utilisés. Cela peut montrer l'effort qui sera nécessaire pour améliorer le système d'AEA. L'évaluation de l'offre aurait également indiqué les défis à relever dans le cadre du système de prestation de services existant et la manière dont il affectera le déploiement des services.

Il ne s'agit donc pas d'un simple exercice visant à définir et à hiérarchiser les services d'AEA qui seront offerts par le système. Les parties prenantes peuvent classer tous les services existants et nouveaux en fonction de critères tels que

- Une forte demande pour le service de la part des apprenants de d'AEA.
- La priorité du service dans les politiques et les plans de développement nationaux, etc.
- Les coûts/le caractère abordable de l'offre du service.
- Les parties prenantes et l'engagement du secteur à fournir les services.
- La faisabilité des changements à apporter au système d'AEA afin de fournir le service avec la qualité nécessaire, etc.

Le classement des services par rapport aux critères peut se faire par le biais d'une discussion avec les parties prenantes et en utilisant un simple mécanisme de notation de 1 à 5 et/ou en complétant la matrice par l'écriture de l'analyse de chaque service par rapport aux critères et en parvenant à une conclusion en débattant des réponses (c'est-à-dire en considérant les avantages et les inconvénients). À la fin de cet exercice, les parties prenantes auront établi des priorités, défini et pris une décision concernant les services d'AEA qui seront offerts et qui feront partie de la refonte du système. Les services qui ne peuvent pas être offerts immédiatement peuvent être introduits progressivement dans le temps et cette option peut être prévue dans le cadre d'intervention de la conception du système d'AEA.

Identifier/trouver les composantes/éléments les plus faibles comme points d'entrée pour l'amélioration du système

Maintenant que l'identification des services qui seront offerts par le système d'AEA est claire, la question suivante est de savoir si le système existant (côté offre) peut ou non offrir ces services de manière optimale. Il faut garder à l'esprit que la fourniture de services d'AEA dépend d'un système composé d'éléments et de composantes. La manière dont les composantes sont disposées, conçues pour fonctionner et interagir les uns avec les autres dans les quatre

éléments et sphères de gouvernance est ce qui déterminera la mesure dans laquelle des services de qualité atteindront les apprenants de l'AEA. Pour optimiser la prestation des services d'AEA, les parties prenantes de l'ALESBA doivent se référer aux résultats de l'évaluation du système du côté de l'offre au cours de la Phase Deux. Les éléments les plus faibles susceptibles d'entraver la fourniture des services d'AEA prioritaires doivent être mis en évidence en tant que points d'entrée pour l'amélioration du système. Le tableau ci-dessous représente un rappel des quatre éléments de l'ALESBA, chacun comportant cinq composantes:

Environnement favorable	Dispositions institutionnelles	Processus de gestion	Processus techniques
Politique d'AEA	Structures de mise en œuvre de l'AEA	Processus de planification participatifs	Curricula localisés
Stratégie d'AEA	Ressources Humaines	Budget et allocation des ressources appropriées	Conception & méthodologie claires du programme d'AEA
Lignes Directrices pour la Mise en Œuvre du Programme d'AEA	Leadership & Gestion	Système de S&E	Développement des capacités à tous les niveaux de mise en œuvre
Cadre de qualifications	Mécanismes de Redevabilité	Système d'Information de Gestion	Développement de matériel
Cadre Juridique	Structures de partenariats entre des Acteurs Étatiques et Non Étatiques	Processus de Coordination et de Coopération	Evaluation des apprenants

Les partenaires/intervenants de l'ALESBA peuvent présenter les scores de l'évaluation du système ALESBA sous différentes formes, par exemple sous la forme de tableaux comparatifs montrant le score de chaque composante et élément en détail ou sous la forme de graphiques résumés pour comparer les régions ou les provinces les unes par rapport aux autres. Le point essentiel est de déterminer quels éléments et composantes du système sont peu performants sur un score total de 25 par élément et un score total de 5 par composante. Pour ce faire, les parties

prenantes doivent se référer aux détails narratifs du rapport afin de déterminer quels éléments ont connu des difficultés et pourquoi. Ils doivent également se référer aux études de diagnostic présentées au cours de la Phase Deux, telles que les diagrammes de cause à effet et les cartes de processus. Voir les exemples dans les annexes de cette brochure.

Une fois de plus, il est recommandé de mener cet exercice sans se référer aux rôles et contributions des différentes parties prenantes, mais plutôt d'évaluer le système dans son ensemble, en soulignant qu'il est de la responsabilité de toutes les parties prenantes. Les résultats de l'évaluation du système (Phase Deux) doivent être présentés visuellement, de préférence sur un mur ou un tableau d'affichage pendant toute la durée de l'atelier afin que les parties prenantes puissent s'y référer, les analyser et en débattre.



Les animateurs du processus doivent préparer à l'avance des questions d'approfondissement pour faciliter un processus analytique, par exemple :

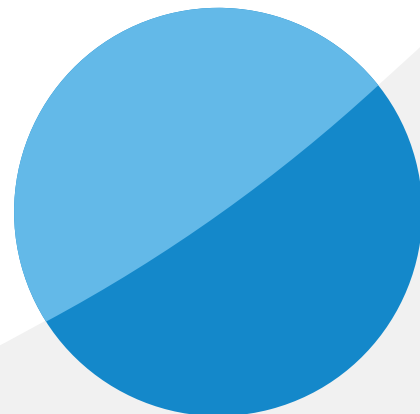
- Quels sont les éléments du système qui ont reçu des notes faibles ?
- Cela se produit-il dans toutes les zones géographiques ? (N'oubliez pas que l'évaluation a été menée dans des zones échantillons).
- Quelles composantes de chaque élément ont obtenu les scores les plus faibles ? Pourquoi ? (Se reporter aux rapports narratifs) ?
- Les notes faibles correspondent-elles aux causes profondes telles qu'elles sont décrites dans le diagramme de cause à effet ?
- Comment ces composantes peu performantes affectent-elles le processus de prestation de services ? (Voir les diagrammes de processus).
- Quels sont les éléments et les composantes du système qui devraient être prioritaires pour le renforcement du système ?
- Cela résoudrait-il le problème actuel de prestation de services ? Justifier pourquoi et comment ?
- Le renforcement de ces éléments et composantes pourrait-il permettre d'intégrer de nouveaux types de services d'AEA ou uniquement les services existants ?
- Que faudra-t-il faire pour inclure de nouveaux services ? (par exemple, intégrer de nouveaux bureaux sectoriels et de nouveaux acteurs, modifier le mécanisme de prestation de services, etc.)

Une fois la discussion terminée, un résumé du consensus du groupe sur les éléments les plus faibles et les composantes qui nécessitent une attention particulière doit être documenté dans le rapport de l'atelier, ainsi que visuellement sur des cartes ou un tableau de conférence, pour faciliter la discussion de l'exercice suivant. Gardez à l'esprit que tout processus d'analyse et de conception est itératif et que de nouvelles idées peuvent apparaître au fur et à

mesure du déroulement du processus. La triangulation des résultats des scores de l'ALESBA, les diagrammes de cause à effet et les cartes de processus réalisés au cours de la Phase Deux ainsi que le classement des services à partir de l'évaluation de la demande aideront à confirmer quels sont les éléments et les composantes les plus faibles et qui créent des blocages dans la prestation de services. À ce stade, une liste de composantes et d'éléments est suffisante. La hiérarchisation des priorités se fera lors de l'étape suivante. Les facilitateurs doivent être flexibles et tenir compte de la tension créative entre ce qui existe et ce qui peut être créé. Le recours à un consultant pour faciliter le processus peut être utile, mais l'appropriation, la responsabilité et la direction du processus doivent appartenir aux parties prenantes de l'ALESBA.

Donner la priorité aux composantes du système qui requièrent l'attention/peuvent servir de levier

Les parties prenantes ne peuvent pas se contenter d'examiner la liste des éléments les plus faibles du système qui ont été identifiés lors de l'exercice précédent, mais doivent établir un ordre de priorité des éléments qui ont le plus grand besoin d'être améliorés et/ou qui peuvent fournir le plus de moyens de débloquer les problèmes du système dans la chaîne de prestation de services d'AEA (c'est-à-dire avoir un impact sur d'autres éléments du système). Du point de vue des coûts et des délais, il peut également ne pas être possible de traiter tous les éléments et composantes du système en même temps.



C'est pourquoi, lorsqu'elles établiront les priorités des éléments et des composantes du système, les parties prenantes devront tenir compte des éléments suivants

- Se concentrer sur les services d'AEA à fournir – quels sont les composantes/éléments qui nécessitent une attention immédiate pour déployer et optimiser la fourniture de services ?
- Quels éléments peuvent servir de levier pour débloquent d'autres problèmes du système et donc offrir de meilleures possibilités de prestation de services ?
- Temps, coûts et capacités pour s'attaquer aux éléments et composantes les plus faibles. Cela a des implications pour les parties prenantes de l'ALESBA et pour la mesure dans laquelle elles peuvent s'engager dans le processus, mais aussi compte tenu du fait que le système d'AEA fonctionne toujours et que des changements et des améliorations doivent être introduits dans un système en marche.

Pour trouver les meilleurs points d'entrée permettant de débloquent et d'optimiser la prestation de services, il faut généralement analyser les causes profondes du système

tel qu'elles sont représentées dans les diagrammes de cause à effet. Cependant, c'est plus compliqué que cela. Dans le diagramme de cause et effet ci-joint (voir annexes), il est clair que la majorité des causes profondes se trouvent dans l'environnement favorable. L'absence d'une politique indépendante en matière d'AEA et de lois régissant le secteur a une incidence sur une foule de problèmes au sein du système. L'élaboration d'une politique et l'approbation d'une loi sont des processus à long terme et, si ces actions peuvent être considérées comme des points d'entrée importants pour améliorer le système, les parties prenantes devront également examiner des points d'entrée plus immédiats et réalisables susceptibles d'améliorer la prestation de services et d'exercer un effet de levier pour améliorer d'autres domaines du système, tout en continuant à entreprendre une politique fondée sur des données probantes en influençant le système par des processus techniques et de gestion bien conçus et mis en œuvre, etc. Par conséquent, différents facteurs et critères influenceront la décision concernant les composantes à privilégier comme étant des points d'entrée pour l'amélioration du système.

Analyse d'impact croisé

Un outil utile pour explorer les relations, l'impact et l'effet de levier que les composantes ont sur un autre est l'analyse d'impact croisé. Elle peut être réalisée soit par composante du système, soit par élément du système, soit pour le système dans son ensemble. Un exemple est présenté ci-dessous pour comparer l'impact de l'environnement favorable sur les processus techniques. Les parties prenantes doivent systématiquement poser une question lorsqu'elles comparent les composantes entre elles, à savoir "Quel est l'impact du fonctionnement efficace de la composante X sur le fonctionnement efficace de la composante Y". La question peut être contextualisée en fonction des indicateurs de performance du tableau de notation de l'ALESBA. Dans l'exemple ci-dessous, les questions suivantes peuvent être posées:

- Quel est l'impact de la mise en place d'une politique efficace pour garantir la conception et l'application de programmes d'études pertinents et localisés ?
- Quel est l'impact de la mise en place d'une politique efficace pour assurer la conception de programmes pertinents, avec des méthodes d'apprentissage participatives basées sur les résultats (par exemple, AFA, REFLECT, etc.)



Cela implique de partir d'une composante de l'environnement favorable et de le comparer à toutes les composantes du processus technique. Au cours du processus, une note de 1 à 5 peut être débattue et acceptée par toutes les parties prenantes. Une note de « 1 » signifie un impact limité et une note de « 5 » un impact élevé. Les parties prenantes poursuivront ensuite avec la deuxième composante de l'environnement favorable et le compareront avec toutes les composantes du processus technique. Les composantes de l'environnement favorable qui obtiennent le score le plus élevé auront le plus grand impact sur le bon fonctionnement des processus techniques et doivent être traités de toute urgence. Cela signifie que sans cette composante, les autres composantes ne peuvent pas être traitées ou ne fonctionneront pas bien. La matrice peut également être complétée

en inscrivant les arguments de conclusion et la justification de ces déclarations dans chaque cellule au lieu d'utiliser des scores.

Un exercice similaire devrait être réalisé pour les processus techniques et de gestion, les dispositions institutionnelles, etc. Cela implique que chaque élément du système peut être comparé à l'environnement favorable et de même chaque élément du système peut être comparé aux processus de gestion, etc. Les résultats devraient être comparés, débattus et discutés et pourraient fournir des indications sur les points d'entrée et les éléments de base qui peuvent servir de levier – ce qui signifie que si cet élément de base est renforcé, il pourrait ouvrir la voie au renforcement ou au déblocage des défis liés au renforcement d'autres éléments de base. Voir l'exemple de matrice d'impact croisé ci-dessous.

Matrice d'impact croisé

Activation Environnement → Procédés techniques ↓	Politique	Stratégie	Directrices du Programme d'AEA	Cadre des qualifications	Cadre Juridique Favorable
Curricula localisés					
Conception du programme					
Développement des capacités					
Développement matériel					
Évaluations des apprenants					
Score d'impact total pour l'environnement favorable sur les processus techniques					

Adopté et adapté pour l'ALESBA à partir de la méthodologie de la SACI pour la transformation des capacités (Southern Africa Capacity Initiative, 2006).

En utilisant les résultats de la matrice d'impact croisé ou tout autre outil sélectionné, les parties prenantes devraient réfléchir aux résultats de tous leurs exercices analytiques et affiner leur sélection des composantes prioritaires par rapport à d'autres critères importants. Elles peuvent

également décider d'inclure toutes les composantes ayant obtenu un certain score comme composantes prioritaires. L'analyse des alternatives, telle que décrite ci-dessous, peut aider à hiérarchiser davantage les points d'entrée sélectionnés sur la base de critères convenus.

Matrice d'analyse des alternatives

En commençant par les éléments de base présélectionnés identifiés à l'aide de la matrice d'impact croisé, une matrice d'analyse des alternatives a le potentiel d'affiner davantage

la sélection des points d'entrée en utilisant un autre ensemble de critères de faisabilité comme dans l'exemple ci-dessous :

Éléments de base → Critères ↓	Développement des capacités à tous les niveaux	Politique de l'AEA	Structure de mise en œuvre de l'AEA	Budgétisation participative
Temps nécessaire pour améliorer l'élément de base	3	1	3	2
Coûts des changements	1	3	1	3
Tirer parti des autres éléments constitutifs	3	4	4	5
Impact direct sur la prestation de services	5	3	3	5
Score/Conclusion	12	11	11	15

Il est possible d'utiliser des notes de 1 à 5 ou d'écrire les conclusions de chaque classement et de se prononcer sur les avantages et les inconvénients de chaque sélection. Dans l'exemple ci-dessus, la mise en place d'un système de budgétisation participative et le développement des capacités du personnel d'AEA à tous les niveaux obtiennent les meilleures notes et sont considérés comme des points d'entrée prioritaires susceptibles d'améliorer le système d'AEA.

Pour conclure l'analyse, une décision finale doit être prise quant aux composantes qui seront sélectionnées pour le processus de conception immédiat (voir l'étape deux ci-dessous) et ceux qui seront introduits progressivement par la suite. Idéalement, la décision doit être prise par le biais d'un dialogue et d'un consensus entre la majorité des parties prenantes ou bien celles-ci peuvent voter pour convenir des meilleurs points d'entrée. Ces points seront inclus dans le cadre de réponse de la conception du système ALE.

4.2 Etape Deux: Envisager des solutions de rechange pour la refonte des composantes/éléments prioritaires du système

À l'issue de l'étape une, les parties prenantes auront établi une liste de composantes prioritaires à améliorer et à redéfinir pour garantir le bon fonctionnement du système. Certaines composantes seront traitées comme une question d'intérêt immédiat, tandis que d'autres seront traitées à un stade ultérieur. L'étape deux concerne la re-conception ou l'amélioration proprement dite des composantes prioritaires. Il s'agit de la manière/moyen/modalité de l'apparence et du fonctionnement d'une composante et d'envisager différentes façons de l'améliorer. Par exemple, la structure de mise en œuvre de l'AEA peut avoir un caractère très centralisé qui entraîne des blocages dans la manière dont les programmes sont conçus, les matériels élaborés et les formations dispensées, ou le SIG (Système d'Information de Gestion) ne saisit que les données des projets gouvernementaux, laissant de côté les efforts des acteurs non étatiques tels que les ONG.

La refonte de ces composantes exige des parties prenantes de l'ALESBA qu'elles envisagent différentes options de conception par le biais d'un brainstorming, en s'appuyant sur leurs propres expériences fondées sur des preuves et/ou sur des études existantes (par exemple, évaluations et recherches, etc.), en partageant les expériences d'autres pays, ou même en commandant des études de recherche spécifiques afin de trouver les meilleures solutions de refonte pour les éléments prioritaires de base. La deuxième étape exige des parties prenantes qu'elles :

- Assent un brainstorming, recherchent et trouvent différentes options de conception pour chaque composante priorisée.
- Pèsent les options de conception par rapport aux critères sélectionnés (en utilisant des outils tels que les matrices d'analyse des alternatives).
- Décident de la meilleure option pour reconcevoir chacune des composantes prioritaires du système.



Pour faciliter le brainstorming et la recherche de solutions alternatives, il est conseillé aux parties prenantes de :

- Se concentrer sur les besoins et les intérêts du groupe cible de l'AEA. Le système doit être conçu pour offrir des services pertinents.
- Garder à l'esprit la vision du système d'AEA.
- Tenir compte à la fois de la demande et de l'offre du système.
- Garder à l'esprit les éléments et les composantes priorisées et revenir vérifier qu'ils sont suffisamment pris en compte.
- Faire un brainstorming et rechercher des options alternatives pour toutes les composantes du système afin de disposer d'options pour les changements susceptibles d'affecter l'ensemble du système (au cours de l'étape trois).
- Rassembler le plus grand nombre possible d'idées des parties prenantes sur les solutions alternatives pour chaque composante. Les parties prenantes de l'ALESBA peuvent mettre en œuvre différents projets et programmes et en tirer des enseignements. Elles peuvent présenter des exemples de meilleures pratiques qui peuvent servir de base à la conception du nouveau système. Toutes ces expériences doivent être respectées et mises sur la table.
- Mener des recherches supplémentaires ou partager les expériences concernant les solutions pour certaines composantes, si nécessaire. Différentes parties prenantes peuvent être chargées de faire cette recherche et de présenter au groupe de parties prenantes de l'ALESBA des options alternatives. Les universités peuvent jouer un rôle important dans ce domaine.
- Insister sur l'importance de la prestation de services multisectoriels et intégrés. Les intérêts et les besoins des groupes cibles de l'apprentissage et de l'éducation des adultes couvriront très probablement un large éventail de secteurs. Cela nécessite l'intégration des politiques, des stratégies, des programmes et des mécanismes de prestation de services, ainsi que des dispositions institutionnelles.
- Tenir compte du système de gouvernance du pays et du fait que les options alternatives pour les composantes peuvent devoir tenir compte de chaque niveau de mise en œuvre.
- S'assurer que toutes les parties prenantes de l'ALESBA jouent un rôle dans le processus de construction du système. La forme suit la fonction, et l'accent doit être mis sur la refonte du système et sur la façon dont il doit fonctionner avant de décider des rôles des parties prenantes qui seront couverts dans la section six de cette brochure.

Par conséquent, il est suggéré que les parties prenantes préparent un tableau de conférence (flipchart) pour chaque composante priorisée de l'ALESBA et lancent un processus de brainstorming et/ou de recherche d'options alternatives pour chaque composante priorisée du système. Ces options peuvent être écrites sur des cartes et collées sur les tableaux de conférence (flipchart) pour les composantes respectives. À ce stade, toutes les suggestions comptent, sont valables et respectées. La section 5 de ce livret présente des options alternatives de conception du système et des considérations tirées de la littérature qui peuvent être utiles dans le processus.

L'objectif de l'analyse des alternatives est d'identifier les options alternatives possibles et de convenir d'une option ou d'une stratégie d'action. Les options alternatives doivent être examinées à la lumière des groupes cibles qui seraient

concernés par elles et des défis existants identifiés au sein du système (DFID, 2002). L'objectif du processus décisionnel est de proposer des options qui sont :

- Souhaitables et qui répondent à ce que le groupe cible et les parties prenantes de l'ALESBA souhaitent.
- Réalisables.
- Capables de faciliter l'optimisation de la fourniture du système d'AEA.

Il existe différentes méthodes et outils que les parties prenantes peuvent utiliser pour décider de la meilleure option alternative pour chaque composante du système. L'un des outils les plus applicables et les plus polyvalents reste la matrice d'analyse des alternatives. Elle fait correspondre les différentes alternatives à évaluer avec des critères précis.

En travaillant en petits groupes et en partageant la responsabilité des composantes, les parties prenantes peuvent classer chaque alternative en fonction d'un ensemble de critères par composante. Le groupe peut utiliser des critères communs pour toutes les composantes, tels que

- La rentabilité.
- La disponibilité des ressources physiques.
- La disponibilité du personnel.
- Les compétences et les capacités disponibles pour la mise en œuvre.
- L'étendue des capacités à relever les défis du système existant.
- Les avantages directs ou indirects concernant les besoins des groupes cibles, etc.

Il est tout aussi important de s'entendre sur les critères que de réfléchir et de rechercher d'autres options pour

reconcevoir et améliorer les composantes du système. Les critères détermineront ce qui sera finalement sélectionné ou non (Lohmeier, 1994). Les parties prenantes peuvent également choisir d'utiliser des critères différents pour chaque élément du système en fonction de la nature spécifique de cet élément. Par exemple, les cinq composantes de l'Environnement favorable peuvent nécessiter des critères différents de ceux des composantes des processus techniques. Ce sont les décisions que les facilitateurs du processus et les parties prenantes de l'ALESBA doivent prendre. La matrice ci-dessous est un exemple des différentes options pour analyser la re-conception d'une composante. Notez que la matrice peut être complétée soit en utilisant des notes et en classant les options par rapport aux critères et/ou en écrivant des notes descriptives sur les avantages ou les inconvénients de chaque option dans chaque cellule de la matrice pour stimuler le débat et la prise de décision. Les scores ou les déclarations finales doivent être énumérés dans la dernière ligne de la matrice.

Composante : Des curricula localisés qui prennent en considération les besoins et les intérêts des apprenants

Autres options de conception Critères ↓	Adapter le cadre national des curricula au niveau local	Concevoir des curricula à des niveaux décentralisés	Traduire et contextualiser les curricula localisés existants	Conception et mise à jour souples et régulières des curricula au niveau local
Rapport coût-efficacité				
Capacité du personnel				
Heure				
Répondre aux besoins des groupes cibles				
Score/Conclusion				

À la fin de l'étape deux, une décision sur la refonte de chacune des composantes prioritaires aurait été prise et documentée. Il est important de décrire l'option choisie et la manière dont la composante est censée fonctionner

aussi clairement que possible. La décision sera documentée dans le cadre de réponse de la conception du système AEA (étape quatre), au cours de laquelle des détails supplémentaires pourront être ajoutés.

4.3 Etape trois : Évaluer l'impact de la refonte sur l'ensemble du système.

Chaque composante du système d'AEA doit jouer son rôle et remplir sa fonction pour garantir que le système puisse fournir des services d'AEA de qualité. Il ne suffit pas de traiter les éléments de base difficiles et priorités au cours des étapes 1 et 2 pour garantir le bon fonctionnement de l'ensemble du système. Il faut également évaluer et traiter l'impact des modifications apportées aux éléments et composantes priorités sur les éléments et composantes restants. Par exemple, la décision de mettre en œuvre un nouveau cadre national de qualifications comme l'un des points d'entrée/composante priorisée pour améliorer le système, a des répercussions sur la façon dont les

évaluations des apprenants sont menées, dont les matériels sont élaborés et dont la capacité du personnel à gérer la nouvelle composante sera renforcée, etc.

C'est pourquoi l'étape trois s'attache à :

- Évaluer de l'impact des changements dans les composantes redéfinis (étape deux) sur les autres composantes restantes et le fonctionnement du système dans son ensemble.
- Répéter l'étape deux pour trouver la meilleure façon/moyen/modalités de reconcevoir et d'améliorer le fonctionnement des composantes/éléments concernés.



Pour évaluer l'impact des changements sur les autres composantes et le fonctionnement du système, trois outils

peuvent être utiles à cet égard, à savoir les cartes de processus, les arbres des objectifs et l'esquisse de scénarios.

Cartes des processus

Au cours de la Phase Deux, des cartes de processus ont été utilisées pour identifier les blocages du système et les causes profondes des problèmes du système. Voir les annexes pour un exemple. La carte des processus indique le flux du système entre l'environnement favorable et le point où les services atteignent le groupe cible. Au cours de la Phase Deux, le processus existant a été cartographié et une autre activité analytique a été ajoutée, à savoir l'identification des blocages et des défis dans le flux du système vers la prestation de services. De même, les cartes de processus peuvent être utilisées pour montrer comment les composantes nouvellement redéfinies s'articuleront avec les composantes existantes (non hiérarchisées et redéfinies) pour fournir les services. Les parties prenantes de l'ALESBA doivent écrire une description du fonctionnement de chaque composante de base sur des cartes (un élément par carte) – comprenant à la fois les composantes de base redéfinies et existantes, afin de créer une carte des processus ou une chaîne de prestation de services pour montrer le flux des processus.

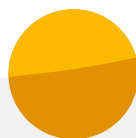
Lors de la construction de la carte des processus, il faut essayer d'éviter de créer simplement un diagramme de flux linéaire mais de se concentrer véritablement sur le flux des processus au sein du système. Cela peut nécessiter la répétition de certains éléments de base qui peuvent être utilisés plus d'une fois, par exemple les processus de coordination. La carte des processus aidera les parties prenantes à déterminer si les composantes existantes et leur mode de fonctionnement peuvent encore s'adapter aux changements apportés à la conception et à la fonction des composantes priorisées. S'il semble qu'une composante entravera le flux en raison des changements, les composantes affectées devront être répertoriées et le même processus que l'étape deux devra être répété, à savoir proposer des options de conception alternatives, peser la meilleure option par rapport aux critères et prendre une décision sur la manière de reconcevoir les composantes affectées. Pour plus de détails sur les schémas de processus, veuillez-vous reporter au livret de la Phase Deux.

Arbres des objectifs

Pendant la partie diagnostique de la Phase Deux, les parties prenantes de l'ALESBA auraient complété des arbres à problèmes (également appelés diagrammes/analyses de cause à effet). Ces arbres à problèmes montrent la relation de cause à effet entre les défis du système à travers les éléments et les composantes du système. La transformation de ces arbres en arbres d'objectifs permet aux parties prenantes de voir à quoi peut ressembler la situation future potentielle d'un système amélioré. Cela implique :

- De travailler du haut de l'arbre vers le bas et reformuler tous les énoncés de problèmes en positifs (objectifs).
- Si une déclaration n'a pas de sens après avoir été reformulée, de formuler plutôt un objectif de remplacement.
- De s'en tenir au codage couleur des cartes utilisées dans l'arbre des problèmes pour indiquer les éléments du système (voir la section des annexes pour un exemple de diagramme de cause à effet).
- Que l'arbre des objectifs soit vérifié afin de déterminer si les objectifs d'un niveau seront suffisants pour atteindre les objectifs du niveau suivant (DFID, 2002).

Lorsqu'on « lit » un arbre des problèmes, on comprend que si la cause est A, l'effet sera B. Lorsqu'on lit et interprète un arbre des objectifs, on comprend « les moyens de X pour atteindre Y ». En lisant l'arbre de bas en haut, la relation moyens-fin est visible et les liens du système entre les éléments et les composantes peuvent être observés. Cet outil n'aide pas nécessairement à sélectionner les meilleures options de conception pour chaque composante, mais montre plutôt que si un changement est effectué pour relever un défi, un autre « moyen » peut être nécessaire pour atteindre la fin. Par conséquent, cet exercice est utile pour évaluer l'impact que des changements au sein d'une composante auront sur un autre.



Esquisse de scénario

Il peut être utile pour les parties prenantes de l'ALESBA d'esquisser différents scénarios et de les mettre en balance afin de déterminer comment un nouveau système peut fonctionner et ce qu'il peut nécessiter pour être opérationnel, en termes de coûts, de ressources et de capacité humaine, etc. Les cartes de processus et l'arbre des objectifs expliqué ci-dessus sont des outils utiles pour montrer les relations moyens-fins au sein du système et les dispositions des composantes pour créer une chaîne de prestations de services efficace. L'esquisse de scénario peut être utilisée comme un outil complémentaire ou seule, pour tester différents scénarios. Il peut montrer :

- Comment mêmes composantes (redessinées et existantes) peuvent être disposées en différentes formations pour un meilleur flux de services.
- Comment les différentes options de conception des composantes peuvent créer des options de fonctionnement alternatives du système.

La façon la plus simple d'esquisser un scénario est de se poser la question « si ceci, alors quoi », tout en construisant le système d'AEA de bas en haut, par exemple :

- Commencer par les processus techniques et organiser les composantes existantes et nouvellement conçues de manière à ce qu'elles fonctionnent ensemble – et poser la question de savoir si toutes les préoccupations ont été prises en compte, s'il y a des lacunes ou si certaines composantes nécessitent des ajustements supplémentaires.

- Poursuivre avec les arrangements institutionnels et les processus de gestion et poser la même question. Relier ces composantes aux processus techniques, par exemple, si le développement matériel sera effectué par un groupe d'acteurs multisectoriel, avons-nous une structure de partenariat et un processus de coordination en place ?
- Conclure avec l'environnement favorable et recouper ce qui doit être mis en place pour que les trois autres éléments et les composantes fonctionnent bien.

Tous les scénarios doivent être discutés en fonction de critères tels que :

- Ce système répondra-t-il aux besoins des groupes cibles ?
- Est-il rentable de le mettre en œuvre dans plusieurs secteurs et sphères de gouvernance ?
- Les capacités et les compétences nécessaires à l'opérationnalisation du système sont-elles disponibles, etc. ?

L'esquisse de scénarios permettra de déterminer l'impact des composantes redéfinies sur les composantes existantes, mais aussi (comme c'est le cas pour les cartes de processus) si le système peut fonctionner ou non dans son ensemble.

L'étape trois se termine par la redéfinition des composantes existantes et affectés du système par les modifications apportées aux composantes prioritaires (répétition de l'étape deux).

4.4 Etape quatre : Consolider la refonte du système dans un cadre cohérent de réponse à la conception du système d'AEA

Les étapes une, deux et trois fournissent toutes les informations nécessaires à la refonte d'un système d'AEA amélioré. Il s'agit de trouver des points d'entrée, d'envisager des alternatives, d'évaluer l'impact sur le système et, surtout, de prendre des décisions sur l'aspect et le fonctionnement du nouveau système. La conception du nouveau système d'AEA doit être consignée dans un document appelé « cadre de réponse pour la conception du système d'AEA ». Ce cadre de réponse est un document essentiel pour enregistrer tous les processus et la manière dont les décisions

ont été prises, ainsi que les décisions et la conception du nouveau système d'AEA au cours de la Phase Trois. Il constitue également le lien avec la Phase Quatre, à savoir la mise en œuvre et le test du nouveau système dans des zones pilotes sélectionnées et avec des groupes pilotes. La documentation du cadre d'intervention offre une bonne occasion de revoir la vision et les objectifs du système d'AEA qui ont été définis au cours de la première phase, celle de la recherche de consensus.



Réexaminer la vision et les objectifs du système d'AEA

Les parties prenantes de l'ALESBA ont formulé une déclaration de vision préliminaire pour le processus de construction du système au cours de la Phase Une (Recherche de consensus) et ont également eu la possibilité de formuler une déclaration de mission. Depuis lors, beaucoup de choses ont changé. La Phase Trois a pris en compte les résultats de la Phase Deux et a conçu un système d'AEA amélioré. La nouvelle conception du système est basée sur des évaluations de la demande et de l'offre ainsi que sur l'examen de différentes options pour relever les défis du système. Ces informations et les décisions prises peuvent avoir un impact sur l'énoncé de la vision et des objectifs initiaux du système formulés au cours de la première phase. Par conséquent, les parties prenantes de l'ALESBA devraient revoir la vision et décider si elle est toujours valable ou non et apporter les changements nécessaires si besoin. La déclaration de vision et les objectifs que le système doit atteindre guident le fonctionnement du système nouvellement conçu et devraient se retrouver dans le « cadre de la réponse de la conception du système ».

La vision est une technique utilisée pour aider un groupe de parties prenantes à développer une vision commune pour l'avenir. Elle consiste à demander au groupe d'évaluer où il se trouve actuellement et où il s'attend à se trouver à l'avenir (DFID, 2002). Le fait d'avoir une vision du système d'AEA et de la manière dont il va changer la vie du groupe cible sert de référence et aide à évaluer les différentes options et à prendre les meilleures décisions. Les outils présentés dans le livret de la Phase Une (Recherche de

consensus) fournissent une description détaillée de la manière de faciliter un exercice de vision et de formuler une déclaration de mission.

La vision peut se référer à des déclarations et des objectifs repris dans les plans de développement nationaux, les politiques et les documents stratégiques des différents secteurs qui seront impliqués dans la fourniture de services d'AEA. Elle peut également se référer aux objectifs de développement durable (SDG). La vision peut servir de dénominateur commun à toutes les parties prenantes de l'ALESBA et de déclaration à laquelle elles se sentent à l'aise d'adhérer.

Contenu suggéré du cadre d'intervention pour la conception du système d'AEA

Le cadre d'intervention pour la conception du système d'AEA est un document qui reprend tous les processus et décisions de la phase trois de l'ALESBA. Il constitue le fondement et la description de la nouvelle conception du système d'AEA et est appelé « cadre de réponse » car il s'agit également du document qui guidera la Phase Quatre concernant la mise en œuvre et l'essai de la nouvelle conception du système. Par exemple, les rapports des ateliers pour les étapes deux et trois montreront comment les alternatives ont été classées et analysées et pourquoi certaines décisions ont été prises. Toutefois, ces informations devront peut-être être réexaminées au cours de la Phase Quatre lorsque la mise en œuvre commencera. Ces rapports d'atelier, les comptes rendus de réunions et d'autres événements peuvent être annexés au document principal du cadre d'intervention pour la conception du système d'AEA. Idéalement, le document devrait contenir les informations consignées dans le tableau qui suit.

Sujet	Détails
Résumé	Un bref aperçu de ce qui suit dans le document
Introduction	Objectif du document et aperçu de l'ALESBA, etc.
Contexte	Aperçu des phases précédentes de l'ALESBA et de ses principaux résultats avec références aux annexes, reconnaissance des parties prenantes et du partenariat de l'ALESBA, etc.
Vision et principes sous-jacents/conducteurs	Vision révisée, principes directeurs convenus entre les parties prenantes de l'ALESBA au cours de la Phase Une
Résumé des défis du système d'AEA tels qu'ils ont été identifiés au cours de la Phase Deux	Par exemple, le tableau de notation de l'ALESBA, les résultats de l'étude de diagnostic, et l'évaluation de la demande, etc. Bref résumé du contenu pour montrer à quoi répond la nouvelle conception du système.
Points d'entrée pour l'amélioration du système d'AEA	Description des éléments de base sélectionnés et classés par ordre de priorité avec une brève référence au processus de sélection et une référence aux rapports d'atelier en annexe. (Résultats de l'étape une)
Éléments de système redéfinis	Description de chaque élément du système redessiné - pour les composantes prioritaires du système de l'étape une et les autres composantes affectées de la l'étape trois. Une description détaillée du fonctionnement de la composante, des modalités, des méthodologies, des structures, des politiques, etc. qui seront mises en place
Rôles et responsabilités des parties prenantes	Comme convenu – voir la section 6 de ce livret
Plan opérationnel de mise en œuvre	Le plan décrit comment le cadre de réponse sera opérationnalisé et mis en œuvre au cours de la Phase Quatre. Il indique les éléments de base redéfinis qui seront abordés en premier et comment les autres seront introduits progressivement, etc. La première version du plan peut être formulée au cours de la Phase Trois, mais les détails seront élaborés au cours de la Phase Quatre. La première ébauche du plan peut être formulée au cours de la Phase Trois, mais les détails seront élaborés au cours de la Phase Quatre
Conclusion	Déclarations finales et prochaines étapes
Annexes	Rapports des ateliers des phases précédentes et autres documents d'appui

Il est utile d'entamer le processus de documentation du cadre de réponse pour la conception du système d'AEA au cours de l'étape une afin que le document puisse être prêt à la fin de la Phase Trois. Chaque partie prenante de l'ALESBA doit en avoir une copie et un atelier ou une réunion peut être organisé pour partager la conception avec la direction générale pour validation et approbation.

Le document doit être officiellement approuvé par toutes les parties prenantes de l'ALESBA pour devenir le cadre de réponse officiel qui guide la phase de test et de mise en œuvre de la conception d'un nouveau système.



5. ENVISAGER D'AUTRES OPTIONS DE CONCEPTION DU SYSTÈME D'AEA

La section quatre, étapes deux et trois, décrit le processus de réflexion et de recherche d'options de conception alternatives pour les éléments et les composants du système. Les parties prenantes de l'ALESBA sont encouragées à utiliser leurs propres leçons et expériences des bonnes pratiques et à s'appuyer sur les études existantes ou à entreprendre de nouvelles recherches si nécessaire. La littérature sur l'AEA et les systèmes éducatifs fournit également de nombreuses

suggestions et expose les avantages et les inconvénients de chacun en utilisant des exemples de différents pays. En fin de compte, les parties prenantes de l'ALESBA sont confrontées à de nombreuses options pour prendre des décisions. Cette section du livret présente certaines options et certains choix disponibles dans les quatre éléments du système ainsi que les considérations à prendre en compte, comme le recommandent différentes sources documentaires.

5.1 Environnement favorable

Les composantes de l'environnement favorable comprennent une politique d'AEA, une stratégie, des lignes directrices pour la mise en œuvre du programme pour toutes les parties prenantes, un cadre de qualifications et un cadre juridique. Une gouvernance forte et un environnement favorable sont les conditions d'un système efficace d'AEA (OCDE, 2018). Le gouvernement et les parties prenantes de l'AEA doivent travailler ensemble à l'élaboration d'une politique d'AEA, si celle-ci n'existe pas encore. Une politique peut être définie comme une « déclaration générale qui énonce les principaux objectifs

et priorités du gouvernement et qui définit une position particulière, visant à explorer des solutions à un problème » (UNESCO, 2018). Cette définition est particulièrement importante si l'on considère la nature multidimensionnelle de l'AEA. Différents ministères sectoriels sont impliqués dans divers aspects et une grande partie de l'apprentissage des adultes peut avoir lieu en dehors du système formel, qui implique activement les partenaires sociaux. La diversité peut engendrer des lacunes et des désaccords (OCDE, 2018). Par conséquent, le processus de formulation des politiques doit être participatif et transparent. Il est utile d'examiner les différents projets et programmes existants qui peuvent produire des éléments probants pour influencer le processus de formulation des politiques. La participation de toutes les parties prenantes de l'AEA aux phases de l'ALESBA peut déboucher sur un processus participatif de formulation ou de révision des politiques.

Les politiques doivent être traduites en stratégies qui déploieront la mise en œuvre de la politique. Chacune des priorités du document politique doit être débattue et des solutions stratégiques doivent être formulées. Cet exercice s'aligne bien avec le cadre de réponse mentionné dans la section 4 de cette brochure. Le cadre d'intervention ou le document de conception du système d'AEA peut apporter une contribution importante à l'élaboration d'une stratégie d'AEA, en montrant comment chaque priorité du système/composante peut être mise en œuvre. Toutefois, les stratégies doivent se traduire par des actions et il convient d'élaborer des lignes directrices pour la mise en œuvre des programmes qui tiennent compte de l'ensemble des modalités de mise en œuvre, des critères de référence et des normes (UNESCO, 2018).

Les lignes directrices pour la mise en œuvre des programmes pour toutes les parties prenantes de l'ALESBA sont essentielles pour garantir que, quels que soient les



rôles des parties prenantes dans la prestation de services d'AEA, les normes de qualité nécessaires des programmes sont respectées et les projets et programmes mis en œuvre contribuent à un système national d'AEA complet avec sa propre vision et ses propres objectifs. Les présentes lignes directrices s'inspirent des documents de politique et de stratégie d'AEA et doivent préciser les aspects suivants : (Banque africaine de développement, 2003)

- La vision et les objectifs du système d'AEA et les groupes cibles à traiter.
- La référence non seulement aux documents de politique et de stratégie d'AEA, mais aussi aux politiques et stratégies des secteurs connexes. Cela favorise l'intégration, l'appropriation et l'engagement.
- Les parties prenantes de L'AEA et leur rôle dans la mise en œuvre de la politique, de la stratégie et du système. Cela signifie que lorsque de nouvelles ONG ou de nouveaux partenaires de développement entrent en jeu, ils peuvent trouver leur rôle et leur contribution au sein du système pour un effort conjoint et bien coordonné.
- Une description des différentes méthodologies pour toutes les composantes de L'AEA, par exemple, les méthodologies d'alphabétisation utilisées dans le pays (REFLECT, AFA, alphabétisation familiale, etc.) et la manière dont d'autres formations aux compétences non formelles et composantes de l'AEA sont intégrées dans un service complet d'AEA.
- Les modalités de mise en œuvre, par exemple, les cours sont-ils proposés en groupes, comment les groupes sont-ils formés et organisés ? Les cours sont-ils dispensés dans des centres d'apprentissage communautaires (CAC), quel type de cours et par qui ?
- La durée des cours et l'existence d'une certification, si elle est liée à un cadre de qualifications dans le pays (par exemple, programme de deux ans et cours de trois mois, etc.)

- Les critères de référence pour la formation, la dotation en personnel (qualifications et expérience, etc.). Par exemple, une formation d'au moins deux semaines pour les alphabétiseurs avec des cours de recyclage annuels.
- Les étapes de la mise en œuvre, par exemple l'évaluation des besoins, les études de base, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.
- La description du système de suivi et d'évaluation et du système d'information géographique, etc.

Les lignes directrices pour la mise en œuvre du programme font donc franchir à la politique et à la stratégie un pas de plus vers une description et un manuel complets destinés à tous les acteurs et prestataires de services de l'AEA dans le pays. Cela permet d'optimiser la coordination et de relier tous les acteurs à un système de suivi et d'évaluation et à un système d'information de gestion. Pour accorder l'attention nécessaire à cet élément de base, il faut traduire le nouveau cadre de conception/réponse du système en une ligne directrice officielle utile pour la mise en œuvre du système.



La ligne directrice pour la mise en œuvre du programme abordera également les questions relatives à un **cadre de qualifications**. L'élaboration d'un cadre national de qualifications est une entreprise considérable qui ne peut être facilitée par le sous-secteur de l'AEA en tant que tel. Il nécessite la participation de l'ensemble du système éducatif d'un pays, y compris l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP), l'enseignement supérieur, etc. Au cours du processus de conception du système, les parties prenantes de l'AEA analyseront différentes options concernant la manière dont elles peuvent intégrer le secteur de l'AEA dans le cadre des certifications existant (s'il en existe un) ou les mesures provisoires ou alternatives qui peuvent être utilisées pour reconnaître l'apprentissage antérieur, certifier l'apprentissage et la formation, etc. Ils peuvent envisager des options de directives de transfert qui permettent aux apprenants de passer à la qualification suivante après avoir reçu une qualification antérieure. D'autres options comprennent un système de crédits ou un passeport de qualifications.

Un cadre juridique est l'un des mécanismes les plus solides pour régir un système, y compris un système d'AEA. Il peut garantir des responsabilités claires et la mise à disposition des ressources nécessaires. La législation définit certaines des principales caractéristiques du système d'apprentissage et d'éducation des adultes, par exemple le rôle de l'État par rapport aux autres prestataires de services tel que les ONG. Le processus d'enregistrement et de certification des prestataires de formation est un autre exemple. En l'absence d'un cadre juridique pour l'apprentissage et l'éducation des adultes, les parties prenantes peuvent recourir à des protocoles d'accord et des accords contractuels pour réglementer les relations et les responsabilités (OCDE, 2018). Un cadre juridique pour l'apprentissage et l'éducation des adultes renforcera l'approche fondée sur les droits, en donnant aux apprenants un droit aux services et en obligeant les responsables à fournir ces services.

5.2 Dispositions institutionnelles

Les composantes du système dans le cadre des arrangements institutionnels comprennent les structures de mise en œuvre de l'AEA, les ressources humaines, la direction et la gestion, les mécanismes de responsabilité et les structures de partenariat entre les acteurs étatiques et non étatiques. Les options d'arrangements institutionnels ne doivent être envisagées qu'après que les parties prenantes de l'ALESBA aient examiné les éléments de conception des processus techniques et les types de services que le système doit fournir. On a tendance à concevoir les structures et à recruter le personnel avant de savoir quels types de services le système fournira avec quel type de modalités et de méthodologies. La conception des services avec les éléments de base des processus techniques permettra de déterminer le type de structures de mise en œuvre qui sont nécessaires. Par exemple, si la décision a été prise de fournir des services intégrés d'AEA impliquant différents secteurs et parties prenantes, une structure différente sera nécessaire plutôt qu'une structure qui se contente de fournir un programme d'alphabétisation pure.



L'autre élément à prendre en compte dans le cadre des dispositions institutionnelles est celui des sphères ou des niveaux de gouvernance. Le système et la structure de l'AEA doivent garantir que les services sont fournis du niveau national au niveau local avec les ressources et les flux d'informations nécessaires, les boucles de rétroaction, etc. Il convient d'envisager des dispositions verticales (entre sphères) et horizontales (entre secteurs), ainsi que la participation d'acteurs non étatiques.

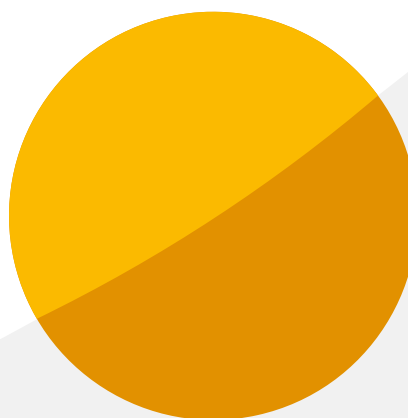
La structure de mise en œuvre de l'AEA doit donc être constituée d'organigrammes ou de hiérarchies comprenant suffisamment de personnel qualifié au sein du **principal prestataire de services d'AEA**, par exemple le ministère responsable des services d'AEA ou un acteur non étatique selon le système en vigueur dans un pays donné. Cela implique une unité, une direction ou une agence d'AEA au niveau national, avec un personnel compétent ayant la responsabilité, la capacité et le mandat de mettre en œuvre l'AEA au niveau des autorités régionales/provinciales et locales.

Lorsque l'on envisage d'impliquer plusieurs secteurs dans l'AEA, la conception des structures de mise en œuvre devient encore plus compliquée et les parties prenantes doivent envisager des équipes de coordination technique, des groupes de travail et des structures similaires pour planifier, budgétiser et mettre en œuvre les programmes conjointement. Ces efforts et structures coordonnés doivent se refléter au niveau de l'encadrement supérieur avec des structures telles que les conseils d'administration de l'AEA pour superviser la mise en œuvre des services d'AEA. Le processus ALESBA peut même conduire à des décisions visant à créer des agences d'AEA ou à restructurer le secteur dans son ensemble.

La participation des acteurs non étatiques à la structure de mise en œuvre de l'AEA ne doit pas être envisagée après coup, mais comme une intégration planifiée avec détermination dans la structure, sur la base des rôles et des responsabilités de chaque partie prenante. La section suivante de cette brochure explore ces options plus en détail.

La composante des ressources humaines nécessite une réflexion approfondie et est étroitement liée à la composante du renforcement des capacités dans le cadre des processus techniques. La conception du système doit inclure des décisions concernant le type de personnel nécessaire à chaque niveau de prestation de services d'AEA, leurs qualifications, leur profil et leur expérience. Cela doit commencer au niveau de l'animateur et inclure les formateurs/superviseurs, les experts techniques, les planificateurs et les gestionnaires du système, etc. Elle doit également porter sur le mode de recrutement, de déploiement et de rémunération du personnel, etc. (Stratégie d'éducation 2020 du Groupe de la Banque mondiale, 2011).

Les éléments de base du leadership et de la gestion, ainsi que les mécanismes de responsabilité sont étroitement liés. Les parties prenantes devraient envisager différentes options de responsabilisation et de mesure des performances pour s'assurer que les dirigeants remplissent leurs fonctions et peuvent être tenus responsables. Les mesures des performances devraient être conçues en collaboration, avec des objectifs globaux clairement exprimés et élaborés en tenant compte des utilisateurs finaux (OCDE, 2018). Cela reste l'un des éléments les plus compliqués, mais néanmoins essentiels, du système et il est donc nécessaire d'obtenir un consensus et un engagement substantiels de la part de toutes les parties prenantes de l'ALESBA.



5.3 Processus de gestion

Les composantes des processus de gestion comprennent des processus de planification participative, un budget et une allocation de ressources appropriés, un système de suivi et d'évaluation, un système d'information de gestion (SIG) et des processus de coordination et de coopération efficaces au sein des structures de mise en œuvre de l'AEA et entre elles (au sein d'une même institution), ainsi qu'entre les secteurs et les parties prenantes et les niveaux de mise en œuvre.

Les parties prenantes de l'AEA devront réfléchir à la manière dont le processus de planification du système d'AEA se déroulera, par exemple, comprendra-t-il une planification conjointe sur une base annuelle impliquant toutes les principales parties prenantes, et prévoira-t-il des sessions de planification conjointes régulières au sein des équipes techniques et des comités/équipes de tâches de coordination aux niveaux de mise en œuvre locaux, etc. Quelle que soit la décision prise, l'option de planification choisie doit

refléter le type de conception du système d'AEA et ce qu'il requiert, par exemple une intégration verticale et horizontale, et elle doit être participative.

L'allocation de budget et de ressources est l'un des plus grands défis du secteur de l'AEA, qui réclame sans cesse davantage de fonds et de ressources, qu'il s'agisse de ressources humaines, d'infrastructures, etc. C'est pourquoi la phase d'analyse et de conception des alternatives exige des parties prenantes de l'AEA qu'elles réfléchissent de manière innovante et améliorent le fonctionnement de ce qui est disponible. Ils peuvent envisager des options telles que :

- Budgétisation intégrée – chaque secteur et partie prenante contribue au budget de l'AEA en fonction de ses rôles et responsabilités au sein du système.
- L'utilisation de modalités de prestation de services intégrées, telles que les centres d'apprentissage communautaires (CAC) où les bureaux des secteurs gouvernementaux et d'autres parties prenantes peuvent fournir une gamme de services avec les allocations budgétaires déjà existantes.
- Éviter les doubles emplois et les chevauchements en rationalisant les processus et en réorganisant les activités.
- Partenariats avec le secteur privé.
- Plaidoyer en faveur d'une augmentation des ressources et du financement du budget national pour l'apprentissage et l'éducation des adultes, etc.



Processus de Gestion

L'une des plus grandes accusations portées contre le secteur de l'AEA est le manque de données permettant de justifier les succès, l'impact et les objectifs atteints. C'est pourquoi il vaut la peine d'investir dans un système complet de suivi et d'évaluation, associé à un SIG capable de stocker et de mettre à disposition des données pour la prise de décisions, l'établissement de budgets, etc. La mise en place d'un système national de S&E et de SIG nécessite des ressources, des compétences et du temps. Les parties prenantes de l'AEA peuvent envisager des options plus discrètes pour commencer et mettre en place ces systèmes au fil du temps, en commençant par des systèmes plus manuels au niveau de la mise en œuvre locale et en coordonnant les données et les informations entre les parties prenantes.

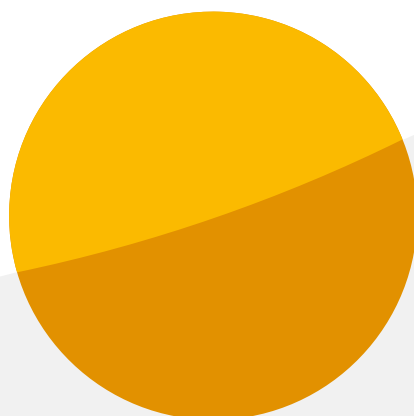
La coordination et la coopération constituent un processus clé qui maintient le système d'AEA. On ne peut pas le tenir pour acquis ni présumer qu'il se réalisera. Le fait de disposer d'une structure de coordination (voir les dispositions institutionnelles) ne garantit pas que la structure soit fonctionnelle et que le processus se déroulera. Il convient non seulement de concevoir la structure, mais aussi le processus de coordination, par exemple en déterminant la fréquence des réunions des structures de coordination et les objectifs de ces réunions/ateliers (par exemple, planification, budgétisation et suivi, etc.), etc. En dehors des réunions et des ateliers, la coordination peut prendre une forme plus forte, à savoir la coopération, telle que des missions conjointes de suivi et de formation menées par les parties prenantes.

5.4 Processus techniques

Les éléments constitutifs des processus techniques comprennent la mise en place de programmes d'études localisés pour toutes les composantes de l'AEA (alphabétisation, formation aux compétences non formelles, etc.), une conception claire des programmes d'AEA et des méthodologies d'apprentissage, le développement des capacités à tous les niveaux de mise en œuvre, l'élaboration de matériel et l'évaluation des apprenants. Les composantes des processus techniques sont au cœur de la conception du système d'AEA, car ils sont à l'interface de la prestation de services d'AEA et sont les plus proches des utilisateurs de ces services. Il s'agit également de l'élément du système où la plupart des parties prenantes de l'AEA (tant publiques que non publiques) pourraient partager leurs expériences et leurs meilleures pratiques et avoir la possibilité de concevoir des services d'AEA uniques et rentables qui répondent aux besoins du groupe cible.

Les parties prenantes de l'AEA devront :

- Réfléchir à quel(s) type(s) de programmes d'enseignement développer ou ceux déjà disponibles pour TOUTES les composantes de l'AEA - et surtout, envisager des options qui garantiront que les programmes restent adaptés aux besoins et aux intérêts des groupes cibles de l'AEA, tels qu'ils sont exprimés dans l'évaluation de la demande. Cela implique d'envisager des mécanismes pour renforcer les capacités des autorités locales (y compris des acteurs non étatiques) à élaborer des programmes contextualisés. Il peut être envisagé de mettre en place un cadre national pour les programmes d'études et d'aligner les programmes locaux sur ce cadre.



- Ne pas confondre la conception d'un programme d'AEA et les méthodologies d'apprentissage avec les directives de mise en œuvre d'un programme national, dont il est question dans la section sur l'environnement favorable. Il est fait référence aux méthodologies et approches d'apprentissage pratiques pour l'alphabétisation, la formation aux compétences non formelles, etc., telles que REFLECT, Alphabétisation fonctionnelle des adultes (AFA), l'alphabétisation familiale et les approches intégrées, etc. Elle prend également en considération la conception de la mise en œuvre ou de la modalité de prestation, par exemple, en groupes, dans les centres d'apprentissage communautaires (CAC), avec des animateurs locaux, et des rôles de supervision, etc. Par conséquent, cette composante est également liée à l'environnement favorable car sa description sera reprise dans les lignes directrices de mise en œuvre du programme national. Elle affecte également les autres composantes des processus techniques, tels que le développement de matériel et le renforcement des capacités. Elle comprendrait des choix de langues, etc.
- Examiner les options de renforcement des capacités dans le cadre de la conception d'une stratégie globale de renforcement des capacités d'AEA pour soutenir le système. Dans le cadre de cette composante, les parties prenantes devront examiner les types de formation nécessaires à chaque niveau d'intervention, en commençant par les facilitateurs locaux et en incluant les gestionnaires du système et les cadres supérieurs, ainsi que la durée et le contenu de cette formation/éducation et l'institution qui la dispensera.
- Le développement du matériel prend en compte tous les matériels nécessaires à la mise en œuvre du système d'AEA. Par conséquent, il comprendra des matériels pour toutes les composantes de l'apprentissage et de l'éducation des adultes, ainsi que des lignes directrices pour la gestion du système, le système de suivi et d'évaluation, etc. Les parties prenantes doivent examiner quels sont les matériels déjà disponibles, s'ils doivent être remaniés, traduits, etc. Il faut garder à l'esprit que la conception du programme et les composantes de la méthodologie évoquées ci-dessus influenceront également sur le type de développement du matériel nécessaire. Les parties prenantes ne peuvent pas planifier une nouvelle méthodologie sans modifier considérablement les matériels.
- La composante des évaluations des apprenants nécessite des décisions et des options de conception concernant le type de mesure qui sera utilisé (par exemple, les échelles LAMP et de numératie) pour toutes les composantes de l'AEA, la manière dont elles seront administrées, la fréquence et la manière dont les résultats seront intégrés dans le système de suivi et d'évaluation et le SIG, etc.

La meilleure façon de gérer les processus techniques et leurs éléments constitutifs est de concevoir la prestation de services d'apprentissage et d'éducation des adultes de bas en haut et de s'assurer que le contenu détaillé de tous les éléments constitutifs est pris en compte.



Processus Technique

6. ATTRIBUER DES RÔLES AUX PARTIES PRENANTES POUR LES PROCHAINES PHASES DE LA CONSTRUCTION DU SYSTÈME

Le fait de considérer un système dans son ensemble plutôt que comme un ensemble de parties individuelles permet de mieux comprendre où l'impact le plus important d'un changement donné peut être obtenu. Elle exige également de se concentrer davantage sur la manière dont les institutions, les acteurs et les processus sont organisés, ainsi que sur la nécessité d'un meilleur alignement entre les acteurs des différents secteurs pour atteindre les résultats souhaités (Magrath B, 2019). Participer à l'analyse des options alternatives et concevoir un nouveau système amélioré affectera naturellement les rôles, les responsabilités, les relations et les arrangements structurels entre les parties prenantes de l'ALESBA. Comme mentionné à plusieurs reprises, « la forme suit la fonction » et les parties

Au cours de la phase de conception, les parties prenantes de l'ALESBA doivent réfléchir aux dispositions institutionnelles et aux processus de gestion qu'elles mettront en place en ce qui concerne les éléments suivants:

- Les structures verticales, les relations et l'intégration entre les sphères de gouvernance.
- Les structures horizontales, les relations et l'intégration entre les secteurs qui font partie du système de l'ALE.
- Les structures de coordination et de responsabilité entre les acteurs étatiques et non étatiques.

Arrangements verticaux

La constitution et la structure de gouvernance de chaque pays déterminent la manière dont les dispositions politiques et administratives sont organisées dans un pays. Cela a également un impact sur la conception de tout système de prestation de services. Du point de vue de l'État, chaque sphère de gouvernance a son propre mandat et ses propres responsabilités, qui sont consignés dans des documents et des règlements officiels. Le niveau national ou fédéral assume généralement la responsabilité de la plupart des composantes de l'environnement favorable, tandis que les niveaux inférieurs interprètent les politiques et les stratégies et assument la responsabilité de la prestation des services. Bien que ces structures et relations soient réglementées, les détails de la conception

prenantes devraient s'abstenir de concevoir des arrangements structurels ou d'assigner des rôles et des responsabilités avant de finaliser la conception des processus techniques et de l'environnement favorable. La conception des éléments du système, liés aux processus de gestion et aux arrangements institutionnels est affectée par les composantes de l'environnement favorable et des processus techniques. Notez que ceci s'applique uniquement au processus de conception, lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre et de l'essai du nouveau système dans la Phase Quatre, tout bloc ou élément de système peut être un point de départ en fonction de l'état du système existant, des priorités identifiées et des points d'entrée qui peuvent servir de levier pour la réforme du système.

et de la mise en œuvre d'un système d'AEA peuvent et doivent être élaborés dans ce contexte, en s'inspirant des mandats et responsabilités officiels. Dans ces sphères de gouvernance et ces structures se trouvent de nombreux bureaux du secteur public ainsi que d'autres parties prenantes qui doivent être prises en considération.

Lorsque l'on considère le niveau auquel la prestation de services d'AEA a lieu, le niveau de gouvernance locale devient un point central dans la conception des services (Dijk, s.d.). Il est possible de faire une distinction entre les différents niveaux :

- L'administration locale, qui comprend les agences locales et le personnel des ministères/départements du gouvernement central qui sont généralement responsables devant les superviseurs au niveau provincial ou régional. Ces représentants du secteur local sont généralement les principaux responsables de la prestation des services.



- Les organisations non gouvernementales, telles que les ONG locales ou internationales avec un personnel affecté localement, qui mettent généralement en œuvre un large éventail de projets parallèlement au gouvernement ou au nom du gouvernement. (Voir la première phase sur les rôles des parties prenantes)
- Les organisations communautaires et religieuses, coopératives, etc.

Le gouvernement local, en référence à son domaine de compétence, est responsable de la prestation uniforme de services à tous les citoyens et fonctionne donc différemment d'une ONG travaillant avec un groupe cible bien défini. Le gouvernement local fonctionne également au sein d'une structure décisionnelle bureaucratique selon des procédures prédéfinies, alors que les ONG peuvent avoir une structure décisionnelle plus souple. (Dijk, s.d.)

Arrangements horizontaux

L'AEA en tant que secteur invite de multiples secteurs à fournir des services. Il peut s'agir des ministères de l'éducation, de la santé, des ressources naturelles, de l'agriculture, de l'égalité des sexes et du travail, du développement social, de la jeunesse, des coopératives, etc. Les ONG peuvent également fonctionner avec une expertise particulière dans un ou plusieurs de ces secteurs, tandis que les partenaires de développement et les donateurs ont leurs propres priorités et domaines d'intervention. Rassembler tout cela dans une structure cohérente avec un processus de communication et de coordination sain n'est en aucun cas une tâche simple.

Différents outils peuvent aider à faciliter la compréhension du contexte, des mandats et des capacités de chacun, ainsi que des processus de coopération/coordination, des mécanismes de responsabilité et des structures nécessaires au sein des parties prenantes et entre elles pour le fonctionnement d'un système d'AEA efficace. Les outils doivent être utilisés de manière itérative pour approfondir la compréhension et faciliter le processus de conception.

Matrice de participation et d'implication des parties prenantes (Dijk, n.d.)

La matrice relie les différentes tâches de chaque élément du système à des acteurs spécifiques. La matrice indique seulement où chaque partie prenante est impliquée et pas nécessairement si elle assume ou non la responsabilité principale de la conduite d'une tâche spécifique. Toutes les tâches liées au fonctionnement du système d'AEA peuvent être énumérées à gauche de la matrice et les différentes parties prenantes peuvent être énumérées en haut. La conception du système pour chaque composante indiquera les types de tâches à effectuer. L'idée n'est pas seulement d'énumérer les composantes, mais aussi les tâches ou fonctions réelles au sein de ces composantes.

Étant donné que la participation et l'implication des parties prenantes peuvent varier selon les sphères/niveaux de gouvernance ou même les zones géographiques (par exemple, certaines ONG peuvent ne pas opérer dans tout le pays), il peut être nécessaire de construire des matrices séparées pour créer une meilleure vue d'ensemble, par exemple, au sein de chaque niveau de gouvernance en indiquant les principales parties prenantes, et en incluant

les secteurs. Une fois les matrices complétées, une analyse et une discussion approfondies peuvent être menées et les parties prenantes peuvent s’entendre sur les principaux responsables et les rôles des autres parties prenantes, sur le type de structures et de processus nécessaires à chaque niveau d’intervention ainsi que sur la manière dont

elle se déroulera verticalement dans les différentes sphères. La matrice a plus de valeur lorsqu’elle est complétée par des descriptions des rôles réels et de la participation des parties prenantes. Des lignes supplémentaires doivent être ajoutées pour chaque tâche/fonction. Voir l’exemple simplifié ci-dessous :

Matrice de participation et d’implication des parties prenantes (exemple)

Partie prenante → Tâche/Fonction ↓	Gouvernement Central	Gouvernement Régional	Gouvernement Local	ONG X	Université	Donateur Y
Environnement favorable						
Formulation de la politique d’AEA	X					
Mise en œuvre du guide d’implémentation du programme	X	X	X	X	X	
Dispositions Institutionnelles						
Processus de Gestion						
Processus Techniques						
Élaborer des manuels pour les FF et la FdF		X	X	X	X	
Conduite des FdF			Collaborer à la réalisation de la FdF			
Superviser les facilitateurs			Collaborer pour nommer et rémunérer les superviseurs			

Collaboration des parties prenantes – Analyse du champ de forces

L’outil d’analyse des champs de force peut également être utilisé pour évaluer les facteurs qui lient les parties prenantes autour d’un objectif, d’un intérêt ou d’un système de valeurs commun, etc. Cette analyse peut se fonder sur les relations antérieures, les conflits, les déceptions et les malentendus concernant les rôles, les responsabilités et les mandats de chacun. L’animateur peut placer toutes les composantes du système (pour avoir une impression globale) ou un nombre choisi de ceux qui rencontrent des difficultés parmi les parties prenantes, en écrivant le nom des composantes sur des cartes et en les plaçant dans la colonne du milieu. Les parties prenantes peuvent ensuite travailler dans leurs groupes organisationnels individuels ou être regroupées par thème,

comme le gouvernement, ou les ONG, etc., pour compléter le tableau en indiquant leurs perceptions des facteurs contraignants et des obstacles sur les cartes et en les plaçant de part et d’autre des éléments de base. Par exemple, les facteurs contraignants peuvent inclure l’acceptation des objectifs nationaux et du document de stratégie d’AEA par l’ensemble ou un groupe de parties prenantes, tandis que les facteurs contraignants peuvent inclure un désaccord sur les structures de mise en œuvre de l’AEA, un mécontentement concernant les structures de partenariat avec les acteurs non étatiques, ou la faiblesse des processus de coordination, etc. Une fois le processus terminé, l’animateur doit faciliter une discussion constructive visant à créer une meilleure compréhension entre les parties prenantes et à formuler des suggestions pour aller de l’avant.

Partie prenante	Facteurs contraignants	Composante du Système	Facteurs constitutifs	Suggestions de changement
	→		→	
	→		→	
	→		→	
	→		→	
	→		→	

(Adopté et adapté de l’Inventaire des instruments d’analyse de la gouvernance locale (Dijk, s.d.).

Les utilisateurs de la boîte à outils de l’ALESBA peuvent explorer plusieurs outils participatifs et visuels pour susciter la compréhension et l’intérêt commun des parties prenantes de l’AEA afin de proposer des structures de mise en œuvre et des processus de coordination réalistes. Les outils précédemment expliqués dans la boîte à outils ALESBA, tels que les diagrammes de Venn et les autres outils de la Phase Une, la recherche de consensus, peuvent être utiles au cours du processus de redéfinition des relations et des responsabilités des parties prenantes dans le cadre du processus de mise en place du système d’AEA. N’oubliez pas que les parties prenantes peuvent assumer de nouveaux

rôles et responsabilités dans le cadre d’une conception nouvelle ou améliorée du système. Cela peut nécessiter l’établissement de relations avec d’autres parties prenantes avec lesquelles elles ne se sentent pas à l’aise. Comme expliqué dans la Phase Une des livrets, le processus de recherche de consensus reste important tout au long de ce processus.

Les rôles et responsabilités détaillés des parties prenantes seront précisés au cours de la Phase Quatre, lorsqu’ils seront liés à la mise en œuvre et à l’essai du cadre d’intervention pour la conception du système AEA.

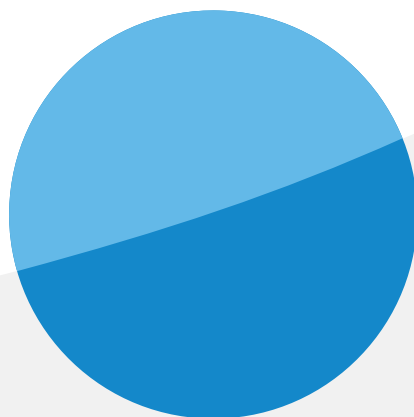
7. CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES

Le processus d'analyse et de conception des alternatives doit être conduit et mené par un groupe représentatif sélectionné parmi toutes les parties prenantes de l'ALESBA. Tous les secteurs (conformément au champ d'application de l'apprentissage et de l'éducation des adultes) ainsi que des représentants de toutes les sphères de gouvernance (par exemple, des représentants des autorités

En fin de compte, la nouvelle conception du système devrait être approuvée par la haute direction de tous les représentants des parties prenantes de l'ALESBA. Que la décision soit prise de reconcevoir l'ensemble du système d'AEA ou seulement d'améliorer certains éléments et composantes, l'impact de ces changements sur les autres composantes doit être retracé et pris en compte dans la conception. Le processus d'analyse et de conception des

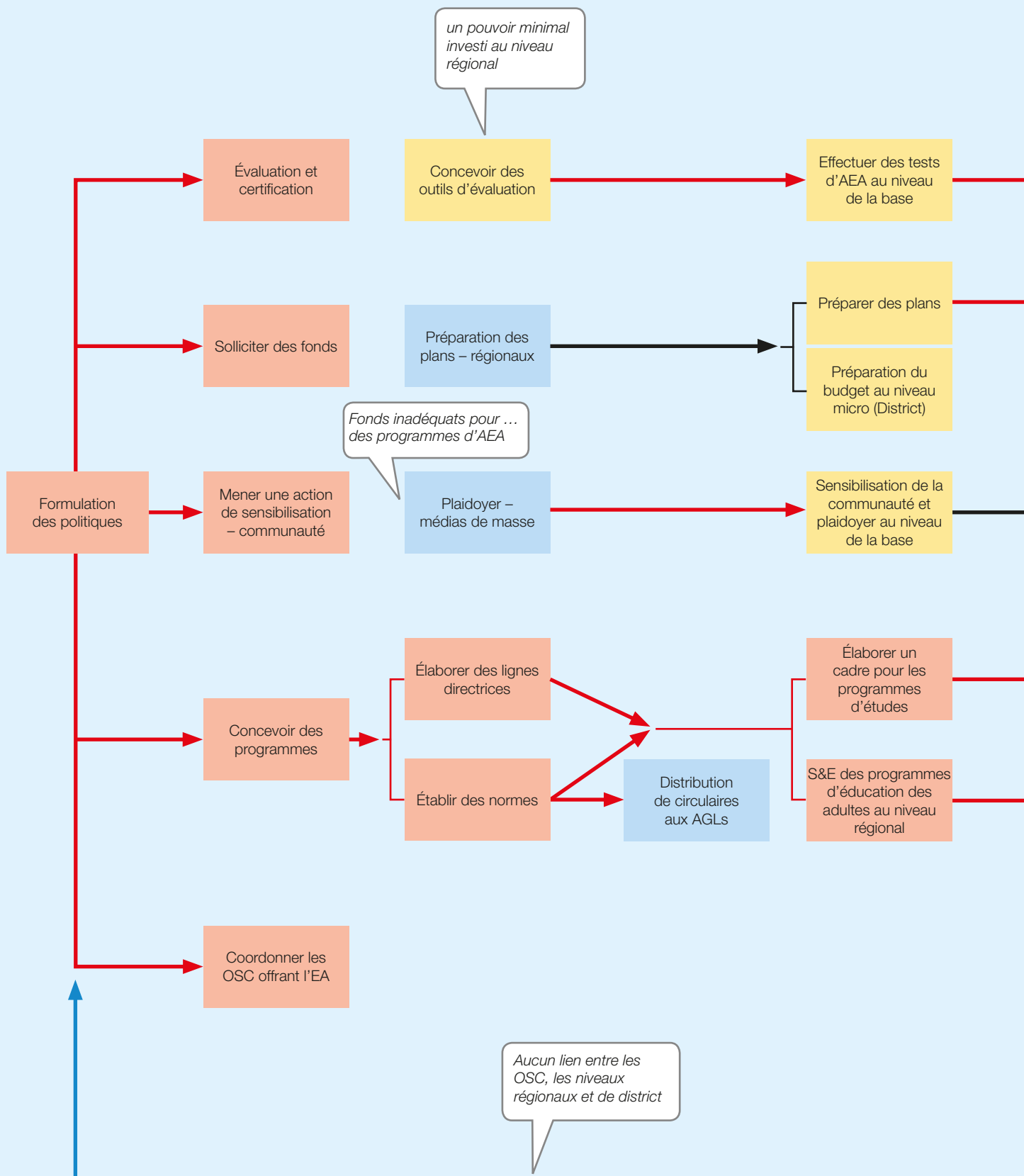
nationales et locales doivent être présents), y compris différents acteurs non étatiques, doivent y participer. Il est difficile de faciliter ce processus avec un trop grand nombre de participants. Cependant, à des moments clés du processus, ce groupe d'experts devrait partager, valider et demander la contribution du groupe plus large des parties prenantes de l'ALESBA et de la direction générale.

alternatives ne peut pas être mené à bien au cours d'un seul atelier, mais se déroulera très probablement au cours de plusieurs ateliers et réunions et il faudra quelques mois pour mettre au point un cadre final de conception et de réponse pour un nouveau système d'AEA. Le document qui en résultera sera le principal résultat qui informera la Phase Quatre de l'ALESBA, à savoir la mise en œuvre et l'essai de la conception du nouveau système.



Annexes

Exemple de carte de processus

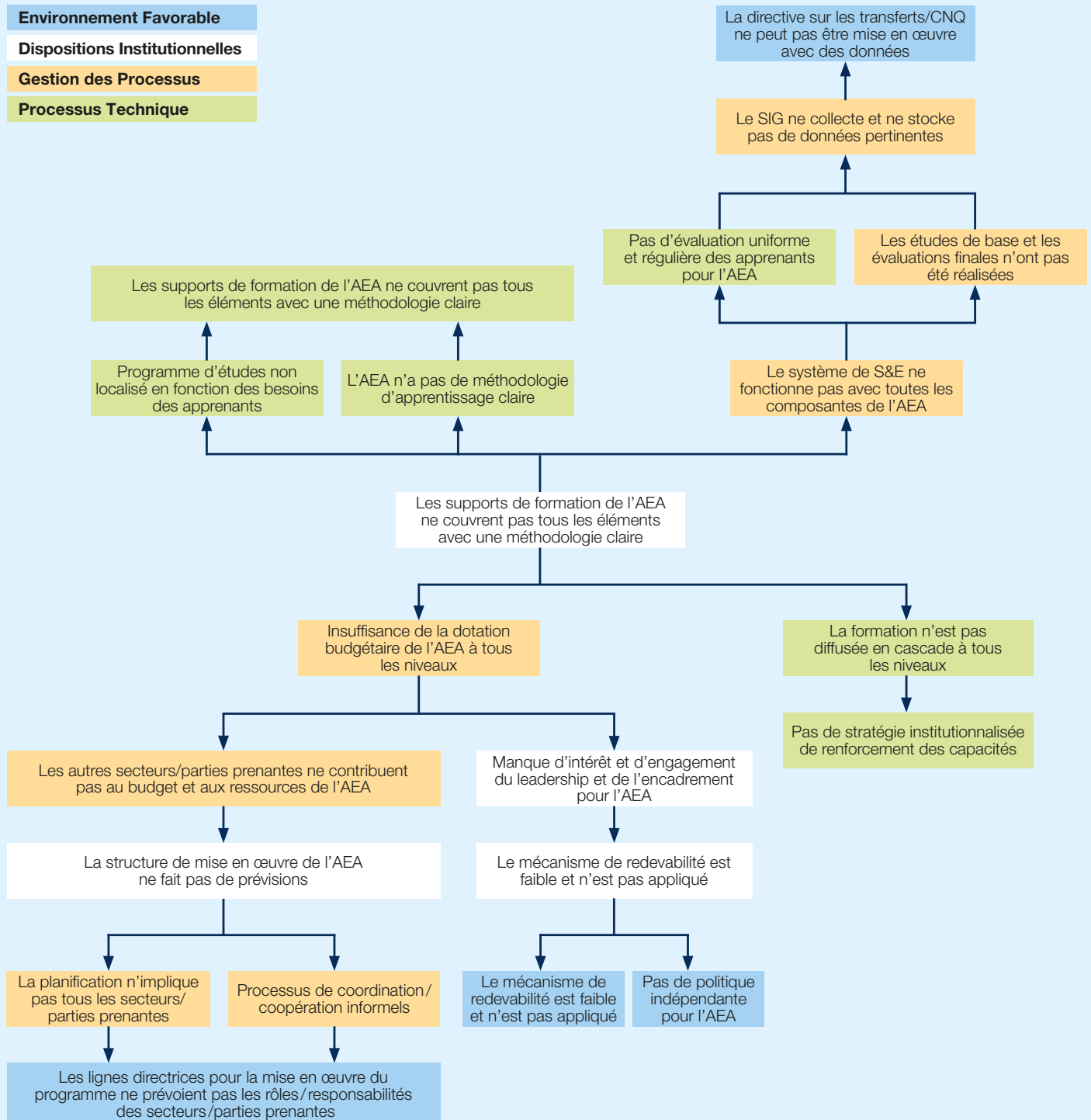


Carte du Processus de Prestation de services d'éducation des Adultes – Exemple

Exemple de diagramme de cause et d'effet

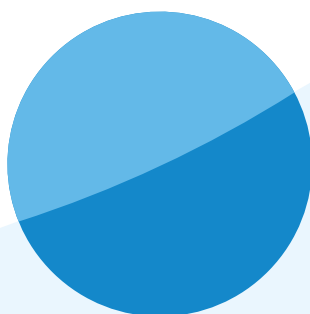
Clé:

- Environnement Favorable
- Dispositions Institutionnelles
- Gestion des Processus
- Processus Technique



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)



Références

Banque Africaine de Développement. (2003).

Une Revue des Programmes d'Alphabétisation en Afrique et au-delà.
Tunisie : Banque africaine de développement.

Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle. (2014).

Terminologie de la Politique Européenne d'Education et de Formation.
Luxembourg : Office des Publications de l'Union Européenne.

Centre National de Recherche et de Développement pour l'Alphabétisation et la Numératie des Adultes. (2008).

Glossaire Européen de l'Education des Adultes, niveau 2.
Londres : Institute of Education, Université de Londres.

DEVCO B4 Education Discussion Paper. (2014).

Renforcement du Système Educatif.
DEVCO B4.

DFID. (2002).

Outils pour le développement : Un manuel pour ceux engagés dans l'action de développement.
UK: DFID.

Dijk, A. a. (s.d.).

Inventaire des Instruments d'Analyse de la Gouvernance Locale.
Pays-Bas : MDF.

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

Apprendre pour tous : Investir dans les connaissances et les compétences des personnes pour promouvoir le développement.
Washington DC : La Banque mondiale.

Initiative pour le Renforcement des Capacités en Afrique Australe. (2006).

Méthodologie SACI pour la Transformation des Capacités.
Johannesburg : PNUD.

Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie. (2015).

Vers une définition opérationnelle de l'AEA.
Hambourg : UNESCO.

Lohmeier, J. (1994).

La Planification par Objectifs PCM-ZOPP.
Berlin : COMIT.

Magrath B, A. M. (2019).

La Recherche Systémique en Education : Conceptions et Méthodes.
Recherche en Education Comparée et Internationale, 7–29.

OCDE. (2018).

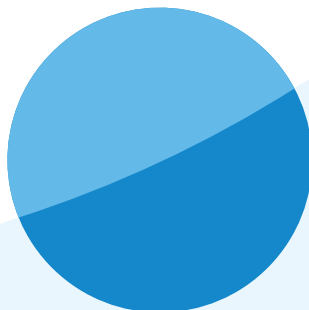
Orientations pour la Mise en œuvre de la Stratégie pour les Compétences au Portugal.
Portugal : OCDE.

Oxenham, J. (2008).

Programmes d'Alphabétisation Efficaces : Options pour les décideurs politiques.
Paris : UNESCO.

UNESCO. (2018, 4 Avril).

Portail d'Apprentissage de l'IIPE de l'UNESCO.
Consulté sur <https://learningportal.iiep.unesco.org> : plan pour l'apprentissage/
formulation de politiques et développement de programmes.



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. (DVW), l'Association Allemande pour l'Education des Adultes. La DVW 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