

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

Boîte à outils pour la mise en œuvre

Phase cinq – Révision, ajustement et mise à l'échelle



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 CINQ : RÉVISION, AJUSTEMENT ET MISE À L'ÉCHELLE	
1. Introduction	08
2. Réflexion sur le parcours ALESBA : Messages clés et thèmes récurrents	10
3. Une vue d'ensemble de la phase de révision, d'ajustement et de mise à l'échelle	13
4. Réviser les résultats des phases une à quatre.....	15
4.1 Introduction au processus de révision	15
4.2 Conception du processus de révision	17
4.2.1 Les étapes de la conception et de la mise en œuvre de la révision	17
4.2.2 Répondre aux questions clés de la révision	18
4.2.3 Réviser la demande de prestation de services d'AEA	22
4.2.4 Réviser l'offre de services d'AEA	24
4.2.5 Réviser le partenariat d'AEA	25
4.2.6 Révision le processus de l'ALESBA	27
4.3 Analyse et compilation des résultats de l'examen	28
5. Procéder aux ajustements nécessaires du système pour préparer la mise à l'échelle	30
5.1 Introduction au processus d'ajustement	30
5.2 Ajustements de la modalité de prestation de services de l'AEA	33
5.3 Ajustements du fonctionnement du système d'AEA	35
5.4 Ajustements du partenariat	39
5.5 Planifier et opérationnaliser les ajustements du système et la prestation de services d'AEA	40
6. Mise à l'échelle du système d'AEA amélioré	42
6.1 Introduction au processus de mise à l'échelle	42
6.2 Facteurs influençant le processus de mie à l'échelle	43
6.3 Considérations et étapes de la mise à l'échelle	45
7. Conclusion et perspective	52
Glossaire	53
Références	54

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	Adult Learning and Education System Building Approach
CAD	Comité d'Assistance au Développement
CACs	Centre(s) d'Apprentissage Communautaire(s)
ERP	Evaluation Rurale Participative
FdF	Formation des Formateurs
FETP	Formation et Education Technique et Professionnelle
FF	Formation des Facilitateurs
GRALE	Rapport Mondial sur l'Apprentissage et l'Education des Adultes
ME	Ministère de l'Education (Ethiopie)
MGTDS	Ministère du Genre, Travail et du Développement Social (Ouganda)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODDs	Objectifs de Développement Durable
ONGs	Organisation(s) Non Gouvernementale(s)
OSCs	Organisation(s) de la Société Civile
PESA	Programme d'Evaluation et de Suivi de l'Alphabétisation
PDSE	Plan de Développement du Secteur de l'Education
PM&E	Suivi et Evaluation Participatifs
REFLECT	Alphabétisation Freirienne Régénérée par le Renforcement des Capacités et Pouvoirs Communautaires
S&E	Suivi et Evaluation
SIG	Système d'Information de Gestion

**PHASE CINQ –
RÉVISION,
AJUSTEMENT ET
MISE À L'ÉCHELLE**

1. INTRODUCTION

La Phase Cinq de l'ALESBA met l'accent sur la raison d'être de la création ou du renforcement des systèmes d'AEA. Le renforcement des systèmes doit permettre aux gouvernements, aux organisations de la société civile et aux universités de coopérer et de fournir de meilleurs services pour améliorer les résultats de l'apprentissage pour tous, et donc de travailler à grande échelle. Les systèmes d'AEA sont divers et complexes, et tous les systèmes sont différents. Changer un système ne changera pas nécessairement les résultats, mais le renforcer et le construire, le faire mieux fonctionner, est une étape nécessaire pour produire de meilleurs résultats. Les systèmes ont des caractéristiques fonctionnelles et pour leur fonctionnement efficace, il faut des mécanismes permettant aux composantes de l'approche de fonctionner ensemble. C'est souvent l'incapacité à relier les différentes composantes, ou les intérêts divergents des parties prenantes, qui conduit à la

réduction de la fonctionnalité du système. (DEVCO B4 Education Discussion Paper, 2014). Pour améliorer le système, une révision des résultats du système qui a été piloté/testé à plus petite échelle pendant la Phase Quatre (Mettre en œuvre et tester) est une première étape nécessaire. La révision constitue le principal lien entre la fin de la Phase Quatre et le début de la Phase Cinq. Par conséquent, la révision du système piloté utilise à nouveau les processus et les outils de la phase deux pour effectuer une évaluation holistique du système du côté de l'offre et de la demande, y compris l'évaluation du consensus entre les partenaires.

Les résultats de la révision doivent être analysés et des ajustements devront être faits pour renforcer le système et le faire mieux fonctionner. La révision est réalisée en gardant à l'esprit la vision du système, c'est-à-dire quel est le résultat futur souhaité ? Une vision du système d'AEA a été formulée lors de la Phase Une et revue lors de la Phase Trois afin d'être incluse dans le cadre de réponse de la conception du système d'AEA. Les conclusions et les recommandations de la révision serviront de base aux principes de fonctionnement du système et à une série d'interventions ou d'ajustements qui



permettront de transformer le système existant (testé au cours de la Phase Quatre) en un futur système capable de fournir des services d'AEA à plus grande échelle et de meilleure qualité. Il est difficile de modifier les systèmes car ils ne peuvent pas être arrêtés, remaniés et redémarrés. Les services d'AEA doivent être disponibles en permanence. Les approches systémiques peuvent faciliter cette transition en permettant le déploiement de nouvelles pratiques alors que les processus de base sont toujours en cours. (Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, 2017). Par conséquent, la manière d'apporter les ajustements au système piloté en vue de sa mise à l'échelle constitue la deuxième partie de la Phase Cinq. La section sur les ajustements emprunte aux processus et aux outils de la Phase Trois, qui peuvent être utilisés pour trouver des points d'entrée pour l'amélioration du système et la refonte du système d'AEA en vue de sa mise à l'échelle.

Il ne suffit pas de comprendre les défis du système et les ajustements nécessaires. Nous nous concentrons souvent trop peu sur ce qui peut fonctionner à l'échelle. Devons-nous revoir la modalité de prestation de services ? Ou est-ce le fonctionnement du système du côté de l'offre qui entravera le fonctionnement du système à une échelle beaucoup plus grande ? En définitif, nous devons

mettre en place un système national d'AEA capable de fournir des services à tous les apprenants et groupes cibles d'AEA. Nous devons aller au-delà des projets ponctuels fragmentés. Nous produisons souvent des exemples d'excellents projets ayant un impact, mais la conception de ces projets ne tient pas compte des facteurs d'efficacité, d'efficacité et de durabilité qui sont nécessaires pour reproduire ces projets à plus grande échelle.

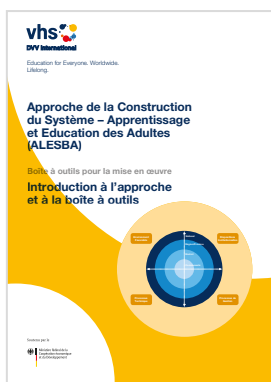
Par conséquent, les implications pratiques de la poursuite d'une approche systématique de mise à l'échelle sont au centre de la troisième partie de la Phase Cinq.



2. RÉFLEXION SUR LE PARCOURS ALESBA : MESSAGES CLÉS ET THÈMES RÉCURRENTS

La mise en place d'un système d'apprentissage et d'éducation des adultes (AEA) prend du temps et est un processus en constante évolution. L'ALESBA en tient compte et l'approche est mise en œuvre en cinq phases qui peuvent prendre jusqu'à 12 ans ou plus pour être achevées, en fonction de l'état du système d'AEA d'un pays au début du parcours ALESBA.

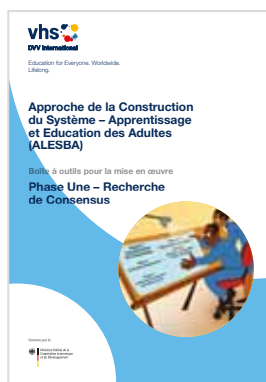
La Phase Cinq est donc l'aboutissement du travail effectué au cours des quatre phases précédentes. Un bref rappel des messages clés et des thèmes récurrents des cinq livrets et des quatre phases précédentes permet de s'assurer que la Phase Cinq s'appuie sur les phases précédentes et que les concepts et principes fondamentaux de l'ALESBA sont respectés.



Livret 1 : Introduction à l'approche et à la boîte à outils

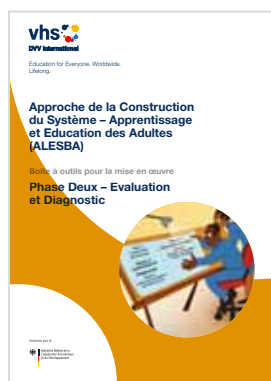
- L'AEA font partie du cycle de l'apprentissage tout au long de la vie et constitue un secteur diversifié. Les pays doivent déterminer la portée de l'AEA et, par conséquent, l'application de l'ALESBA en fonction de leurs propres besoins, défis et contexte.

- Le but et l'objectif général de l'ALESBA sont de garantir la mise en place d'un système d'AEA durable, capable de fournir différentes formes de services d'apprentissage et d'éducation des jeunes et des adultes.
- L'ALESBA repose sur un ensemble de principes sous-jacents tels que l'adoption d'une approche de l'AEA fondée sur les droits, l'intégration des secteurs et des sphères de gouvernance, l'influence fondée sur des preuves, la participation, le partenariat, l'appropriation, le renforcement des capacités et la durabilité.
- L'ALESBA s'intéresse à la fois à la demande et à l'offre de services d'AEA. L'objectif d'amélioration de la prestation de services d'AEA place l'approche davantage du côté de l'offre du système. Les principaux utilisateurs de l'approche sont donc les gouvernements (à tous les niveaux et dans différents secteurs), les acteurs de la société civile, les institutions universitaires et les organisations multilatérales.
- Au cœur de l'ALESBA se trouve un cadre conceptuel qui capture les quatre éléments et les vingt composantes d'un système complet d'AEA. Ce cadre conceptuel guide l'ensemble des activités et des processus au cours des cinq phases de l'approche.



Phase Une – Recherche de consensus

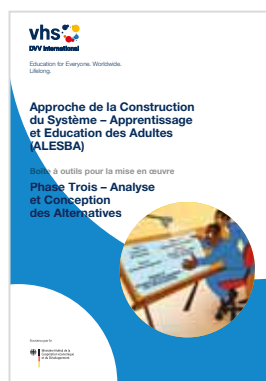
- Les gouvernements ne peuvent à eux seuls répondre à la demande de services et doivent coopérer avec d'autres secteurs tels que la société civile (ONG, organisations communautaires, etc.), les universités et le secteur privé. La nature transversale et intégrée de l'apprentissage et de l'éducation des adultes nécessite des approches sectorielles.
- Un processus de recherche de consensus est nécessaire entre toutes les parties prenantes afin de parvenir à une vision commune de ce que le système d'AEA doit réaliser.
- La recherche de consensus est la première phase de l'ALESBA, mais c'est aussi un processus continu qui traverse toutes les phases de l'ALESBA.
- La phase de recherche de consensus se déroule en trois étapes principales :
 - La période préparatoire pour convaincre les parties prenantes de s'engager dans la construction de l'ALESBA et du système d'AEA.
 - Le lancement d'activités spécifiques de recherche de consensus, telles qu'un exercice de visualisation, etc.
 - L'intégration de la recherche de consensus dans toutes les phases d'ALESBA grâce au travail d'équipe, aux partenariats, etc.



Phase Deux – Évaluation et diagnostic

- Une fois que les parties prenantes sont parvenues à un consensus pour commencer la construction du système d'AEA, il convient d'évaluer l'état du système actuel. Cette évaluation fournit des données de base et aidera à concevoir un nouveau système amélioré.

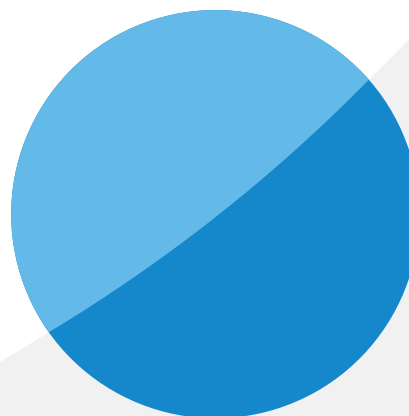
- L'évaluation du système est menée du côté de la demande et de l'offre, sur la base du cadre conceptuel ALESBA. L'évaluation de l'offre fournit des données quantitatives et qualitatives sur l'état du système.
- Une fois l'évaluation terminée, un diagnostic doit être effectué pour déterminer les causes profondes des blocages et des défaillances du système.
- La pensée systémique informe le processus de diagnostic et aide à comprendre la dynamique sous-jacente du système.
- Les outils d'évaluation et de diagnostic de la Phase Deux peuvent être utilisés à tout moment pendant les autres phases du programme ALESBA et font partie des outils de suivi et d'évaluation du programme ALESBA.

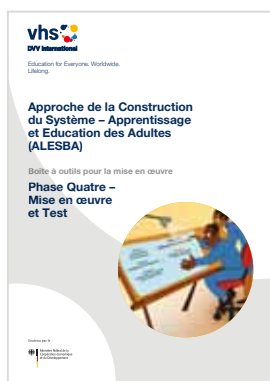


Phase Trois – Analyse et Conception des Alternatives

- La phase trois intègre les résultats de la phase deux dans un processus décisionnel visant à concevoir un système meilleur et amélioré. Pour chaque décision à prendre, des alternatives doivent être envisagées et évaluées les unes par rapport aux autres.

- La phase trois comprend quatre étapes principales :
 - Trouver et classer par ordre de priorité les meilleurs points d'entrée pour améliorer le système d'AEA.
 - Examiner les alternatives pour la reconception des éléments constitutifs du système classés par ordre de priorité.
 - Évaluer l'impact de la refonte sur l'ensemble du système.
 - Consolider la refonte du système dans un cadre cohérent de réponse à la conception du système d'AEA.
- Reconsidérer les rôles et responsabilités, les partenariats et les structures de gouvernance des parties prenantes de l'ALESBA en fonction de la nouvelle conception du système.





Phase Quatre – Mise en œuvre et test

- La phase quatre permet de mettre en œuvre et de tester le nouveau système dans des zones sélectionnées et auprès de groupes cibles spécifiques, avant de le réviser, de l'ajuster et de le transposer à plus grande échelle lors de la phase cinq.

- Le cadre de réponse de la conception du système d'AEA est traduit en un plan opérationnel pour mettre en œuvre et tester le nouveau système.
- Un comité de pilotage national ALESBA est formé pour guider la mise en œuvre et le test du nouveau système. De plus petits groupes de partenaires travailleront sur différents projets, très probablement organisés en fonction des quatre éléments du système.
- La participation des parties prenantes pendant toute la phase quatre est cruciale pour le succès du nouveau système.
- La capacité institutionnelle des organisations de parties prenantes individuelles peut nécessiter un renforcement pour remplir leurs rôles et responsabilités.
- La mise en œuvre du nouveau système doit être soigneusement suivie et évaluée. Les données doivent être enregistrées dans le SIG afin d'informer la phase cinq.
- Les enseignements et les meilleures pratiques doivent être enregistrés afin de fournir des indications sur le potentiel de transposition à plus grande échelle.
- Des informations doivent être recueillies du côté de la demande pour savoir si le nouveau système répond aux besoins et aux intérêts du groupe cible.

Thèmes récurrents dans l'ALESBA

- Construction de systèmes : Un système est considéré comme une entité composée de différents éléments, structures et processus qui sont interconnectés par des boucles de rétroaction. L'élaboration d'un système d'AEA fait référence au processus d'élaboration d'un consensus entre toutes les parties prenantes, à l'évaluation de l'état du système, au diagnostic des causes profondes des blocages du système avant de concevoir un système amélioré qui peut être mis en œuvre et testé pour être étendu à un groupe cible et une zone géographique plus importants.
- La pensée systémique : La pensée systémique est une approche structurée qui met l'accent sur un examen plus complet des problèmes avant de développer et de mettre en œuvre des solutions. La réflexion systémique est essentielle dans toutes les phases, étapes et outils de l'ALESBA.
- Prestation de services : Les services publics peuvent être compris comme toutes les interactions entre les gouvernements et les citoyens, que les services soient fournis directement ou par un intermédiaire tel que la société civile, le secteur privé, etc. Il existe différents modèles de prestation de services, mais il faut garder à l'esprit que le gouvernement reste le principal responsable. Le côté offre de la prestation de services fait référence aux détenteurs d'obligations ou aux organisations responsables de la prestation de services publics. Le côté demande de la prestation de services publics fait référence aux détenteurs de droits, à savoir les individus et les groupes qui ont le droit et le besoin d'un service tel que l'AEA.

3. UNE VUE D'ENSEMBLE DE LA PHASE DE RÉVISION, D'AJUSTEMENT ET DE MISE À L'ÉCHELLE

La phase cinq de l'ALESBA est mise en œuvre en trois grandes étapes ou sous-phases. Ces étapes sont les suivantes :

Révision :

Une révision complète doit être effectuée à la fin de la phase quatre/début de la phase cinq pour déterminer si le nouveau système/pilote fonctionne bien et pour disposer d'informations actualisées sur l'état actuel du système. Cela permettra aux parties prenantes de l'ALESBA de savoir si le nouveau système fournit des services d'apprentissage et d'éducation des adultes qui répondent aux besoins du groupe cible de l'apprentissage et de l'éducation des adultes. Il fournira également des informations sur la coopération des parties prenantes et la gouvernance du partenariat au cours de la phase quatre.

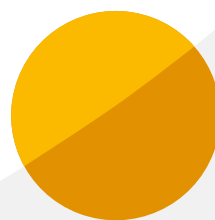
Ajustement :

La révision du système fournira des informations sur les lacunes, les défis restants, les meilleures pratiques et les enseignements à tirer, et permettra de déterminer le type d'ajustements encore nécessaires avant d'envisager une mise à l'échelle. Ces ajustements doivent être planifiés et mis en œuvre avant ou pendant le processus de transposition à grande échelle de la phase cinq.

Mise à l'échelle :

Une fois que les parties prenantes du projet ALESBA sont convaincues que la conception finale du système peut être déployée à plus grande échelle en termes de groupes cibles et de zones géographiques, le processus de transposition à plus grande échelle peut commencer.

Chacune des phases du projet ALESBA produit des résultats spécifiques dans le cadre de l'élaboration du système d'AEA. Tous ces résultats seront révisés au début de la Phase Cinq, afin que des ajustements puissent être apportés en vue de la mise à l'échelle. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des trois principales étapes/processus de la phase cinq :



Phase	Que faut-il revoir au cours des quatre phases de l'ALESBA ?	Qu'est-ce qui doit être Ajusté ?	Qu'est-ce qui doit être mis à l'échelle ?
Phase Une	<ul style="list-style-type: none"> La pertinence et la cohérence du champ d'application et du contexte définis pour le système d'AEA. La pertinence et la cohérence de la vision de l'AEA tout au long des phases d'ALESBA. Les partenariats et la structure de gouvernance de l'ALESBA, avec les rôles et les responsabilités des parties prenantes. Les relations entre les parties prenantes et le niveau de consensus sur le système d'AEA/le processus ALESBA. Gestion de la recherche du consensus par le biais du travail d'équipe, de la gestion des conflits/risques et de la négociation. Progression globale du processus de construction du système d'AEA, conformément au plan de l'ALESBA, de la Phase Une à Quatre. 	<p>Sur la base des résultats de l'examen des différentes phases, les ajustements suivants devront peut-être être apportés avant que la mise à l'échelle ne puisse avoir lieu. Notez que les ajustements ne sont pas listés par phase, puisqu'ils affectent l'ensemble du système, mais une tentative est faite pour montrer de quelle phase ils émanent.</p> <ul style="list-style-type: none"> La portée et le contexte du système d'AEA. Certains groupes cibles ou services/secteurs ont-ils été laissés de côté/doivent-ils être inclus ? La vision de l'AEA doit-elle être actualisée ? La structure de gouvernance de l'ALESBA/les partenariats entre les secteurs et les sphères de gouvernance. Le niveau de consensus. Les éléments constitutifs du système qui ont été mis en œuvre au cours de la phase quatre mais qui ne fonctionnent toujours pas bien au sein du système. Les composantes du système en suspens qui doivent être mis en place. Les types de services fournis par le système d'AEA et/ou les modalités de prestation des services d'AEA. La conception du système d'AEA mise en œuvre au cours de la phase quatre peut nécessiter une mise à jour et un ajustement avant d'être documentée en tant que conception finale du système et que la mise à l'échelle puisse avoir lieu. Les principes sous-jacents qui sous-tendent le système d'AEA. Il peut être nécessaire d'envisager l'introduction de normes et de critères de référence. Le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles. Le système de suivi et d'évaluation du système d'AEA, y compris le système d'information géographique. Mécanismes permettant de partager l'apprentissage et les meilleures pratiques et de les incorporer au système de manière continue. 	<p>En fin de compte, il faut convenir d'une nouvelle conception du système d'AEA pour le passage à l'échelle. Différents facteurs influencent la mise à l'échelle. Plusieurs étapes doivent être suivies et des considérations sont prises en compte pour faciliter le processus.</p> <p>Sur la base de l'examen du système et des ajustements nécessaires, voici quelques-uns des aspects cruciaux qui seront pris en compte lors de la mise à l'échelle du système :</p> <ul style="list-style-type: none"> Considérer la vision du système d'AEA comme un instrument d'orientation pour la mise à l'échelle. Élargissement du groupe cible de l'AEA en termes de type et de nombre. Extension des services d'AEA d'autres lieux et zones géographiques. Impliquer davantage de secteurs et de partenaires dans la prestation des services d'AEA. Les paramètres des composantes du système d'AEA, par exemple, la manière dont la planification et la budgétisation s'effectueront au sein d'un système national, etc. Les considérations relatives au renforcement des capacités et à la professionnalisation des organisations et des individus au sein du système d'AEA. Le système S&E et SIG et l'introduction de systèmes numériques, etc. <p>La section 6 de ce livret décrit en détail le processus de mise à l'échelle du système d'AEA au niveau national.</p>
Phase deux	<ul style="list-style-type: none"> Le statut du système ALE du côté de l'offre : Les éléments de base sont-ils en place, le système fonctionne-t-il bien ? Le point de vue du groupe cible de l'apprentissage et de l'éducation des adultes (côté demande) sur les types de services, la qualité, l'accès, etc. Les causes profondes et les blocages du système ont-ils été traités ? (Comme décrit dans le rapport de diagnostic). 	<ul style="list-style-type: none"> Les principes sous-jacents convenus du système ont-ils été respectés, par exemple, la propriété, etc. 	
Phase trois	<ul style="list-style-type: none"> L'efficacité du cadre de réponse de la conception du système d'apprentissage et d'éducation des adultes et de la nouvelle conception du système pour relever les défis du système précédent ? Les principes sous-jacents convenus du système ont-ils été respectés, par exemple, la propriété, etc. 		
Phase Quatre	<ul style="list-style-type: none"> Le plan opérationnel de la quatrième phase a-t-il traduit la nouvelle conception du système d'apprentissage et d'éducation des adultes en un plan de mise en œuvre pratique et réalisable des projets et programmes ? L'efficacité de la coopération des parties prenantes au sein de la structure de gouvernance et des partenariats formalisés ? Les parties prenantes/partenaires de l'AEA ont-ils bénéficié du renforcement des capacités institutionnelles et individuelles nécessaire pour mettre en œuvre le plan opérationnel et le nouveau système d'AEA ? Dans quelle mesure le système de suivi et d'évaluation a-t-il permis de saisir les progrès et les difficultés de la mise en œuvre du plan opérationnel et du fonctionnement du nouveau système du côté de la demande et de l'offre ? 		

Note :

Le tableau tente de montrer le contenu des activités/processus de chacune des trois étapes/sous-phases de la phase cinq, mais il n'y a pas de jalons distincts qui indiqueront nécessairement où une étape s'arrête et où la suivante commence. En dehors des rapports d'examen finaux, les étapes d'ajustement et de transposition à plus grande échelle peuvent se dérouler ensemble, avec des possibilités de chevauchement entre certaines activités de ces deux étapes. En outre, comme nous l'expliquerons plus loin dans cette brochure, la mise à l'échelle partielle peut déjà commencer pendant le pilote de la phase quatre.

4. RÉVISER LES RÉSULTATS DES PHASES UNE À QUATRE

4.1 Introduction au processus de révision

Le terme « révision » est utilisé pour décrire tout type d'évaluation ou d'étude à entreprendre soit comme un exercice interne par les partenaires de l'ALESBA eux-mêmes, soit par des évaluateurs externes, soit par une combinaison des deux. Dans le contexte de l'ALESBA, qui met l'accent sur l'appropriation des processus et des décisions, il est recommandé de faire appel à des évaluateurs internes et externes. La définition de « révision » telle qu'elle figure dans l'Oxford Advanced Learner's Dictionary (Jonathan Crowther, 1999) décrit bien l'intention de la révision dans la phase cinq, à savoir « réviser ou considérer à nouveau quelque chose, avec la possibilité de le modifier si cela est jugé souhaitable ou nécessaire ». Ceci est pertinent si l'on considère qu'une révision est effectuée sur le système d'AEA dans le but de procéder à des ajustements en vue d'une mise à l'échelle. Par conséquent, les termes « révision » et « évaluation » seront utilisés indifféremment dans la phase cinq.

L'examen à la fin de la phase quatre/début de la phase cinq prend la forme d'une évaluation dans la mesure où il s'agit d'une appréciation de la pertinence, de l'efficacité, de la cohérence, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité potentielle du système d'AEA testé/piloté (phase quatre). Elle s'intéresse à la réalisation des objectifs fixés

mais aussi à la possibilité de concrétiser la vision du système d'AEA. N'oubliez pas que le système d'AEA nouvellement conçu et piloté est le fruit de tous les processus des phases une, deux et trois. Le système piloté au cours de la phase quatre devient maintenant l'objet principal de la révision. Le cadre conceptuel de l'ALESBA, avec ses quatre éléments de système et ses vingt composantes, ainsi que les principes, les concepts et le contexte qui sous-tendent l'approche, reste le cadre de référence du processus d'évaluation.

Différentes activités ou événements d'évaluation ont été identifiés dans le livret relatif à la phase quatre de l'ALESBA, comme décrit ci-dessous (voir la section 3.4 du livret relatif à la phase quatre « Mettre en œuvre et tester »).

- Les évaluations continues en tant que révisions périodiques effectuées par les organisations et les partenaires pendant la mise en œuvre pour recueillir des informations de manière plus informelle, par exemple lors des réunions de réflexion des partenaires sur la mise en œuvre du système piloté, en utilisant les informations du SIG et les rapports des cercles d'étude de la qualité, etc.
- Des études de base telles que l'évaluation du système d'AEA réalisée par le biais d'un examen par les pairs, avec des résultats qualitatifs et quantitatifs, et l'évaluation de la demande concernant les intérêts et les besoins du groupe cible de l'AEA au cours de la phase deux de l'ALESBA.
- Un examen à mi-parcours est généralement effectué à mi-chemin d'un projet/programme et se concentre sur les performances et sur la réalisation ou non des objectifs du projet/programme. Les partenaires de l'ALESBA peuvent avoir effectué une évaluation à mi-parcours pendant la phase de mise en œuvre de la phase quatre, en particulier si la phase de test du système pilote nouvellement conçu peut avoir pris plus de trois ans.
- Une évaluation terminale/finale est une évaluation interne ou externe visant à déterminer si le projet/programme a atteint ses objectifs et l'impact immédiat qui peut être observé parmi le groupe cible.
- Une évaluation ex ou post est généralement réalisée quelque temps après la fin du programme et se concentre sur la durabilité de l'impact sur la vie et l'environnement des bénéficiaires, etc.



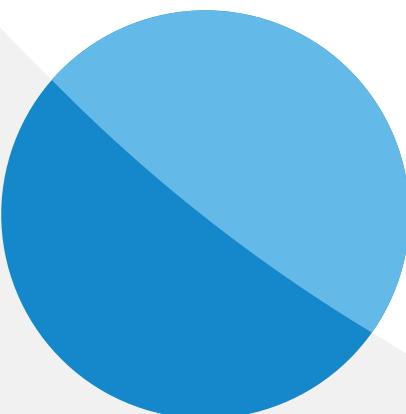
L'examen à la fin de la phase quatre/début de la phase cinq peut être décrit comme un hybride entre un examen à mi-parcours et une évaluation terminale/finale, tout en incorporant des éléments d'autres types d'évaluation. Les raisons en sont les suivantes :

- Le processus d'élaboration du système d'AEA à l'aide de l'ALESBA n'est pas encore terminé et les performances du système pilote de la phase quatre sont toujours en cours d'examen afin de procéder à des ajustements avant la mise à l'échelle. Dans ce contexte, l'examen emprunte les principes et les outils de conception d'une évaluation/examen à mi-parcours.
- Le projet pilote a été mis en œuvre suffisamment longtemps pour tirer certaines conclusions sur l'atteinte de ses objectifs, la possibilité de réaliser la vision de l'AEA et un certain impact immédiat sur le groupe cible. En fonction de l'état du système dans les différents pays et de la nouvelle conception du système à piloter, le processus pilote peut durer de trois à six ans. Dans ce cas, l'évaluation emprunte les questions et les méthodes de recherche des conceptions d'évaluation terminale/finale.
- Les données de base collectées du côté de la demande et de l'offre au cours de la phase deux doivent être utilisées à des fins de comparaison, par exemple, les scores du système ont-ils changé, les descriptions narratives des composantes du système indiquent-elles que le système fonctionne et fournit des services ?
- Comme pour toute évaluation, la révision doit prendre en compte les informations provenant d'autres revues et études entreprises sous la forme d'évaluations en cours, d'études de cas et de diagnostic qui relient les domaines du suivi et de l'évaluation, ainsi que les informations contenues dans le SIG.

Bien que le système piloté lors de phase quatre ait été mis en œuvre par les partenaires de l'ALESBA sous la forme de groupes de projets organisés autour des quatre éléments du système et reliés entre eux par un cadre de gestion du programme de l'ALESBA (voir la phase quatre, section 2.2), les activités des projets et du programme contribuent en fin de compte à un pilote complet du système d'AEA, tel que documenté dans le cadre de réponse de la conception du système d'AEA. Par conséquent, la révision ne doit pas être abordée comme une évaluation classique de projet/programme, mais doit se concentrer sur le degré de durabilité de la prestation de services d'AEA au sein du système d'AEA. L'équipe d'évaluation doit donc emprunter des outils aux domaines de l'administration publique et de la gouvernance locale afin de s'orienter vers la prestation de services et le système.

Les activités menées au cours des phases une à quatre ont permis d'obtenir des produits, des résultats et des informations substantielles sur le système d'AEA et son fonctionnement. Il faut savoir que ces informations ont été recueillies sur une période de 12 ans ou plus, et qu'elles impliquent différents partenaires, secteurs et sphères de gouvernance. En outre, il s'agit d'un système mis en œuvre avec de petits projets dans le cadre d'un programme plus large. L'examen de l'état et de l'efficacité du système à la fin de la phase quatre et au début de la phase cinq n'est donc pas une mince affaire. Il peut facilement prendre deux à trois mois, voire plus, car il se concentrera sur différents aspects du système, comme nous le verrons dans la section suivante.

L'ensemble du processus de révision ne peut pas être abordé dans le cadre de ce livret, mais nous avons tenté de fournir un guide structuré avec des suggestions d'outils et d'instruments, des conseils et des astuces qui peuvent aider les partenaires de l'ALESBA dans différents pays à mettre en œuvre le processus. Un bon point de départ consiste à se poser les questions fondamentales suivantes : « pourquoi, quand, où, quoi, qui et comment ». La section suivante vise à fournir aux utilisateurs de l'ALESBA des lignes directrices pour concevoir le processus de révision.



4.2 Conception du processus de révision

Les sujets suivants seront abordés pour traiter de la conception du processus de révision :

- Les étapes de la conception et de la mise en œuvre de la révision.
- Répondre aux questions clés concernant la révision, telles que ce que la révision doit aborder, qui le fera, comment, quand, etc.
- Décortiquer la manière de réaliser la révision du point de vue de la demande et de l'offre de services et réviser le partenariat et le processus de l'ALESBA.

4.2.1 Les étapes de la conception et de la mise en œuvre de la révision

La révision comprendra les étapes/phases suivantes (Unité d'évaluation conjointe de l'Office de coopération Europe Aid, 2006) :

- La phase préparatoire : pendant laquelle les partenaires de l'ALESBA rédigeront les termes de référence, recruteront une équipe d'évaluation externe et/ou sélectionneront une équipe de révision/évaluation interne. Une méthodologie de révision détaillée et des questions seront également développées au cours de cette phase.
- La phase documentaire : au cours de laquelle l'équipe d'évaluation (interne/externe) consultera tous les documents du processus de l'ALESBA produits depuis la phase une et surtout pendant la phase quatre. Cela comprendra des documents tels que :
 - Les accords de partenariat et les mémorandums d'entente.
 - Le plan de mise en œuvre de l'ALESBA compilé au cours de la phase une, qui indique comment les phases seront mises en œuvre et les différentes étapes au fil du temps.
 - Les rapports des ateliers et des réunions de la phase une à quatre.
 - L'évaluation de la demande réalisée au cours de la phase deux comme données de base.
 - L'évaluation de l'offre menée avec un examen par les pairs au cours de la phase deux (informations quantitatives et qualitatives sur l'état du système) comme données de référence.

- Le rapport de l'atelier de diagnostic réalisé au cours de la phase deux, indiquant les causes profondes et les défis que le nouveau système doit relever.
- Le cadre de réponse de la conception du système d'AEA de la phase trois, y compris la déclaration de vision et les objectifs du nouveau système d'AEA, la structure de gouvernance, etc.
- Le plan opérationnel de la phase quatre, y compris les plans de projet individuels des clusters partenaires travaillant sur différents éléments du système et le cadre de gestion de l'ALESBA.
- Les informations du système de suivi et d'évaluation du pilote, les rapports des partenaires, les procès-verbaux des réunions, les rapports des cercles d'étude de la qualité, et tout examen ou évaluation effectué pendant la phase pilote, etc.
- La phase de terrain au cours de laquelle l'équipe ou les équipes d'évaluation s'entretiendront avec le groupe cible de l'AEA, les partenaires de mise en œuvre, les principales parties prenantes, et s'assureront que toutes les données primaires sont collectées pour documenter, analyser et répondre à l'objectif de l'évaluation.
- La phase de synthèse et d'analyse au cours de laquelle l'équipe de révision procède à l'analyse des informations (données primaires et secondaires) et rédige un projet de rapport comprenant les résultats et les conclusions aux questions posées ainsi que l'évaluation globale. Ce rapport comprendra également des recommandations qui aideront les partenaires de l'ALESBA lors de l'étape d'ajustement de la phase cinq. Une fois que les partenaires de l'ALESBA auront lu le rapport et donné leur avis à l'équipe de révision, les corrections/ajustements nécessaires pourront être effectués et le rapport sera finalisé. Notez que la révision peut être effectuée en plusieurs parties ou sections en raison de la portée du système d'AEA, par exemple, une révision de la demande et de l'offre ainsi qu'une révision des partenariats. Cela implique qu'une fois que chacun des rapports d'évaluation a été finalisé comme décrit ci-dessus, une équipe composée d'un noyau d'évaluateurs (internes/externes) doit encore compiler un rapport consolidé sur le système d'AEA. La section 4.3 fournit un cadre pour aider l'équipe dans cette tâche.

- Phase de diffusion et de suivi au cours de laquelle les différents rapports accompagnés de résumés exécutifs seront présentés à tous les partenaires de l'ALESBA, en particulier aux cadres supérieurs, au cours d'un atelier ou d'une série d'événements pour une analyse plus approfondie et la prise de décision lors de l'étape d'ajustement de la phase cinq. La section cinq de ce livret décrit comment les résultats de la révision/évaluation seront utilisés pour ajuster le système d'AEA en vue de la mise à l'échelle.

4.2.2 Répondre aux questions clés de la révision

En répondant aux questions clés sur la révision, les partenaires de l'ALESBA disposeront d'informations qui pourront être utilisées pour rédiger les termes de référence du processus de révision et pour lancer l'examen.

Pourquoi la révision est-elle nécessaire ?

La révision est nécessaire pour déterminer si le système piloté fonctionne suffisamment bien pour être mis à l'échelle ou si d'autres ajustements sont nécessaires. Le système atteint-il ses objectifs et la possibilité de réaliser la vision de l'AEA? Il s'agit de l'objectif principal de la révision/évaluation.

Quand la révision doit-elle être effectuée ?

La révision doit être planifiée et réalisée à la fin de la phase quatre et constitue la première étape ou sous-phase de la phase cinq de l'ALESBA.

Où la révision doit-elle être effectuée ?

Le système piloté lors de la phase quatre a été conçu pour répondre aux besoins de groupes cibles spécifiques de l'AEA qui sont représentatifs du groupe cible national, ainsi que de différents sites géographiques qui offrent des possibilités de test pour évaluer la viabilité de la mise en œuvre du système au niveau national. Par conséquent, la révision doit se concentrer sur les sites pilotes et les groupes cibles conformément à la conception du système et au plan opérationnel de la phase quatre. Il doit également être réalisé dans toutes les sphères de la gouvernance, du niveau national au niveau local, en relation avec le système de gouvernance d'un pays. Les évaluateurs peuvent décider

d'inclure des groupes de contrôle là où le système pilote n'a pas été mis en œuvre afin de disposer de données comparatives sur le fonctionnement du système et la fourniture de services.

Qui doit réaliser la révision ?

Idéalement, la révision devrait être réalisée par une combinaison d'équipes d'évaluation internes et externes, certaines parties étant réalisées par les partenaires de l'ALESBA et d'autres par des consultants. Il est important que les partenaires de l'ALESBA s'approprient le processus d'évaluation en rédigeant les termes de référence, en engageant des consultants et en constituant une équipe interne représentative de toutes les parties prenantes/partenaires et en supervisant le processus avec la participation d'un groupe de référence de l'ALESBA, par exemple le comité de pilotage national de l'ALESBA. En fin de compte, les résultats de l'examen doivent être fiables et utilisés par les partenaires de l'ALESBA. Le comité de pilotage de l'ALESBA, composé de tous les partenaires de l'ALESBA, doit jouer un rôle moteur.

Le champ d'application de la révision est important et comprend la demande et l'offre du système ainsi que les structures de gouvernance et les relations de partenariat. Par conséquent, il peut être nécessaire que plusieurs équipes d'examen prennent la responsabilité de différentes parties de l'examen. Ces équipes devront travailler dans un cadre global afin de garantir que la synthèse et l'analyse des résultats et des recommandations porteront sur le système d'AEA dans son ensemble. Cela nécessitera des chefs d'équipe expérimentés et bien informés. La section suivante détaille l'objet de l'étude et donne une indication de la ou des équipes à recruter/sélectionner pour l'entreprendre.

Que faut-il revoir ?

Le tableau de la section trois indique ce qui doit être examiné au cours des phases de l'ALESBA. La liste des résultats peut être classée en groupes similaires qui seront traités plus en détail dans les autres sous-sections du processus de révision. Idéalement, les partenaires de l'ALESBA devraient inclure et intégrer les critères d'évaluation de l'OCDE (voir le rappel des critères ci-dessous) dans les termes de référence des différentes catégories d'examen, comme expliqué ci-dessous.

Un résumé des résultats à examiner est présenté ci-dessous :

La demande et l'offre du système d'AEA piloté

- La pertinence, l'efficacité, l'efficience et la cohérence globales du système d'AEA nouvellement conçu/piloté pour relever les défis du système précédent. Les causes profondes et les blocages du système ont-ils été traités ? Dans quelle mesure ?
- L'état du système d'AEA du côté de l'offre : les composantes sont-elles en place, le système fonctionne-t-il bien ? Quelles sont les perspectives de durabilité et d'institutionnalisation du nouveau système ?
- Les perspectives du groupe cible de l'AEA (côté demande) sur les types de services, la qualité, l'accès, etc. Quel est l'impact visible immédiat du système piloté sur la vie du groupe cible ?
- Les principes sous-jacents convenus du système ont-ils été respectés (par exemple, l'appropriation, etc.) ?
- Le plan opérationnel de la phase quatre a-t-il traduit la nouvelle conception du système d'AEA en plans de mise en œuvre de projets et de programmes pratiques et réalisables ?
- Dans quelle mesure le système de S&E a-t-il permis de saisir les progrès et les difficultés de la mise en œuvre du plan opérationnel et du fonctionnement du nouveau système du côté de la demande et de l'offre ?
- Le SIG a-t-il été accessible à tous les partenaires de l'ALESBA et comment les informations ont-elles été utilisées ?
- Des études d'évaluation telles que des évaluations de l'état du système, des diagnostics ou des études de cas ont-elles été menées au cours de la phase quatre ? Comment les résultats ont-ils été utilisés ?
- Quels changements et ajustements sont nécessaires ?

Les acteurs et les partenariats

- Quelles sont les relations entre les parties prenantes et quel est le niveau de consensus sur le système d'AEA/le processus de l'ALESBA ?
- Quels partenariats de l'ALESBA ont été formés et quel est le niveau d'institutionnalisation ?
- Les parties prenantes/partenaires de l'ALESBA ont-ils reçu le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles nécessaire pour mettre en œuvre le plan opérationnel et le nouveau système d'AEA ?

Le processus de l'ALESBA

- Les parties prenantes de l'ALESBA ont-elles eu l'occasion de réfléchir et d'incorporer des idées d'apprentissage et des meilleures pratiques au cours du test et de la mise en œuvre du nouveau système dans la phase quatre ?
- Quel est l'état d'avancement général du processus d'élaboration du système d'AEA, conformément au plan de l'ALESBA, de la phase une à la phase quatre ? Les étapes clés ont-elles été franchies dans les délais ? Quels sont les succès et les défis ?



Comment la révision doit-elle être menée ?

Le champ d'application de la révision est immense, non seulement en termes de contenu de ce qui doit être révisé, mais aussi en termes de nombre de partenaires impliqués, de groupe cible de l'AEA et de lieux géographiques susceptibles d'être impliqués, en fonction de la conception du pilote. Lors de la compilation des termes de référence de l'évaluation, des décisions doivent être prises en ce qui concerne

- Les principaux objectifs de la révision.
- Le champ d'application et le cadre d'échantillonnage sans inclure la collecte de données sur les sujets et thèmes centraux du système d'AEA.
- Comment diviser la révision en différentes sections (par exemple, l'offre et la demande et les partenariats), tout en assurant la cohérence et la synergie dans le rapport final consolidé.
- Le type d'équipe d'évaluation requis (par exemple, interne/externe ou une combinaison des deux).
- Les préférences concernant la méthodologie, par exemple, un examen par les pairs, des données primaires et secondaires, la priorité donnée aux approches participatives, etc.
- Les questions de recherche.
- Le calendrier de l'examen.

L'équipe ou les équipes de révision doivent se conformer aux principes de recherche tels que la triangulation, l'itération et la validité, tout en ayant une conscience critique de soi et en travaillant dans les limites qui peuvent exister dans le travail d'équipe. Les livrets des phases une à quatre de l'ALESBA fournissent des exemples de différents outils et techniques qui pourraient être utilisés pour mener la révision. La section suivante développera ces outils et s'y référera tout en fournissant plus de détails sur la révision du système du côté de la demande et de l'offre, y compris la révision du partenariat ALESBA et des structures de gouvernance.

Un rappel des six critères d'évaluation de l'OCDE (CAD de l'OCDE, 2019) :

Pertinence :

Dans quelle mesure le système d'AEA conçu répond-il aux intérêts et aux besoins du groupe cible (côté demande) et des partenaires de l'ALESBA (côté offre) et continue-t-il à le faire si les circonstances changent ? Cela implique que la conception et la mise en œuvre pilote du nouveau système d'AEA sont sensibles aux conditions économiques, environnementales, sociales, politiques et de capacité dans lesquelles elles se sont déroulées. Elle permet également d'examiner dans quelle mesure les objectifs et la conception du système pilote ont pris en compte les politiques et les priorités du pays. La pertinence peut donc être évaluée dans le contexte des éléments et des composantes de l'ALESBA et de l'alignement de la demande et de l'offre de services. Il faut analyser les changements du contexte pour évaluer dans quelle mesure le système peut être ou a été adapté pour rester pertinent. Il convient également d'étudier la pertinence continue de la portée et du contexte du système d'AEA tels qu'ils ont été définis par les partenaires de l'ALESBA. L'évaluation du côté de la demande le confirmera ou indiquera les changements nécessaires.

Cohérence :

Dans quelle mesure l'intervention/conception et pilotage du système s'intègrent-elles dans le contexte général du pays ? La cohérence fait référence à la compatibilité du système d'AEA avec d'autres interventions dans le pays, le secteur ou les institutions. Elle fait référence à la fois à la cohérence interne et externe. La cohérence interne concerne les synergies et les liens entre l'intervention et d'autres interventions menées par la même institution. Il convient de rappeler que les partenaires de l'ALESBA ont travaillé en groupes selon les éléments du de l'ALESBA et ont mis en œuvre différents projets pour piloter et tester la nouvelle conception du système. Le livret sur la phase quatre souligne que le pilote doit être intégré dans le système existant autant que possible pour une durabilité future. Les critères de cohérence

permettront d'étudier cette question. La cohérence externe considère la cohérence avec les interventions d'autres acteurs dans le même contexte et comprendra l'harmonisation et la coordination.

Efficacité

La mesure dans laquelle le système piloté a atteint ou devrait atteindre ses objectifs, y compris les résultats différentiels entre les groupes. Le cadre de réponse de la conception du système d'AEA comprenait la vision et les objectifs du système à piloter. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer si le système peut réaliser la vision, il faut au moins examiner si la conception a contribué à ces objectifs de niveau d'impact supérieur.

Efficience

L'efficience fait référence à la manière dont les ressources sont utilisées. Le système produit-il ou est-il susceptible de produire des résultats de manière économique et opportune ? Cela peut inclure l'évaluation de l'efficience opérationnelle, en d'autres termes la façon dont la mise en œuvre du système pilote a été gérée par les partenaires de l'ALESBA. L'efficience est particulièrement importante pour les composantes du système, à savoir les processus de gestion et les dispositions institutionnelles, et pour la manière dont ces éléments et composantes produisent des résultats dans le cadre des processus techniques où les services atteignent le groupe cible. Les informations sur les coûts unitaires de la prestation des services d'AEA et sur la manière la plus efficace de les fournir faciliteront les processus de planification et de budgétisation au cours du processus de mise à l'échelle.

Impact

Il s'agit de la mesure dans laquelle le système et les services fournis ont généré ou sont censés générer des effets positifs ou négatifs significatifs, voulus ou non, à un niveau supérieur. En d'autres termes, « quelle différence les améliorations apportées au système font-elles ? » L'impact concerne la signification ultime et les effets potentiellement transformateurs des améliorations.

Par exemple, les services d'AEA fournis et utilisés par le groupe cible ont-ils modifié leur parcours éducatif ou leurs possibilités de subsistance ? L'impact explore les changements globaux et durables des systèmes et des normes, ainsi que les effets potentiels sur le bien-être des personnes. Bien que le bilan ne soit pas encore en mesure d'évaluer pleinement l'impact, il doit tenter d'explorer l'impact immédiat du système et des services fournis afin de savoir si la conception du système est sur la bonne voie ou nécessite des ajustements.

Durabilité

La durabilité explore la mesure dans laquelle les avantages du système amélioré vont se poursuivre ou sont susceptibles de le faire. Elle comprend un examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles nécessaires pour maintenir les avantages dans le temps. Dans le contexte de l'ALESBA, la durabilité de toutes les composantes du système et la manière dont ils interagissent les uns avec les autres au sein du système pour fournir des services de qualité continue au groupe cible doivent être explorés. L'institutionnalisation des changements contribuera à la durabilité et constitue une question clé de la recherche pour déterminer si le système est prêt pour une mise à l'échelle.

4.2.3 Réviser la demande de prestation de services d'AEA

La conception du nouveau système d'AEA sera basée sur le champ d'application et le contexte convenus du système d'AEA, tels que déterminés par les partenaires de l'ALESBA et documentés dans le cadre de réponse de la conception du système d'AEA de la phase trois. Le pilotage d'un nouveau système au cours de la phase quatre se concentrera donc sur les services et les groupes cibles dans le cadre de cette portée et de ce contexte uniquement. Il peut inclure des services intégrés comprenant l'alphabétisation des adultes, la formation aux compétences non formelles, la formation aux compétences commerciales, l'alphabétisation financière, etc. La révision effectuée à la fin de la phase quatre sera principalement axée sur le système pilote, mais il faudra garder à l'esprit que le champ d'application et le contexte futurs du système d'AEA dans le pays peuvent être plus larges et que le bilan devra comporter des questions sur les groupes cibles et les services qui n'étaient pas inclus dans le système pilote. Cela permettra de confirmer si le champ d'application et le contexte du système d'AEA sont toujours pertinents ou non.

Quel est l'intérêt de l'examen du côté de la demande ?

L'examen du côté de la demande de la prestation de services d'AEA s'intéresse aux points suivants :

- La mesure dans laquelle les services ont atteint les groupes cibles identifiés avec la qualité, l'accès, la régularité et la disponibilité des intrants nécessaires, etc.
- La mesure dans laquelle les services ont été utilisés par le groupe cible.
- La mesure dans laquelle ces services ont apporté des changements dans la vie du groupe cible.
- Les autres types de services qui pourraient intéresser le groupe cible.
- D'autres groupes cibles que le système piloté n'a pas abordé.

L'équipe d'évaluation est chargée de développer des questions de recherche et des questionnaires détaillés pour aborder ces sujets.



Quelles sont les sources d'information permettant de répondre aux questions de recherche ?

Données secondaires

Les partenaires de l'ALESBA auraient mené une évaluation de la demande au cours de la phase deux (s'ils ne disposaient pas déjà de ces informations). L'évaluation de la demande a porté sur la perception qu'a le groupe cible de l'AEA des services d'AEA existants, ainsi que sur les autres services susceptibles de l'intéresser. Elle aurait également dû prendre en compte les nouveaux utilisateurs potentiels des services d'AEA qui n'ont peut-être pas été inclus dans les programmes et projets existants des parties prenantes, ainsi que leurs intérêts et besoins. Le profil des utilisateurs actuels et potentiels des services d'AEA aurait été documenté pour les contextes urbains et ruraux. Ce rapport d'évaluation de la demande sert d'étude de base et constitue une source d'information essentielle pour la révision.

Au cours du pilotage du nouveau système, les partenaires de l'ALESBA peuvent avoir utilisé des outils tels que des fiches d'évaluation pour explorer la perception des services par le groupe cible. Les cartes de pointage fournissent une source d'information supplémentaire pour répondre aux questions de l'examen de la demande et peuvent également être analysées pour déterminer la pertinence des services fournis.

Le système de S&E qui a été utilisé pendant la phase de pilotage produira des données et des informations sur la mesure dans laquelle le groupe cible utilise les services fournis, par exemple :

- Les niveaux de fréquentation de l'alphabétisation, des formations qualifiantes et des autres formes de formation proposées.
- Taux de réussite et d'abandon.
- L'utilisation de ces compétences dans la vie quotidienne des participants.
- Si le groupe cible a réussi à améliorer ses moyens de subsistance et à poursuivre ses études, etc.

Les rapports des facilitateurs et des experts techniques ont été stockés dans le SIG du projet pilote et doivent être mis à la disposition de l'équipe de revue. Tout type de révision, d'évaluation, d'étude de cas ou de diagnostic réalisé au cours de la phase quatre doit également être mis à disposition.

Données primaires

Les données secondaires disponibles fourniront des informations substantielles sur le groupe cible et les utilisateurs des services d'AEA, mais l'équipe d'évaluation doit également procéder à la collecte de données primaires pour obtenir des données actualisées sur le groupe cible. La conception de la révision peut prendre un format similaire à celui de l'évaluation de la demande réalisée au cours de la phase deux, combiné aux techniques des fiches d'évaluation et à d'autres outils participatifs qui faciliteront la communication avec le groupe cible, comme les discussions de groupe et les entretiens individuels.

Comment la révision peut-elle être menée ?

L'équipe chargée de l'examen peut réaliser une étude théorique approfondie en utilisant les données secondaires substantielles disponibles, ainsi que la collecte de données primaires. L'étendue et l'échantillonnage de la collecte de données primaires dépendront de la disponibilité des fonds et du temps. La collecte de données primaires actualisées est essentielle pour déterminer les types d'ajustements à apporter aux services que le système à grande échelle fournira. La pertinence des services par rapport aux besoins du groupe cible sera le principal moteur pour déterminer à quoi ressemblera le système à grande échelle. Si le temps et les fonds sont limités, les partenaires de l'ALESBA peuvent mener des examens par les pairs (évaluation interne) en utilisant des techniques d'évaluation rurale participative, combinées à des discussions de groupe. Cela permet de collecter des données substantielles dans un court laps de temps, qui peuvent être triangulées avec des données secondaires, et de partager les résultats entre les partenaires de l'ALESBA pour triangulation et validation. Les outils utilisés lors des phases précédentes peuvent être réutilisés, tels que les fiches d'évaluation (phase quatre, section quatre) et le classement des services d'AEA (phase trois, section 4.1).

4.2.4 Réviser l'offre de services d'AEA

L'examen de l'offre du système d'AEA et de la prestation de services implique de passer en revue tous les éléments du système et les composantes du cadre conceptuel de l'ALESBA et la manière dont ils ont fonctionné en tant que système pendant la phase pilote. Les résultats du système pilote de la phase quatre seront le point central de l'examen.

Quel est l'intérêt de l'examen de l'offre ?

La révision du côté de l'offre est intéressée par :

- Une description narrative actualisée de l'état du système :
 - Toutes les composantes du système sont-elles en place ?
 - Dans quelle mesure les composantes sont-elles fonctionnelles ?
 - Dans quelle mesure les composantes fonctionnent-elles ensemble comme un système cohérent ?
- Les scores actualisés de toutes les composantes du système, des éléments et du système dans son ensemble.
- Les blocages et les défis du système identifiés au cours de la deuxième partie de la phase deux (diagnostic) ont-ils été suffisamment traités ?
- Comparaison entre l'état actualisé et l'évaluation de l'étude de base.
- Le cadre de réponse de la conception du système d'AEA a-t-il été traduit en un plan opérationnel pratique au cours de la phase quatre ?
- Les objectifs des plans de projet et du cadre de gestion du programme ont-ils été atteints au cours du projet pilote et dans quelle mesure ?
- Quels sont les risques, les enseignements tirés et les meilleures pratiques identifiés au cours de la phase pilote ?

Quelles sont les sources d'information permettant de répondre aux questions de recherche ?

Données secondaires

Les sources de données secondaires utilisées pour répondre aux questions de recherche et pour une analyse plus approfondie sont les suivantes :

- L'évaluation du système d'AEA qui a été réalisée avec un examen par les pairs au cours de la phase deux, les descriptions narratives sur le statut de chaque composante et élément du système, ainsi que les scores du système.
- Le rapport de l'atelier/étude de diagnostic qui a identifié les causes profondes des blocages du système.
- Le cadre de réponse de la conception du système d'AEA de la phase trois, qui décrit la conception du nouveau système amélioré pour le pilotage.
- Les plans opérationnels pour le pilotage de la phase quatre, sous la forme de plans de projets et du cadre de gestion du programme.
- Les rapports et informations produits par le système de S&E du pilote et stockés dans le SIG. Il s'agit notamment des rapports des organisations partenaires responsables de la mise en œuvre des différents pilotes au cours de la phase quatre, ainsi que des comptes rendus des ateliers et des réunions organisés par les partenaires de l'ALESBA.
- Les rapports sur les évaluations ou toute forme d'examen, les études de cas, etc., qui ont pu être menées pendant la phase pilote.

Données primaires

Il est suggéré que les partenaires du programme de l'ALESBA investissent dans une évaluation complète du système, de la même manière qu'elle a été réalisée au cours de la phase deux. Les partenaires peuvent une fois de plus utiliser un examen par les pairs, mais peuvent également faire appel à des consultants externes pour avoir une perspective extérieure. L'examen par les pairs continuera à renforcer les capacités des partenaires et à valider les conclusions sur l'état actuel du système. Gardez à l'esprit que depuis la phase deux, de nombreuses personnes travaillant dans les organisations partenaires de l'ALESBA peuvent avoir changé de poste et/ou d'organisation et qu'il est utile de renforcer à nouveau les capacités et le consensus.

Comment mener la révision ?

La méthodologie et les outils pour mener une évaluation du système du côté de l'offre sont bien élaborés dans le livret de l'ALESBA de la phase deux et peuvent être utilisés à nouveau. Il en va de même pour la conduite de l'atelier de diagnostic de la deuxième partie (phase deux) afin de déterminer les causes profondes des blocages et des défis restants du système. Combinée à une analyse des données secondaires et à une sélection d'entretiens individuels et de discussions de groupe ciblées, l'évaluation du système fournira suffisamment de données et d'informations pour la revue.

4.2.5 Réviser le partenariat d'AEA

La première phase de l'ALESBA souligne l'importance des partenariats et du consensus entre les partenaires pour la réussite de la mise en place d'un système d'AEA.

Elle rappelle que la recherche de consensus n'est pas un événement ponctuel mais doit être un processus continu tout au long des phases de l'ALESBA et de la mise en place du système d'AEA. La réussite du pilotage et du test du système nouvellement conçu/amélioré lors de la phase quatre dépend de la manière dont les partenaires de l'ALESBA ont travaillé ensemble dans le cadre de différents partenariats organisés selon les exigences des structures de gouvernance de l'AEA pour la prestation de services. La nécessité de partenariats réussis se poursuivra et deviendra encore plus importante dans la phase cinq, lorsque le système sera étendu au niveau national. Par conséquent, le bilan doit également s'intéresser aux questions relatives aux partenariats formés, au consensus et à la coopération entre les partenaires.



À quoi s'intéresse la révision des structures de partenariat ?

- Les rôles, les responsabilités et les mandats attribués aux différentes parties prenantes des partenariats de l'ALESBA. Ceux-ci seront décrits dans le cadre de réponse de la conception du système d'AEA.
- Les partenariats formés et le niveau de formalité de ces partenariats, par exemple, avec des protocoles d'accord, le partage des ressources, etc.
- La manière dont les partenariats ont été institutionnalisés au sein des structures de gouvernance du système d'AEA pendant la phase pilote.
- La manière dont les partenaires ont institutionnalisé le système d'AEA au sein de leurs propres organisations.
- Le niveau de consensus entre les partenaires sur le statut et les défis du système au moment de l'évaluation et au cours des phases trois et quatre.
- L'intégration horizontale (entre les secteurs) et verticale (entre les sphères de gouvernance) résultant du travail en partenariat.
- Les relations entre les différents types de parties prenantes, par exemple, le gouvernement, la société civile et les universités.
- Les mécanismes et processus utilisés par les partenaires pour gérer les conflits, le travail d'équipe et la négociation.
- Les mécanismes utilisés pour responsabiliser les partenaires.
- Le développement des capacités institutionnelles dont ont bénéficié les partenaires de l'ALESBA et la manière dont il a été utilisé pour renforcer les partenariats et la construction du système.
- Le potentiel futur des partenariats et des structures de gouvernance dans la phase cinq. Gardez à l'esprit que le partenariat est envisagé pour continuer au-delà de la phase pilote.

Quelles sont les sources d'information permettant de répondre aux questions de recherche ?

Données secondaires

- Le cadre de réponse de la conception du système d'apprentissage en ligne décrira les rôles, les responsabilités et les mandats attribués aux partenaires ainsi que la structure de gouvernance qui sera utilisée pendant la phase pilote.
- Le cadre de gestion du programme et les plans de projet qui font partie du plan opérationnel de mise en œuvre du nouveau système au cours de la phase quatre. Ces plans montreront le type d'activités et de tâches dont les parties prenantes individuelles et les groupes de partenaires étaient responsables.
- Les procès-verbaux des réunions de planification et de coordination entre les différentes structures partenaires, par exemple, les groupes de partenaires responsables des quatre éléments du système, les réunions de coordination entre les animateurs communautaires, les experts techniques, les réunions intersectorielles, etc.
- Rapports d'ateliers et d'événements de formation qui ont été menés conjointement par les partenaires.
- Rapports sur les activités de suivi et d'évaluation menées conjointement par les partenaires.
- Toutes les informations contenues dans le SIG qui ont été saisies par le système de S&E pendant la phase pilote.
- Mémoires d'entente et autres formes d'accords de partenariat signés.

Données primaires

Les données primaires peuvent être collectées en facilitant une combinaison d'entretiens individuels et de discussions de groupe avec des organisations individuelles et des groupes de partenaires, y compris le comité de pilotage national de l'ALESBA. La section suivante fait référence à plusieurs outils sur le partenariat et la collaboration qui ont déjà été saisis dans les précédents livrets de l'ALESBA et peuvent à nouveau être utilisés sous différentes formes pour répondre aux questions de recherche sur les partenariats et la recherche de consensus pendant la collecte des données primaires.

Comment l'examen peut-il être réalisé ?

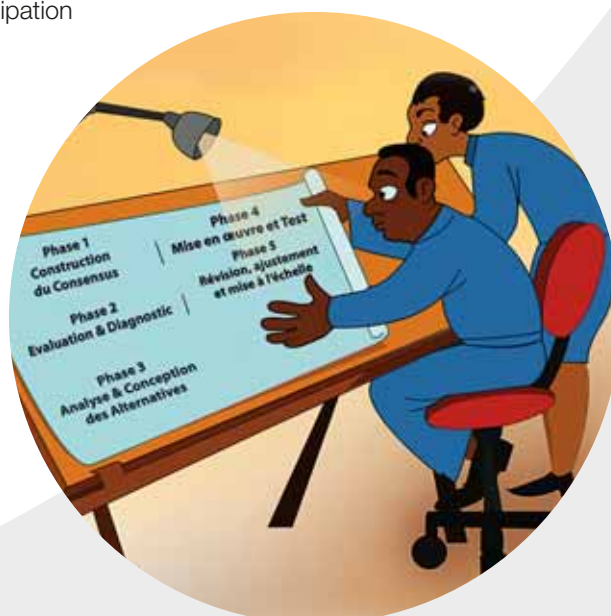
Outre l'examen sur dossier des données secondaires, des données primaires peuvent être collectées à l'aide des outils et techniques énumérés ci-dessous :

- Réaliser une analyse des parties prenantes et comparer les informations avec l'analyse des parties prenantes réalisée au cours de la phase un en utilisant un diagramme de Venn comme outil participatif et visuel pour analyser l'importance des rôles joués par les différentes parties prenantes et les relations entre elles, y compris avec le groupe cible de l'AEA (voir phase un, section quatre).
- Utilisation d'une matrice d'intégration pour analyser les relations intersectorielles entre les partenaires dans l'exécution de leurs tâches (voir phase deux, section 2.4).
- Analyse du champ de forces pour étudier ce qui a permis et empêché les partenaires d'établir un consensus suffisant et de coopérer pour atteindre les objectifs du système d'AEA (voir phase 3, section 6).
- Des diagrammes de cause à effet pour montrer les causes et les effets des difficultés rencontrées au sein des partenariats (voir phase deux, section 2.4).
- La matrice de participation et d'implication des parties prenantes (voir la section 6 de la troisième phase).
- L'évaluation du niveau de participation des différentes parties prenantes et des partenaires selon le tableau de participation de la typologie et la découverte des raisons des différents niveaux de participation (voir phase quatre, section 2.3).

4.2.6 Réviser le processus de l'ALESBA

Jusqu'à présent, toutes les descriptions et informations sur le processus de révision se sont concentrées sur le système d'AEA et le processus de mise en œuvre et de test d'un système nouvellement conçu. Cependant, les partenaires de l'initiative de l'ALESBA doivent également évaluer le chemin parcouru dans le cadre de l'ALESBA, afin d'en tirer des leçons pour la phase cinq et au-delà. Au cours de la phase une, les partenaires ont compilé un plan à long terme pour la mise en place du système d'AEA, en indiquant les étapes clés des différentes phases. Le processus d'évaluation à la fin de la quatrième phase est un bon moment pour s'arrêter et réfléchir à l'ensemble du processus de création d'un système d'AEA à l'aide de l'ALESBA. Voici quelques-unes des questions à se poser :

- Les étapes du plan de l'ALESBA ont-elles été atteintes à temps et au niveau attendu ?
- Qu'est-ce qui a favorisé ou entravé la réalisation de ces étapes ?
- Le processus de construction du système a-t-il pris beaucoup plus de temps que prévu ?
- Quels ont été les défis, les succès et les enseignements tirés de ce processus ?
- Comment le processus de l'ALESBA sera-t-il poursuivi pendant la phase cinq et au-delà ?



4.3 Analyse et compilation des résultats de l'examen

Les sections 4.1 et 4.2 ci-dessus ont élaboré le processus de révision et fourni des directives sur la manière de concevoir et de faciliter la révision. En raison de l'ampleur du système d'AEA, il a été recommandé que la révision porte sur différentes parties du système. Une fois les évaluations réalisées, les consultants et les partenaires de l'ALESBA auront produit les rapports suivants :

- Côté demande du système de l'AEA.
- L'offre du système d'AEA.
- Partenariats de l'AEA.
- Le parcours de l'ALESBA.

Tous ces rapports représentent des parties du système d'AEA dans son ensemble et doivent être analysés conjointement pour obtenir une perspective globale de

l'état du système d'AEA à la fin de la phase quatre et pour savoir si les défis et les blocages du système précédent ont été suffisamment traités. Sur la base de l'analyse de ces rapports, les consultants/partenaires de l'AEA doivent produire un rapport final sur la phase quatre qui résume les résultats pour l'ensemble du système d'AEA et les recommandations sur la manière dont le système pilote peut-être étendu et/ou ajusté.

L'analyse des rapports présentés sur l'offre et la demande, les partenariats et le processus de l'ALESBA n'est pas une tâche simple. C'est aussi le moment de s'assurer que les six critères d'évaluation ont été pris en compte et que la raison d'être globale de l'examen à la fin de la phase quatre/début de la phase cinq a été abordée. Cette section guide les consultants et les partenaires de l'ALESBA en présentant un cadre de base qui peut être utilisé dans le processus. Notez que certaines questions analytiques sont répétées dans tous les rapports d'examen pour assurer la triangulation et la validation des résultats.

Un cadre analytique pour compiler un rapport consolidé d'examen du système de l'AEA

Réviser les rapports et les processus	En définitive, que voulons-nous savoir de ce rapport ?	Type de recommandations nécessaires
Côté demande	<ul style="list-style-type: none"> • Les utilisateurs de l'AEA sont-ils satisfaits des services existants fournis par l'AEA ? (Type, qualité, accessibilité, etc.) ? • Les modalités de prestation de services sont-elles efficaces et efficaces ? • Existe-t-il d'autres nouveaux services qui devraient être inclus dans la prestation de l'AEA ? • Y a-t-il eu des obstacles à la participation ? • Comment les voix des apprenants ont-elles été prises en compte ? • De nouvelles catégories de groupes cibles doivent-elles être incluses ? Quelles sont leurs préférences en matière de services ? • Quel type d'impact ou de changement immédiat peut-on observer dans la vie du groupe cible suite à l'utilisation des services d'AEA ? Quels changements positifs et/ou négatifs ont eu lieu dans la vie du groupe cible ? • Comment l'évaluation actuelle de la demande se compare-t-elle à l'évaluation/étude de référence précédente, réalisée lors de la phase deux ? • Quelles améliorations ont été apportées depuis l'étude de référence et quels défis restent à relever ? <p>Pertinence : Le système et les services fournis répondent-ils toujours aux besoins du groupe cible et aux priorités des partenaires de l'ALESBA, aux politiques nationales et aux plans de développement nationaux/sectoriels ?</p> <p>Impact : Dans quelle mesure le système AEA et les services fournis génèrent-ils des effets positifs ou négatifs, voulus ou non ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si les services répondent toujours aux besoins/intérêts des groupes cibles, quels changements ou améliorations doivent être apportés pour en améliorer la qualité, l'accessibilité, la régularité, etc. • Quels autres services et/ou groupes cibles devraient être inclus dans le système d'AEA ? Comment cela affecte-t-il la portée et le contexte de l'AEA ? • Comment le système d'AEA peut-il absorber des services et des groupes cibles supplémentaires ? • Recommandations pour renforcer l'impact positif et atténuer l'impact négatif. • Quelles sont les lacunes/défis restants dans la prestation de services par rapport à l'évaluation de la demande de base ? Quelles sont les causes profondes de ces problèmes ? • Que faut-il envisager pour étendre les services existants/nouveaux à davantage de lieux géographiques et de populations cibles ?

Réviser les rapports et les processus	En définitive, que voulons-nous savoir de ce rapport ?	Type de recommandations nécessaires
Côté de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> Quel est l'état du système actuel par rapport à l'évaluation de base effectuée au cours de la phase deux ? Comment les scores du système se comparent-ils ? Tous les éléments constitutifs sont-ils en place et dans quelle mesure sont-ils fonctionnels ? Comment le système fonctionne-t-il pour fournir des services d'AEA dans tous ses éléments et ses composantes ? Comment le système fonctionne-t-il dans les différents secteurs et sphères de gouvernance ? Les causes profondes identifiées pour les blocages et les défis du système ont-elles été traitées ? Dans quelle mesure ou pourquoi pas ? Dans quelle mesure le cadre de réponse à la conception du système de l'AEA (phase 3) a-t-il été mis en œuvre dans la phase 4 ? Tous les objectifs du plan opérationnel de la phase quatre ont-ils été atteints et dans quelle mesure (plans de projets de clusters et cadre général de gestion De l'ALESBA) ? L'offre et la demande du système sont-elles alignées ? <p>Cohérence : <i>Quelle est la compatibilité du système d'AEA avec les autres interventions dans le secteur et le pays ? Des actions complémentaires, une harmonisation et une coordination ont-elles lieu ?</i></p> <p>Efficacité : <i>Le nouveau système d'AEA atteint-il ou devrait-il atteindre ses objectifs ?</i></p> <p>L'efficience ? <i>Dans quelle mesure les ressources sont-elles utilisées pour fournir les services de manière économique et opportune ?</i></p>	<p>Recommandations concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les composantes du système qui fonctionnent bien. Les composantes du système qui fonctionnent mal et les causes profondes auxquelles il faut s'attaquer. Le fonctionnement du système dans son ensemble et les liens entre composantes du système et les éléments à travers les sphères de gouvernance. Intégration entre les secteurs. Amélioration de l'efficacité du système. Le cadre de réponse de la conception du système de d'AEA : Est-il toujours valable pour la mise à l'échelle ou le système doit-il être remanié pour s'adapter à l'alignement sur la demande ? Des ajustements et/ou une refonte sont-ils nécessaires pour permettre la mise à l'échelle ?
Partenariat avec l'AEA	<ul style="list-style-type: none"> La manière dont les partenariats ont été structurés au cours de la phase quatre (et décrits dans le cadre de réponse de la conception du système d'AEA) contribue-t-elle au processus de prestation de services ? Quel est le niveau de consensus entre les partenaires de l'ALESBA sur la mise en place du système d'AEA ? Les partenaires ont-ils rempli leurs mandats, rôles et responsabilités ? Quels sont les principaux défis et les exemples de bonnes pratiques dans le cadre du partenariat ? <p>Cohérence interne : <i>Quels sont les synergies et les liens entre les rôles des partenaires dans le système pilote et les tâches, rôles et mandats internes des organisations ?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Relever les défis du consensus entre les partenaires et des relations de partenariat. Restructurer le partenariat si nécessaire.
Processus de l'ALESBA	<ul style="list-style-type: none"> Existe-t-il des preuves évidentes de la mise en place d'un système d'AEA au cours des phases de l'ALESBA ? Les jalons ont-ils été atteints ? Comment l'ALESBA aide-t-elle les partenaires à mettre en place un système d'AEA au fil du temps ? 	<ul style="list-style-type: none"> Comment faire avancer le processus de l'ALESBA au cours de la phase cinq ?

Les critères d'évaluation de la durabilité sont transversaux et doivent être évalués en termes de :

- Les impacts positifs dans la vie des groupes cibles seront-ils durables dans le temps ? Que doit fournir le système d'AEA pour garantir la durabilité des changements ?
- Le système d'AEA fonctionnera-t-il de manière durable et continuera-t-il à fournir des services de qualité ? Que faut-il faire pour garantir la durabilité institutionnelle du système aux niveaux macro, méso et micro ?
- Comment les structures et les relations de partenariat peuvent-elles continuer à contribuer à la durabilité du système du côté de l'offre et de la demande ?

Répondre à la raison d'être de la révision

L'analyse et le rapport final consolidé doivent répondre à la question générale et à la raison d'être de la révision, à savoir : le système d'AEA piloté a-t-il suffisamment bien fonctionné pour être mis à l'échelle lors de la phase cinq et quels ajustements sont nécessaires, le cas échéant, avant de le mettre à l'échelle au niveau national ? Il est possible que certains ajustements puissent être effectués lors de la mise à l'échelle. Nous y reviendrons dans la prochaine section du livret.

5. PROCÉDER AUX AJUSTEMENTS NÉCESSAIRES DU SYSTÈME POUR PRÉPARER LA MISE À L'ÉCHELLE

5.1 Introduction au processus d'ajustement

La prochaine grande étape ou sous-phase de la phase cinq consiste à effectuer les ajustements nécessaires pour préparer le système d'AEA à une mise à l'échelle, de préférence au niveau national. La révision aurait fourni des informations sur l'état actuel du système et sur ce qu'il reste à faire pour disposer d'un système capable de fonctionner à une échelle beaucoup plus grande et avec une meilleure qualité que le pilote de la phase quatre. L'étape/sous-phase d'ajustement doit donc commencer par avoir la finalité en tête. Cela orientera les ajustements nécessaires à effectuer, en d'autres termes, il s'agit de « faire les ajustements en vue de quels objectifs, but et vision ». Les partenaires de l'ALESBA doivent décider si :

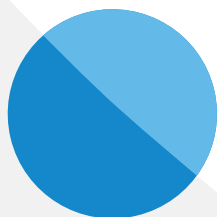
- Ils sont prêts à étendre le système testé à un niveau national ; ou
- Ils procèdent à la mise à l'échelle en plusieurs phases, en sélectionnant des groupes cibles et/ou des lieux géographiques pour différentes phases de mise à l'échelle (par exemple, un certain nombre de districts ou de régions à la fois) ; ou
- Ils peuvent intégrer des éléments et composantes du système qui ont fait leurs preuves lors de la phase quatre dans le système d'AEA existant, ce qui constitue une forme plus technique de mise à l'échelle (attention aux précautions expliquées à la fin de cette section pour cette forme de mise à l'échelle).

On peut supposer qu'après avoir testé le système pendant la phase pilote, les partenaires de l'ALESBA et le groupe cible seront désireux d'étendre les services d'AEA à un groupe cible et à des zones géographiques plus larges. Les expériences menées en Éthiopie et en Ouganda ont montré que les programmes intégrés d'AEA et les centres d'apprentissage communautaires (CAC) qui répondent aux intérêts et aux besoins des groupes cibles sont réclamés non seulement par les utilisateurs de L'AEA, mais aussi par les autorités locales et les partenaires de la société civile dans les communautés et les districts voisins des sites pilotes. Cela peut conduire les communautés à faire pression sur les responsables au niveau local, qui à leur tour feront pression sur les gouvernements régionaux/provinciaux et nationaux pour qu'ils lancent le processus de mise à l'échelle. Il se peut également que les services d'AEA qui étaient encore opérationnels parallèlement au projet pilote se soient tellement détériorés que le processus de mise à l'échelle devienne plus urgent.

Cela signifie que les partenaires de l'ALESBA ne peuvent pas se permettre d'attendre que le processus pilote du système d'AEA soit entièrement terminé avant de commencer la mise à l'échelle. Par conséquent, certaines parties du système peuvent déjà être mises à l'échelle pendant le processus pilote. Dans ce cas, les partenaires de l'ALESBA doivent s'assurer que ces éléments ont été correctement testés et qu'ils peuvent encore être intégrés dans les ajustements futurs du système qui pourraient être nécessaires après la fin du projet pilote.

Scénarios d'ajustement et de mise à l'échelle

Le tableau ci-dessous présente différents scénarios de ce que pourraient être les conclusions de la révision et comment cela influencerait les possibilités de mise à l'échelle en fonction du type d'ajustements qui sont encore nécessaires. Notez qu'il peut également y avoir une combinaison de résultats de révision qui affectera les ajustements nécessaires. Les exemples de scénarios présentés ci-dessous se concentrent principalement sur les défis qui nécessitent des ajustements, mais peuvent également être des exemples de meilleures pratiques qui peuvent être capitalisées pour la mise à l'échelle.



Exemples de conclusions possibles d'une révision	Exemples d'ajustements requis	Possibilités de mise à l'échelle
Le système piloté ne fournit pas le type de services dont le groupe cible a besoin.	La demande et l'offre du système doivent être réexaminées et peuvent nécessiter une refonte totale du système pour garantir l'alignement.	La mise à l'échelle sera retardée jusqu'à ce que la pertinence des services de l'AEA ainsi que la portée et le contexte du système puissent être abordés.
Les services sont pertinents pour le groupe cible mais sont fournis de manière incohérente et de mauvaise qualité.	Les recommandations concernant l'ajustement, l'amélioration et la mise en place des éléments de base doivent être suivies (recommandations relatives à l'offre).	En fonction du nombre de composantes à mettre en place/ajuster, la mise à l'échelle peut commencer de manière progressive.
L'environnement favorable du système n'est pas en place/ne fonctionne pas bien et ne peut pas donner de conseils aux gouvernements locaux.	Évaluez les composantes qui nécessitent des ajustements mineurs (solutions rapides) et ceux qui nécessitent un travail à long terme. Trouvez des solutions provisoires.	La mise à l'échelle peut éventuellement se poursuivre, mais l'idéal serait d'adopter une approche progressive et graduelle tout en s'attaquant aux défis du système au niveau macro.
Les dispositions institutionnelles entravent la facilitation de la prestation de services entre les secteurs et les sphères de gouvernance.	Redéfinir les dispositions institutionnelles et piloter à nouveau tout en recherchant les possibilités d'institutionnaliser les meilleures pratiques.	Cela peut retarder la mise à l'échelle en raison de l'importance de cet élément du système. La mise à l'échelle progressive peut se poursuivre si les ajustements sont mineurs.
La budgétisation et l'allocation des ressources (processus de gestion) sont encore insuffisantes pour le processus pilote.	Examiner les différentes stratégies de mobilisation des ressources, par exemple, le financement et la budgétisation intersectoriels. Examiner les moyens d'améliorer l'efficacité d'un point de vue opérationnel et financier.	À moins qu'il n'existe des options pour atténuer ce défi, il s'agit d'un constat sérieux qui pourrait nécessiter un pilotage plus poussé et la recherche de différentes manières de mobiliser davantage de ressources/fonds et/ou de travailler plus efficacement.
La capacité des institutions et du personnel à fournir des services d'AEA n'a pas atteint le niveau nécessaire pour faciliter le déploiement de ces services à un plus grand nombre de groupes cibles.	Trouver des moyens de reproduire et de mettre en cascade les opportunités de renforcement des capacités et créer des arrangements institutionnels qui peuvent traiter la question.	Cela peut retarder la mise à l'échelle et doit être pris en compte pour la durabilité à long terme. La mise à l'échelle peut se faire par phases tout en continuant à piloter les stratégies de renforcement des capacités et les composantes du système.
Le matériel développé pendant la phase pilote est demandé et utilisé par les parties prenantes dans différents projets et programmes.	Reproduire cette meilleure pratique dans le contexte des composantes existantes qui peuvent la soutenir, tout en atténuant et en contournant les autres faiblesses du système, par exemple le manque de ressources disponibles.	Cette découverte et cette modalité de meilleure pratique peuvent être étendues, mais très probablement dans le cadre d'une approche progressive jusqu'à ce que tous les composantes du système de soutien soient en place.
Les partenaires de l'ALESBA ont réussi à maintenir le consensus et la coopération pendant la phase pilote avec une planification et une mise en œuvre conjointes.	Tirez parti de ce bilan positif et cherchez à l'utiliser pour remédier aux faiblesses du système et institutionnaliser autant que possible les modèles de meilleures pratiques.	Il s'agit d'un ingrédient clé pour la mise à l'échelle, mais il ne peut être considéré que comme un facteur favorable à une mise à l'échelle progressive, dans la mesure du possible.

Par conséquent, les ajustements du système d'AEA avant la mise à l'échelle dépendent des conclusions de la révision, de la décision concernant le niveau de mise à l'échelle (nationale, approche progressive), de la vision de l'AEA et des facteurs positifs ou favorables qui soutiendront la mise à l'échelle, par exemple des ressources suffisantes,

le consensus entre les parties prenantes, etc. Les mesures d'ajustement prévues et prises doivent toujours s'inscrire dans une perspective systémique. Il se peut que les conclusions de l'évaluation indiquent une refonte du système ou de certaines parties du système.

Maintenir la pensée systémique

Les processus et les outils de la phase trois de l'ALESBA (Analyse et conception des alternatives) peuvent être utilisés une fois de plus pour peser les différentes options possibles et revoir la conception du système ou de certaines composantes tout en gardant à l'esprit l'impact sur les autres composantes et sur le système. Les partenaires de l'ALESBA sont invités à maintenir une pensée et une perspective systémiques. Ce n'est pas une bonne idée de prendre un élément clé d'un système qui fonctionne bien, de l'installer dans un système dysfonctionnel et de s'attendre à ce qu'il produise des résultats similaires à ceux obtenus dans le système qui fonctionne bien (Tucker, 2016). Les étapes et les principes de la phase trois de l'ALESBA restent pertinents et une fois que les partenaires de l'ALESBA sont confrontés aux conclusions de l'examen et aux lacunes et défis restants dans le système, ils

devraient répéter le processus de recherche de points d'entrée et de leviers qui peuvent résoudre plusieurs défis du système. Il s'agit d'endroits dans le système où un petit changement dans une composante peut produire un certain nombre de changements dans d'autres composantes et dans la façon dont l'ensemble du système fonctionne. (Meadows, 1999).

Il peut même s'agir non seulement de reconcevoir, mais aussi de mettre en œuvre et de tester à nouveau certaines composantes et parties du système, conformément aux processus et outils décrits dans le livret de la phase quatre. Les sections suivantes traitent des différentes considérations relatives aux ajustements du côté de l'offre et de la demande et des accords de partenariat en vue d'une mise à l'échelle. Elles se terminent par des remarques sur la planification et l'opérationnalisation des ajustements.



5.2 Ajustements de la modalité de prestation de services de l'AEA

Les conclusions de la révision sont interprétées à la fois du côté de la demande et de l'offre de services d'AEA. Par exemple, si les utilisateurs de l'AEA se disent insatisfaits de la qualité et de la régularité des services d'AEA, tels que les cours d'alphabétisation ou les formations professionnelles de qualité médiocre avec des matériels et des intrants insuffisants pour l'apprentissage, les causes de cette situation peuvent se situer du côté de l'offre.

Lorsqu'ils procèdent à des ajustements pour améliorer la prestation de services, les partenaires de l'ALESBA, en tant que prestataires de services d'AEA, peuvent explorer différentes options et modalités pour fournir des services de manière plus efficace et efficiente. Ils peuvent envisager :

Prestation intégrée de services d'ALE.

L'intégration des services d'AEA peut offrir aux utilisateurs de ces services une expérience d'apprentissage plus significative qu'ils peuvent mettre en pratique dès le début de la formation. Il est également avantageux pour les partenaires de l'ALESBA d'avoir une plus grande portée auprès d'un plus grand nombre d'apprenants et la possibilité de montrer l'impact. Les services liés à la formation professionnelle ou agricole se combinent bien avec la formation commerciale et l'alphabétisation financière ou l'accès à des systèmes d'épargne et de prêt pour le capital de démarrage. Ces services peuvent être fournis par différents partenaires de l'ALESBA à travers les secteurs et les sphères de gouvernance. L'intégration de ces services dans un ensemble complet pour les apprenants/utilisateurs de services de l'AEA nécessitera une coopération et des ajustements dans plusieurs éléments constitutifs du système, par exemple :

- Les programmes scolaires peuvent nécessiter des ajustements pour faire de la place aux différents sujets et apports.
- Le matériel devra peut-être être développé sous forme de manuels pour les formateurs, de documents à distribuer aux apprenants, etc.

- Les évaluations des apprenants doivent inclure toutes les composantes du service.
- Les formateurs peuvent avoir besoin de renforcer leurs capacités pour comprendre les différents sujets de manière intégrée.
- Les institutions peuvent être amenées à ajuster leurs plans et leurs budgets pour s'adapter à la nouvelle modalité de service.
- Le système de suivi et d'évaluation doit reconnaître l'impact que les différentes composantes ont les unes sur les autres et donc inclure des indicateurs qui peuvent en tenir compte.

Le processus d'intégration entre les secteurs et les sphères de gouvernance n'est jamais facile et peut exiger des partenaires de l'ALESBA qu'ils revoient la vision du système d'AEA, qu'ils réfléchissent à différentes possibilités de prestation de services intégrés, qu'ils explorent les leçons des meilleures pratiques de la phase pilote et, si nécessaire, qu'ils débattent une fois de plus les rôles et les responsabilités des parties prenantes pour parvenir à un consensus. Les livrets précédents contiennent plusieurs outils participatifs pour faciliter ce processus, tels que la matrice d'intégration, l'analyse des parties prenantes, la matrice de participation des parties prenantes, etc.



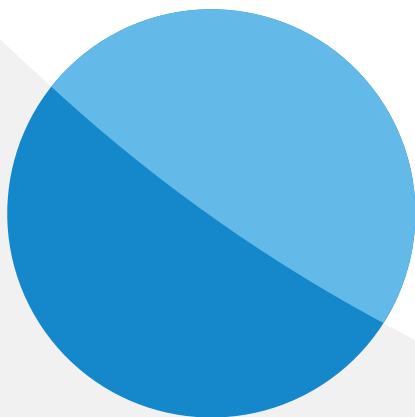
La création et l'opérationnalisation de centres d'apprentissage communautaires (CAC)

Les centres d'apprentissage communautaires sont des lieux où les apprenants de l'AEA peuvent accéder à une variété de services d'AEA et à d'autres services en un seul endroit et à proximité de leur lieu de vie. Les centres d'apprentissage communautaires peuvent être établis dans des bâtiments existants qui peuvent être rénovés et équipés pour offrir une variété de services d'AEA. Si les fonds le permettent, de nouveaux centres d'apprentissage communautaires peuvent également être construits. Les centres d'apprentissage communautaires seront des lieux où les services d'AEA pourront être fournis à long terme et constitueront une modalité de service institutionnalisée au sein du système d'AEA. Les partenaires de l'ALESBA partageront les responsabilités des services à fournir en allouant du personnel et d'autres ressources. Les CAC offriront aux partenaires la possibilité d'étendre leurs services à un groupe cible plus large et de se concentrer sur des services de qualité. Pour ce faire, l'ALESBA devra s'adapter et veiller à ce que :

- Les politiques, les stratégies et les directives de mise en œuvre des programmes dans l'élément du système de l'environnement favorable reconnaissent et mentionnent les CAC comme l'une des principales modalités de prestation de services du système d'AEA. Si les CAC ne sont pas intégrés dans les composantes de l'environnement favorable, la durabilité de ces structures sera compromise.

- Les composantes des dispositions institutionnelles sont adaptés à l'ensemble des sphères et secteurs de gouvernance, y compris à tous les partenaires de l'ALESBA. Cela peut nécessiter des accords formels sur l'affectation de personnel aux CAC, mais aussi l'ajustement des structures aux niveaux méso et macro qui soutiendront les CAC. Les dispositions de coordination au sein des organisations et entre le gouvernement, la société civile et les universités devront être formalisées et institutionnalisées pour assurer la durabilité de cette modalité.
- Les processus de gestion tels que les systèmes de planification, de budgétisation, de suivi et d'évaluation, etc. devront tenir compte du fait que l'ajustement de la modalité de prestation de services au niveau micro entraînera une série d'ajustements dans toutes les composantes de cet élément. Il faudra une planification et une budgétisation intersectorielles, une refonte des systèmes de S&E et des systèmes d'information de gestion.
- Les processus techniques et la manière dont les services sont fournis avec les programmes, les supports de formation, l'évaluation des apprenants devront être ajustés pour garantir des services de qualité au niveau où les services d'AEA sont en interface directe avec les utilisateurs.

Bien que les ajustements des modalités de prestation de services puissent sembler importants, il s'agit d'un point d'entrée clé de la prise de décision pour garantir que le système d'AEA atteigne ses objectifs et sa vision à long terme. Les résultats et les recommandations des rapports de révision ne doivent pas être abordés de manière isolée, bloc par bloc, mais plutôt en profitant de l'occasion pour prendre des décisions stratégiques en matière de prestation de services d'AEA, comme la modification des modalités, puis l'ajustement des composantes du système du côté de l'offre pour faciliter ces modalités de prestation de services.



5.3 Ajustements du fonctionnement du système d'AEA

L'ajustement du système du côté de l'offre commence par déterminer si le système d'AEA a répondu aux besoins/intérêts du côté de la demande pendant la phase pilote. Cela permettra de décider de l'ajustement des modalités de prestation de services et des services, comme indiqué dans la section précédente. En fonction de ces décisions, les composantes de chaque élément du système doivent être prises en compte conformément aux recommandations du rapport d'évaluation. Le diagramme de flux de la section 4.1 (page 15) du livret de la phase trois de l'ALESBA (Analyse et conception des alternatives) illustre le processus à suivre pour prendre ces décisions.

Les partenaires de l'ALESBA ne peuvent pas se concentrer uniquement sur les composantes qui nécessitent un ajustement ou qui doivent encore être mis en place. Les ajustements d'un élément du système peuvent rendre nécessaires des ajustements d'autres éléments du système existants et qui fonctionnent bien. Des exemples d'ajustements possibles dans les éléments du système avec leurs composantes respectives sont développés ci-dessous. Cela variera d'un pays à l'autre en fonction des conclusions et des recommandations de la révision.

Environnement favorable

La plupart des pays n'ont guère de difficultés à articuler leurs politiques éducatives, mais l'AEA en tant que sous-secteur est souvent sous-représenté dans les politiques éducatives plus vastes ou pris en compte de manière étroite dans les politiques d'alphabétisation, tandis que d'autres n'ont pas de politique et s'appuient sur des stratégies pour mettre en œuvre des programmes et fournir des services. La nature intersectorielle de l'apprentissage et de l'éducation des adultes n'est pas facile à saisir au niveau politique. Les conclusions de la révision permettront de déterminer si les politiques sectorielles actuelles tiennent compte de la portée et du contexte de l'AEA, ainsi que du système conçu et piloté au cours de la phase quatre. Si le système pilote parvient à répondre aux besoins des utilisateurs de l'AEA et commence à avoir un impact, il a le potentiel pour réaliser la vision. Cela implique que les politiques et les stratégies devront également être ajustées. Les politiques ne sont pas révisées ou modifiées souvent et nécessitent un long processus d'influence et de plaidoyer basé sur des preuves. Les partenaires de l'ALESBA peuvent profiter de la révision et des rapports produits pour plaider largement à des niveaux plus élevés en faveur des changements nécessaires. Il en va de même pour le cadre juridique qui peut nécessiter davantage de processus de plaidoyer pour se poursuivre pendant la phase de mise à l'échelle.



Le cadre de réponse de la conception du système d'AEA de la phase trois aurait déjà considéré l'élément de base des directives complètes de mise en œuvre du programme pour permettre à tous les partenaires de l'ALESBA de mettre en œuvre le projet pilote. Sur la base des résultats de la révision, ces directives peuvent être mises à jour et ajustées en fonction des expériences acquises au cours des phases pilotes. Les éléments de base, tels qu'un cadre de qualifications, prennent du temps à être mis en place. Si cela a été possible pendant la phase pilote, cela représente une grande réussite pour le système. Il peut également s'agir d'inclure l'AEA dans un cadre de qualifications existant de manière plus significative. Si cette composante n'a pas été abordée pendant la phase pilote, il doit être inclus dans le plan opérationnel de mise à l'échelle.

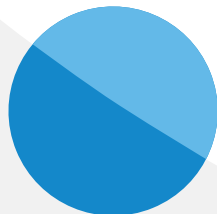
Dispositions institutionnelles

Pour initier et maintenir les changements de système, l'implication des dirigeants des différentes organisations partenaires de l'ALESBA est essentielle, en particulier lorsqu'il s'agit de changer des systèmes complexes et établis de longue date. Les approches systémiques nécessitent

de travailler au-delà des frontières organisationnelles et des niveaux de gouvernance, et dans le contexte de l'apprentissage et de l'éducation des adultes dans tous les secteurs. Lorsque les changements systémiques deviennent institutionnalisés, il devient difficile de revenir à « l'ancienne façon de faire les choses » (Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, 2017). Cela a des implications à la fois positives et négatives. Il est difficile d'institutionnaliser et d'adopter les nouvelles recommandations du système, mais cela montre aussi la contribution que des dispositifs institutionnels bien rodés peuvent apporter au fonctionnement du système.

Les structures de mise en œuvre de l'AEA au sein des organisations partenaires individuelles peuvent nécessiter des ajustements en fonction des résultats et des recommandations de la revue. Il s'agit notamment de prendre en compte les ajustements dans les différentes sphères de gouvernance et de déterminer comment, par exemple, le gouvernement s'assurera que chaque sphère de gouvernement remplit ses rôles et mandats au sein du système global. L'allocation de ressources humaines suffisantes et compétentes est peut-être l'un des plus grands défis du système d'AEA et peut constituer une hypothèse fatale pour déterminer si le système peut être étendu ou non. Cela peut nécessiter des décisions au plus haut niveau pour créer des postes de professionnels de l'AEA au sein des structures de mise en œuvre existantes des organisations.

La faiblesse des mécanismes de surveillance et de responsabilité est l'une des principales raisons de l'échec du système. Les mécanismes qui évaluent les performances par rapport aux normes et standards sont souvent faibles, existant peut-être sur le papier mais pas dans la pratique, avec une discipline faible et des règles qui ne sont pas développées ou appliquées (DEVCO B4 Education Discussion Paper, 2014). La supervision des animateurs et des instructeurs de l'apprentissage actif et passif peut avoir lieu, mais les rapports sont rarement utilisés.



La composante de la responsabilisation est un facteur déterminant de l'atteinte des objectifs du système piloté et des ajustements seront certainement nécessaires pour la mise à l'échelle.

La composante des structures de partenariat, en particulier entre les acteurs étatiques et non étatiques, a été développé dans une certaine mesure dans la section 5.4 ci-dessous. Il convient de rappeler que si ces structures n'existent pas et ne sont pas institutionnalisées en tant que structures formelles dans le système d'AEA, il ne sera pas possible de passer à l'échelle supérieure. Les gouvernements ne peuvent à eux seuls fournir tous les services d'AEA nécessaires dans un pays. L'élément systémique des dispositions institutionnelles a un poids considérable dans la détermination du potentiel de mise à l'échelle du système piloté.

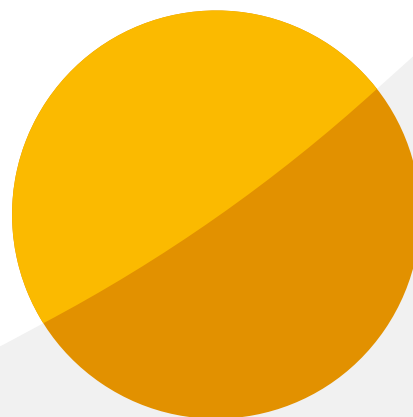
Processus de gestion

Les composantes des processus de gestion sont transversaux et ont la capacité d'influencer le fonctionnement de toutes les autres composantes. La planification participative, un budget approprié et l'allocation de ressources sont des éléments clés pour la réussite de la mise en œuvre du projet pilote au cours de la phase quatre et détermineront si la mise à l'échelle est possible et dans quelle mesure. Notez que l'accent est mis sur la planification participative et que les recommandations de l'examen doivent indiquer si toutes les parties prenantes ont été impliquées et comment la planification se fait en cascade à travers les sphères de gouvernance avec une implication multisectorielle. Des ajustements peuvent être nécessaires dans ce processus et dans les formats de planification, etc.

Si la phase pilote n'a pas réussi à mettre en place la composante de l'allocation des budgets et des ressources dans une perspective institutionnalisée à long terme, cela pourrait sérieusement entraver la mise à l'échelle du système d'AEA. Les partenaires de l'ALESBA devront

peut-être recourir à une mise à l'échelle progressive tout en continuant à travailler sur l'influence des données factuelles sur les allocations des gouvernements nationaux et locaux, ainsi qu'à trouver des moyens innovants de financement intersectoriel et des modalités de prestation de services plus efficaces. Cette composante ne doit pas être laissée à la fin de la phase quatre, mais des stratégies conscientes de plaidoyer et d'influence fondées sur des preuves doivent être poursuivies activement pendant la phase pilote pour faire pression sur les fonds et s'assurer qu'au moment où la phase cinq est atteinte, le financement est disponible au moins pour commencer la mise à l'échelle progressive.

Les systèmes de S&E et de gestion de l'information de la phase pilote seront examinés pendant la révision, à la fois dans leur conception et leur fonctionnalité, ainsi que dans la preuve du type de données et d'informations qu'ils ont pu fournir aux équipes de révision. Les systèmes peuvent nécessiter des ajustements au niveau des indicateurs, de la manière dont les données sont collectées, analysées, stockées et utilisées. La coordination et les processus de coordination dépendent des structures qui ont été mises en place, mais les processus eux-mêmes peuvent nécessiter des ajustements, par exemple, quel type d'agenda de coordination sera poursuivi, et comment les partenaires sont tenus responsables de la coordination, etc.



Processus techniques

Comme nous l'avons vu plus haut, de nombreux pays disposent de politiques et de stratégies élaborées qui définissent la manière dont la politique sera mise en œuvre, mais ils ne prêtent souvent pas suffisamment attention aux réalités du terrain, aux capacités réelles et aux composantes nécessaires à la mise en œuvre. Les composantes des processus techniques sont au cœur de la prestation de services et c'est là que le système s'interface avec les utilisateurs de l'AEA. Le cadre de réponse à la conception du système d'AEA aurait expliqué le type de services que le système est censé fournir et les directives de mise en œuvre du programme au niveau national auraient donné à tous les partenaires de l'ALESBA des instructions claires sur la manière dont la prestation doit se dérouler.

Le programme d'études et les méthodologies du programme permettant de délivrer le contenu du programme d'études (par exemple, REFLECT, FAL, etc.) seront testés au cours de la phase quatre. L'équipe d'évaluation indiquera comment les contenus et les méthodologies sont reçus par les apprenants de l'AEA et comment ils ont utilisé les avantages pour apporter des changements dans

leur vie. Des ajustements devront peut-être être apportés en conséquence pour s'assurer que les programmes restent pertinents et que les méthodologies de formation sont participatives et autonomisantes pour les jeunes et les adultes, avec la qualité de programme nécessaire. Le matériel utilisé pour faciliter l'apprentissage devra être ajusté en fonction des recommandations.

La composante du développement des capacités peut impliquer des changements substantiels dans l'ensemble du système. Il ne s'agit pas seulement des animateurs et des formateurs locaux, mais des besoins en capacités dans l'ensemble du système d'AEA, y compris pour les responsables du système. Les universités et les établissements d'enseignement supérieur devront peut-être repenser leurs programmes et la manière dont ils prépareront les professionnels à assumer leur rôle dans le nouveau système d'AEA. La mise à l'échelle implique que le personnel de l'AEA devra être beaucoup plus nombreux. Comment ce personnel sera-t-il formé, et par qui ? Il peut même être nécessaire de réfléchir à une institution capable de gérer certaines formes de renforcement des capacités et de formation en cours d'emploi pour les praticiens de l'AEA. Il convient de réfléchir à la professionnalisation du secteur. Les partenaires de l'ALESBA doivent également penser à la mise en cascade de la formation tout en maintenant la qualité.

L'examen portera sur la manière dont les évaluations des apprenants ont été effectuées, sur les résultats obtenus et sur la question de savoir si les évaluations des apprenants sont suffisamment reconnues pour permettre aux apprenants d'accéder à d'autres possibilités d'éducation. Il convient de prendre en considération les exigences du cadre des qualifications et la manière dont il s'articule avec les évaluations des apprenants, le système de suivi et d'évaluation, etc. Les partenaires d'ALESBA doivent faire les ajustements nécessaires pour s'assurer que les liens entre ces composantes du système sont bien alignés.

5.4 Ajustements du partenariat

L'importance du leadership dans le changement et l'amélioration du système d'AEA a été abordée dans le cadre des ajustements nécessaires à l'élément système des dispositions institutionnelles mentionnés ci-dessus. Cependant, le leadership ne suffit pas. Une masse critique d'acteurs/individus parmi les partenaires de l'ALESBA occupant différents rôles et postes, qui comprennent la nécessité d'un changement et sont prêts à agir en conséquence, est cruciale pour changer le système (Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, 2020). Procéder à des ajustements est une question de changement. Cela nous ramène à l'importance de la recherche d'un consensus entre les partenaires d'ALESBA, tel qu'élaboré lors de la première phase et réitéré comme un ingrédient clé de la réussite tout au long des phases d'ALESBA.

L'examen du système aurait également inclus un examen du partenariat. Cela comprend les dispositions structurelles et institutionnelles entre les partenaires, qui sont abordées dans l'élément du système institutionnel, mais aussi la façon dont les partenaires fonctionnent et le niveau de consensus entre eux. Au fil des phases d'ALESBA, le consensus entre les partenaires a pu être affecté par différents facteurs tels que :

- Des changements dans la direction des organisations qui font partie du partenariat de l'ALESBA.
- Des changements dans les experts techniques responsables de la mise en œuvre de l'ALESBA, en particulier pendant le pilote de la phase quatre.
- Les changements et les défis politiques, économiques, environnementaux et sociétaux dans le pays.
- Changements dans les politiques et les stratégies qui peuvent affecter les changements dans la planification et l'allocation des ressources.
- Des changements dans les structures institutionnelles et la façon dont elles sont organisées en interne.

Maintenir un consensus dans ces circonstances n'est pas chose aisée et nécessite un engagement suffisant de la part d'un noyau dur de partenaires de l'ALESBA pour s'accrocher à la vision et à la conception du système d'AEA avec ses propres objectifs. Il faut également faire preuve de souplesse pour réagir aux changements et les intégrer au cadre de réponse de la conception du système d'AEA au cours du processus pilote.

Le partenariat de l'ALESBA idéal disposera d'un consensus suffisant pour conduire les ajustements nécessaires afin de rendre le système fonctionnel au niveau national ou, du moins, d'une portée plus large que la phase pilote. Voici quelques indicateurs permettant de « tester » le niveau de consensus et la volonté des partenaires de l'ALESBA d'adopter les changements nécessaires au système.

(Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, 2017) :

- Un programme d'innovation et de changement de système a pris racine parmi les partenaires de l'ALESBA.
- Les apprenants/utilisateurs du service de l'AEA sont devenus une priorité dans les processus de prise de décision.
- La vision et les objectifs du système d'AEA ont pris le pas sur l'orientation organisationnelle individuelle.
- Il existe une confiance et une demande d'expérimentation et d'acceptation des changements du système.
- Les frontières entre les parties prenantes telles que le gouvernement, la société civile et les universités s'estompent et les problèmes sont résolus en tenant compte de ce qui est le mieux pour l'ensemble du système d'AEA.

Pour atteindre ce niveau de consensus et de relations de partenariat, les meilleures pratiques mises en évidence par l'étude doivent être adoptées et institutionnalisées, tandis que les défis doivent être relevés grâce au travail d'équipe, à la résolution des conflits et à l'utilisation des outils des précédents livrets de l'ALESBA, tels que l'analyse des parties prenantes, afin de rétablir les rôles et les responsabilités, d'explorer les mandats et de trouver des moyens pour que chaque partenaire joue son rôle dans le système.

Le partenariat doit inclure la reconnaissance des règlements, des routines organisationnelles et des normes culturelles de chaque partenaire individuel et la manière dont ils peuvent alimenter l'entité du partenariat de l'ALESBA. Les ajustements dans le partenariat peuvent inclure des solutions rapides telles que l'affinement des rôles et des responsabilités qui pourraient déjà aplanir les zones de conflit et recentrer les partenaires sur les objectifs du système, mais il peut également y avoir des ajustements à long terme qui se produiront lors de la mise à l'échelle, par exemple, pour rétablir la confiance, s'assurer que la responsabilité est appliquée, renforcer la capacité des partenaires, etc.

5.5 Planifier et opérationnaliser les ajustements du système et la prestation de services d'AEA

L'étape d'ajustement au cours de la phase cinq est la suivante :

- Les partenaires de l'ALESBA recevront les rapports d'examen et le comité de pilotage national de l'ALESBA devra organiser des ateliers, des réunions et des occasions pour les partenaires de se réunir et de valider les conclusions des rapports.
- Un atelier analytique ou une série d'ateliers sera nécessaire pour que les partenaires puissent prendre en compte les recommandations des équipes d'évaluation dans une perspective systémique. Les partenaires doivent examiner l'état du système après le projet pilote, comment il se compare à l'état de base de la phase deux et quels sont les défis et les blocages du système qui subsistent. Si cela n'est pas clairement présenté dans les rapports d'examen, un diagnostic, similaire à la deuxième partie de la phase deux, devrait être réalisé pour identifier les causes profondes des problèmes identifiés.
- Les processus décrits dans la phase trois de l'ALESBA peuvent être répétés puisque les partenaires se trouvent maintenant à un stade similaire à celui de la période suivant la phase deux, lorsque le système a été évalué et que les causes profondes des défis du système ont été identifiées.



- Les meilleurs points d'entrée pour relever les défis restants du système doivent être explorés et les options alternatives évaluées les unes par rapport aux autres (voir le livret de la phase trois, section quatre).
- L'impact de ces ajustements sur certaines composantes peut également affecter d'autres éléments constitutifs existants et fonctionnels. Cet impact doit donc être évalué et, si nécessaire, des changements/ajustements doivent être apportés aux blocs existants (voir le livret de la phase trois).
- Enfin, il convient de sélectionner les meilleures solutions pour les ajustements et de consigner la nouvelle conception du système dans un document cadre de réponse à la conception du système d'AEA révisé/mis à jour, comme expliqué dans la phase trois.

En fonction du niveau et du nombre d'ajustements nécessaires, les partenaires de l'ALESBA peuvent décider d'entrer dans une phase intermédiaire au cours de laquelle ces ajustements seront effectués avant la mise à l'échelle ou de commencer une mise à l'échelle progressive pendant que les ajustements sont effectués. Un plan opérationnel similaire à celui de la phase quatre peut être formulé pour faciliter la mise en œuvre des ajustements avant et/ou pendant la montée en puissance.



6. MISE À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME D'AEA AMÉLIORÉ

6.1 Introduction au processus de mise à l'échelle

La mise à l'échelle est définie comme « l'expansion, la reproduction, l'adaptation et la pérennisation de politiques, de programmes ou de projets réussis dans un espace géographique et dans le temps pour atteindre un plus grand nombre de personnes » (Linn, 2014). Dans le contexte de la mise en place du système d'AEA et de l'ALESBA, il s'agit d'atteindre un groupe cible d'AEA plus important (en nombre et en diversité) dans une zone géographique plus vaste (de préférence le pays dans son ensemble) que lors de la phase pilote. Il faut également tenir compte du fait que le système d'AEA existant qui fonctionnait parallèlement au système pilote n'avait peut-être pas la capacité de couvrir le pays et tous les apprenants comme il le fallait. L'évaluation du système au cours de la phase deux a pu mettre en évidence les raisons de cette situation. L'une de ces raisons peut être le manque de coopération institutionnalisée entre les parties prenantes de l'AEA. En effet, les gouvernements mettent souvent en œuvre des programmes de qualité médiocre à grande échelle (pour de nombreuses raisons) et les organisations de la société civile mettent en œuvre des projets à petite échelle qui peuvent donner de bons résultats et avoir un bon impact, mais qui ne sont pas nécessairement conçus en tenant compte des réalités de la transposition à plus grande échelle.

La section précédente sur les ajustements à effectuer pour la mise à l'échelle a également souligné que les partenaires de l'ALESBA n'ont pas toujours le luxe d'attendre la fin de la phase pilote et de test, mais qu'ils peuvent être amenés à commencer à mettre à l'échelle certaines parties du système testé pendant la phase de test. Il peut s'agir, par exemple, de l'élaboration de programmes, de méthodologies de formation et de matériels d'apprentissage qui peuvent être mis à l'échelle dans le système ordinaire existant. Gardez à l'esprit qu'une fois le système pilote mis à l'échelle, l'impact de ces décisions doit être évalué sur toutes les composantes du système afin de conserver une vision globale du système.

L'évaluation au début de la phase cinq informera les partenaires des défis restants dans le système et de la mesure dans laquelle le système pilote est prêt pour une mise à l'échelle. Sur la base de ces informations, les partenaires du projet de l'ALESBA peuvent décider de mettre en place un processus de mise à l'échelle graduel, par exemple, dans des zones géographiques sélectionnées et/ou avec des groupes cibles sélectionnés au fil du temps. Cela implique que la mise à l'échelle peut se faire sur une période de plusieurs années avec un plan de mise en œuvre. La conséquence négative est qu'il faudra peut-être beaucoup plus de temps pour atteindre les apprenants de l'apprentissage actif et passif dans l'ensemble du pays, mais l'avantage d'une approche de mise à l'échelle progressive est que les partenaires tireront des leçons en cours de route et pourront encore apporter des ajustements au système tout en le déployant dans l'ensemble du pays. L'influence fondée sur des données probantes continuera à jouer un rôle, notamment pour convaincre les décideurs aux niveaux politique et stratégique. La vision du système d'AEA continuera à guider le processus de mise à l'échelle, tout en évaluant la durabilité et l'impact en cours de route. Les partenaires de l'ALESBA devront se concentrer sur l'institutionnalisation du système et s'assurer que tous les partenaires ont la capacité de remplir leurs rôles et mandats. Les éléments et facteurs critiques influençant la mise à l'échelle sont examinés dans la section 6.2.

Les voies de la mise à l'échelle peuvent s'étendre sur de nombreuses années et impliquer une séquence de projets ou d'interventions pluriannuels. Dans ce cas, pour que la mise à l'échelle soit réussie, il est essentiel que chaque intervention (ou projet) successive s'appuie systématiquement sur le projet précédent pour créer un impact cumulatif correspondant à l'objectif et à la vision à long terme du système d'AEA mis à l'échelle. Chaque projet doit apporter des résultats durables (Linn, 2014). Le cadre de gestion de l'ALESBA présenté à la phase quatre fournit un cadre utile pour coordonner ces projets et garantir un processus intégré de construction du système d'AEA pendant le processus de mise à l'échelle. Les considérations et les étapes de la mise à l'échelle sont développées dans la section 6.3.

6.2 Facteurs influençant le processus de mise à l'échelle

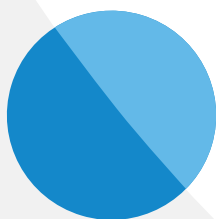
De nombreux facteurs peuvent influencer le potentiel de mise à l'échelle du système d'AEA piloté. Certains de ces facteurs ont déjà été abordés lors des étapes de révision et d'ajustement et ils peuvent être si importants qu'ils peuvent complètement arrêter ou minimiser le processus de mise à l'échelle. Ces facteurs sont étroitement liés au fonctionnement du système et à toutes ses composantes, mais ils incluent également les pressions exercées sur le système par la demande et l'environnement externe, ainsi que la dynamique entre les partenaires de l'ALESBA. Ces facteurs peuvent être de nature négative ou positive. En prenant en compte ces facteurs, les partenaires de l'ALESBA peuvent planifier et mettre en œuvre un meilleur processus de mise à l'échelle.

Les facteurs critiques influençant le processus de mise à l'échelle sont (Linn, 2014) :

- Innovation et apprentissage : La mise à l'échelle commence généralement par une nouvelle idée, un nouveau modèle ou une nouvelle approche sous la forme d'un projet ou d'un programme pilote (phase quatre). En tirant des enseignements de cette expérience par le biais du suivi et de l'évaluation, en utilisant des processus d'apprentissage organisationnels internes (par exemple, par le biais de cercles d'étude de la qualité comme suggéré dans la phase quatre) et d'autres formes d'apprentissage fondé sur des données probantes, des connaissances sont créées et peuvent être utilisées pour mettre à l'échelle le projet pilote par le biais de l'expansion, de la reproduction et de l'adaptation avec des impacts multiples.
- Parcours pour la mise à l'échelle : Un parcours est la séquence d'étapes qui doivent être franchies dans le processus de mise à l'échelle. Un parcours commence par une innovation, un pilote ou une pratique et nécessite une vision de l'échelle finale jugée appropriée pour l'intervention. Il nécessite également une stratégie pour atteindre cette échelle par le biais d'étapes intermédiaires. Cela peut impliquer des projets individuels qui peuvent contribuer à garantir la progression vers l'objectif final. Il peut y avoir de nombreux chemins différents pour mettre à l'échelle une intervention réussie. Le défi consiste à trouver la voie la plus efficace. La section du livret consacrée à l'ajustement du système piloté a commencé à explorer ces voies et elles seront développées plus en détail dans la section 6.3 ci-dessous.



- **Moteurs :** Comme pour le lancement de l'ALESBA en phase une, des forces ou des moteurs sont nécessaires pour faire avancer le processus de mise à l'échelle le long du parcours. Il peut s'agir de :
 - Comme mentionné ci-dessus, l'intérêt pour le succès de l'approche pilote peut augmenter la demande des communautés et des districts voisins pour commencer la mise à l'échelle dans leurs zones plus tôt.
 - Des leaders ou des champions visionnaires font souvent avancer le processus de mise à l'échelle. Une vision est nécessaire pour reconnaître que la mise à l'échelle est nécessaire, souhaitable et faisable.
 - Les catalyseurs externes tels que les crises politiques ou économiques ou les pressions exercées par des acteurs extérieurs, des donateurs, des ONG ou la demande de la communauté, peuvent faire avancer le processus de mise à l'échelle. Le cas du chômage des jeunes en Afrique est un exemple qui motive la composante de formation aux compétences non formelles des systèmes d'AEA.
 - Les mesures incitatives sont importantes pour influencer le comportement des parties prenantes et des partenaires afin de permettre une mise à l'échelle durable. Il peut s'agir de récompenses, de concours et de pressions par le biais du processus politique, d'examens par les pairs et d'évaluations. Le suivi et les évaluations par rapport aux objectifs, aux points de référence et aux normes de performance sont des éléments essentiels pour établir des incitations et une responsabilité. L'outil de notation de l'évaluation quantitative d'ALESBA dans la phase deux s'est déjà avéré être une compétition et une incitation entre les districts, les régions et les pays pour obtenir de meilleurs résultats dans le processus de construction du système.
- **Espaces :** Pour une mise à l'échelle réussie, les obstacles et les blocages du système doivent être éliminés et des conditions favorables, également appelées « espaces », doivent être créées pour que les interventions dans le système puissent se développer. Ces blocages du système ainsi que les meilleures pratiques ont été découverts au cours de la phase de révision et il a été recommandé de procéder à des ajustements. Par exemple, ils comprennent entre autres
 - **L'espace fiscal et financier :** Dans le cadre de l'ALESBA, il s'agira de la composante du système d'allocation des budgets et des ressources. A moins que des ressources ne soient mobilisées pour soutenir l'intervention mise à l'échelle, et/ou que les coûts de l'intervention ne soient adaptés pour être plus efficaces et efficaces et s'insérer dans l'espace financier disponible, la mise à l'échelle ne sera pas possible. Cela inclut les indicateurs liés à l'efficacité et, par conséquent, comprendra toutes les composantes du système sous l'élément de système des processus de gestion.
 - **Espace politique :** Le cadre politique et juridique doit permettre ou être adapté pour soutenir la mise à l'échelle. Cela fait référence à toutes les composantes du système dans l'élément de système environnement favorable. Comme nous l'avons mentionné, il n'est peut-être pas possible d'effectuer ces ajustements avant le début du processus de changement



d'échelle, mais il devrait au moins y avoir suffisamment d'espace dans les composantes existantes pour faciliter le changement d'échelle. D'autres ajustements et la mise en place des composantes devraient ensuite se poursuivre pendant le processus de mise à l'échelle.

- Espace institutionnel et espace de capacité : La capacité des ressources institutionnelles et organisationnelles (personnel, leadership, etc.) doit être créée afin de faire avancer le processus de mise à l'échelle. Il a déjà été fait mention dans la brochure de l'importance de l'élément système des dispositions institutionnelles avec toutes ses composantes pour déterminer si la mise à l'échelle est possible ou non. (Voir les scénarios de la section 5.1). Cela concerne également les composantes des processus techniques liés au renforcement des capacités.
- Espace de partenariat : Les partenaires doivent être mobilisés et un consensus doit être maintenu pour se joindre aux efforts de mise à l'échelle. Les parties prenantes importantes (à la fois celles qui soutiennent et celles qui s'opposent au processus de mise à l'échelle) doivent être suivies par le biais de la sensibilisation afin d'assurer un soutien politique à l'intervention de mise à l'échelle.
- Suivi et évaluation : L'apprentissage par le suivi et l'évaluation, le partage des connaissances et la formation est crucial pendant le processus de mise à l'échelle. Les connaissances sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas doivent être exploitées par le système de suivi et d'évaluation, stockées dans le SIG et utilisées par les partenaires de l'ALESBA lors de la mise à l'échelle afin de procéder à des ajustements supplémentaires si nécessaire. Il ne doit pas seulement se concentrer sur l'impact, mais aussi évaluer les différents facteurs qui contribuent à déterminer les voies possibles de mise à l'échelle qui peuvent être utilisées.

6.3 Considérations et étapes de la mise à l'échelle

Les partenaires de l'ALESBA doivent décider :

- Dans quelle mesure le système d'AEA piloté est prêt à être mis à l'échelle. Cette décision sera déterminée par les résultats de la révision, l'ampleur des ajustements nécessaires et les facteurs influençant le processus de mise à l'échelle, comme indiqué à la section 6.2.
- Quels sont les paramètres de la mise à l'échelle en termes de groupe cible et d'espace géographique ? Peuvent-elles être mise à l'échelle nationale ou doivent-elles suivre une approche graduelle et progressive de mise à l'échelle ?
- Quelles sont les étapes ou les parcours de la mise à l'échelle ou, en d'autres termes, quelle est la stratégie de mise à l'échelle et le plan de déploiement ?

Les étapes ou les parcours de la mise à l'échelle peuvent être décrites comme suit (Linn, 2014) :



Étape Une : établir les conditions préalables à la mise à l'échelle

La première étape consiste à sélectionner les dimensions de la mise à l'échelle. Ayant la vision à l'esprit, les partenaires doivent définir l'échelle ultime à laquelle le système devrait ou pourrait être porté, compte tenu des besoins de la population cible et de l'horizon temporel sur lequel le processus de mise à l'échelle devrait s'étendre pour atteindre l'échelle ultime souhaitée. Des études ont montré que la mise à l'échelle réussie de programmes à l'échelle nationale peut prendre dix à quinze ans, voire plus. Il est important de le savoir si les partenaires choisissent de suivre une approche de mise à l'échelle par étapes.

La mise à l'échelle peut être interprétée comme l'extension des services à un plus grand nombre d'apprenants/utilisateurs de services d'apprentissage et d'éducation à la citoyenneté active dans chaque espace géographique ou comme la reproduction horizontale des services d'une zone géographique à une autre, ou encore comme l'expansion « fonctionnelle » des services par l'ajout de domaines d'engagement supplémentaires. Cet exemple a été mentionné lorsqu'il s'agissait de mettre à l'échelle des parties du système (ou des composantes) qui fonctionnent bien pendant l'étape d'adaptation au système d'AEA ordinaire. Il peut également s'agir d'une mise à l'échelle verticale qui implique de passer d'un engagement local ou provincial/régional à un engagement national, impliquant souvent un dialogue politique et une assistance technique afin de créer les conditions favorables à une mise à l'échelle nationale réussie.

Les partenaires de l'ALESBA définiront donc les dimensions, l'échelle souhaitée et le calendrier de mise à l'échelle, tout en tenant compte de tous les facteurs qui influencent le processus de mise à l'échelle, comme indiqué dans la section 6.2, et qui pourraient soit poser des risques pour la mise à l'échelle, soit créer des espaces dans lesquels le nouveau système peut se développer. Il convient également de combler les lacunes qui subsistent en matière d'information. La mobilisation et le consensus entre les partenaires de l'ALESBA restent une condition préalable essentielle à la réussite de la mise à l'échelle. Une mise à l'échelle réussie nécessite le développement et le maintien de partenariats multipartites. Cela inclut la légitimation du changement de système par les dirigeants des gouvernements nationaux et locaux d'un pays. Si des processus officiels ne sont pas suivis pour légitimer le changement de système, celui-ci restera un exercice expérimental de plus.

Étape Deux : élaborer un plan de mise à l'échelle

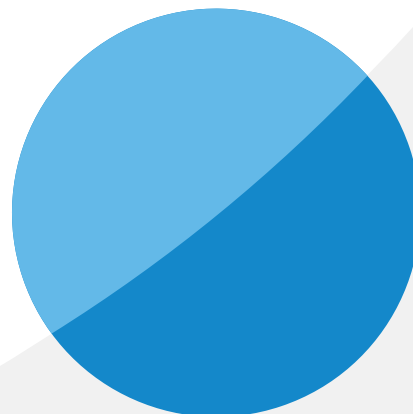
L'étape suivante consisterait à élaborer un plan de mise à l'échelle par tous les partenaires de l'ALESBA, idéalement sous la direction du comité de pilotage national de l'ALESBA, composé de tous les partenaires du programme. Parallèlement au plan de mise à l'échelle, le programme doit produire des résultats intermédiaires ou atteindre des étapes clés. Cela permettra de procéder à des tests continus, en particulier lorsque la mise à l'échelle se fait par phases, et de tirer des enseignements pour la phase suivante. Cela contribuera également à la recherche d'un consensus entre les parties prenantes en cours de route. En fonction des ressources disponibles, il existe différentes modalités opérationnelles à explorer, par exemple :

- Les partenaires de l'ALESBA peuvent utiliser leurs propres ressources financières et humaines pour le passage à l'échelle.
- Les différents partenaires peuvent jouer des rôles différents en fonction de leur situation géographique et de leur expertise technique.
- Réaligner et mobiliser les ressources nécessaires, etc.

Le cadre de réponse révisé de la conception du système d'AEA au cours de l'étape/sous-phase d'ajustement servira de base au plan de mise à l'échelle. Le plan de mise à l'échelle est de nature plus stratégique, avec une vision à long terme indiquant les phases de la mise à l'échelle avec des jalons, les groupes cibles et les lieux géographiques qui seront traités au cours de chaque phase, etc. Il doit faire référence à toutes les composantes du système, y compris la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation avec un SIG fonctionnel pour recueillir des données et des informations sur le chemin parcouru et montrer l'impact du système. Cela inclut des évaluations ou des révisions périodiques à des points stratégiques des phases et des étapes. Les composantes qui n'ont pas été mises en place pendant la phase pilote (phase quatre) ou qui nécessitent encore des ajustements, doivent également être abordés dans le plan.

Il est utile de planifier à rebours en se concentrant sur la mise à l'échelle dès le début. Les partenaires doivent commencer en gardant à l'esprit les dimensions qu'ils souhaitent mettre à l'échelle, les coûts unitaires et les implications pour les prestataires de services et planifier dans cette optique. Les questions de cadrage ci-dessous peuvent guider les partenaires pendant le processus de planification. (Linn, 2014) :

Idées	Quelle est l'intervention à mettre à l'échelle ? Quels sont les résultats de l'examen de la phase pilote ?
Vision	Quelle est l'échelle finale appropriée de l'intervention ? Combien de personnes, de districts, etc. devraient être atteints en fin de compte ?
Ressources	Quelles sont les ressources disponibles pour le passage à l'échelle supérieure, par exemple, les ressources financières, humaines, les infrastructures, etc.
Moteurs	Quels sont ou qui sont les moteurs qui poussent ou devraient pousser le processus de mise à l'échelle ? (dirigeants locaux, champions, catalyseurs externes, incitations, etc.)
Espaces	Quels espaces existent ou doivent être créés pour que l'intervention puisse se développer et atteindre l'échelle souhaitée ?
Parcours	Quelles sont les parcours qui définissent la manière dont les interventions dans le pays doivent être mises à l'échelle ? Quel est l'horizon temporel sur lequel les parcours (étapes) sont censées s'étendre ? Quels sont les blocages et les risques attendus du système qui peuvent influencer le processus et que peut-on faire pour atténuer ces facteurs ?
Rôle des partenaires d'ALESBA	Quel est le rôle du comité de pilotage national de l'ALESBA, des clusters partenaires et des partenaires en général, dans le processus de mise à l'échelle ?



Étape trois : Mettre en œuvre le plan de mise à l'échelle

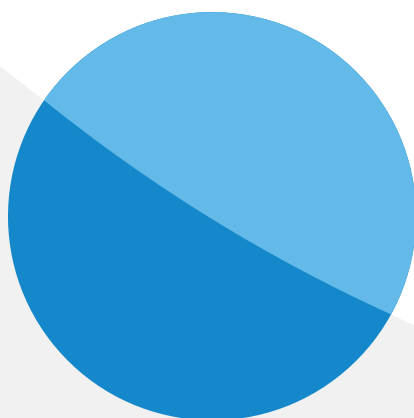
Au cours du processus de mise à l'échelle, il est utile pour les partenaires de l'ALESBA de penser à :

- La documentation du processus, y compris les leçons apprises, en ayant des opportunités de réflexion, et en alimentant les informations du SIG dans les améliorations ultérieures du système.
- Évaluer la rentabilité et l'efficacité du système pour informer et planifier les prochaines phases de mise à l'échelle.
- Analyser en permanence la demande et les besoins des utilisateurs de l'AEA en utilisant des fiches d'évaluation communautaires et des instruments similaires.
- Analyser les exigences institutionnelles nécessaires à la mise à l'échelle, y compris le partenariat de l'ALESBA. Il peut être nécessaire de le modifier en cours de route.

Les structures de gouvernance du pays influenceront dans une large mesure la conception de la mise à l'échelle. Il convient de déterminer si le système peut être mis à l'échelle dans le cadre des structures existantes ou si des ajustements sont nécessaires.

- Si les composantes de l'environnement favorable facilitent le processus de mise à l'échelle.
- Disposer d'un système de suivi et d'évaluation solide.
- Continuer à coordonner toutes les activités et à suivre les performances de la mise en œuvre.
- Maintenir l'élan du processus.

Comme mentionné, le plan de mise à l'échelle peut prendre la forme d'un document stratégique. Il exigera des partenaires qu'ils formulent des plans et des budgets opérationnels, qu'ils renouvellent les accords de partenariat, etc., à l'instar des plans de la phase quatre pour garantir la mise en œuvre du plan de mise à l'échelle.



Étude de cas de l'Ouganda

L'expérience Ougandaise illustre comment les activités de la phase quatre et de la phase cinq peuvent être interconnectées. Elle montre également la complexité de la révision, de l'ajustement et de la mise à l'échelle du système de l'AEA. Le Ministère Ougandais du Travail et du Développement social (MGLSD), qui est responsable de l'alphabétisation des adultes et du développement communautaire, a décidé en 2014 de rechercher un programme successeur pour remplacer le programme existant d'alphabétisation fonctionnelle des adultes (AFA), qui était mis en œuvre dans tout le pays. La recherche d'un programme successeur était basée sur le constat suivant :

- Le programme d'AFA ne répondait plus aux besoins et aux intérêts du groupe cible de l'AEA.
- Le programme d'AFA ne disposait pas de fonds suffisants pour être mis en œuvre à l'échelle nationale et reposait principalement sur des animateurs communautaires bénévoles.
- Certains éléments du système d'AEA n'étaient pas en place, tandis que d'autres ne fonctionnaient pas comme ils le devraient.
- L'Ouganda a besoin d'un système d'AEA solide, capable de fournir une variété de services d'AEA.
- Le MGLSD doit explorer les possibilités de partenariat avec différentes parties prenantes afin de contribuer à la mise en œuvre d'un nouveau programme national d'AEA.

DWV International et le MGLSD ont formé un accord de partenariat vers la fin de 2014 et ont commencé l'exploration conjointe d'un programme successeur de l'AFA.



DWV International a présenté son expérience de l'apprentissage intégré de l'AFA basé sur l'approche Reflect dans la région Karamoja en Ouganda, qui comprenait l'alphabétisation des adultes, la formation aux compétences de subsistance, la formation aux compétences commerciales, les systèmes d'épargne et de prêt villageois (VSLA) et le développement communautaire. Les méthodologies et les modalités de l'approche et le succès avéré du projet pilote dans la région de Karamoja ont convaincu le MGLSD de piloter un successeur pour l'AFA avec des composantes et des méthodologies similaires à celles du projet de Karamoja. Les activités de démarrage et le renforcement des capacités du personnel du MGLSD au niveau national, des districts et des sous-comtés ont commencé en 2015 et le pilote a officiellement démarré dans trois districts et six sous-comtés en 2016. Le pilote a été nommé le programme d'apprentissage communautaire intégré pour la création de richesses (ICOLEW), conformément à la Vision 2040 de l'Ouganda.

Au cours de 2018, un quatrième district a été ajouté avec deux sous-comtés supplémentaires et, au cours de 2019, deux sous-comtés supplémentaires ont été ajoutés à chacun des trois districts initiaux.

Ce projet pilote a permis au MGLSD et à DWV International de vérifier si les attentes du côté de la demande avaient été satisfaites, mais aussi comment le système d'AEA existant pouvait gérer le nouveau programme. Entre-temps, le programme d'AFA s'est poursuivi dans tous les autres districts du pays. Les leçons tirées du projet pilote ont déjà montré que :

- La diversité des services offerts par le nouveau programme ICOLEW ne répondait pas seulement aux besoins des apprenants, mais la demande était écrasante, et le pilote ne pouvait pas répondre à tous les apprenants intéressés.
- Les sous-comtés et districts environnants ont approché le MGLSD et ont demandé à commencer la mise en œuvre de l'ICOLEW dans leurs districts avant la fin du projet pilote.
- Des services/composantes spécifiques de l'ICOLEW ont connu un tel succès que les directives et les méthodologies de ces services (par exemple, le VSLA) ont déjà été étendues au-delà de l'ICOLEW à d'autres programmes au sein du MGLSD.
- Le MGLSD ne disposait pas des fonds et du personnel suffisants pour mettre en œuvre le projet pilote de l'ICOLEW, et encore moins pour le développer.

- Bien que les nouvelles politiques d'alphabétisation des adultes et de développement communautaire aient fourni un environnement favorable, elles n'étaient pas conformes à la nouvelle modalité du programme, et d'autres éléments constitutifs tels qu'un cadre national de qualifications, un système de S&E et un SIG numérique sont devenus des besoins urgents.
- De nouvelles modalités telles que les centres d'apprentissage communautaires (CAC) peuvent être ajoutées en tant que mini-pilotes dans le cadre d'un projet pilote plus vaste afin de tester différentes options de prestation de services avec une portée potentiellement plus importante.
- La réalisation d'évaluations pendant la phase pilote ajoute de la valeur en montrant si le pilote est sur la bonne voie et s'il a le potentiel pour être étendu.
- La mise à l'échelle des zones géographiques, des groupes cibles et des composantes peut commencer pendant la phase pilote (phase quatre de l'ALESBA).

Au cours de la période pilote, 2016–2021 (six ans), le MGLSD au niveau national et des districts a mené plusieurs activités et a utilisé l'ALESBA pour guider le processus de construction du système en vue de la mise à l'échelle de l'ICOLEW. Plusieurs composantes du système ont été mis en place et un processus d'influence et de plaidoyer interne (au sein du MGLSD) fort et continu, fondé sur des preuves, a permis d'inclure l'ICOLEW dans le Plan de développement national III de l'Ouganda.

L'ICOLEW a également été officiellement déclaré comme le successeur de l'AFAet le MGLSD a développé un plan d'extension progressif qui verra l'ICOLEW s'étendre à davantage de districts et de groupes cibles sur plusieurs années. Bien que certains fonds et ressources aient été obtenus, ils ne sont pas suffisants et le processus de plaidoyer se poursuivra au cours des phases de mise à l'échelle dans les années à venir. L'expérience de l'Ouganda montre qu'il est important de piloter un nouveau système, de tester différentes modalités de prestation de services et approches de programme, de se concentrer sur l'offre et de s'assurer que les composantes sont en place et fonctionnent bien, tout en poursuivant de solides stratégies de plaidoyer et de lobbying en vue d'une mise à l'échelle. Cela montre également l'importance de procéder à des ajustements précoces, pendant la phase pilote.



7. CONCLUSION ET PERSPECTIVE

L'application d'une optique systémique aux problèmes complexes est utile pour comprendre et cartographier la dynamique du système qui les sous-tend. Il s'agit notamment de savoir comment les relations entre les composantes du système affectent son fonctionnement et quelles interventions peuvent conduire à de meilleurs résultats. La pensée systémique nous aide à comprendre comment les systèmes sont structurés et comment ils fonctionnent, ce qui se trouve entre les parties (les éléments et les composantes), leurs relations et les lacunes. Cela signifie également réfléchir à la manière d'agir à partir de cette compréhension en créant des propositions et des conceptions de systèmes qui peuvent être testées avant d'être mises à l'échelle et où elles peuvent avoir un impact beaucoup plus important (Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, 2017). Cela pourrait avoir un impact positif et négatif, et il y a une grande responsabilité pour les partenaires de l'ALESBA de bien examiner le système piloté, de prendre des décisions de conception prudentes pour les ajustements et enfin de mettre à l'échelle le système remanié. Cela affecte la vie des groupes cibles de l'AEA tels que décrits dans la vision du système.

Bien que ce livret soit le dernier de la série de l'ALESBA et qu'il puisse sembler que la phase cinq soit la dernière, ce n'est que le début d'une nouvelle phase. Une fois que le système pilote aura été ajusté et que la tâche complexe

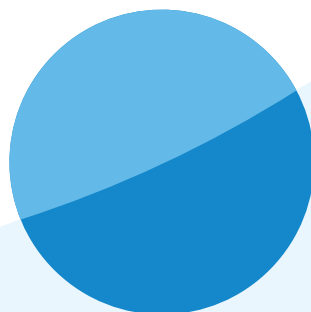
et à long terme de la mise à l'échelle aura commencé, les partenaires du programme de l'ALESBA devront continuer à utiliser des approches systémiques, car c'est le seul moyen de les aider à être proactifs, à comprendre le système avec lequel ils travaillent et à mettre en œuvre des changements sur place, selon les besoins, tant du côté de la demande que de l'offre du système. La tâche de fournir des services d'AEA est trop importante pour une seule partie prenante et les partenaires de l'ALESBA devront continuer à coopérer, à établir un consensus et à institutionnaliser leurs structures pour une prestation holistique de services d'AEA.

Par conséquent, les outils et les processus du parcours de l'ALESBA seront utilisés à plusieurs reprises, non seulement pendant la phase de mise à l'échelle, mais aussi pendant le parcours vers la mise à l'échelle, comme cela a été démontré dans ce livret/Phase cinq. Le processus de révision a utilisé les outils de la phase deux et le processus d'ajustement a utilisé les outils de la phase trois. Le processus de mise à l'échelle s'appuiera sur les outils et les processus employés au cours de la phase quatre, lorsqu'un nouveau système a été piloté et testé. Toutes ces phases sont sous-tendues et dépendent du consensus entre les partenaires de l'ALESBA et s'appuieront sur les partenaires qui se réfèrent de temps en temps aux outils et processus de la phase un. Le parcours ALESBA n'est jamais terminé et la mise à l'échelle du système exigera encore plus des partenaires de l'ALESBA. Le cadre conceptuel, les concepts et les principes de l'ALESBA expliqués dans le premier livret, « Introduction à l'approche et à la boîte à outils », resteront le cadre de référence pour toutes les phases et tous les livrets. En fin de compte, l'objectif d'offrir des services de qualité à tous les apprenants de l'AEA vaudra toujours la peine d'être atteint.



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

DEVCO B4 Education Discussion Paper. (2014).

Renforcement du système éducatif.

DEVCO B4.

EuropeAid - Unité d'évaluation conjointe de l'Office de coopération. (2006).

Méthodes d'évaluation de l'aide extérieure de l'Union Européenne : Lignes directrices pour l'évaluation des projets et des programmes.

Luxembourg : Communautés Européennes.

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.

Jonathan Crowther. (1999).

Oxford Advanced Learner's Dictionary.

Oxford : Oxford University Press.

Linn, L. C. (2014).

Faire passer les innovations à l'échelle : Méthodes, applications et leçons.

Washington DC : Institut des Résultats pour le Développement.

Meadows, D. (1999).

Points de levier Lieux d'intervention dans un système.
Hartland : The Sustainability Institute.

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

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

OCDE DAC. (20 novembre 2019).

De meilleurs critères pour une meilleure évaluation.
Consulté sur le site www.oecd.org/dac/evaluation : oe.cd/criteria.

Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE. (2017).

Travailler dans le changement : Des approches systémiques pour relever les défis du secteur public.
OCDE.

Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE. (2020).

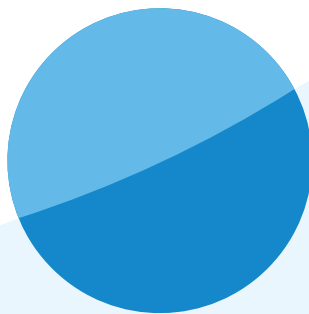
Travailler dans le changement : Approches systémiques des défis du secteur public.
Europe : Observatoire de l'innovation dans le secteur public de l'OCDE.

Tucker, M. (2016).

9 composantes pour un système éducatif de classe mondiale.
Washington DC : Le Centre national sur l'éducation et l'économie.

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

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



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.mojaafrica.net

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