



Évaluation à mis parcours du Programme d'appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'Alphabétisation au Maroc Phase II (ALPHA II)

**Rapport Final
Rabat, aout 2016**

Rédigé par:

██████████, Experte en évaluation de projets et programme : Chef de projet

██████████, Expert en évaluation de projets et programme

Projet financé par



Projet mis en œuvre par :



En collaboration avec :



Liste des abréviations

AGR	Activité Génératrice de Revenu
AMT	l'Alphabétisation en Milieu de Travail
ANLCA	Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme
AREF	Académie Régionale de l'Éducation et de la Formation
AT	Assistance Technique
CMDT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
DH	Dirham (devise marocaine)
DLCA	Direction de Lutte Contre l'Analphabétisme
DPEN	Délégation Provinciale de l'Éducation Nationale
DUE	Délégation de l'Union européenne
FP	La Formation Professionnelle
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OMD	les Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PIB	Produit Intérieur Brut
SIMPA	Système d'Information pour le Management des Programmes d'Alphabétisation
SECAENS	Secrétariat d'Etat Chargé de l'Alphabétisation et l'Education Non Formelle.
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
TDR	Termes De Référence
UE	Union européenne

Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS	2
TABLE DES MATIERES	3
LISTE DES TABLEAUX	5
I. SOMMAIRE EXECUTIF	6
1. PRESENTATION DU PROGRAMME EVALUE	6
II. INTRODUCTION	13
PROGRAMME ALPHA II	13
OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L’EVALUATION	15
<i>Objectifs de l’évaluation</i>	15
<i>Méthodologie de l’évaluation</i>	16
<i>Collecte des données</i>	16
<i>La transcription et l’analyse des résultats</i>	17
<i>Rapport final</i>	17
<i>Limites de l’évaluation</i>	17
III. ÉVALUATION GLOBALE DU PROGRAMME ALPHA II (2013 – 2017)	18
LA GOUVERNANCE :	20
LE SUIVI & EVALUATION	20
TERRITORIALISATION :	20
IV. RESULTATS DE L’EVALUATION	21
PERTINENCE DU PROGRAMME D’ APPUI	21
<i>Constats</i>	21
<i>Analyse</i>	22
COHERENCE DU PROGRAMME D’ APPUI	22
<i>Constats</i>	22
<i>Analyse</i>	23
EFFICACITE DU PROGRAMME D’ APPUI	23
<i>Constats</i>	24
<i>Analyse</i>	24
EFFICIENCE D’ ALPHA II	27
<i>Constats</i>	27
<i>Analyse</i>	28
IMPACT ET PERENNISATION	31
<i>Constats</i>	31
<i>Analyse</i>	32
LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES	33
<i>Constats</i>	33
<i>Analyse</i>	34
V. CONCLUSIONS	35
VI. RECOMMANDATIONS	38
ANNEXE 1 : LISTE DES INDICATEURS ALPHA II	42
ANNEXE 2 : QUESTIONS EVALUATIVES ALPHA II	43

ANNEXE 3.....	45
ANNEXE 4 : CALENDRIER EFFECTIF DES VISITES TERRAIN ET PERSONNES RENCONTREES	47
ANNEXE 5 : LISTE DES ETUDES ET ENQUETES.....	52
ANNEXE 6 : LA MATRICE REFERENTIELLE	53

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Évolution des effectifs d'inscrits aux programmes d'alphabétisation</i>	15
<i>Tableau 2 : Analyse SWOT d'ALPHA II</i>	19
<i>Tableau 3 : Réalisations quantitatives du Programme d'appui et degré d'atteinte de la cible</i>	25
<i>Tableau 4 : L'évolution du budget durant la période 2013-2016</i>	29
<i>Tableau 5 : CDMT Alpha II (données en millions de DH)</i>	30

I. SOMMAIRE EXECUTIF

L'examen à mi-parcours est important car, si les résultats ne sont pas toujours satisfaisants, on peut encore corriger le tir.

Le Programme d'appui aux politiques nationales d'alphabétisation est né en 2007 du mandat du ministre en charge qui l'avait formulé. Il avait marqué sa volonté de refonder le système national d'alphabétisation dans le but de faire le maximum d'alphabétisés en intégrant toutes les nouveautés dans le domaine connues à ce moment-là. À l'époque le ministre (Secrétaire d'État) en charge de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle a étudié avec la Délégation de l'Union européenne (DUE) à Rabat, la possibilité d'avoir un Appui Budgétaire Sectoriel (ABS) pour l'alphabétisation, ce qui était en phase avec les politiques de l'Union européenne. En effet, l'UE avait mis en place des appuis budgétaires non ciblés¹ pour aider les pays qui répondent à certains critères².

Pour répondre à ce mandat, deux appuis se sont succédé :

- a) **ALPHA I**³ de **2008 à 2015**,
- b) **ALPHA II** de **2013 à 2017**,

Pour ALPHA II, c'est suite au « *printemps arabe* », que le programme SPRING a été mis en place par l'UE. C'est dans ce contexte que ce nouvel appui a vu le jour, bien qu'il soit considéré comme la phase 2 du programme ALPHA I.

La présente évaluation à mi-parcours du programme ALPHA II, pour la période 2013-2016, a été réalisée entre mai et août 2016 dans le but de déterminer, à l'aube d'une nouvelle programmation, si ce programme satisfait aux critères requis pour le reconduire, le faire différemment et/ou proposer d'autres interventions afin d'améliorer l'emploi des jeunes et lutter contre la pauvreté.

Ce rapport d'évaluation a été préparé en prenant comme base les documents fournis par l'UE, les discussions qui ont eu lieu durant les visites dans deux régions⁴ (Fès - Meknès et Marrakech – Safi), les entretiens auxquels ont répondu des opérateurs et des responsables de l'alphabétisation et les analyses réalisées par la suite. Les évaluateurs tiennent à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu échanger avec franchise au niveau central, que régional et provincial.

1. Présentation du Programme évalué

L'apport de l'UE en matière d'alphabétisation s'est inspiré des bonnes pratiques relatées par UNESCO dans ses différents documents et des leçons apprises de la phase 1, soit le programme ALPHA I.

¹ Le Maroc avait déjà bénéficié de ce type d'appui pour l'INDH notamment.

² La macroéconomie, la transparence, CDMT, ...

³ Voir rapport final du programme ALPHA I

⁴ ANNEXE 4

Objectif général de l'ALPHA II

Rendre effective l'amélioration des conditions de vie et de participation économique, sociale et politique des populations socialement défavorisées en contribuant à la mise en œuvre de la stratégie nationale de réduction de l'analphabétisme et d'insertion des alphabétisés.

Il s'agit de (d') :

- Accroître tous les gains d'ALPHA I ;
- Adapter les programmes aux besoins des bénéficiaires ;
- Favoriser la décentralisation et la déconcentration.

Cela en prenant en considération ces nouveaux critères⁵ par rapport à ALPHA I :

- Mise en place des centres de validation des acquis et de certification ;
- Alphabétisation en milieu rural.

L'évaluation a une double finalité :

- Porter, à partir des critères retenus un jugement sur le programme et ses composantes ;
- Formuler des recommandations quant à l'objet des interventions futures de l'UE afin de confirmer, infirmer ou ajuster sa programmation, soit dans sa conception initiale, soit en modifiant certains indicateurs ou encore, en révisant les objets et secteurs d'intervention.

Questions d'évaluation⁶ :

L'évaluation externe a été réalisée selon les critères⁷ d'évaluation, retenus dans la *Note de Cadrage*, à savoir :

A) Pertinence : Évaluer la pertinence de la logique d'intervention (conception) du programme et ses mécanismes de gestion (mise en œuvre).

B) Cohérence : Évaluer la cohérence interne et externe du programme Alpha II.

C) Efficacité : Déterminer l'adéquation entre les résultats escomptés et les moyens déployés.

D) Efficience : Déterminer l'adéquation entre la qualité des résultats escomptés et les moyens humains et financiers mobilisés par l'UE ainsi que le temps imparti.

E) Leçons apprises et bonnes pratiques.

F) Impact et durabilité : Constater l'importance et la qualité des changements produits via le programme.

Une fois la méthodologie tracée et la note de cadrage validée par l'UE, le travail de terrain a pu être lancé, soit des entretiens semi-structurés (ESS) et des focus groups (FG), ainsi que l'analyse documentaire.

2. Principaux constats de l'évaluation

ALPHA II est tout à fait *pertinent* puisqu'il répond aux préoccupations et à la stratégie nationale en matière de lutte contre l'analphabétisme. En dépit du fait que selon plusieurs interviewés, la coordination intersectorielle est restée limitée, chacun ne s'occupant que de ses prérogatives et de son programme.

⁵ ANNEXE 1

⁶ ANNEXE 2 : Questions évaluatives

⁷ ANNEXE 3 : Tableau définition des critères

ALPHA II est assez cohérent avec la stratégie nationale de lutte contre l'analphabétisme, mais ne vient pas forcément en complémentarité avec les programmes des autres bailleurs de fonds nationaux et internationaux. La cohérence interne du programme est vérifiée même si on note quelques insuffisances méthodologiques (définition et/ou formulation des indicateurs) qui ont causé des retards, mais qui ont été ajustées avec l'avancement du programme.

Si les projets sectoriels au Maroc sont inscrits dans les stratégies et plans nationaux : Plan Halieutist, Plan vert, vision 2015 – 2030, la régionalisation avancée ... ALPHA II ne s'y est pas encore inscrit. Ceci reste encore au niveau des souhaits et des recommandations des partenaires. Cette période n'a connu aucun autre projet complémentaire via d'autres bailleurs de fonds ou certaines grandes ONGs, et l'ANLCA n'a lancé aucune initiative dans ce sens. On a alors constaté que le travail de l'ANLCA s'est focalisé sur cet appui.

L'efficacité d'ALPHA II est assez bonne, plusieurs sources pensent que le fonctionnement administratif du programme avait besoin d'être adapté, particulièrement au niveau des relations entre l'ANLCA et les partenaires. Les AREFs, n'étant plus directement responsables de ce dossier, ne se sentent plus aussi concernées. De même pour les DPEN qui parfois utilisent les budgets de l'alphabétisation pour répondre à d'autres besoins qui selon elles sont plus prioritaires.

« L'argent quand il rentre à la DPEN n'a plus de couleur, et souvent l'alphabétisation est considérée moins urgente et/ou importante qu'une classe rurale de l'éducation formelle qui a besoin d'électricité ».

Ont précisé plusieurs Directeurs provinciaux

L'efficience de la mise en œuvre du programme est globalement bonne, avec des écarts dans les délais d'exécution et les coûts initialement prévus, corrigés au cours du projet.

L'impact : Il est difficile d'estimer, si tôt dans le processus l'*impact* de l'activité sur les bénéficiaires et les institutions partenaires. Cependant l'expérience et les connaissances acquises (et avérées par l'équipe d'évaluation) par les cadres de l'ANLCA, les ONG et les gestionnaires de ce programme offrent des garanties pour une pérennité probable.

Selon les études de suivi, et les taux prévus pour tous ces indicateurs, 90 % de ces taux ont été atteints et tous les décaissements ont été approuvés, avec une réduction de ce budget pour le 2^{ème} décaissement (le niveau de performance requis pour un indicateur non atteint) et 3^{ème} décaissement (25% du niveau de performance requis pour un indicateur non atteint).

Les indicateurs 1 et 7 avaient présenté des difficultés ⁸(ce qui a fait perdre au gouvernement marocain plus que 2 millions d'euros). Ces difficultés sont aujourd'hui dépassées.

*II:Nombre de bénéficiaires inscrits dans les centres d'alphabétisation en milieu rural.*⁸ Une approche par commune rurale a été instaurée pour atteindre les objectifs.

Au terme du projet, tous les résultats obligatoires ont été atteints et la réalisation de l'ensemble de ces résultats a déjà contribué de façon significative à la concrétisation de l'objectif spécifique et de l'objectif général du projet, mais cela reste fragile.

Les principaux constats de l'évaluation sont :

- Les compétences des cadres de l'ANLCA (et certains cadres dans les AREFs pilotes) ont été renforcées, en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats et l'approche programme ainsi que l'élaboration du CDMT. Cet apprentissage, a été une réelle valeur ajoutée dans le CV de certaines personnes ce qui leur a permis d'accéder à d'autres postes de responsabilités dans d'autres institutions.
- Les associations se plaignent toujours de l'insuffisance de la subvention allouée par l'ANLCA, surtout que les paiements ont connu beaucoup de retards. Aujourd'hui la situation des arriérés est en voie d'assainissement.
- Les bénéficiaires, ne sont pas confiants en leur capacité de transférer les acquis dans leur quotidien et demandent d'avoir plus d'heures d'alphabétisation, peut-être même une post-alphabétisation généralisée (selon un expert de l'UE chargé du suivi). Une alphabétisation en français et dans les TICs est fortement demandée par les jeunes.
- Le passage de la DLCA à l'ANLCA a créé un climat de turbulences, notamment avec la suppression des services régionaux et provinciaux qui dépendaient du ministère de l'Éducation nationale et qui étaient chargés de ce dossier. Ce climat vient d'être stabilisé avec la nomination du nouveau directeur général de l'ANLCA⁹ et la responsabilisation officielle des AREFs et DPENs de ce dossier (mise en place d'un accord entre l'ANLCA et le MENFP). À ajouter qu'aucun directeur d'AREF n'a accepté de partager sa vision sur le problème de l'analphabétisme.
- Aucun avis sur l'effet des cours sur « la création d'AGR ou d'entrepreneuriat » n'a pu être relevé, notamment en ce qui concerne les bénéficiaires appartenant aux différents secteurs économiques.
- Le suivi de l'insertion des néo-alphabètes n'est pas mis en place.

L'impact sur le revenu et sur l'amélioration de l'employabilité est hypothétiquement probable bien que, les actions de pérennisation n'aient pas pu être observées par les évaluateurs. Une réflexion prospective a porté sur les moyens à mettre en œuvre, pour la faisabilité de passerelles qui ouvriraient de nouvelles perspectives aux néo-alphabétisés certifiés vers la formation professionnelle et l'apprentissage d'un métier.

Ci-après, 10 conclusions avec 10 recommandations correspondantes.

3. Conclusions :

I7: Nombre de bénéficiaires inscrits en post alphabétisation professionnalisant, fonctionnelle ou préparatoire à une activité génératrice de revenus.: Cela ne dépend pas directement de l'ANLCA, la définition de cet indicateur a été révisée pour tenir compte de la réalité du terrain.

⁹ Le nouveau Directeur nommé en mars 2016, le 1^{er} directeur était nommé en Novembre 2013 et avait changé de poste en juillet 2014, le second directeur assurait l'intérim.

1. Le traitement des groupes est normatif, et ne répond pas dès lors aux besoins spécifiques des bénéficiaires. En effet, dans un même groupe, l'âge peut varier entre 16 et 70 ans avec des personnes en activité (agriculture, artisanat...) et d'autres qui veulent uniquement apprendre à écrire, lire le Coran pour faire la prière; Selon certaines personnes interviewées, cette dernière catégorie devrait faire partie des bénéficiaires du ministère des Affaires Islamiques. Elles proposent que l'ANLCA se consacre aux autres catégories, cet avis n'est pas partagé par les évaluateurs.
2. Les opérateurs et les bénéficiaires estiment que les 300 heures ne sont pas suffisantes, ni les 200 heures de la post-alphabétisation. En fait, ce nombre d'heures n'est jamais complètement réalisé. Tenant compte du démarrage le 13 octobre, toutes les fêtes et vacances, les obligations des bénéficiaires au niveau de leur famille, et/ou au niveau de leur emploi, campagne de la cueillette des olives, période pour labourer les champs ...et toutes les classes finissent avant le 30 juin alors que ces dernières années cela coïncidait avec le Ramadan...
3. Tous les jeunes rencontrés souhaitent avoir plus d'heures avec l'introduction du français et des TIC. Ils veulent aussi être accompagnés pour développer leur employabilité.
4. L'alphabétiseur est la solution et non le problème, cependant avec son manque de formation, et sa faible rémunération, il essaie de toujours chercher ailleurs pour améliorer son revenu, quitte à abandonner des groupes en cours d'alphabétisation. Il devient ainsi un élément de problème.
5. Mettre en place une ingénierie de formation qui appuie l'ANLCA dans l'élaboration des programmes /manuels/outils d'évaluation ...Le suivi des classes (l'urgence des services extérieurs et de la certification des associations).
6. Comme soulevé dans la 2^{ème} conclusion, il y a plusieurs publics cibles et le volume horaire devrait être adapté à chacun.
7. Le plus grand défi de l'alphabétisation est d'empêcher le retour à l'analphabétisme, car aujourd'hui le suivi de l'acquisition effective reste le maillon faible du système de l'alphabétisation.
8. Bien qu'au niveau d'ALPHA I, le secteur privé a été sensibilisé au problème de l'analphabétisme, très peu d'entreprises offrent aujourd'hui ce service. De plus, très peu de recherches universitaires ont abordé ce sujet, alors qu'elles pourraient avoir une valeur ajoutée pour éclairer les décideurs.
9. Depuis la suppression des services régionaux et provinciaux d'alphabétisation des structures du MENFP, la création des services externes de l'ANLCA devient incontournable et extrêmement urgente, en tenant compte de la régionalisation avancée.
10. Par comparaison à d'autres pays (*Inde, Afrique du Sud, Tunisie*, selon le benchmark effectué), l'utilisation des TIC semble ne pas être à l'ordre du jour pour le programme ALPHA II, alors qu'elle a permis d'améliorer le système de l'alphabétisation et de le rendre plus efficace dans ces pays.

4. Principales recommandations

1. Exiger des associations d'avoir un maximum de classes homogènes, au niveau de l'âge et au niveau du sexe (dans certaines localités).

2. Proposer plusieurs dates de démarrage des cours en les adaptant à la réalité du terrain (rural, urbain, montagne, secteur, âge, sexe...). En effet, le système peut démarrer plusieurs fois au cours de l'année scolaire, toute l'année est éligible pour les cours ainsi que toutes les heures de la journée; Le 13 octobre sera une date pour la campagne de sensibilisation et de plaidoyer.
3. Mettre en place un parcours de formation / insertion professionnelle (avec un plan individualisé) pour les jeunes 16 -35 ans dont l'alphabétisation fonctionnelle est le 1^{er} pas. Une alphabétisation fonctionnelle et une post alphabétisation par secteur économique (exemple artisanat) en particulier pour les 25-45 ans.
4. Professionnaliser le métier d'alphabétiseur en le formant dans les centres de formation au même titre que enseignants ou que les formateurs de la formation professionnelle.. Aussi en augmentant la subvention par bénéficiaire, pour permettre aux alphabétiseurs de toucher une rémunération décente;
5. Mettre en place une ingénierie de formation qui appuie l'ANLCA dont l'élaboration des programmes /manuels/outils d'évaluation ...le suivi des classes (l'urgence des services extérieurs et de la certification des associations).
6. Proposer une gamme de programmes qui dépend du public cible et qui peut aller de 200 heures minimum à un maximum de 600 heures (préconisé par les études internationales). Pour permettre ces volumes horaires différents, l'idée d'aller vers des conventions pluriannuelles¹⁰ semble être une solution.
7. Consolider l'apprentissage : Il y a un grand besoin en matière de programmes et d'actions de post- alphabétisation susceptibles d'éviter l'analphabétisme de retour et d'une réelle convergence des programmes d'alphabétisation avec les autres plans de développement sectoriels et de développement local. Il faudra étudier la possibilité de pouvoir lire et écrire en dehors des classes d'alphabétisation, en mettant en place des bibliothèques communales par exemple via un partenariat ONGs /communes.
8. Soutenir les initiatives visant à renforcer la **gouvernance et les partenariats** :
 - a. Partenariats entre les employeurs, les secteurs économiques et l'ANLCA via des conventions;
 - b. Partenariat entre les universités et centres de recherches dédiés à l'alphabétisation;
9. Le soutien à l'élaboration de plans régionaux de développement et de renforcement de l'alphabétisation, aux plans régional et sectoriel.
10. Introduire et exploiter toutes les facilités qu'offre l'utilisation des TIC et multimédia dans l'atteinte de nouvelles populations cibles (zones enclavées) et pour transmettre d'autres compétences rendant les cours plus attractifs et plus pertinents pour les jeunes.

Les recommandations sont relatives à la bonne gouvernance d'un programme ABS, et d'un système d'alphabétisation de qualité. Les interventions qui n'ont pas été complétées pour une alphabétisation de qualité ne peuvent pas être pérennes si d'autres interventions ne viennent pas les consolider.

5. Deux grands défis

a. Soutenir les initiatives visant à renforcer le suivi-évaluation des classes d'alphabétisation :

¹⁰ Voir l'étude réalisée dans le contexte de l'assistance technique ALPHA I

Selon une étude sur la déperdition dans les classes d'alphabétisation, on souligne que :

*« L'absentéisme récurrent des adultes inscrits aux programmes d'alphabétisation, qui se transforme assez souvent en abandon, apparaît comme **une donnée structurelle et irréductible** dans le champ de l'alphabétisation »...*

« Les catégories concernées (les bénéficiaires de l'alphabétisation) sont composées, par définition, par des personnes adultes ou préadultes que responsables locaux, superviseurs, animateurs et animatrices oublient trop souvent de différencier par rapport aux enfants en âge scolaire »

Dans un souci de renforcement du contrôle qualité de l'alphabétisation, il faudrait :

- Développer la culture suivi-évaluation durant toutes les phases d'exécution d'un programme d'alphabétisation ;
- Posséder un système d'information intégré. Pour cela, il faudra consolider et améliorer le système d'information SIMPA dans une perspective d'intégration d'autres aspects de suivi individuel des bénéficiaires. Le rendre accessible et utilisable par tous les opérateurs et à tous les niveaux.

b. Le développement de l'employabilité des jeunes et des personnes actives :

Pour profiter de toute formation, accompagnement et/ou mécanisme de développement, ainsi que de s'insérer dans un processus de changement, le 1^{er} pas est d'être au moins alphabétisé fonctionnellement. Aussi, il faudra établir pour chaque jeune et/ou personne active un projet/plan de carrière dont le 1^{er} stade est l'alphabétisation, ouvrant la porte vers des passerelles dans la formation professionnelle initiale et continue et vers d'autres opportunités d'amélioration de revenu.

II. INTRODUCTION

Fort de son expérience dans la lutte contre l'analphabétisme et de l'appui de l'UNESCO et des autres partenaires nationaux et internationaux, le Maroc a toutes les chances d'atteindre ses objectifs moyennant la poursuite de sa stratégie de lutte contre l'abandon scolaire et d'amélioration des taux d'achèvement des cycles d'enseignement obligatoire, principales sources d'alimentation de l'analphabétisme dans le pays. La mise en place de l'ANLCA représente un atout important pour la mise en œuvre et la réussite d'une telle stratégie.

L'alphabétisation est encore, dans les faits, un parent pauvre du système de développement du Maroc, une voie pour ceux qui connaissent l'échec scolaire ou ceux qui ne sont jamais allés à l'école. Cette attitude est en voie de transformation avec la généralisation de l'éducation et la lutte contre l'abandon scolaire. Par contre, même si des intentions politiques en faveur de l'alphabétisation sont exprimées avec plus de vigueur qu'auparavant, on se rend aussi compte qu'il n'est pas aisé de les lier à l'emploi et/ou à l'insertion professionnelle.

Malgré certaines avancées, le système d'alphabétisation reste confronté à plusieurs contraintes notamment au niveau de sa planification, de son organisation, de son fonctionnement ainsi que de sa gouvernance et de son financement.

C'est dans ce cadre, que l'UE s'est engagé à poursuivre son appui à la stratégie nationale, dans l'objectif d'améliorer ces différents aspects pour rendre le système actuel flexible, réactif d'accompagner l'évolution socioéconomique du Maroc.

1. Programme ALPHA II

Soucieuse de mesurer les résultats et l'impact du programme avant de s'engager dans une nouvelle phase de programmation, l'UE a commandé, deux évaluations externes, une évaluation externe du programme ALPHA I (dont les travaux ont été achevés en février 2013¹¹) 2008- 2015, et la présente évaluation à mi-parcours du programme ALPHA II qui s'enchaîne à la précédente pour couvrir les années de 2013 à 2016.

L'évaluation à mi-parcours a pour but de recueillir les avis des parties prenantes et des décideurs du Maroc concernant les activités du programme ALPHA II et sur les dispositions à prendre pour un meilleur positionnement de l'UE. Ses objectifs opérationnels sont les suivants :

- Identifier les points forts et les points faibles du Programme;
- Déterminer les actions à entreprendre pour consolider les acquis, pérenniser les actions et améliorer s'il y a lieu le processus prévu;
- S'assurer de l'amélioration de l'employabilité des jeunes (filles et garçons) bénéficiaires des programmes post alphabétisation appuyée par l'UE.

¹¹ 2015 pour l'assistance technique

De 2013 à 2016, le programme ALPHA II s'est davantage positionné de façon à répondre aux commandes institutionnelles de l'ANLCA, notamment en apportant un appui dans le développement d'approches nationales adaptées, innovantes et en adéquation avec la demande des différents publics cibles. Au cours de cette période, la stratégie d'appui au développement de l'alphabétisation s'est concentrée sur 4 axes :

- Le soutien à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'alphabétisation;
- L'appui à l'amélioration de l'implantation du système SIMPA;
- L'appui à l'élaboration de modules pour les jeunes, et l'aide à leur insertion;
- L'appui à l'alphabétisation dans le milieu rural.

Ce dernier axe a poussé l'ANLCA à innover en mettant en place un nouveau concept d'alphabétisation dans les villages ruraux.

Pour organiser et réaliser ses mandats, le programme disposait, au cours de la période 2013-2016, d'un budget de 35 millions d'euros, soit environ 8 millions d'euros par année en moyenne, et d'une équipe d'interlocuteurs directs, logée au siège de la DUE à Rabat.

Conformément aux axes de la stratégie nationale d'alphabétisation, quatre programmes diversifiés ont été mis en œuvre selon les spécificités des groupes cibles :

1. **Programme général** : programme réalisé dans les structures d'accueil du MEN et par ses ressources humaines et qui est destiné à l'ensemble des populations analphabètes âgées de plus de 15 ans. Ce programme peut être considéré comme abandonné aujourd'hui.
2. **Programme des opérateurs publics** : programme réalisé en collaboration avec les opérateurs publics au profit de leurs personnels ou des populations analphabètes bénéficiant de leurs services. Les opérateurs impliqués sont : l'Entraide Nationale, la Jeunesse et Sport, l'Agriculture, la Pêche Maritime, la Justice, les Forces Armées Royales, les Forces auxiliaires, l'Artisanat et les Collectivités Locales. L'adhésion des secteurs est différenciée, le secteur, des Habous et Affaires Islamiques, s'autogère.
3. **Programme des associations** : programme réalisé dans le cadre d'un partenariat avec les Organisations Non Gouvernementales (ONG), le plus important opérateur travaillant avec tous les secteurs.
4. **Programme des entreprises** : programme de formation destiné aux salariés des entreprises. Faible adhésion, et très peu de bénéficiaires.

Depuis 1998, le budget alloué à ce secteur a connu une nette augmentation passant de près de 50 millions de Dirhams à plus de 210 millions de Dirhams en 2012. De plus, avec la mise en place de l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme, ce budget sera sûrement revu à la hausse selon le responsable du ministère des finances interviewé par les évaluateurs.

En 2012-2013, les données collectées par le Système d'Information pour le Management des Programmes d'Alphabétisation (SIMPA) montrent que 14 % des inscrits à ce programme appartiennent à la tranche d'âge 15-24 ans, alors que les bénéficiaires dont l'âge se situe dans la tranche 25-34 ans représentent 28 %. Les 35-49 ans représentent, quant à eux, 36 % et les inscrits ayant 50 ans et plus forment 22 % de la totalité des inscrits. Le nombre d'inscrits par année est toujours entre 600 000 et 700 000 bénéficiaires, depuis une dizaine d'années.

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution de l'ensemble des effectifs des bénéficiaires durant les 5 dernières années.

Tableau 1 : Évolution des effectifs d'inscrits aux programmes d'alphabétisation

2011-2012	735 062
2012-2013	769 402
2013-2014	616 418
2014-2015	674 551
2015-2016 (données provisoires)	662 611

Source : Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme (ANLCA)

2. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Objectifs de l'évaluation

Le programme ALPHA II est à la veille d'une nouvelle programmation quadriennale, laquelle s'inscrit dans un cadre stratégique de l'UE. Cette situation impose de s'engager dans un processus d'évaluation du programme, selon la volonté de l'UE qui n'entend pas se retirer de ce domaine d'intervention. Cependant, tout en prenant en compte les actions passées, la présente évaluation externe propose des actions à privilégier, des ajustements institutionnels et organisationnels, des stratégies et des programmes d'actions. Cette évaluation externe a été commanditée par l'UE dans le but de jeter un regard critique sur ce programme, et ce, afin d'assurer un meilleur positionnement de celui-ci au cours des prochaines années.

La mission relative à l'évaluation externe se penche sur l'appréciation des performances du Programme ALPHA II selon des critères de *pertinence, cohérence, efficacité, efficience, leçons apprises et impact*. Cela, en prenant en considération l'insertion des jeunes et l'alphabétisation dans les endroits les plus éloignés du Maroc. Elle permet de tirer des leçons au profit de l'ANLCA et de formuler des recommandations utiles pour, d'une part, la pérennisation des résultats obtenus et, d'autre part, l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre de programmes similaires.

LES QUESTIONS D'ÉVALUATION

Concernant la problématique qui devrait servir de toile de fond à l'évaluation externe, tout d'abord, il s'agit de prendre en compte les enjeux propres au développement de la stratégie nationale d'alphabétisation. Il s'agit ensuite, en première itération, d'examiner comment l'appui de l'UE s'est situé au regard de ces enjeux jusqu'à présent. De plus, étant donné que l'UE est aujourd'hui dans une phase de questionnement quant au mandat qu'elle devrait définir en ce qui concerne l'appui à apporter aux Maroc en matière d'alphabétisation, les enjeux prospectifs doivent aussi être pris en compte. Ces enjeux suscitent notamment les interrogations suivantes, compte tenu des missions de l'UE et des besoins variés des pays membres :

- En tenant compte des besoins variés, quels seraient les domaines spécifiques de l’alphabétisation auxquels l’UE pourrait apporter une valeur ajoutée ainsi qu’une contribution originale?
- Quels sont les besoins prioritaires auxquels l’UE devra contribuer en matière d’alphabétisation (traduits au niveau des indicateurs)?
- Comment le programme a-t-il fonctionné au cours de la période 2013-2016? Les ressources ont-elles été bien mobilisées ? Les coûts ont-ils été dans les normes ? Les résultats immédiats escomptés ont-ils été effectivement obtenu et dans quelles conditions de qualité, coût et délais ? Les résultats ont-ils été à la mesure des sommes dépensées ? Les exigences contractuelles ont-elles été respectées?
- Les effets du programme ont-ils été durables ? Les mécanismes mis en place ont-ils été viables?

Méthodologie de l’évaluation

Un effort d’uniformisation conceptuelle a été requis concernant les relations existant entre les moyens mis en œuvre dans le programme et les résultats obtenus à court terme et espérés à moyen et long terme.

Collecte des données

Afin de pouvoir appliquer, à un ensemble de données de base représentatives des actions du programme ALPHAI Les critères habituels des évaluations internationales, les évaluateurs ont adopté une méthodologie participative et des outils de recueil de données intégrés définis dans la note de cadrage validée par l’UE et l’ANLCA.

Les outils ont été appliqués lors de 30 entretiens semi-structurés et 6 Focus Groups (60 personnes)¹². L’objectif était d’associer, dans chacun de ces deux « *événements* » de recueil de données, le maximum de bénéficiaires directs. Le recueil des données via des techniques d’enquête différentes a permis de trianguler les résultats qui deviennent ainsi très fiables.

Cette approche du programme à partir d’angles différents a aussi le potentiel de générer des explications nouvelles et alternatives, de mieux cerner la complexité des activités et d’assurer une meilleure interprétation des données du terrain.

L’évaluation du programme ALPHA II s’est basée sur l’utilisation de 3 outils de collecte de données :

- Une analyse documentaire au préalable et a posteriori ;
- Des focus groups (avec des bénéficiaires, des alphabétiseurs et superviseurs) ;
- Des entretiens semi-structurés avec toutes les catégories de parties prenantes au programme.

Après recueil des informations, un travail de traitement et d’analyse des données a été effectué afin d’en extraire une évaluation des activités qui se sont déroulées, entre 2013 et 2016, dans le cadre du programme ALPHA II.

¹² Annexe 4 : liste des interviewés

Le croisement des résultats de l'évaluation du programme, notamment le croisement des entretiens auprès des personnes ressources avec les informations collectées dans les documents ainsi que celles (peu, mais utiles) auprès des représentants du terrain (bénéficiaires, alphabétiseurs, encadrants et gestionnaires), a permis de mettre en évidence des conclusions et recommandations qui ont fait l'objet d'une autre partie de ce document.

La transcription et l'analyse des résultats

Le processus suivant a permis de dégager ces conclusions :

- Croisement et exploitation des données recueillies lors des deux étapes précédentes de façon à dégager les conclusions et recommandations de l'évaluation ;
- Présentation des conclusions en regard des constats dans la matrice référentielle¹³ d'évaluation. Le nombre de recommandations a été limité à une dizaine ;
- Tenue d'une rencontre pour présenter les 1ers constats et des recommandations. La concertation et la validation finale ont permis d'apporter les ajustements nécessaires et d'assurer, si besoin, une compréhension mutuelle des recommandations.

Rapport final

Le rapport final répond à chaque question d'évaluation validée dans le référentiel d'évaluation, tout en commentant, avec un argumentaire, les actions engagées par le programme.

Limites de l'évaluation

Il a été souvent observé au cours de la collecte de données que les interventions relatives au programme ALPHA II au cours de la période 2013-2016 ont eu toutes un caractère récent. De plus l'assistance technique n'étant pas encore lancée, retarde l'identification des mesures à prendre (après étude) pour relever certains défis. Plusieurs interventions étaient toujours en cours au moment de l'évaluation. Cette situation implique que le recul nécessaire à une appréciation objective des résultats, de la part des participants, n'était pas toujours optimal. De plus, certains effets du programme n'ont pu être documentés qu'à partir de tendances et de perceptions, par exemple concernant l'insertion des néo alphabètes.

Bien qu'il s'agisse d'une évaluation à mi-parcours, aucun réajustement n'est possible puisque toutes les actions sont terminées. Les seules recommandations possibles pour cette phase peuvent être appliquées au niveau de l'assistance technique, alors que les autres recommandations seront plus pour une phase III.

¹³ Voir ANNEXE 5

III. ÉVALUATION GLOBALE DU PROGRAMME ALPHA II (2013 – 2017)

Riches par l'expérience acquise au cours du programme ALPHAI, les principales personnes concernées par l'appui avaient intégré le mode opératoire pour s'assurer de l'atteinte des cibles de performances prévues pour chaque Indicateur.

Grâce aux efforts de l'État appuyé (financièrement) par l'Union européenne en matière d'alphabétisation, le taux d'analphabétisme au Maroc a connu une baisse significative. En effet, chez la population âgée de 10 ans et plus, ce taux est passé de 43% à la fin de 2004 selon le recensement général de la population, à 38,5% selon l'Enquête Nationale sur l'Analphabétisme, la Non Scolarisation et la Déscolarisation au Maroc (ENANSDM) réalisée en 2006.

Ce taux est passé en 2012 à 28% selon les résultats de la 2ème édition de l'Enquête nationale sur l'Analphabétisme au Maroc. Selon ces mêmes sources, le taux d'analphabétisme chez la population âgée de 15 ans et plus est passé de 43% en 2006 à 31,2% en 2012.

Si on se réfère aux données statistiques du RGHP 2014 et en considérant les personnes qui ont un niveau néant comme analphabètes le chiffre serait de 36,9 % et le taux d'analphabétisme donné dans ce rapport est de 32,2%.

Répartition de la population municipale selon le niveau d'instruction (%)¹⁴

	Urbain	Rural	Total
Néant	27,7	50,9	36,9
Préscolaire	5,2	3,8	4,7
Primaire	26,6	30,2	28
Secondaire collégial	17,2	10	14,3
Secondaire qualifiant	14,2	3,6	10
Supérieur	9,2	1,5	6,1

Déjà en 2013, dans le rapport bilan de la DLCA (2008-2012), on soulignait que l'appui de l'UE, donne la priorité aux jeunes 16-35 ans et vise à établir des convergences effectives avec d'autres programmes nationaux de développement. Ainsi qu'il contribue à une meilleure intégration des citoyens dans leur environnement social, économique, politique et culturel par le biais d'une alphabétisation durable. Or, dans le programme ALPHA II, il n'y a eu aucune initiative n'est prise ni par les ONG ni par les autres secteurs afin de concevoir des projets sur mesure et novateurs pour répondre à cette problématique.

Notons que la période (fin 2013 – début 2016) peut être définie comme une période de turbulence à cause de la mise en place de l'agence et la transition entre la DLCA et l'ANLCA.¹⁵ C'est avec

¹⁴ Extrait du document Chiffres clés du RGHP 2014.

¹⁵ Le 1^{er} Directeur a été nommé en Novembre 2013, il a changé de poste en juillet 2014. Le second Directeur par intérim a assuré la fonction de Directeur de l'Agence jusqu'en mars 2016, date de la nomination de l'actuel Directeur.

le Directeur par intérim que l'agence a tenu ses deux conseils d'administration le 1^{er} en novembre 2014 et le second en février 2016.

Il est aisé de constater que les deux objectifs suivants sont toujours d'actualité pour faire partie d'une phase ultérieure ALPHA III:

1. Promouvoir la qualité de l'alphabétisation, en développant les compétences des alphabétiseurs et des gestionnaires du système de l'alphabétisation ;
2. Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, selon une vision territoriale.

En effet, l'analyse FFOM (SWOT) ci-après le confirme :

Tableau 2 : Analyse SWOT d'ALPHA II

Forces	Faiblesses
Un financement substantiel.	Manque d'un cadre d'analyse logique.
Un grand nombre d'indicateurs qui embrassent plusieurs aspects.	Certains indicateurs sont ambigus. Il y a peut-être trop d'indicateurs.
Des missions de suivi régulières.	les visites du terrain lors des missions de suivi sont toutes programmées et aucune n'est à l'improviste.
Un pilotage de proximité.	L'opérationnalisation des décisions du comité n'est pas toujours claire (qui fait quoi et quand).
Opportunités	Menaces
Création de l'ANLCA, (plus grande marge de manœuvre pour agir).	Trop de temps pour la mise en place de l'organigramme et des services extérieurs, perte de crédibilité.
Les Orientations royales en matière de lutte contre la pauvreté, INDH.	Dilution de l'alphabétisation comme volet (maillon faible) de lutte contre la pauvreté.
La DUE, l'UNESCO ont leur bureau à Rabat comme l'ANLCA et les secteurs concernés.	La pression de proximité peut pousser à ne travailler que pour satisfaire l'accord avec l'UE.
La régionalisation avancée.	Les visions régionales peuvent être différenciées quant aux approches au niveau de la langue et des publics cibles.

L'ANLCA voulait d'abord constituer une unité d'ingénierie de formation pour ensuite développer l'offre de formation avec des partenaires (les autres secteurs) publics et privés. Les moyens identifiés dans ce projet tendent en effet vers cette finalité de démultiplication de la formation, qui constitue un des principaux gages de succès de l'opération.

La gouvernance :

L'ANLCA possède une bonne gouvernance dont la définition de ses choix stratégiques, la fixation de ses grandes orientations pour son dispositif, et l'introduction des grands changements visant l'amélioration du pilotage de ce dispositif via notamment du programme ALPHA II.

Par contre, elle connaît plus de difficultés au niveau de la gouvernance opérationnelle notamment dans la gestion du quotidien en interne et la gestion des interfaces avec l'environnement direct, tant que les services extérieurs n'ont pas été installés. On constate une faible adhésion de certains secteurs concernés.

Le Programme ALPHA II devrait favoriser le transfert d'expertise sur la gouvernance et l'organisation de l'alphabétisation au plan national (pilotage, régulation, suivi-évaluation) et local (insertion professionnelle). Le Programme ALPHA II devrait aider l'ANLCA à instaurer une démarche qualité dans l'alphabétisation. Pour une meilleure gouvernance du système, la DUE a encouragé le gouvernement marocain à établir des conventions pluriannuelles avec les associations.

Le suivi & évaluation

Il est prévu deux missions de suivi avant chaque décaissement. Cependant, ce sont des missions focalisées sur l'atteinte des cibles de performances des indicateurs, ce qui ne permet pas de s'assurer de la qualité des apprentissages :

- L'identification des besoins en alphabétisation des bénéficiaires n'est pas réalisée systématiquement avec tous les publics cibles, notamment ceux pour les bénéficiaires dans les secteurs productifs.
- Une validation des acquis a été réalisée selon les normes psychométriques, mais sans système de passerelles pour développer l'insertion professionnelle des bénéficiaires.
- Faible convergence des programmes d'alphabétisation avec les autres stratégies de développement.
- Par ailleurs le développement et la certification des compétences des alphabétiseurs ainsi que l'identification de leurs besoins en compétences de supervision d'évaluation et de certification, n'ont pas été réalisés.

Territorialisation :

Le faible budget par bénéficiaire et la lourdeur des procédures, notamment celles régissant le partenariat avec les ONG, exigent des solutions locales. Le choix et la mise en place des antennes régionales, comme point d'appui pour l'accompagnement du programme ALPHA II, peut s'inscrire dans une logique de renforcement des capacités d'intervention pédagogiques de ces antennes représentatives de l'ANLCA. Il s'agit dès lors de les doter en compétences en vue d'assister les associations pour qu'elles puissent s'acquitter de leurs missions convenablement. Ces antennes auront certes leurs points forts en matière de connaissance des réseaux d'associations de leurs régions et des attentes spécifiques des entreprises de leurs bassins.

IV : RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Le Programme d'appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'alphabétisation au Maroc Alpha II s'inscrit dans la continuité et l'approfondissement des résultats d'Alpha I.

L'évaluation à mi-parcours d'ALPHA II est basée sur les critères : *pertinence, cohérence, efficacité et efficience, Impact et leçons apprises* /valeur ajoutée.

Pertinence du programme d'appui

La pertinence du programme d'appui Alpha II se comprend à travers la justesse des orientations stratégiques de ses activités et modalités d'intervention au regard des enjeux stratégiques de l'alphabétisation.

Constats

Les constats en matière de pertinence du Programme sont évalués, en premier lieu, eu égard des grands enjeux de l'alphabétisation, puis au regard de son alignement avec les priorités du pays dans ce domaine.

Pertinence du Programme au regard des grands enjeux de l'alphabétisation :

On a constaté qu'en général, le programme d'appui de l'UE est assez bien aligné avec les grands enjeux de développement de l'alphabétisation au Maroc. Cet alignement n'est pas de la même grandeur pour tous les indicateurs. Il est de l'ordre de plus de 80% pour l'alignement des activités du programme avec le financement de l'alphabétisation. Pour ce qui est de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, la mobilisation des bénéficiaires et la formation des alphabétiseurs, les activités du programme sont plutôt alignées avec un taux de plus de 60%. Cet alignement reste moyen en ce qui concerne l'utilisation des mécanismes de participation et d'implication des parties prenantes à tous les aspects et processus de l'alphabétisation. Pareil en ce qui concerne la prise en compte de certaines orientations qui définissent la pertinence de l'alphabétisation dans le contexte actuel, notamment en matière de contribution du programme à l'intégration des TIC en alphabétisation et aux partenariats PPP. Il est en deçà de la moyenne en ce qui concerne sa territorialisation et la réponse à des besoins locaux. Ainsi, plusieurs activités restent à consolider pour conclure qu'elles s'inscrivent dans la lignée du Programme et sont vraiment prises en charge dans les politiques régionales.

Pertinence du programme au regard de son alignement avec les priorités du pays en matière d'alphabétisation

Les constats soulevés nous permettent de dire que la majorité, soit 75% et plus, des orientations stratégiques, des activités et des modalités d'intervention du programme, était alignée avec les besoins, les priorités et les exigences du gouvernement marocain. Alignement élevé est noté aussi concernant les modalités d'intervention signalées par les responsables du pays comme une valeur ajoutée (par rapport à d'autres coopérations). Le transfert d'expertise s'est fait, quant à lui, sur l'ensemble de la chaîne d'intervention, de la conception à la mise en œuvre. Alignement élevé

quant à l'utilisation de l'Approche Programme permettant de concevoir, de façon participative, une stratégie de développement à long terme de l'alphabétisation.

Analyse

Le programme d'appui a été mis en place dans le contexte du programme de l'UE « *Spring* » (suite aux événements « *printemps arabe* »). Bien qu'il réponde parfaitement aux besoins du Maroc en matière d'alphabétisation, il a été beaucoup moins bien géré (perte de 2 millions d'Euros, pour non atteinte de deux indicateurs).

La transition a été une phase de turbulence, et ce à plusieurs égards. D'abord, la création de l'ANLCA et le retard observé dans sa mise en place à l'échelle régionale et provinciale. Entre temps, les services chargés de l'alphabétisation dans les AREF et les DPEN sont dans la confusion en attente des antennes au niveau régional et provincial. Ensuite, la nomination d'un premier directeur qui est parti après quelque mois, puis d'un second pour une période d'intérim avant d'avoir, enfin, la nomination du présent Directeur en mars 2016. Enfin et selon plusieurs personnes interviewées, l'équipe de l'ANLCA a continué à gérer, mais uniquement dans un souci de répondre aux impératifs de l'UE avec très peu de prise en compte des défis à relever.

De même que pour ALPHA I, cette analyse permet de mieux définir la pertinence du programme par rapport à la question de l'adéquation appui budgétaire et atteinte des indicateurs. L'apport du programme est certes significatif et stratégique, mais ne peut, à lui seul, résorber la problématique de l'analphabétisme. Ce positionnement du programme d'appui a pour conséquence que les succès du programme doivent trouver un prolongement dans d'autres programmes ou mesures complémentaires afin de consolider ces acquis et créer, à partir de ceux-ci, un effet de levier vers « *un parcours de carrière* » pour les personnes actives et les jeunes.

De plus, même en ce qui concerne les résultats intermédiaires du programme, nombre d'observations ont été faites pour établir que ceux-ci sont souvent fragiles et dépendants d'un environnement politico-administratif qui n'est pas toujours au même diapason. Ces réserves n'atténuent en rien la portée du jugement pour la période 2013-2016, mais invitent à réfléchir sur le positionnement du programme au cours des prochaines années.

Cohérence du programme d'appui

Pour porter un jugement sur la cohérence d'Alpha II, l'évaluation a porté d'abord sur le fonctionnement interne du programme, notamment en vérifiant si la conception de ses différents indicateurs et ses structures de gouvernances sont cohérentes. Puis, on a essayé de voir comment l'appui interagit avec les autres programmes et interventions dans le domaine d'alphabétisation. Les constats en termes de cohérence du programme d'appui seront présentés en premier temps pour qu'ils soient suivis des analyses qui s'imposent.

Constats

En matière de cohérence du Programme d'appui, il s'agit d'interpeller les constats concernant la cohérence des activités du Programme tout d'abord avec l'appui budgétaire puis avec d'autres interventions.

Cohérence des activités du programme avec l'Appui budgétaire

Pour la période 2013-2016, le programme d'appui était cohérent avec la stratégie nationale de l'alphabétisation. La cohérence interne du programme est également vérifiée même si on note quelques insuffisances méthodologiques, notamment dans le suivi des indicateurs, mais qui seront ajustées avec l'avancement du projet.

Nous enregistrons encore que le programme n'offre pas une bonne cohérence avec les orientations de la stratégie de l'ANLCA en matière d'insertion professionnelle des jeunes. La cohérence est moyenne avec les orientations de l'ANLCA concernant la promotion de l'alphabétisation dans les entreprises. Alors qu'elle est faible en ce qui concerne l'appropriation des TIC en Alphabétisation.

Cohérence du Programme avec d'autres interventions

Notons, en premier lieu, que l'approche intégrée pratiquée dans le cadre du programme d'appui est tout à fait cohérente avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes et de lutte contre la pauvreté. Toutefois, le programme n'offre pas globalement une très bonne cohérence avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation. En outre, les décideurs au niveau régional, provincial et local de même les opérateurs de l'alphabétisation comprennent moins bien le partage des responsabilités entre l'appui de l'UE et l'ANLCA. Alors qu'une partie de la responsabilité de l'atteinte des indicateurs du programme leur échoit. Or, la DUE pourrait davantage accompagner l'ANLCA dans son dialogue avec les secteurs et les entreprises afin d'accentuer l'effet de levier créé par les réalisations du programme.

Dans ce cadre, signalons que le programme contribue via son indicateur 9 au renforcement du lien des alphabétisés avec le monde économique. Il appartient à l'ANLCA, d'approfondir, diversifier et consolider ces partenariats, et ce, d'autant plus que les employeurs perçoivent bien les avantages d'une main-d'œuvre alphabétisée (étude assistance technique ALPHA I).

Analyse

Il ressort de ce volet que la cohérence du Programme d'appui invite à travailler en complémentarité et partenariat avec d'autres coopérations, bailleurs de fonds et employeurs afin de prendre en compte les dimensions « *quantité* » et « *diversité* » de la problématique. On peut ainsi créer, aux plans national, régional et local des « *clusters* » où l'ensemble de la problématique de l'adéquation est pris en compte.

Globalement, on peut dire que la cohérence du Programme est vérifiée avec le rôle et les missions de l'ANLCA et son environnement, pour la période 2013-2016.

Efficacité du Programme d'appui

L'efficacité du programme ALPHA II se mesure, d'abord, par le degré d'atteinte des résultats préalablement fixés comme objectifs. En plus, évaluer la capacité de générer un effet de levier est un autre critère, non moins important, de l'efficacité dudit Programme. Pour, apprécier l'efficacité du programme, il est tout d'abord approprié d'évoquer ses constats pour enchaîner par l'analyse conséquente.

Constats

En termes d'efficacité, les constats relevés tiennent autant aux contraintes entachant le fonctionnement du Programme d'appui qu'à l'assistance technique et les indicateurs du suivi et d'évaluation.

Constats contraignants

Le premier constat tenant à une contrainte relative à la période de transition intraphases du programme et qui a créé un vide institutionnel dommageable pour le secteur. La problématique relative aux arriérés de paiement aux opérateurs et celle des ressources humaines du programme notamment au niveau provincial en sont les répercussions les plus prononcées.

Une autre entrave concerne, cette fois-ci, le déblocage des subventions objet de la convention. Le retard des décaissements en faveur des ONG a provoqué de longs délais dans le paiement, ce qui a constitué un véritable goulot d'étranglement pour le programme. Et par conséquent, cette manière de fonctionner comporte un risque réel de désengagement des acteurs pour les prochaines campagnes.

L'assistance technique et les indicateurs du suivi et d'évaluation

D'autres types de constats en termes d'efficacité sont relatifs à l'assistance technique et les indicateurs de suivi et d'évaluation. La question est de savoir si ces outils ont été adaptés aussi bien au contexte de fonctionnement qu'aux exigences et objectifs initiaux du programme d'appui. Dans ce sens, l'accompagnement technique et institutionnel de l'UE pour le suivi et pour aborder certains défis identifiés a été déterminant.

En ce qui concerne l'assistance technique pour ALPHA II, elle n'a toujours pas démarré, et par conséquent les recommandations qui en résultent risquent de ne pas être mises en application ni capitalisées comme celles relatives à ALPHA I qui sont restées insuffisamment exploitées.

Le bureau de l'UNESCO est souvent sollicité pour opérationnaliser les recommandations de l'assistance technique, les responsables dans le bureau de l'UNESCO Rabat estiment que ce sont eux qui devraient effectuer les études prévues dans l'assistance technique.

Analyse

L'efficacité du Programme s'analyse premièrement en termes de réalisations pour évoquer, par la suite, les contraintes majeures qui ont entravé son fonctionnement.

Réalisations du programme

Par rapport aux objectifs fixés, l'examen des réalisations quantitatives du Programme d'appui pousse généralement à conclure à des résultats positifs en matière d'efficacité.

Les inputs mobilisés ont donné des résultats satisfaisants en termes tant qualitatifs que quantitatifs, les cibles ont été toutes atteintes aux échéances convenues (sauf pour deux).

Dans ce sens, une attention particulière a été accordée à la communication, à l'amélioration du ciblage des groupes prioritaires, à la qualité des outils didactiques et au suivi et évaluation des apprentissages des bénéficiaires de l'alphabétisation et de la post alphabétisation menés par les ONG.

Le renforcement du professionnalisme et de la transparence des intervenants ont été parmi les priorités du programme, notamment en instaurant un système d'audit pour les ONG en guise d'évaluation externe. Dans ce sens, pour la campagne 2014-2015, la cible a été atteinte à hauteur de 92% (mai 2015).

Dans ce sens, parmi les améliorations qu'a subies le programme, l'année 2015 a connu l'instauration de l'évaluation et la certification des acquis à l'issue de la formation.

En effet, 41 904 néo-alphabètes de niveau 2 ont candidaté, 36397 ont participé à la certification dans les 11 AREF ciblées par l'appui de l'UE, avec 86,66 % de succès, soit un nombre de 31 544 lauréats dans les 11 régions ciblées par Alpha II. Ce qui pousse à conclure que pour n+3, la cible est atteinte.

Pour ce qui est de l'insertion professionnelle des bénéficiaires, sur les 11 AREF ciblées, on se retrouve avec 74 678 inscrits par 545 ONG engagées dans des programmes de post alphabétisation, avec priorité aux jeunes. Pour ce point, les constats nous permettent de dire que la cible a été atteinte.

L'opérationnalité de la mise en place de la gouvernance du secteur a été consolidée par la création de l'ANLCA. Cela atteste d'une dynamique autour de la question de l'alphabétisation débouchant sur la mise en œuvre des orientations du Conseil présidé par le Chef du gouvernement et de ses commissions. Ces orientations sont structurées autour des axes suivants :

- Confirmation du rôle "stratège" de l'Agence et de sa mission de coordination ;
- Adoption de la feuille de route 2015–2024 et des protocoles d'évaluation des résultats ;
- Installation des représentations régionales de l'agence ;
- Renforcement des capacités des ressources humaines à tous les niveaux ;
- .

Le tableau suivant présente le rythme accéléré des actions menées, par un ciblage plus spécifique et par objectifs quantitatifs en 2015.

Tableau 3 : Réalisations quantitatives du Programme d'appui et degré d'atteinte de la cible

Nombre de bénéficiaires inscrits dans les centres d’alphabétisation en milieu rural.	Par ONG, le nombre de bénéficiaires âgés de 15 à 24 ans inscrit dans un programme d’alpha ou post alpha	Taux de résorption des populations ciblées par campagne annuelle dans les 11 AREF ciblées
<p>336 004 inscrits dans le milieu rural dans 8 189 centres dans les 11 AREF concernées, ce qui représentent 92 % des objectifs d’effectifs très ambitieux visés en N+3.</p> <p>Pour plus de 90%, la cible est atteinte, soit un score attribuable de 1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 44 847 jeunes âgés de 15 à 24 ans inscrits dans les programmes d’alphabétisation des ONG. • 15 248 supplémentaires inscrits en post alphabétisation dans les 11 régions ciblées par l’appui de l’UE, ce qui représente un niveau global d’atteinte de 150% par rapport à la cible visée de 40 000 dans ces 11 régions. <p>Globalement, la cible est atteinte à 100%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • le taux de résorption des populations de référence par campagne annuelle dans les 11 AREF ciblées (5%) est nettement dépassé, compte tenu à la fois de l’augmentation des inscrits et du bon niveau des admis : le taux de résorption moyen national est de 7,08%, soit 2 points au-dessus de la valeur cible de performance. • Les deux régions qui se situaient précédemment juste au-dessus de la performance ciblée : Marrakech et surtout Doukala–Abda sont respectivement passées à 5,43% et 5,70%, ce qui les positionne comme ayant atteint la cible à leur niveau. <p>Cela pousse à dire que la cible est atteinte pour plus de 100%.</p>

L’action de l’Agence est désormais cadrée par un organigramme adapté au cadre logique. Cet organigramme, qui est en cours de validation, retient trois niveaux :

- *Au niveau central* : définir la stratégie, renforcer le pilotage et le contrôle et coordonner l’ensemble des actions ;
- *Au niveau régional* : pilotage et coordination des Programmes régionaux et provinciaux ;
- *Au niveau provincial* : suivi administratif, financier et andragogique ainsi que des visites de terrain.

La formation des alphabétiseurs a été parmi les acquis du programme. Sur l’ensemble des 10 112 alphabétiseurs recensés en 2014, dans les 11 AREF ciblées selon les critères prévus par les DTA, 6 515 ont été formés en 2014 – 2015 et 3 146 en 2015 – 2016, soit 9 661 en tout.

Parmi eux, 594 ont bénéficié d’une formation complémentaire. Le nombre de alphabétiseurs comptabilisés personnellement est de $9\,661 - 594 = 9\,067$, soit 90% des 10 112 des alphabétiseurs recensés au début du plan d’action de deux ans. Ainsi, plus de 85% des alphabétiseurs ont été formés durant le plan de deux ans d’Alpha II. Cela nous permet de conclure que la cible est atteinte.

Une autre expérience réussie du Programme, d’une importance non moindre, reste la mise en place du Système d’Information de Management des Programmes d’Alphabétisation (SIMPA).

La généralisation du système actuel a été maintenue et a permis de disposer progressivement de toutes les données requises concernant le programme des ONG dans les 11 AREF ciblées.

Contraintes du Programme

La première contrainte retenue par l'analyse et qui a entravé le fonctionnement du programme d'appui et l'empêche d'atteindre les objectifs escomptés tient à l'implication des alphabétiseurs. Compte tenu du rôle pivot assigné à ces derniers dans la réussite du Programme, tout manque de cette implication, dû à une rémunération peu encourageante et à un statut professionnel inadéquat, a été préjudiciable pour le déroulement du Programme.

L'autre contrainte ayant trait aux associations partenaires. Elles ont des difficultés à fidéliser les inscrits aux séances d'alphabétisation, notamment la population masculine. Ces associations sont confrontées aussi aux problèmes des arriérés de paiement aux opérateurs et problématique des ressources humaines du Programme au niveau provincial notamment.

L'année 2012 a été exceptionnelle à tous les niveaux, les réalisations ont été considérables à tel point qu'elle soit devenue un référentiel pour le Programme, l'ANLCA s'est vue attribuer le prix de l'UNESCO. Cela allait se transformer ultérieurement en une véritable contrainte exerçant une pression sur le déroulement du Programme en termes d'indicateurs produits, critères de base pour l'allocation des subventions.

Le référentiel, en matière d'indicateur, à une seule année risque d'instaurer une certaine rigidité dans l'approche qui ne retient que deux positions extrêmes : ATTEINT versus NON ATTEINT. Comme alternative, nous proposons l'adoption d'un système de *moyenne mobile* qui pourrait différer d'une année à une autre et dont la flexibilité valorise les efforts consentis.

Effizienz d'ALPHA II

En un premier temps, on expose les principaux constats pour enchaîner ensuite par une analyse de l'effizienz du programme.

Constats

Nous verrons d'abord les constats qui affirment l'atteinte de l'effizienz par l'utilisation rationnelle des ressources financières, puis par l'adoption de certaines procédures.

L'utilisation rationnelle des ressources financières

Pour l'année 2015, le budget de l'Agence s'établit, en sa globalité, à 179.398.440 DH pour l'investissement (le montant du budget d'investissement présenté ici n'intègre pas le disponible de trésorerie soit un montant de **100 MDH** (ABS qui a fait objet d'ouverture de crédit et qui a été versé à l'agence au titre de l'année 2015¹⁶) et 11.357.589 DH pour son fonctionnement.

Selon le Ministère de l'économie et des finances.¹⁶

Le taux d'engagement continue à s'améliorer. Il est de l'ordre de 62% pour soutenir le Programme d'alphabétisation et de post alphabétisation au profit de 747.148 inscrits.

En outre, signalons que dans l'attention de répondre aux besoins d'amélioration et de renforcement de la qualité et de mise en place effective de l'Agence, le programme pilotage a vu son coût augmenter de 7 %. Un autre constat révélé par la répartition du coût des Programmes consistant en une orientation en faveur du Programme d'insertion socio-économique (post alphabétisation). Ce dernier a vu sa part augmenter à 14% au détriment du Programme alphabétisation de base (en particulier du Programme général).

D'ailleurs, on note que la non-atteinte de deux objectifs et la perte du budget alloué à ces deux indicateurs, avec une impossibilité de récupérer le reliquat. Ainsi, sur les 6'000'000 euros disponibles, 1'500'000 n'ont pas été versés faute d'atteinte desdits objectifs. Pour la 2ème période de 2015, la perte n'a pas été d'un montant pareil, mais elle s'est élevée quand même à 625'000 euros sur les 10'000'000 euros programmés.

Les procédures, permettent-elles l'atteinte efficiente des objectifs ?

Les constats en matière de procédures peuvent également attester de l'efficacité du Programme d'appui. Ainsi, le partenariat avec les associations constitue, pour le programme, un choix stratégique. Le nombre de partenariats avec les ONG œuvrant dans l'alphabétisation est passé, par conséquent, de 940 en 2010-2011 à 1.436 en 2014-2015. Pour le post-Alpha, on est passé de 8 ONG à 180 durant la même période.

Or, certains constats en matière de procédures constituent des restrictions qui nécessitent des améliorations pour atteindre l'efficacité du programme. Parfois, il y a le rejet des propositions par les contrôleurs financiers pour des raisons qui relèvent plutôt de la mission du comité d'éligibilité. De plus les retards de visas accordés par les contrôleurs financiers causent une lenteur des délais dans les délégations du budget aux AREF et aux DPEN. Par surcroît, la faible qualification des ONG en matière de gestion administrative et financière constitue un autre constat qui mérite d'être relevé. Enfin, le faible niveau d'organisation et de coordination entre les AREF et la DPEN établit une autre forme de dysfonctionnement entachant la mise en œuvre du Programme.¹⁷

Analyse

L'analyse de l'efficacité du programme d'appui s'intéresse premièrement aux réalisations pour tracer par la suite quelques pistes d'amélioration.

Réalisations du Programme

Certes, le programme d'appui est en cours de déroulement, néanmoins de bonnes pratiques méritent d'être signalées. Rappelons-le, l'évaluation de l'efficacité de l'appui reste complexe et multidimensionnelle. Ce qui explique le recours aux méthodes indirectes de mesure de l'efficacité, notamment celle de *l'efficacité des processus*.

¹⁷ Selon les chargées du programme d'alphabétisation dans les DPEN et les AREF visitées.

Globalement, l'efficacité du processus d'exécution est bonne avec une recherche continue de l'amélioration. De surcroît, le renforcement continu des capacités d'intervention, reposant sur une meilleure efficacité des acteurs et des opérateurs, est assuré.

En termes de bonnes pratiques, l'autonomie managériale et financière de l'Agence justifie le recours à la gestion par résultats. L'approche adoptée prend en compte les expériences des années passées et les commentaires des experts, nationaux et internationaux.

Concernant le financement du Programme, le budget total alloué à la mise en œuvre de la stratégie de l'alphabétisation s'élève à 815'035'781,98 DH sur la période 2013-2016, à raison de 203'758'945,50 en moyenne par an.

Tableau 4 : L'évolution du budget durant la période 2013-2016

Année	Budget de l'Etat		Financement Externe		TOTAL
	Montant	%	Montant	%	
2013	137 541 379,00	100		00	137 541 379,00
2014	138 453 029,00	57	106 222 940,98	43	244 675 969,98
2015	138 553 029,00	73	52 203 000,00	27	190 756 029,00
2016	138 553 029,00	57	103 509 375,00	43	242 062 404,00
TOTAL	553 100 466,00	68	261 935 315,98	32	815 035 781,98

À partir de 2013 et mis à part l'année 2015, le budget global alloué à l'alphabétisation a connu une évolution positive grâce à l'appui de l'Union européenne et les versements du ministère de l'Artisanat.

En dépit d'une conjoncture marquée par des mesures d'austérité, la subvention de l'Etat, au titre de l'année 2014, a été reconduite contrairement à d'autres départements ayant subi des diminutions de leur budget occasionnées par une lettre gouvernementale dite *de cadrage de la loi des finances*.

Exécution du budget 2015 : vers une synchronisation de l'année budgétaire avec l'année scolaire

En termes d'exécution de ce budget, le taux d'engagement est de l'ordre de 62% ce qui a permis de concrétiser un programme d'alphabétisation et de post alphabétisation destiné à 747 148 inscrits. Le taux d'émission est de l'ordre de 13%. Ceci a impliqué un reste à mandater conséquent d'un montant de 163 millions de DH traduit par des arriérés de paiement importants se rapportant aux subventions accordées aux ONG..

A signaler que la faiblesse du taux d'émission est due essentiellement au besoin de synchronisation entre le calendrier budgétaire et scolaire. En effet, le démarrage des cours

d’alphabétisation est prévu le 13 octobre de l’année N et les procédures de paiement ne sont donc déclenchées qu’un mois après, correspondant à la réception des pièces justifiant la réalisation de la première tranche. Ceci coïncide avec la fin de l’année et ne permet pas de liquider la totalité des dossiers.

Ainsi, des mesures ont été prises pour assainir ces arriérés qui ont permis de liquider 300 dossiers dans deux semaines ce qui représente 19.4 %. Ces mesures visent à assainir ces dossiers sans oublier les arriérés de la période allant du 2011 à 2014. En effet, le nouveau Directeur a mobilisé tous ses collaborateurs, pour travailler sur cet aspect en leur donnant un échéancier très court pour éponger tous les retards. Cette mobilisation a été réalisée avec un grand sens de responsabilité et d’efficacité.

Dans de circonstances normales, il faudra payer 2700 associations ¹⁸à 3 reprises au cours de l’année. A chaque fois, il faudra tout vérifier, d’où la mobilisation de tout le monde à l’ANLCA pendant plusieurs semaines, et du coup on ne fait rien d’autre. Selon un cadre de l’ANLCA, l’agence ne devra pas avoir plus de 400 associations à gérer par an. Aujourd’hui les autres secteurs et régions sollicitent l’ANLCA qui se retrouve avec un budget supplémentaire certes, mais avec aussi plusieurs conventions en plus à gérer. Cette ouverture vers les secteurs et les régions ne devrait pas induire plus de conventions, car il sera impossible de payer toutes ces associations à temps.

« Centraliser les conventions au niveau de l’agence est une mauvaise décision »
Selon un cadre de l’ANLCA

Quant au CDMT, il dégage un besoin de financement en fin de période, avec la fin de l’appui budgétaire sectoriel Alpha II (voir tableau 5). Ce besoin est expliqué par l’augmentation des effectifs dans la post-alphabétisation et la montée de nouveaux programmes (programme des jeunes, programme d’inclusion sociale...).

Tableau 5 : CDMT Alpha II (données en millions de DH)

<i>Années fiscales</i>	2013	2014	2015	2016
<i>Années scolaires</i>	13-14	14-15	15-16	16-17
<i>Pilotage des programmes</i>	17,14	17,28	29,23	48,33
<i>Coût des programmes</i>	329,67	443,09	394,52	690,38
<i>Financement</i>	346,81	460,38	423,75	427,27
<i>Besoin de financement</i>	0,00	0,00	0,00	311,43

Améliorations escomptées

¹⁸ Selon le chargé de ce programme à l’ANLCA.

Dans la perspective de maintenir l'efficacité du Programme d'appui, certaines améliorations sont à l'ordre du jour. De prime abord, assurer le paiement à temps des ONG qui interviennent sur le terrain pour améliorer leur solvabilité et leur image vis-à-vis du public et surtout des alphabétiseurs.

D'autres perfectionnements à apporter au programme, en vue d'améliorer son efficacité, peuvent en outre relever de la procédure. Premièrement, faciliter le suivi, l'audit et l'évaluation selon une logique de proximité. En plus, renforcer davantage le professionnalisme chez les différents intervenants.

Comparé aux normes internationales, le budget alloué, en moyenne, pour l'alphabétisation d'une personne demeure loin des standards. Une révision à la hausse de ce budget est plus que jamais de l'ordre du jour.

La nécessité de territorialiser le programme d'alphabétisation est une piste d'amélioration de sa pertinence. Dans ce cadre, et vu les spécificités du milieu rural, une sorte de discrimination positive est à instaurer en faveur de ce milieu.

Une autre augmentation du budget devient encore nécessaire, elle concerne le budget de l'ANLCA. Cela se justifie tout d'abord par l'institutionnalisation de l'Agence à l'échelle régionale. En plus, par une augmentation de la masse salariale qui sera corrélée avec l'instauration des antennes régionales.

Dans le cadre des perfectionnements envisagés de l'alphabétisation au Maroc, deux scénarios sont possibles. Le premier consiste à la mise en place des instances régionales de l'Agence avec la masse salariale qui suivra. Le deuxième retient les dispositions du premier scénario et leur ajoute la nécessité de réviser le coût à la hausse pour au moins atteindre 700 DH par bénéficiaire. Dans tous les cas, il faut doubler le budget de l'Etat. Ces ambitions allaient buter sur la contrainte budgétaire. Ainsi, faute de moyens suffisants, les responsables préconisent une installation graduelle des antennes régionales.

I

Il est à signaler aussi que parmi les contraintes qui pèsent sur le fonctionnement du Programme reste l'imposition d'une sorte de binarité : *atteinte des indicateurs-versement, non atteinte-pas de versement*. Ainsi, celui qui en réalise 90% aura le même traitement que celui qui n'en a fait que 20% ou même moins. Dans ce sens, et comme amélioration possible, nous proposons un décaissement au rythme des proratas. Cette sorte de corrélation fera que plus le degré des réalisations sera avancé, consistante sera la subvention décaissée.

Impact et pérennisation

Notons en premier lieu les principaux impacts constatés avant de passer à l'analyse.

Constats

Impacts du Programme

Force est de constater un certain renforcement des capacités de pilotage et de suivi de la stratégie tant au niveau central que régional et provincial. En plus, la culture d'évaluation et de suivi est

partagée par l'ensemble des acteurs. Et comme procédure de travail, la gestion par résultats est acquise.

Quelle durabilité ?

Les impacts, consistants qu'ils soient, ne méritent pas d'être loués de pertinents que s'ils s'enregistrent dans une logique de la durabilité. Plusieurs indices attestent de l'aspect durable des acquis du programme ALPHA II. D'abord, la maîtrise de certaines procédures d'action en l'occurrence *l'approche programme* ainsi que l'utilisation du système d'information à tous les niveaux et chez tous les opérateurs. Ensuite, la durabilité des impacts du Programme sur les bénéficiaires est éventuellement confirmée par la mise en place des programmes de renforcement des compétences (post-Alphabétisation) pertinents et diversifiés.

Ajoutons à cela des réalisations encourageantes en matière de ciblage, une prédominance du milieu rural (52% des inscrits). Cela est dû, entre autres, à des efforts accrus dans les régions à forte population rurale.

Analyse

L'analyse des objectifs fixés du Programme, à savoir l'amélioration de l'efficacité de pilotage de la stratégie et l'amélioration des effets durables de l'alphabétisation, révèle que les résultats obtenus ont été très rassurants.

Premièrement, une forte visibilité politique au profit du secteur de l'alphabétisation des adultes est créée. On a assisté alors à la mise en place d'une véritable dynamique autour de la question de l'alphabétisation. Ensuite, signalons que des avancées significatives ont été enregistrées sur le plan des réalisations, mais également sur l'encadrement et le pilotage du secteur. De surcroît, le renforcement des compétences du personnel de l'ANLCA est assuré et les outils de pilotage sont maîtrisés, notamment l'approche programme.

Cependant, certains éléments dégagés à travers l'analyse des modalités d'application du programme conduisent à relativiser son impact. C'est ainsi que la motivation intrinsèque et extrinsèque de la cheville ouvrière de tout ce système « *l'alphabétiseur* » qui s'impose à travers une augmentation de la rémunération et les tranches de paiement, la formulation d'un statut professionnel et la poursuite de l'offre de formation.

Par ailleurs, l'intégration de l'alphabétisation dans les programmes de développement sectoriel et local est devenue primordiale par une participation aux dynamiques locales de conception du

« *Les AREF pilotes possédaient un tableau de bord pour le suivi des indicateurs, car elles savaient que les experts chargés de suivi allaient venir les visiter. On fait tout pour atteindre les performances ciblées, coordination, vérification, rencontres régulières, s'assurer d'avoir les mêmes outils et parler le même langage. Jusqu'à 2013 tous les paiements des ONGs se faisaient à temps. Depuis 2013 il y a eu du retard, il n'y a pas d'argent, disparités entre les délégations, arrivée tardive du budget, besoin d'un budget modificatif, retard dans les approbations ...* » souligne un responsable du service d'alphabétisation d'une AREF.

Développement global.

Leçons apprises et bonnes pratiques

Certes, le Programme d'appui Alpha II est en cours, cela n'empêche de déduire les enseignements et capitaliser des bonnes pratiques organisationnelles, managériales... de même en matière des bonnes intentions qui animent les acteurs. Tout cela dans une résolution de capitaliser les expériences en vue d'atteindre l'efficacité du Programme.

Constats

Les constats en termes de leçons apprises et bonnes pratiques peuvent être organisés en deux catégories : enseignements ayant trait à la conduite du Programme et d'autres en relation avec sa conception et mise en œuvre.

Enseignements en matière de conduite du Programme

La manière de conduire le programme est une source de leçons et de bonnes pratiques à déduire. Pour la période 2013-2016, la documentation et les propos des acteurs clés font révéler des expériences qui méritent d'être rééditées dans une perspective d'enrichissement et de renforcement.

Le maintien des exigences d'institutionnalisation, de mise en œuvre de la contrepartie nationale et de capitalisation de l'expertise locale développée sont des procédés à pousser et à amplifier. Encore, les efforts de suivi et d'accompagnement représentent des atouts du Programme et qui appellent des élargissements de leur envergure.

Enseignements en termes de conception et mise en œuvre du Programme

De l'avis de tous les intervenants, le programme de l'UE, a été un succès et un des objectifs recherchés aujourd'hui, est de le pérenniser et de l'institutionnaliser par des procédures de généralisation, d'ancrage et de développement, en collaboration avec les secteurs concernés.

Le Programme ALPHA II, selon les acteurs clés, a de bonnes perspectives pour qu'il soit reconduit au cours des prochaines années. Ainsi, on peut le faire éventuellement avec quelques modifications, à titre d'exemple la mise en place de passerelles qui favorisent l'emploi pour les jeunes. Dans ce sens, développer davantage les partenariats locaux, régionaux et nationaux, notamment avec le monde du travail, constitue un atout supplémentaire.

En matière institutionnelle, renforcer les équipes de l'ANLCA et éventuellement les équipes des antennes externes, qui restent à créer, sont des améliorations envisageables qui perfectionnent le fonctionnement du Programme.

Analyse

L'Approche du Programme d'appui est souple, participative, adaptée au contexte et basée sur les besoins des bénéficiaires. Elle est pensée pour intégrer le contexte régional. Il s'agit d'approche intégrée en alphabétisation qui cible des résultats tangibles et graduels et se dotant d'une planification concrète.

Le programme de l'UE d'appui à la stratégie nationale se démarque nettement dans l'univers des multiples programmes d'alphabétisation des autres bailleurs de fonds. Il permet, entre autres, de vivre des expériences concrètes menant à des résultats tangibles. Ces expériences significatives sont vécues en suivant des indicateurs.

Une reconduction du programme de l'UE devient un souhait unanime en conservant sa nature et ses acquis et en le faisant évoluer vers de nouveaux horizons. Une réflexion prospective devra être faite concernant les moyens à mettre en œuvre, pour l'implantation et la pérennisation des interventions faites dans le cadre du programme ALPHA I et ALPHA II.

Par ailleurs, le SIMPA est dédié à diffuser l'information à un large public. En plus, tout en aidant les gestionnaires et planificateurs des différents paliers à établir les priorités, le SIMPA permet également aux chercheurs et aux partenaires d'accéder à l'information sur le système d'alphabétisation au Maroc. Le SIMPA bien qu'il ait évolué et toujours perfectible, et encore dans cette vision de qualité, obligation est de s'assurer que les bénéficiaires inscrits profitent de toute la formation de 300 heures, que ce soient les mêmes qui passent les examens de validation des acquis et/ou de certification.

V. CONCLUSIONS

Le Programme d'appui Alpha II se trouve actuellement à mi-parcours de son existence. Cela n'empêche pas de ramener notre action à une appréciation du programme en vue de dégager les conclusions et déduire les recommandations sur la mise en œuvre du Programme ainsi que sur son fonctionnement.

Avec un potentiel intéressant d'extension du programme d'alphabetisation à d'autres secteurs, la grande majorité des personnes rencontrées estiment que le programme ALPHA II a été globalement pertinent. Cela eu égard des orientations stratégiques du programme, ses activités et ses modalités d'intervention, au cours de sa programmation, au regard des enjeux de l'alphabetisation et des besoins et exigences des parties prenantes.

Dans une quête continue d'amélioration, l'UE a été en mesure d'initier la mise en œuvre des activités sous-jacentes aux 10 indicateurs de ce programme. Cependant, les actions non complétées et/ou non consolidées fragilisent l'effet de cette mise en œuvre.

D'ailleurs, certains aspects n'ont pas pu être pleinement évalués, notamment celui de l'insertion professionnelle des diplômés qui est centrale pour leur alphabetisation. Dans ce sens, le programme apporte une contribution significative et a une valeur ajoutée certaine, en instaurant les deux indicateurs 2 (Nombre de bénéficiaires âgés de 15 à 24 ans inscrits dans un Programme d'alpha ou de post alpha par une ONG) et l'indicateur 7 (Nombre de bénéficiaires inscrits en post alphabetisation professionnalisant, fonctionnelle ou préparatoire à une activité génératrice de revenus).

Ajoutons que les bonnes pratiques sont installées chez les cadres de l'ANLCA et certaines personnes chargées de l'alphabetisation au niveau régional et provincial. Cependant, les concernés souhaitent un accompagnement pour mener une réflexion prospective sur les moyens à mettre en œuvre, pour l'implantation et la pérennisation du programme dans chacun des organismes et/ou ministères concernés, ainsi que son institutionnalisation.

Le Programme, en sa globalité, est assez cohérent avec les rôles et missions assignés à l'ANLCA. Bien que cela fasse partie des missions de l'ANLCA, l'accès à certaines zones dans le monde rural (exemple la région d'Azrou, selon les personnes interviewées) demeure difficile pour les femmes, compte tenu de l'environnement socioculturel.

Il est également plutôt cohérent avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes, et vient en complémentarité avec les programmes des autres bailleurs de fonds nationaux et internationaux. Notons que l'ANLCA a réussi à éviter les doubles emplois ou concurrences entre projets comparables, financés par les autres bailleurs.

Selon toutes les études dans ce domaine, l'alphabetisation contribue au développement économique. Le Programme Alpha II vise des changements substantiels (autonomisation, employabilité...) qui s'inscrivent dans la durée.

Plusieurs facteurs œuvrent à l'amélioration de l'efficacité du programme. Ainsi, au cours de sa mise en œuvre, pratiquement 100% des cibles fixées pour chaque indicateur ont été atteintes.

L'efficacité du Programme pourrait être davantage développée en promouvant les capacités humaines et logistiques du département de tutelle pour assurer, dans de bonnes conditions, les nouvelles missions de coordination, de pilotage et d'évaluation. En outre, la mise en place d'un dispositif institutionnel adéquat permettrait de pérenniser et de professionnaliser la politique du *faire-faire* notamment avec les ONG. Ces dernières devraient recevoir les moyens et les appuis nécessaires pour professionnaliser leurs activités à condition d'accepter d'être soumis à un contrôle et une reddition des comptes. L'analyse a mis en évidence la diversité des facteurs qui peuvent être à l'origine de l'amélioration de l'efficacité du programme. Avant tout, l'épuration des arriérées accumulée en parallèle avec la réduction des délais de paiements courants de l'année s'impose. Cette épuration devrait se faire suivant des plans au cas par cas, et en intégrant les intervenants à tous les niveaux.

L'alphabétisation est aussi l'affaire des employeurs, de l'université et de la société civile. Or, l'implication de tous les acteurs concernés n'est pas toujours systématique, notamment celle des employeurs. Ces derniers ont un rôle primordial à jouer, car non seulement ils peuvent participer à l'élaboration des curricula, mieux encore ils peuvent participer à la mise en œuvre du Programme via des mécanismes de partenariat clairs.

Dans le contexte actuel, aussi bien dans le programme Alpha II que dans la stratégie nationale au Maroc, plusieurs fonctions sont inexistantes et un programme, même élaboré selon l'AP, ne comblera pas toutes les lacunes et ne permettra pas d'atteindre les objectifs escomptés sur le plan qualité.

Les alphabétiseurs ainsi que les superviseurs et autres acteurs de l'alphabétisation se trouvent souvent isolés et incapables de répondre à des exigences de l'andragogie ou de l'AP (difficulté d'élaborer une leçon, de choisir des exercices d'évaluation, de distinguer les effets des résultats dans un cadre d'analyse logique). Ils ne constituent pas aujourd'hui des communautés professionnelles, ils sont plutôt collègues et travaillent chacun de manière isolée. Ils ont cependant tous souligné l'intérêt du partage réalisé lors des ateliers de formation.

L'enrichissement qu'apportent les ateliers, regroupant des personnes partageant les mêmes intérêts pour l'alphabétisation, est reconnu par les participants qui souhaitent que ces activités soient renforcées.

En outre, l'environnement de travail immédiat n'est pas un lieu de renforcement de compétences ni de stimulant pour la créativité et l'innovation. Le Programme ne semble pas, ainsi, avoir suffisamment investi dans les sphères dans lesquelles se déploie l'innovation en alphabétisation. Parmi ces sphères celles qui concernent les TIC, offrent un potentiel intéressant pour un positionnement pertinent du Programme dans son rôle d'impulsion en innovation, pour une alphabétisation en adéquation avec le marché du travail.

Une autre contrainte d'ordre organisationnel en relation avec le lieu de travail. En effet, plusieurs associations travaillent dans les établissements scolaires et sont dès lors contraintes à travailler

pendant la journée et à des heures et des jours précis. Ce qui contredit les bases de l'andragogie et l'éducation des adultes qui supposent un horaire flexible et adapté.

Principales conclusions :

1. Le traitement des groupes est normatif, et ne répond pas dès lors aux besoins spécifiques des bénéficiaires. En effet, dans un même groupe, l'âge peut varier entre 16 et 70 ans avec des personnes en activité (agriculture, artisanat...) et d'autres qui veulent uniquement apprendre à écrire, lire le Coran pour faire la prière;
 - a. Selon certaines personnes interviewées, cette dernière catégorie devrait faire partie des bénéficiaires du ministère des Affaires Islamiques. Elles proposent que l'ANLCA se consacre aux autres catégories, cet avis n'est pas partagé par les évaluateurs.
2. Les opérateurs et les bénéficiaires estiment que les 300 heures ne sont pas suffisantes, ni les 200 heures de la post-alphabétisation. En fait, ce nombre d'heures n'est jamais complètement réalisé. Tenant compte du démarrage le 13 octobre, toutes les fêtes et vacances, les obligations des bénéficiaires au niveau de leur famille, et/ou au niveau de leur emploi, campagne de la cueillette des olives, période pour labourer les champs ...et toutes les classes finissent avant le 30 juin alors que ces dernières années cela coïncidait avec le Ramadan...
3. Tous les jeunes rencontrés souhaitent avoir plus d'heures avec l'introduction du français et des TIC. Ils veulent aussi être accompagnés pour développer leur employabilité.
4. L'alphabétiseur est la solution et non le problème, cependant avec son manque de formation, et sa faible rémunération, il essaie de toujours chercher ailleurs pour améliorer son revenu, quitte à abandonner des groupes en cours d'alphabétisation. Il devient ainsi un élément de problème.
5. Mettre en place une ingénierie de formation qui appuie l'ANLCA dans l'élaboration des programmes /manuels/outils d'évaluation ...Le suivi des classes (l'urgence des services extérieurs et de la certification des associations).
6. Comme soulevé dans la 2^{ème} conclusion, il y a plusieurs publics cibles et le volume horaire devrait être adapté à chacun.
7. Le plus grand défi de l'alphabétisation est d'empêcher le retour à l'analphabétisme, car aujourd'hui le suivi de l'acquisition effective reste le maillon faible du système de l'alphabétisation.
8. Bien qu'au niveau d'ALPHA I, le secteur privé a été sensibilisé au problème de l'analphabétisme, très peu d'entreprises offrent aujourd'hui ce service. De plus, très peu de recherches universitaires ont abordé ce sujet, alors qu'elles pourraient avoir une valeur ajoutée pour éclairer les décideurs.
9. Depuis la suppression des services régionaux et provinciaux d'alphabétisation des structures du MENFP, la création des services externes de l'ANLCA devient incontournable et extrêmement urgente, en tenant compte de la régionalisation avancée.
10. Par comparaison à d'autres pays (*Inde, Afrique du Sud, Tunisie*, selon le benchmark effectué), l'utilisation des TIC semble ne pas être à l'ordre du jour pour le programme ALPHA II, alors qu'elle a permis d'améliorer le système de l'alphabétisation et de le rendre plus efficace dans ces pays.

VI : RECOMMANDATIONS

Généralement, il faudrait parier sur la consolidation et l'institutionnalisation des résultats obtenus dans tous les axes du Programme.

Le Programme est appelé à poursuivre les activités en cours et introduire de nouveaux ajouts, tels que le développement des activités, notamment le suivi-évaluation rigoureux des bénéficiaires pour qu'ils fassent effectivement au moins le nombre d'heures prévu et le suivi des politiques et l'insertion des jeunes alphabétisés. Aussi, favoriser l'extension de l'usage des supports didactiques appropriés, l'utilisation des TIC, le partage des bonnes pratiques, la mise en place de centres de documentation et de plateformes d'échanges et l'organisation de rencontres d'échanges entre alphabétiseurs. Dans ce sens, une véritable ingénierie de formation est à instaurer avec une recherche soutenue de la qualité, à la fois pour les outils, la formation des alphabétiseurs, la formation des gestionnaires et le suivi de l'insertion des néo alphabètes. Il est encore requis de soutenir les initiatives visant à renforcer l'accès à l'alphabétisation pour augmenter les effectifs et améliorer l'attractivité de ce Programme en accompagnant les associations dans la recherche des sources de financement.

Dans le cadre des améliorations en permanence des procédures, prendre en considération l'approche programme comme une approche systémique dont le curriculum d'alphabétisation est la pierre angulaire. Il devient alors intéressant, au terme des analyses que nous avons élaborées, de reconduire le programme avec le même objectif principal concernant l'insertion professionnelle des jeunes. Cette reconduction devrait toutefois tenir compte de certains éléments contextuels et prospectifs afin d'assurer le maintien de la pertinence du Programme au cours des prochaines années.

L'un des facteurs clés de la cohérence est d'avoir une bonne image des complémentarités planifications stratégiques éventuelles du Programme avec les autres intervenants. Ce qui implique qu'il faudra élaborer des planifications stratégiques claires, participatives, définissant les jalons de progression et de maturation du système d'alphabétisation, avec tous les partenaires. Cela pourrait être possible avec le développement des stratégies en amont du Programme par cohorte (plan de pérennisation, plan de gestion des risques) et en encourageant les partenariats. Tout d'abord un partenariat public/privé, puis avec les employeurs via des conventions, et encore avec des établissements de formation professionnelle.

D'un autre côté, stimuler la qualité d'une alphabétisation fonctionnelle passe par le transfert des acquis en encourageant l'institutionnalisation et la création de passerelles pour ouvrir de nouvelles perspectives aux alphabétisés, ce qui permettra de certifier la qualité de leur apprentissage. En effet, pour mieux assurer une insertion professionnelle pour les jeunes, il faudrait harmoniser la mise en œuvre des différentes interventions et les diriger sur eux en leur identifiant un parcours individualisé.

Tout en signalant un potentiel intéressant d'extension du post Alpha à d'autres secteurs, il faudra, au cours des prochaines années, vérifier davantage la compatibilité des nouveaux programmes avec les stratégies des ministères concernés. Dans ce sens, il faudra encore rendre plus attractives

certaines filières d'initiation professionnelle pour favoriser le recrutement des bénéficiaires, mais avant tout soutenir les alphabétiseurs le noyau dur de tout le système.

D'autres pistes d'amélioration devraient être étudiées consistant au renforcement des capacités des personnes ressources de l'agence et des responsables régionaux et provinciaux, ainsi que les personnes ressources œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation (ONG, opérateurs publics, inspecteurs, gestionnaires, superviseurs, et alphabétiseurs/ formatrices). Il faudra faire de l'objectif de renforcement des capacités, à tous les niveaux, un objectif transversal de la stratégie nationale de l'alphabétisation.

Une autre amélioration à mobiliser ayant trait à l'assistance technique pour la révision des curricula et des supports existants en renforçant les aspects genre et citoyenneté. De même qu'une attention particulière devrait être accordée aux conditions d'attraction, de maintien et de valorisation des alphabétiseurs. Pour y arriver, une révision de l'indemnité des alphabétiseurs est nécessaire avec une prise en charge des coûts spécifiques dans les zones difficilement accessibles.

En plus, éviter les retards de versement des subventions aux ONG qui leur posent des problèmes de rémunération de leurs alphabétiseurs en temps réel et pourraient, à terme, mettre au risque la mise en œuvre de toute la stratégie. Le maintien des efforts de formation, particulièrement des ONG en matière de gestion, administration et finances, pourrait assurer le niveau de qualité désiré.

Certains dispositifs d'impulsion du Programme sont à mettre en œuvre. Quant à la sphère financière, nous retenons d'abord, la révision à la hausse du coût unitaire par bénéficiaire. Ensuite, établir un fonds spécial pour mobiliser des ressources additionnelles en faveur de l'alphabétisation. Un autre élément tient aux procédés d'action proprement dits consistant à élaborer et généraliser un manuel de procédures de l'ANLCA.

Les clés du succès du Programme résident premièrement dans la motivation et la participation active dans l'alphabétisation de la part de la société civile, des ONG et des alphabétiseurs. De plus, un autre facteur retient la nécessité de l'instauration et l'activation des instances de contrôle et d'audit interne et l'alignement du coût unitaire de l'alphabétisation avec les normes internationales. D'ailleurs, il faudrait appliquer des approches participatives et de gestion axée sur les résultats et renforcer des capacités et de la gestion déconcentrée et décentralisée.

De surcroît, l'amélioration des retombées du Programme d'appui passe également par l'octroi des moyens aux acteurs de la politique sectorielle en l'occurrence les cadres centraux et régionaux. Il est encore nécessaire de développer la culture suivi-évaluation durant toutes les phases d'exécution du programme d'alphabétisation et instaurer une communication ciblée, pertinente et diversifiée.

« *Le choix des régions-pilotes doit être un choix de zones-pilotes, car même dans la région de Rabat – Kénitra par exemple il y a des poches d'analphabétisme* »
Selon un expert de l'UE chargé du suivi.

Pour ne pas voir se disperser les acquis, il est de toute pertinence de renforcer les réalisations du programme par des actions de pérennisation, d'accompagnement dans l'immédiat et d'appui à l'insertion des bénéficiaires. L'autre action consiste à mettre en place des mesures de transferts visant à soutenir les programmes régionaux de soutien à l'alphabétisation.

Cela pourrait être possible par trois mesures comprenant en premier lieu le soutien à l'élaboration de plans régionaux de développement et de renforcement de l'alphabétisation. Deuxièmement, par un accompagnement pour la mise en place d'instituts régionaux de professionnalisation des alphabétiseurs intégrés dans les centres de formation de l'éducation nationale. Finalement, par le développement de centres d'élaboration de moyens didactiques, et de contenus TIC.

Ce ne sont ni les Programmes ni les modèles qui produisent de meilleurs résultats, mais c'est au contraire leur utilisation effective, professionnelle et créative par les alphabétiseurs. Dans cette logique, et parmi les améliorations qu'on peut apporter au Programme reste la mise en place des ateliers de partage d'approfondissement et de régulation APAR. Il s'agit d'une opportunité régulière de réfléchir sur leur pratique et d'agir différemment pour faire mieux avec et pour les bénéficiaires. Le Peer coaching est une autre nouveauté à introduire qui initie une assistance mutuelle entre collègues partageant les succès et les faiblesses d'un travail. À travers le coaching, l'apprentissage entre pairs, le conseil, il sera possible de créer des réseaux, formels ou informels, qui mettront en évidence l'intérêt d'utiliser les pratiques collaboratives.

Faire appel à la nouvelle technologie pourrait être une autre mesure à prendre, notamment en soutenant l'utilisation des TIC dans une perspective de pédagogie inversée où les utilisateurs deviennent les concepteurs-initiateurs. Aussi en utilisant le potentiel des technologies mobiles et soutenir la mise en place des dispositifs qui permettent la co-construction de savoirs et de pratiques en alphabétisation rendus disponibles sur des plateformes mobiles.

Une autre mesure d'accompagnement, non moins importante, consiste à renforcer les activités de communication autour du Programme. Finalement, et en guise d'encouragement, il faudrait mettre en place un prix d'innovation au niveau des alphabétiseurs et des équipes d'élèves/stagiaires : le Prix UE.

En ce qui concerne l'assistance technique plusieurs responsables proposent qu'elle soit sous forme d'une offre de service qui pourrait prendre plusieurs formes : une formation, une visite d'un modèle ou une participation à un évènement pouvant influencer le rendement des cadres y travaillant, une étude ou enquête, une subvention pour des chercheurs sur un travail recherche action permettant de piloter un modèle à généraliser ...

« L'assistance technique doit converger et s'insérer de manière harmonieuse dans le programme d'appui. Elle doit être en phase pour aider le programme à se réaliser de manière optimale »
selon les termes d'un ex- responsable de l'ANLCA.

Principales recommandations :

1. Exiger des associations d'avoir un maximum de classes homogènes, au niveau de l'âge et au niveau du sexe (dans certaines localités).
2. Proposer plusieurs dates de démarrage des cours en les adaptant à la réalité du terrain (rural, urbain, montagne, secteur, âge, sexe...). En effet, le système peut démarrer plusieurs fois au cours de l'année scolaire, toute l'année est éligible pour les cours ainsi que toutes les heures de la journée; Le 13 octobre sera une date pour la campagne de sensibilisation et de plaidoyer.
3. Mettre en place un parcours de formation / insertion professionnelle (avec un plan individualisé) pour les jeunes 16 -35 ans dont l'alphabétisation fonctionnelle est le 1^{er} pas. Une alphabétisation fonctionnelle et une post alphabétisation par secteur économique (exemple artisanat) en particulier pour les 25-45 ans.
4. Professionnaliser le métier d'alphabétiseur en le formant dans les centres de formation au même titre que enseignants ou que les formateurs de la formation professionnelle.. Aussi en augmentant la subvention par bénéficiaire, pour permettre aux alphabétiseurs de toucher une rémunération décente;
5. Mettre en place une ingénierie de formation qui appui l'ANLCA dont l'élaboration des programmes /manuels/outils d'évaluation ...Le suivi des classes (l'urgence des services extérieurs et de la certification des associations).
6. Proposer une gamme de programmes qui dépend du public cible et qui peut aller de 200 heures minimum à un maximum de 600 heures (préconisé par les études internationales). Pour permettre ces volumes horaires différents, l'idée d'aller vers des conventions pluriannuelles¹⁹ semble être une solution.
7. Consolider l'apprentissage : Il y a un grand besoin en matière de programmes et d'actions de post- alphabétisation susceptibles d'éviter l'analphabétisme de retour et d'une réelle convergence des programmes d'alphabétisation avec les autres plans de développement sectoriels et de développement local. Il faudra étudier la possibilité de pouvoir lire et écrire en dehors des classes d'alphabétisation, en mettant en place des bibliothèques communales par exemple via un partenariat ONGs /communes.
8. Soutenir les initiatives visant à renforcer la **gouvernance et les partenariats** :
 - a. Partenariats entre les employeurs, les secteurs économiques et l'ANLCA via des conventions;
 - b. Partenariat entre les universités et centres de recherches dédiés à l'alphabétisation;
9. La formation des responsables de ce dossier au niveau extérieur sur la gouvernance pour un meilleur fonctionnement. Le soutien à l'élaboration de plans régionaux de développement et de renforcement de l'alphabétisation, aux plans régional et sectoriel.
10. Introduire et exploiter toutes les facilités qu'offre l'utilisation des TIC et multimédia dans l'atteinte de nouvelles populations cibles (zones enclavées) et pour transmettre d'autres compétences rendant les cours plus attractifs et plus pertinents pour les jeunes.

¹⁹ Voir l'étude réalisée dans le contexte de l'assistance technique ALPHA I

ANNEXE 1 : Liste des indicateurs ALPHA II

Indicateur	
I1	<i>Nombre de bénéficiaires inscrits dans les centres d'alphabétisation en milieu rural.</i>
I2	<i>Nombre de bénéficiaires âgés de 15 à 24 ans inscrits dans un programme d'alpha ou de post alpha par ONG.</i>
I3	<i>Taux de résorption des populations ciblées par campagne annuelle dans les 11 AREF ciblées.</i>
I4	<i>Mise en place du nouveau système d'information SIMPA.</i>
I5	<i>Taux d'ONG auditées (évaluation externe) par AREF.</i>
I6	<i>Taux de formateurs formés.</i>
I7	<i>Nombre de bénéficiaires inscrits en post alphabétisation professionnalisant, fonctionnelle ou préparatoire à une activité génératrice de revenus.</i>
I8	<i>Mise en place et généralisation du système d'évaluation et de certification de niveau 2.</i>
I9	<i>Taux de conventions « opérateurs/secteurs économiques » développés au niveau régional.</i>
I10	<i>Développement de centres opérationnels de validation des acquis.</i>

ANNEXE 2 : Questions évaluatives ALPHA II

A) Pertinence : Évaluer la pertinence de la logique d'intervention (conception) du programme et des mécanismes de gestion (mise en œuvre)

Question évaluative 1 : **Quelle a été la pertinence des orientations stratégiques des activités et des modalités d'intervention du programme au regard des enjeux de l'alphabétisation et des besoins du Maroc dans ce domaine ?**

1.1 Dans quelle mesure les activités du programme ALPHA I et ses modalités d'intervention étaient-elles pertinentes au regard des grands enjeux de l'alphabétisation ?

1.2 Dans quelle mesure les orientations stratégiques, les activités et les modalités d'intervention du Programme étaient-elles alignées avec les besoins, et les priorités du Maroc en matière d'alphabétisation ?

B) Cohérence : Évaluer la cohérence interne et externe du programme Alpha II

Question évaluative 2 : **Dans quelle mesure la conception des différents indicateurs d'ALPHA II et les structures de gouvernance du Programme d'appui sont-elles cohérentes, et comment l'appui interagit avec les autres programmes et interventions dans le domaine d'alphabétisation ?**

2.1 Dans quelle mesure les activités du Programme ALPHA II, étaient-elles cohérentes avec le rôle et les missions assignés à l'Appui budgétaire ?

2.2 Dans quelle mesure le Programme a-t-il été cohérent (complémentaire et en synergie) avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de l'alpha (UNESCO notamment) ?

C) Efficacité : Déterminer l'adéquation entre les résultats escomptés et les moyens déployés

Question évaluative 3 : **Le programme d'appui ALPHA II a-t-il généré un effet de levier ? Est-ce que les résultats prévus initialement ont été atteints ?**

3.1 Quelles sont les difficultés et les contraintes majeures (endogènes et exogènes) ayant entravé le fonctionnement du Programme d'appui et l'atteinte des objectifs escomptés ?

3.2 L'assistance technique et les indicateurs du suivi et d'évaluation ont-ils été adaptés aussi bien au contexte de fonctionnement qu'aux exigences et objectifs initiaux du Programme d'appui ?

D) Efficience : Déterminer l'adéquation entre la qualité des résultats escomptés et les moyens humains et financiers mobilisés par l'UE ainsi que le temps imparti.

Question évaluative 4 : Dans quelle mesure les résultats ont-ils été à la hauteur des ressources – structures, moyens humains et financiers mobilisés par l’UE ?

4.1 Les ressources financières et d’expertise ont-elles été utilisées de manière performante et économe ?

4.2 Dans quelle mesure les procédures du Programme d'appui ont-elles permis l’atteinte efficiente des objectifs?

E : Leçons apprises et bonnes pratiques

Question évaluative 5 : Quelles sont les leçons que l’on peut tirer du Programme ALPHA II et que renseignent-elles sur ses perspectives d’avenir ?

5.1 Quelles sont les leçons (ou apports, valeur ajoutée) qui sont identifiées par les acteurs clés concernant la conduite des activités du Programme ?

5.2 Quelles sont les perspectives qui sont identifiées par les acteurs clés concernant la conception et la mise en œuvre d’une éventuelle troisième phase du programme ?

F: Impact et durabilité : Constater l’importance et la qualité des changements produits via le programme.

Question évaluative 6 : Comment peut-on pérenniser les gains en matière de vision, de procédures, de modèles et de matériaux du programme ALPHA II

6.1 : Quels ont été les bénéfices directs ou indirects, prévus ou imprévus du programme ?

6.2 : Les impacts ont-ils des chances d’être durables ?

ANNEXE 3

Tableau : définition des critères d'évaluation

Axes d'évaluation	Visée	Champ hypothétique d'investigation
Pertinence	Le programme était-il bien approprié ou adéquat pour atteindre le but général poursuivi ? L'objectif est-il toujours d'actualité aujourd'hui ? Le programme correspond-il toujours aux attentes des parties prenantes?	Mission et cadre stratégique de l'appui ; Programmation annuelle Risques et mesures d'atténuation.
Cohérence	Dans la conception initiale du programme, les objectifs étaient-ils (sont-ils) cohérents entre eux, les activités prévues permettaient-elles d'atteindre les objectifs opérationnels visés, les moyens prévus permettaient-ils de réaliser les activités envisagées?	Choix des stratégies, des processus, des activités et leur alignement avec les moyens, résultats et objectifs attendus ; Compréhension commune de l'ingénierie de l'alphabétisation.
Efficienc	Comment le programme a-t-il fonctionné ? Les ressources ont-elles été bien mobilisées ? Les coûts sont-ils dans les normes ? Les résultats immédiats escomptés ont-ils été effectivement obtenus et dans quelles conditions de qualité, coût et délais ? Les résultats ont-ils été à la mesure des sommes dépensées ? Les exigences contractuelles ont-elles été respectées?	Atteinte des objectifs et des résultats attendus au meilleur coût à l'intérieur des budgets et du calendrier proposé ; Qualité et quantité des ressources pour la réalisation des objectifs.
Efficacit	Quel est le niveau d'atteinte de l'objectif principal du programme ? Le programme a-t-il eu les effets attendus au niveau des bénéficiaires (correction des déséquilibres, renforcement institutionnel, modifications de comportement, etc.) ?	Degré d'atteinte des objectifs et des résultats attendus ; Effet de levier du programme ; Retombées directes et indirectes (non attendues).
Impact	Le programme a-t-il eu contribué à corriger le problème visé (formation adéquate et effectivité de l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi) ou à produire le développement escompté ? A-t-il eu des effets négatifs imprévus ?	Effets sur les politiques nationales et la refondation des systèmes d'alphabétisation ; Effets d'entraînement sur les pays participants aux partenariats inter et extra États/ degré d'appropriation et pérennité.

Enseignements ou leçons tirées	Les effets du programme seront-ils durables ? Les mécanismes mis en place sont-ils viables ?	Documentation des expériences et diffusion des apprentissages et savoirs générés ; Utilisation des apprentissages dans la gestion du programme.
Perspectives d'avenir	L'appui peut-il être reproduit, démultiplié et généralisé ? A quelles conditions ? Sur quels axes ? Avec quelles nouvelles parties prenantes ?	Orientations stratégiques (maintien, modulation, adaptation, changement, abandon) ; Axes et composantes porteuses de résultats tangibles et d'appropriation du programme, en particulier les indicateurs de performance.

ANNEXE 4 : Calendrier effectif des visites terrain et personnes rencontrées

Région de Fès :

Date	Horaires	Endroit visité	Personnes rencontrées	Coordonnées
22/06/2016	9h 30 -11h 30	AREF Fès		
	12 -12 45	DP Fès		
	12 45 – 13 15	DP Fès		
	13 15 – 15 30	Zouhagha (région de Fès)		
23/06/2016	10h 30 – 11h	DP Ifrane		
	11h – 11h 30	DP Ifrane		
	11h 30 – 14 h 30	DP Ifrane		

24/06/2016	9h 30 – 11 h	DP Sefrou
	11h – 12h 30	Sefrou
	21 h 30 – 23 h	Fès (hôtel)
		Rabat (téléphone)



Région de Marrakech

Date	Heure	Endroit visité	Personnes rencontrées	Coordonnés
22/06/2016	10h-11h25	Chichaoua		
	11h30-12h15	Imentanout		
	13h00-15h45	Imentanout		
	16h25-17h30	Chichaoua		
23/06/2016	10h-11h00	<u>Rhamna</u>		
	11h-11h30			

	11h30-12h50		
	13h00-15h00		
	15h15-16h00		
	10h-11h45		
24/06/2016	21h30-23h45	Marrakech	

25/06/2016	Marrakech	15h30-16h30	
		16h30-17h40	

Entretiens individuels :

Nom	Fonction
-----	----------



ANNEXE 5 : Liste des études et enquêtes à partir de 2013

1. Étude sur le ciblage des jeunes (2013) ;
2. Insertion des jeunes (DLCA, 2013) ;
3. Étude sur l'insertion socio professionnelle des jeunes analphabètes ou faiblement lettrés (2013) ;
4. La pluriannualité des conventions de partenariat avec les ONG et leur intervention dans des zones difficiles (2013) ;
5. Enquête nationale sur la mesure des apprentissages des bénéficiaires des programmes d'alphabétisation (RAMAA) (2013) ;
6. Évaluation des apprentissages (DLCA, 2013);
7. Conception et élaboration des contenus d'un programme d'alphabétisation pour les jeunes (2014) ;
8. Accompagnement à la mise en place d'une agence nationale de lutte contre l'analphabétisme (ANLCA) et le développement d'une stratégie de plaidoyer, de communication et de mobilisation (2015)

ANNEXE 6 : La matrice référentielle

La matrice référentielle suivante, véritable outil de structuration de l'évaluation et d'analyse opérationnelle, présente les questions évaluatives, les sous-questions évaluatives, les éléments d'appréciation, et les lères analyses, conclusions et recommandations. Cette matrice permet de suivre le cheminement qui identifie les constats sur la base des indicateurs renseignés, puis les conclusions sur la base des constats identifiés et l'analyse des évaluateurs et enfin les recommandations sur la base des conclusions formulées. Les recommandations sont présentées ici selon le format de la matrice et alignées avec les 6 sous-questions évaluatives pour chaque phase. Certaines de ces recommandations se rejoignent et se recourent. Elles seront reformulées et synthétisées dans le cadre de l'élaboration du rapport final d'évaluation.

Afin de faciliter la lecture de cette matrice, le tableau suivant présente les constats principaux identifiés, et les conclusions et recommandations formulées pour chacune des sous-questions évaluatives.

Tableau récapitulatif des constats principaux, conclusions et recommandations par sous-questions évaluatives

TABLEAU 7 - MATRICE D'ÉVALUATION DE L'APPUI ALPHA II :

Question évaluative 1 : Quelle a été la pertinence des orientations stratégiques des activités et des modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation ALPHA II 2013-20156 au regard des enjeux de l'alphabétisation et des besoins du Maroc dans ce domaine ?

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
1.1 Dans quelle mesure les activités du programme ALPHA II et ses modalités d'intervention au cours de sa programmation 2008-2015 étaient-elles pertinentes au regard des grands enjeux de l'alphabétisation?	Pertinence Adéquation avec les besoins du pays Enjeux de l'alphabétisation: La grande majorité des activités et modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2010-2015 étaient alignées avec les besoins et les priorités du Maroc matière de développement de politiques sectorielles et/ou	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires DUE Maroc • Équipe ANLCA Experts • UNESCO • Opérateurs nationaux de l'alphabétisation Experts internationaux Dossier de l'accord et avenants Dossiers de décaissement 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues décideurs</p> <p>Entrevus gestionnaires</p> <p>ANLCA et DUE</p> <p>Entrevue visite terrain</p> <p>Focus</p>	<p>Le programme ALPHA II de UE est assez bien aligné avec les grands enjeux de développement de l'alphabétisation au Maroc;</p> <p>Fortement (+ 80 %) en ce qui concerne l'alignement des activités du programme avec le financement de l'alphabétisation;</p> <p>Moyennement (+ 60 %) en ce qui concerne l'alignement des activités du programme avec l'insertion socioprofessionnelle des jeunes :</p> <p>Moyennement (+ 60%) en ce qui concerne l'alignement des activités du programme avec la mobilisation des bénéficiaires et la formation des formateurs;</p> <p>Moyennement en ce qui concerne l'utilisation de mécanismes de participation et d'implication des parties prenantes à tous les aspects et processus de l'alphabétisation;</p> <p>Faiblement (- 50 %) en ce qui concerne la réponse à des besoins locaux.</p> <p>Plusieurs activités restent à consolider pour conclure qu'elles s'inscrivent et sont vraiment prises en charge dans les politiques régionales ;</p> <p>Moyennement en ce qui concerne la prise en compte de certaines orientations qui définissent la pertinence de l'alphabétisation</p>

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
	nationales d'alphabétisation		groupes visites des classes	dans le contexte actuel, notamment en ce qui concerne la contribution du programme à l'intégration des TIC en alphabétisation et aux partenariats PPP.
1.2 Dans quelle mesure les orientations stratégiques, les activités et les modalités d'intervention du Programme, au cours de sa programmation 2008-2015, étaient-elles alignées avec les besoins, et les priorités du Maroc en matière d'alphabétisation?	Pertinence Adéquation avec les besoins du pays Enjeux de l'alphabétisation: La grande majorité des activités et modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2010-2015 étaient alignées avec les besoins et les priorités du Maroc matière de développement de politiques sectorielles et/ou nationales d'alphabétisation	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires DUE Maroc • Équipe ANLCA Experts • UNESCO • Opérateurs nationaux de l'alphabétisation Experts internationaux Dossier de l'accord et avenants Dossiers de décaissement 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues décideurs</p> <p>Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE</p> <p>Entrevue visite terrain</p> <p>Focus groups visites des</p>	<p>La majorité, soit 75% et plus, des orientations stratégiques, des activités et des modalités d'intervention du programme, était alignée avec les besoins, les priorités et les exigences du gouvernement marocain:</p> <p>Alignement élevé dans les modalités d'intervention de signalés par les responsables des pays comme une valeur ajoutée (par rapport à d'autres coopérations). Le transfert d'expertise se fait sur l'ensemble de la chaîne d'intervention, de la conception à la mise en œuvre.</p> <p>Potentiel intéressant d'extension du post alpha à d'autres secteurs. Il faudra cependant, au cours des prochaines années, vérifier davantage la comptabilité des nouveaux programmes avec le cadre des stratégies des ministères concernés ; soutenir les formateurs ; rendre plus attractives certaines filières d'initiation professionnelle pour favoriser le recrutement des bénéficiaires. Alignement élevé quant à l'utilisation de l'Approche Programme permettant de concevoir, de façon participative, une stratégie de développement à long terme de l'alphabétisation en lien avec les besoins du marché du travail.</p>

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
			classes	Alignement moyen par rapport aux besoins et priorités exprimés par les parties prenantes en ce qui concerne la place accordée à la jeunesse et à la coopération avec la société civile. Alignement moyen en ce qui concerne la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes ;

ANALYSE :

Le programme ALPHA II a été mis en place dans le contexte du programme de l'UE « Spring » (suite aux événements « printemps arabe »). Bien qu'il réponde parfaitement aux besoins du Maroc en matière d'alphabétisation, il a été beaucoup moins bien géré (perte de 2 millions d'euros, pour non atteinte de deux indicateurs). Phase de turbulence à cause notamment de :

La création de l'ANLCA, sa mise en place, pendant ce temps les services chargés de l'alphabétisation dans les AREFs et les DPEN ont été supprimés sans pour autant créer des antennes au niveau régional et provincial, la nomination d'un premier Directeur qui est parti après 4 mois, puis d'un second Directeur par intérim avant d'avoir enfin, la nomination du présent Directeur en mars 2016.

L'équipe de l'ANLCA a continué à gérer, mais uniquement dans un souci de répondre aux impératifs de l'UE avec très peu de prise en compte des défis à relever, selon plusieurs personnes interviewées ;

De même que pour ALPHA I, cette analyse permet de mieux définir la pertinence du programme par rapport à la question de l'adéquation appui budgétaire et atteinte des indicateurs. L'apport du programme est certes significatif et stratégique, mais ne peut, à lui seul, résorber la problématique de l'analphabétisme. Ce positionnement du programme d'appui a pour conséquence que les succès du programme doivent trouver un prolongement dans d'autres programmes ou mesures complémentaires afin de consolider ces acquis et créer, à partir de ceux-ci, un effet de levier vers « un parcours de carrière » pour les personnes actives et les jeunes.

De plus, même en ce qui concerne les résultats intermédiaires du programme nombre d'observations ont été faites par l'évaluateur pour établir que ceux-ci sont souvent fragiles et dépendants d'un environnement politico-administratif qui n'est pas toujours au même diapason. Ces réserves n'atténuent en rien la portée du jugement pour la période 2013-2016, mais invitent à réfléchir sur le positionnement du programme au cours des prochaines années.

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
<p>Conclusions :</p> <p>Conclusion L'UE a été en mesure d'initier la mise en œuvre des activités sous-jacentes aux 10 indicateurs de son programme ALPHA II. Cependant les actions non complétées et /ou non consolidés fragilise l'effet de cette mise en œuvre. La grande majorité des personnes rencontrées estiment que le programme ALPHA II a été globalement pertinent en ce qui concerne ses orientations stratégiques, ses activités et ses modalités d'intervention, au cours de sa programmation 2013-2016, au regard des enjeux de l'alphabétisation et des besoins et exigences des parties prenantes.</p> <p>Conclusion Certains aspects n'ont pas pu être pleinement évalués, notamment celui de l'insertion des diplômés, l'insertion professionnelle des jeunes, est central pour l'alphabétisation des jeunes et le Programme apporte une contribution significative et a une valeur ajoutée certaine, en instaurant les deux indicateurs 2 (<i>Nombre de bénéficiaires âgés de 15 à 24 ans inscrits dans un programme d'alpha ou de post alpha par une ONG</i>) et l'indicateur 7 (<i>Nombre de bénéficiaires inscrits en post alphabétisation professionnalisant, fonctionnelle ou préparatoire à une activité génératrice de revenus</i>).</p> <p>Conclusion Les bonnes pratiques sont installées chez les cadres de l'ANLCA et</p>			<p>Recommandations :</p> <p>Recommandation Reconduire le Programme avec le même objectif principal concernant l'insertion professionnelle des jeunes. Cette reconduction devrait toutefois tenir compte de certains éléments contextuels et prospectifs afin d'assurer le maintien de la pertinence du Programme au cours des prochaines années ; Miser sur la consolidation et l'institutionnalisation des résultats obtenus, au cours de la période 2013-2016, dans tous les axes du Programme.</p> <p>Recommandation Considérer l'Approche Programme comme une approche systémique dont le curriculum d'alphabétisation est la pierre angulaire. La mise en œuvre des autres aspects, l'ingénierie de formation, les outils, la formation des formateurs, la formation des gestionnaires et le suivi de l'insertion des néo alphabètes, doit aussi être de qualité.</p> <p>Recommandation Le Programme devrait poursuivre les activités en cours et</p>	

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
<p>certaines personnes chargées de l'alphabétisation au niveau régional et provincial. Cependant les concernés souhaitent un accompagnement pour mener une réflexion prospective sur les moyens à mettre en œuvre, pour l'implantation et la pérennisation du Programme dans chacun des organismes et/ou ministères concernés, ainsi que son institutionnalisation.</p> <p>Conclusion Il y a un potentiel intéressant d'extension de programme d'alphabétisation à d'autres secteurs.</p>				<p>introduire de nouveaux ajouts, tels que :</p> <p>Développer les activités, notamment le suivi-évaluation des bénéficiaires rigoureusement pour qu'ils fassent effectivement au moins le nombre d'heures prévu et le suivi des politiques et l'insertion des jeunes alphabétisés.</p> <p>Favoriser l'extension de l'usage des supports didactiques appropriés ; l'utilisation des TIC ; le partage des bonnes pratiques ; la mise en place de centres de documentation et de plateformes d'échanges et l'organisation de rencontres d'échanges entre alphabétiseurs.</p> <p>Recommandation Soutenir les initiatives visant à renforcer l'accès à l'alphabétisation pour augmenter les effectifs et améliorer l'attractivité de ce programme en accompagnant les associations dans la recherche de sources de financement.</p>

TABLEAU 8 - MATRICE D’EVALUATION DE L’APPUI ALPHA II:

Question évaluative 2 : Dans quelle mesure la conception des différents indicateurs de ALPHA II et les structures de gouvernance du Programme d’appui sont-elles cohérentes, et comment l’appui interagit avec les autres programmes et interventions dans le domaine d’alphabétisation ?

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D’APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
<p>2.1 Dans quelle mesure les activités du Programme ALPHA I, étaient-elles cohérentes avec le rôle et les missions assignées à l’Appui budgétaire?</p>	<p>La grande majorité des activités du programme au cours de sa programmation 2008 -2015 étaient cohérentes avec les objectifs et les indicateurs de l’accord d’appui</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires DUE Maroc • Équipe ANLCA Experts • UNESCO • Opérateurs nationaux de l’alphabétisation Experts internationaux Dossier de l’accord et avenants Dossiers de décaissement Rapports de suivi 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues décideurs</p> <p>Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE</p> <p>Entrevue visite terrain</p> <p>Focus groups visites</p>	<p>Pour la période 2013-2016, le programme Alpha II était cohérent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avec la stratégie nationale de l’alphabétisation. La cohérence interne du programme est également vérifiée même si on note quelques insuffisances méthodologiques, notamment dans le suivi des indicateurs, mais qui seront ajustées avec l’avancement du projet. • Le programme ALPHA II n’offre pas une bonne cohérence avec les orientations de la stratégie de l’ANLCA en matière d’insertion professionnelle des jeunes. • Le programme ALPHA II offre une cohérence moyenne avec les orientations de l’ANLCA concernant la promotion de l’alphabétisation dans les entreprises. • De même, une assez bonne cohérence, concernant l’égalité des genres; • Une cohérence faible en ce qui concerne l’appropriation des TIC en alphabétisation.

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
			des classes	
<p>2.2 Dans quelle mesure le Programme est-il cohérent (complémentaire et en synergie) avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de l'alpha (UNESCO notamment)?</p>	<p>La grande majorité (+ de 75%) des activités du programme au cours de sa programmation 2010-2013 étaient cohérentes avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et internationaux, œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires DUE Maroc • Équipe ANLCA Experts • UNESCO • Opérateurs nationaux de l'alphabétisation • Experts internationaux • Dossier de l'accord et avenants • Dossiers de décaissement 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues décideurs</p> <p>Entrevus gestionnaires ANLCA et DUE</p> <p>Entrevue visite terrain</p> <p>Focus groups visites des classes</p>	<p>Pour la période 2013-2016, le programme ALPHA II est en bonne cohérence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'approche intégrée pratiquée dans le cadre du programme d'ALPHA II est tout à fait cohérente avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes et de lutte contre la pauvreté, • Globalement le programme ALPHA II n'offre pas une très bonne cohérence avec les programmes et interventions d'autres partenaires, nationaux et œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation. <p>Le positionnement de la DUE reflète un souci de cohérence et d'ouverture avec les acteurs nationaux et internationaux impliqués dans le développement (notamment l'emploi des jeunes, programme Spring)..</p> <p>Les décideurs au niveau régional, provincial et local de même les opérateurs de l'alphabétisation comprennent moins bien le partage des responsabilités entre l'appui de l'UE et l'ANLCA. Alors qu'une partie de la responsabilité de l'atteinte des indicateurs du programme leur échoit.</p> <p>La DUE pourrait davantage accompagner l'ANLCA dans son</p>

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
				<p>dialogue avec les secteurs et les entreprises afin d'accentuer l'effet de levier créé par les réalisations du programme ALPHA I.</p> <p>Le programme ALPHA II contribue via son indicateur 9 au renforcement du lien des alphabétisés avec le monde économique Il appartient à l'ANLCA, d'approfondir, diversifier et consolider ces partenariats, et ce, d'autant plus que les employeurs perçoivent bien les avantages d'une main-d'œuvre alphabétisée (étude assistance technique ALPHA I).</p>
<p>Analyse :</p> <p>La cohérence du Programme ALPHA II invite à travailler en complémentarité et partenariats avec d'autres coopérations, bailleurs de fonds et employeurs afin de prendre en compte les dimensions « quantité » et « diversité » de la problématique et ainsi créer, aux plans national, régional et local des « clusters » où l'ensemble de la problématique de l'adéquation est pris en compte.</p> <p>Le Programme ALPHA II est en cohérence avec le rôle et les missions de l'ANLCA et son environnement, pour la période 2013-2016. Cependant, deux facteurs, un interne et l'autre externe, peuvent limiter cette cohérence dans un proche avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le facteur interne concerne le mode d'intervention de l'UE. Ainsi, le transfert d'expertise s'opère généralement à partir d'un postulat qui veut qu'en formant un noyau dur d'acteurs et en s'appuyant sur des régions pilotes on puisse consolider ce transfert. Ce postulat est cependant fragile. • Le facteur externe concerne les AREFs , les DPEN et leurs engagements à mettre en œuvre les orientations prises par la DUE. 				
<p>Conclusions</p> <p>Conclusion : Le Programme ALPHA II est assez cohérent avec les rôles et missions assignés à l'ANLCA. Bien que cela fasse partie des</p>			<p>Recommandations</p> <p>Recommandation : L'un des facteurs clés de la cohérence est d'avoir une bonne image des complémentarités éventuelles du Programme avec les autres intervenants, ce qui implique qu'il faudra élaborer des</p>	

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
	<p>missions de l'ANLCA, l'accès à certaines zones dans le monde rural (exemple la région d'Azrou, selon les personnes interviewées) demeure difficile pour les femmes, compte tenu de l'environnement socioculturel.</p> <p>Conclusion : Le Programme ALPHA II est assez cohérent avec les stratégies nationales de lutte contre le chômage des jeunes, et vient en complémentarité avec les programmes des autres bailleurs de fonds nationaux et internationaux. L'ANLCA a réussi à éviter les doubles emplois ou concurrences entre projets comparables, financés par les autres bailleurs. La professionnalisation des cursus a besoin des professionnels durant et après la phase développement des référentiels de compétences.</p>			<p>planifications stratégiques claires, participatives, définissant les jalons de progression et de maturation du système d'alphabétisation, avec tous les partenaires, en développant des stratégies en amont du programme par cohorte (plan de pérennisation, plan de gestion des risques) et en encourageant les partenariats :</p> <ul style="list-style-type: none"> partenariats avec les employeurs via des conventions ; partenariats avec établissements de formations professionnelles; partenariats, publics / privés <p>Recommandation : La qualité d'une alphabétisation fonctionnelle passe par le transfert des acquis en encourageant l'institutionnalisation et la création de passerelles pour ouvrir de nouvelles perspectives aux alphabétisés ce qui permettra de certifier la qualité de leur apprentissage ; Harmoniser la mise en œuvre des différentes interventions et diriger les interventions sur les jeunes en balisant un parcours individualisé de chacun vers une insertion professionnelle ;</p>

TABLEAU 9 - MATRICE D'ÉVALUATION DE L'APPUI ALPHA II : EFFICACITÉ

Question évaluative : *Le programme d'appui ALPHA II a-t-il généré un effet de levier? Est-ce que les résultats prévus initialement ont été atteints ?*

Sous questions	Éléments d'appréciation	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte	Constats
<p>3.1 Quelles sont les difficultés et les contraintes majeures (endogènes et exogènes) ayant entravé le fonctionnement du Programme d'appui et l'atteinte des objectifs escomptés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte des objectifs et des résultats attendus au meilleur coût à l'intérieur des budgets et du calendrier proposé. - Accélérer le rythme des réalisations. - Renforcer le passage à une alphabétisation "plurielle" et qualifiante. - Améliorer la qualité des interventions. - Assurer les conditions de réussite. - Qualité et quantité des ressources pour la réalisation des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaires DUE Maroc - Équipe ANLCA - Experts UNESCO - Opérateurs nationaux de l'alphabétisation - Experts internationaux aux - Dossier de l'accord et avenants - Dossiers de décaissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues décideurs - Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE - Entrevues visite terrain - Focus groups - visites des classes 	<ul style="list-style-type: none"> - La transition a créé un vide institutionnel qui a été dommageable pour le secteur : (problématique des arriérés de paiement aux opérateurs et problématique des ressources humaines du programme au niveau provincial notamment). - Retard dans le déblocage des subventions objet de la convention : goulot d'étranglement au niveau des décaissements en faveur des ONG, ce qui provoque des longs délais dans le paiement. - Un risque réel de désengagement des acteurs locaux pour les prochaines campagnes est manifesté.
<p>3.2 L'assistance technique et les indicateurs du suivi et d'évaluation sont-ils adaptés aussi bien au contexte de fonctionnement qu'aux exigences et objectifs initiaux du Programme d'appui?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Le renforcement des capacités de pilotage et de suivi de la stratégie tant au niveau central que régional et provincial -le renforcement des capacités d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaires DUE Maroc - Équipe ANLCA - Experts UNESCO - Opérateurs nationaux de l'alphabétisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues décideurs - Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE - Entrevues visite 	<ul style="list-style-type: none"> - L'assistance technique d'ALPHA I reste insuffisamment exploitée. Celle d'ALPHA II pas encore réalisée. - l'accompagnement technique et institutionnel de l'UE pour le suivi et pour aborder certains défis identifiés est déterminant.

Sous questions	Éléments d'appréciation	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte	Constats
	notamment des ONG impliquées	sation – Experts internationaux – Dossier de l'accord et avenants – Dossiers de décaissement	terrain – Focus groups – visites des classes	

ANALYSE :

Par rapport aux objectifs fixés, l'examen des réalisations quantitatives du programme d'appui pousse à conclure à des résultats positifs en matière d'efficacité :

- Les inputs mobilisés ont donné des résultats satisfaisants en termes tant qualitatifs que quantitatifs.
- Les cibles ont été toutes atteintes aux échéances convenues.
- Une attention particulière a été accordée à la communication, à l'amélioration du ciblage des groupes prioritaires, à la qualité des outils didactiques et au suivi et évaluation des programmes d'alphabétisation et de post alphabétisation menée par les ONG.
- L'effectivité de la mise en place de la gouvernance du secteur a été consolidée par la création de l'ANLCA : une dynamique autour de la question de l'alphabétisation débouchant sur la mise en œuvre des orientations du Conseil présidé par le Chef du gouvernement et de ses commissions. Ces orientations sont structurées autour des axes suivants :
 - Confirmation du rôle "stratège" de l'Agence et de sa mission de coordination.
 - Adoption de la feuille de route 2015 – 2024 et protocoles d'évaluation des résultats.
 - Installation des représentations régionales de l'agence.
 - Renforcement des capacités des ressources humaines adéquates à tous les niveaux.
 - Règlement des arriérés de paiement aux ONG.
 - Augmentation de l'indemnité des alphabétiseurs.
 - Partenariat de gestion et d'encadrement avec des associations relais par objectifs.
 - Révision du matériel didactique pour adaptation aux publics ciblés.
- L'organigramme, adapté au cadre logique de l'action de l'Agence, est en cours de validation.
- Trois niveaux sont retenus par cet organigramme :
 - Au niveau central : définir la stratégie, renforcer le pilotage et le contrôle et coordonner l'ensemble des actions.
 - Au niveau régional : pilotage et coordination des programmes régionaux et provinciaux.

Sous questions	Éléments d'appréciation	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte	Constats
<p>○ Au niveau provincial : suivi administratif, financier et andragogique ainsi que visites de terrain.</p> <p>Pour ce qui est des contraintes majeures (endogènes et exogènes), qui entravent le fonctionnement du Programme d'appui et l'atteinte des objectifs escomptés, elles peuvent être résumées en ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tout manque d'implication des formateurs, qui peut être dû à une rémunération peu encourageante et à un statut professionnel inadéquat, pourrait être préjudiciable compte tenu du rôle pivot assigné aux formateurs dans la réussite du programme. – Les difficultés rencontrées par les associations pour fidéliser les inscrits aux programmes d'alphabetisation, notamment la population masculine. – Ces associations sont confrontées aussi aux problèmes des arriérés de paiement aux opérateurs et problématique des ressources humaines du programme au niveau provincial notamment. 				
<p>Conclusions :</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'analyse a mis en évidence la diversité des facteurs qui peuvent être à l'origine de l'amélioration de l'efficacité du programme. – Au cours de la mise en œuvre du programme, pratiquement 100% des cibles fixées pour chaque indicateur ont été atteintes. <p>Les pistes suivantes peuvent être avancées pour améliorer davantage l'efficacité du programme d'appui :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Le développement des capacités humaines et logistiques du département de tutelle pour assurer, dans des bonnes conditions, les nouvelles missions de coordination, de pilotage et d'évaluation. – La mise en place d'un dispositif institutionnel adéquat permettant de pérenniser et de professionnaliser la politique du <i>faire faire</i> notamment avec les ONG. Ces dernières devraient recevoir les moyens et les appuis nécessaires pour professionnaliser leur activité à condition d'accepter d'être soumis à un contrôle et une reddition des comptes. – Une attention particulière devrait être accordée aux conditions d'attraction, de maintien et de valorisation des formateurs. 			<p>Recommandations :</p> <p>Sur la base de cet état des lieux, les recommandations suivantes peuvent être avancées pour améliorer l'efficacité du programme d'appui :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Renforcer les capacités des personnes ressources de l'Agence en matière d'approches genre et citoyenneté au niveau central. – Renforcer les capacités des responsables régionaux et provinciaux, ainsi que les personnes ressources œuvrant dans le domaine de l'alphabetisation (ONG, opérateurs publics, inspecteurs, gestionnaires, superviseurs, formateurs/ formatrices et alphabétiseurs). – Mobiliser l'assistance technique pour la révision des curricula et des supports existants en renforçant les aspects genre et citoyenneté. – Faire de l'objectif de renforcement des capacités (à tous les niveaux) un objectif transversal de la stratégie nationale de l'alphabetisation. – Nécessité d'une révision de l'indemnité des alphabétiseurs et la prise en charge des coûts spécifiques dans les zones difficilement accessibles. 	

TABLEAU 10 - MATRICE D’EVALUATION DE L’APPUI ALPHA I: EFFICIENCE

Question évaluative : *Dans quelle mesure les résultats correspondent-ils aux ressources, structures, moyens humains et financiers mobilisés par l’UE?*

Sous questions	Éléments d’appréciation	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte	constats
<p>4.1 Les ressources financières et d’expertise ont-elles été utilisées de manière rationnelle et mesurée ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Degré d’atteinte des objectifs et des résultats attendus. – Renforcement de l’efficacité de la stratégie. – Taux d’ONG par AREF suivies (évaluation externe). – Taux de formateurs formés sur la base d’un référentiel de compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestionnaires DUE Maroc – Équipe ANLCA – Experts UNESCO – Opérateurs nationaux de l’alphabétisation – Experts internationaux – Dossier de l’accord et avenants – Dossiers de décaissement 	<ul style="list-style-type: none"> – Revue documentaire – Entrevues décideurs – Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE – Entrevues visite terrain – Focus groups – visites des classes 	<ul style="list-style-type: none"> – La répartition du coût des programmes révèle : <ul style="list-style-type: none"> ○ Une augmentation du coût du programme pilotage pour répondre aux besoins d’amélioration et de renforcement de la qualité et de mise en place effective de l’Agence (7 %). ○ Une orientation en faveur du programme d’insertion socio-économique (post alphabétisation) qui voit sa part augmenter à 14% au détriment du programme alphabétisation de base (en particulier du programme général). – Le nombre de partenariats avec les ONG œuvrant dans l’alpha est passé de 940 en 2010-2011 à 1.436 en 2014-2015. Pour le post-alpha, on passe de 8 ONG à 180 durant la même période. – Le budget de l’année 2015 de l’Agence s’établit à 179.398.440DH pour l’investissement (programmes des ONG) et 11.357.589 DH pour son fonctionnement. – Le taux d’engagement continue à s’améliorer. Il est de l’ordre de 62% pour soutenir le programme d’alphabétisation et de post alphabétisation au bénéfice de 747.148 inscrits. – Non atteinte de deux objectifs et la perte du budget alloué à ces deux indicateurs, avec une impossibilité de récupérer le reliquat. (Pour N+1, sur les 6’000’000 euros disponibles 1’500’000 n’ont pas été décaissés faute d’atteinte des dits objectifs. Pour N+2, la perte

Sous questions	Éléments d'appréciation	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte	constats
				n'a pas été de pareille, mais elle s'est élevée quand même à 625'000 euros sur les 10'000'000 euros programmés).
4.2 Dans quelle mesure les procédures du Programme d'appui permettent-elles l'atteinte efficiente des objectifs?	<ul style="list-style-type: none"> - Degré d'atteinte des objectifs et des résultats attendus. - Renforcement de l'efficience de la stratégie. - Taux d'ONG par AREF suivies (évaluation externe). - Taux de formateurs formés sur la base d'un référentiel de compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaires DUE Maroc - Équipe ANLCA - Experts UNESCO - Opérateurs nationaux de l'alphabétisation - Experts internationaux - Dossier de l'accord et avenants - Dossiers de décaissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entrevues décideurs - Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE - Entrevues visite terrain - Focus groups - visites des classes 	<ul style="list-style-type: none"> - Le rejet des propositions par les contrôleurs financiers (pour des raisons qui relèvent plutôt de la mission du comité d'éligibilité). - Des retards des visas accordés par les contrôleurs financiers. - Lenteur des délais dans les délégations du budget aux AREF et aux Délégations provinciales. - La faible qualification des ONG en matière de gestion administrative et financière. - Le faible niveau d'organisation et de coordination entre les AREF et la DPEN dans la mise en œuvre du programme.
<p><u>ANALYSE :</u> Le programme est en cours, néanmoins des bonnes pratiques méritent d'être signalées:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation de l'efficience de l'appui reste complexe et multidimensionnelle. Ce qui explique le recours aux méthodes indirectes de mesure de l'efficience, notamment celle de l'efficience des processus. - L'efficience du processus global d'exécution est bonne. 				

Sous questions	Éléments d'appréciation	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte	constats
<ul style="list-style-type: none"> – L'Autonomie managériale et financière de l'Agence justifie le recours à la gestion par résultats. – L'approche adoptée prend en compte les expériences des années passées et les commentaires des experts, nationaux et internationaux. – La recherche continue de l'amélioration est respectée. – Le renforcement continu des capacités d'intervention reposant sur une meilleure efficacité des acteurs et des opérateurs est assuré. <p>Les pistes suivantes peuvent être avancées pour améliorer davantage l'efficacité du programme d'appui:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Assurer le paiement à temps des ONG qui interviennent sur le terrain et améliorer leur solvabilité et leur image vis-à-vis des publics et surtout des formateurs. – Faciliter le suivi, l'audit et l'évaluation selon une logique de proximité. – Renforcer davantage le professionnalisme chez les différents intervenants. 				
<p><u>Conclusion :</u></p> <p>L'analyse a mis en évidence la diversité des facteurs qui peuvent être à l'origine de l'amélioration de l'efficacité du programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'épuration des arriérées accumulées en parallèle avec la réduction des délais de paiements courants de l'année s'impose ; – Éviter les retards de versement des subventions aux ONG qui leur posent des problèmes de rémunération de leurs formateurs en temps réel et pourraient, à terme, mettre en danger la mise en œuvre de toute la stratégie. ; – Maintenir les efforts en matière de formation, particulièrement des ONG en matière de gestion, administration et finances, et qui pourraient assurer le niveau de qualité désiré. 			<p><u>Recommandation :</u></p> <p>Sur la base de cet état des lieux, les recommandations suivantes peuvent être avancées pour améliorer l'efficacité capacité du programme d'appui :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Revoir à la hausse le coût unitaire par bénéficiaire.; – Élaborer et généraliser un manuel de procédures de l'ANLCA; – Élaborer des plans d'épurations au cas par cas, et en intégrant les intervenants à tous les niveaux; – Établir un fonds spécial pour mobiliser des ressources additionnelles en faveur de l'alphabetisation. 	

TABLEAU 11 - MATRICE D’EVALUATION DE L’APPUI ALPHA II:

Question évaluative 5 : Quelles sont les leçons que l’on peut tirer du Programme ALPHA II et que renseignent-elles sur ses perspectives d’avenir?

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D’APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
5.1 : Quelles sont les leçons (ou apports, valeur ajoutée) qui sont identifiées par les acteurs clés concernant la conduite des activités du Programme au cours de la période 2008-2016 ?	Hiérarchisation des apports en fonction du nombre de fois qu’elles sont identifiées par les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires DUE Maroc • Équipe ANLCA Experts • UNESCO • Opérateurs nationaux de l’alphabétisation • Experts internationaux • Dossier de l’accord et avenants • Dossiers de décaissement 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues décideurs</p> <p>Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE</p> <p>Entrevue visite terrain</p> <p>Focus groups visites</p>	<p>Pour la période 2013-2016, les principales leçons qui se dégagent de la documentation et des propos des acteurs clés concernant la conduite du programme ALPHA II sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l’implication des secteurs, des entreprises et des employeurs dans les activités de développement de l’alphabétisation aux plans national, régional et local; • Maintenir les exigences d’institutionnalisation, de mise en œuvre de la contrepartie nationale et de capitalisation de l’expertise locale développée. • Les efforts de suivi et d’accompagnement représentent des atouts du programme ALPHA II.

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
			des classes	
5.2 : Quelles sont les perspectives qui sont identifiées par les acteurs clés concernant la conception et la mise en œuvre d'une éventuelle troisième phase du programme ?	Pertinence Adéquation avec les besoins du pays Enjeux de l'alphabétisation: La grande majorité des activités et modalités d'intervention du programme au cours de sa programmation 2010-2015 étaient alignées avec les besoins et les priorités du Maroc matière de développement de politiques sectorielles et/ou nationales d'alphabétisation	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires DUE Maroc • Équipe ANLCA Experts • UNESCO • Opérateurs nationaux de l'alphabétisation Experts internationaux Dossier de l'accord et avenants Dossiers de décaissement 	Revue documentaire Entrevues décideurs Entretiens gestionnaires ANLCA et DUE Entrevue visite terrain Focus groups visites des classes	De l'avis de tous les intervenants, le programme de l'UE, a été un succès et un des objectifs recherchés aujourd'hui, est de le pérenniser et de l'institutionnaliser par des procédures de généralisation, d'ancrage et de développement, en collaboration avec les secteurs concernés. Pour la période 2013-2016, les principales perspectives identifiées par acteurs clés concernant la poursuite du programme ALPHA II au cours des prochaines années sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Reconduire le Programme avec quelques modifications (par exemple, prise en compte de nouvelles filières qui favorisent l'emploi pour les jeunes). Renforcer les mécanismes de consolidation et de pérennisation des résultats. Renforcer les équipes de l'ANLCA et éventuellement les équipes des antennes externes (à créer) Développer davantage les partenariats locaux, régionaux et nationaux, notamment avec le monde du travail.
ANALYSE : L'Approche du Programme ALPHA II est souple, participative, adaptée au contexte et basée sur les besoins des bénéficiaires. Elle est				

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
<p>pensée pour intégrer le contexte régional. Il s'agit d'approche intégrée en alphabétisation qui cible des résultats tangibles et graduels et se dotant d'une planification concrète.</p> <p>Le programme de l'UE, d'appui à la stratégie nationale se démarque nettement dans l'univers des multiples programmes d'alphabétisation des autres bailleurs de fonds. Il permet, entre autres, de vivre des expériences concrètes menant à des résultats tangibles. Ces expériences significatives sont vécues en suivant des indicateurs.</p> <p>Il est souhaité unanimement une reconduction du programme de l'UE en conservant sa nature et ses acquis et en le faisant évoluer vers de nouveaux. Une réflexion prospective devra être faite concernant les moyens à mettre en œuvre, pour l'implantation et la pérennisation des interventions faites dans le cadre du programme ALPHA I et ALPHA II.</p> <p>Le SIMPA bien qu'il ait évolué et toujours perfectible, dans une vision de qualité et de s'assurer que les bénéficiaires inscrits profitent de toute la formation les 300 heures et que ce sont les mêmes qui passent les examens de validation des acquis et/ou de certification. Par ailleurs, le SIMPA est dédié à diffuser l'information à un large public. En plus d'aider les gestionnaires et planificateurs des différents paliers à établir les priorités, le SIMPA permet aux chercheurs et aux partenaires d'accéder à de l'information sur le système d'alphabétisation au Maroc.</p>				
<p>Conclusions :</p> <p>Conclusion</p> <p>Selon toutes les études dans ce domaine, l'alphabétisation contribue au développement économique. Le Programme ALPHA II vise des changements substantiels (autonomisation, employabilité...) qui s'inscrivent dans la durée.</p> <p>L'alphabétisation est aussi l'affaire des employeurs, de l'université et de la société civile. L'implication de tous les acteurs concernés n'est pas toujours systématique, notamment celle des employeurs, qui non seulement peuvent participer à l'élaboration des curricula, mais aussi participer à la mise en œuvre via des mécanismes de partenariat clairs. Dans le contexte actuel aussi bien dans le Programme ALPHA II que dans la stratégie nationale</p>			<p>Recommandations:</p> <p>Recommandation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer ces résultats par des actions de pérennisation, d'accompagnement dans l'immédiat et d'appui à l'insertion des bénéficiaires, pour ne pas voir se disperser leurs acquis. • Mettre en place des mesures de transferts visant à soutenir les programmes régionaux de soutien à l'alphabétisation par: • Le soutien l'élaboration de plans régionaux de développement et de renforcement de l'alphabétisation; • L'accompagnement pour la mise en place d'instituts régionaux de professionnalisation des alphabétiseurs intégrés dans les Centres de formation de 'éducation nationale ; • Le développement de centres d'élaboration de moyens didactiques, et de contenus TIC; 	

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
	<p>au Maroc.</p> <p>Plusieurs fonctions sont inexistantes et un programme, même élaboré selon l'AP, ne comblera pas toutes les lacunes et ne permettra pas d'atteindre les objectifs escomptés sur le plan qualité.</p> <p>Conclusion :</p> <p>Les alphabétiseurs ainsi que les superviseurs et autres acteurs de l'alphabétisation se trouvent souvent isolés et incapables de répondre à des exigences de l'andragogie ou de l'AP (difficulté d'élaborer une leçon, de choisir des exercices d'évaluation, de distinguer les effets des résultats dans un cadre d'analyse logique). Les différentes catégories de bénéficiaires de l'expertise du Programme ALPHA II ne constituent pas aujourd'hui des communautés professionnelles, ils sont plutôt collègues et travaillent chacun de manière isolée. Ils ont cependant tous souligné l'intérêt du partage réalisé lors des ateliers de formation. L'enrichissement qu'apportent les ateliers regroupant des personnes partageant les mêmes intérêts pour l'alphabétisation est reconnu par les participants qui souhaitent que ces activités soient renforcées.</p> <p>Conclusion :</p> <p>L'environnement de travail immédiat n'est pas un lieu de renforcement de compétences ni de stimulant pour la créativité et l'innovation.</p> <p>Le Programme ne semble pas avoir suffisamment investi dans les</p>			<p>Recommandation</p> <p>Favoriser la mise en place des ateliers de partage d'approfondissement et de régulation APAR : une opportunité régulière de réfléchir sur leur pratique <i>et d'agir différemment</i> pour faire mieux avec et pour les bénéficiaires et en dehors. Ce ne sont ni les programmes ni les modèles qui produisent de meilleurs résultats, mais c'est au contraire leur utilisation effective, professionnelle et créative par les alphabétiseurs.</p> <p>Le Peer coaching initie une assistance mutuelle entre collègues qui partagent les succès et les faiblesses d'un travail. À travers le coaching, l'apprentissage entre pairs, le conseil, il sera possible de créer des réseaux, formels ou informels, qui mettront en évidence l'intérêt d'utiliser les pratiques collaboratives.</p> <p>Recommandation :</p> <p>Soutenir l'utilisation des TIC dans une perspective de pédagogie inversée (les utilisateurs deviennent les concepteurs-initiateurs). Utiliser le potentiel des technologies mobiles et soutenir la mise en place de dispositifs qui permettent la co-construction de savoirs et de pratiques en alphabétisation rendus disponibles sur des plateformes mobiles.</p>

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
				<p>sphères dans lesquelles se déploie l'innovation en alphabétisation. Parmi ces sphères celles qui concernent les TIC. L'utilisation des TIC reste limitée, bien qu'elle intéresse tout le monde.</p> <p>Conclusion : Faible visibilité de l'appui de l'UE en tant qu'organisation et méconnaissance de ses missions. À titre d'exemple, les personnes impliquées dans les régions et les provinces visitées citent les indicateurs en les associant rarement à l'UE.</p> <p>Recommandation : Renforcer les activités de communication autour du Programme : Mise en place d'un prix d'innovation au niveau des formateurs et des équipes d'élèves/stagiaires: le Prix UE.</p>

TABLEAU 12 - MATRICE D’EVALUATION DE L’APPUI ALPHAI: IMPACTS

Question évaluative: *Comment peut-on pérenniser les gains en matière de vision, de procédures, de modèles et de matériaux du programme ALPHA I et les appliquer dans la poursuite de ALPHA II?*

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D’APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
6.1 Quels sont les bénéfices directs ou indirects, prévus ou imprévus du programme?	<ul style="list-style-type: none"> – Effets sur les politiques nationales d’alphabétisation ; – Degré d’appropriation et pérennité – Rôle de l’appui technique 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestionnaires DUE Maroc – Équipe ANLCA – Experts UNESCO – Opérateurs nationaux de l’alphabétisation – Experts internationaux – Dossier de l’accord et avenants – Dossiers de décaissement 	<ul style="list-style-type: none"> – Revue documentaire – Entrevues décideurs – Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE – Entrevues visite terrain – Focus groups – visites des classes 	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement des capacités de pilotage et de suivi de la stratégie tant au niveau central que régional et provincial. – La culture d’évaluation et de suivi est partagée par l’ensemble des acteurs. – la gestion par résultats est acquise.
6.2 Les impacts ont-ils des chances	<ul style="list-style-type: none"> – Effets sur les politiques nationales d’alphabétisation ; 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestionnaires DUE Maroc – Équipe 	<ul style="list-style-type: none"> – Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> – Maitrise de l’approche programme. – La mise en place des programmes de renforcement des compétences (post-alphabétisation) pertinentes et

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
d'être durables ?	<ul style="list-style-type: none"> - Degré d'appropriation et pérennité - Rôle de l'appui technique 	<ul style="list-style-type: none"> ANLCA - Experts - UNESCO - Opérateurs nationaux de l'alphabétisation - Experts internationaux - Dossier de l'accord et avenants - Dossiers de décaissement 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevues décideurs -Entrevues gestionnaires ANLCA et DUE -Entrevues visite terrain -Focus groups -visites des classes 	<ul style="list-style-type: none"> diversifiées. - Des réalisations encourageantes en matière de ciblage : une prédominance du milieu rural (52% des inscrits), ce qui est dû à des efforts accrus dans les régions à forte population rurale. - L'utilisation du système d'information à tous les niveaux et chez tous les opérateurs est devenue possible.

ANALYSE :

Par rapport aux objectifs fixés du programme, à savoir l'amélioration de l'efficacité de pilotage de la stratégie et l'amélioration des effets durables de l'alphabétisation, l'examen des résultats obtenus révèle qu'ils sont très probants:

- Une forte visibilité politique au profit du secteur de l'alphabétisation des adultes est créée; Ce qui a permis à une dynamique autour de la question de l'alphabétisation de se mettre en place.
- Des avancées significatives ont été enregistrées sur le plan des réalisations, mais également sur l'encadrement et le pilotage du secteur.
- Le renforcement des compétences du personnel DLCA, ANLCA est assuré.
- Les outils de pilotage sont maîtrisés : approche programme.

Cependant, l'analyse des modalités d'application du programme fait ressortir plusieurs éléments qui conduisent à relativiser son

SOUS QUESTIONS	ELEMENTS D'APPRECIATION	SOURCES DE DONNEES	METHODES / OUTILS DE COLLECTE	CONSTATS
<p>impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La motivation intrinsèque et extrinsèque de la cheville ouvrière de tout ce système « <i>l'alphabétiseur</i> » s'impose à travers une augmentation de la rémunération et les tranches de paiement, la formulation d'un statut professionnel et la poursuite de l'offre de formation. - L'intégration de l'alphabétisation dans les programmes de développement sectoriel et local est devenue primordiale par une participation aux dynamiques locales de conception du développement global. 				
<p><u>Conclusion :</u> Les clés de ce succès résident, entre autres, dans les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La motivation et la participation active dans l'alphabétisation de la part de la société civile, des ONG et des formateurs. - L'instauration et l'activation des instances de contrôle et d'audit interne et l'alignement du coût unitaire de l'alphabétisation avec les normes internationales. - L'application des approches participatives et de gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités et de la gestion déconcentrée et décentralisée. 			<p><u>Recommandations :</u> Sur la base de cet état des lieux, les recommandations suivantes peuvent être avancées pour améliorer les retombées du programme d'appui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donner les moyens aux acteurs de la politique sectorielle (cadres centraux et régionaux notamment). - Développer la culture suivi-évaluation durant toutes les phases d'exécution d'un programme d'alphabétisation. - Une communication ciblée, pertinente et diversifiée. 	