



**ANNEXE**

de la décision d'exécution de la Commission relative au programme d'action annuel 2017 –  
partie 1 en faveur du Maroc à financer sur le budget général de l'Union

**Document relatif à l'action pour le:**

**Programme d'appui à la stratégie d'alphabétisation au Maroc – 3ème Phase**

<b>1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS</b>	Programme d'appui à la stratégie d'alphabétisation au Maroc – 3ème Phase Numéro CRIS: ENI/2017/40313 Financé par l'instrument européen de voisinage			
<b>2. Zone bénéficiaire</b>	Maroc			
<b>3. Document de programmation</b>	Cadre Unique d'Appui pour l'appui de l'UE au Maroc (2014-2017)			
<b>4. Secteur de concentration/domaine thématique</b>	Accès équitable aux services de base (volet 1)	Aide Publique au Développement: OUI		
<b>5. Montants concernés</b>	Coût total estimé: 50 millions d'euros Montant total de la contribution du budget de l'Union Européenne (UE): 50 millions d'euros dont: 45 millions d'euros (indicatif) au titre de l'appui budgétaire et 5 millions d'euros (indicatif) au titre de l'appui complémentaire			
<b>6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre</b>	Appui budgétaire et aide complémentaire <b><u>Gestion directe :</u></b> - Appui budgétaire: contrat de réforme sectorielle - Subventions: appel à propositions - Appui complémentaire: passation de marchés de services <b><u>Gestion indirecte:</u></b> - Gouvernement du Maroc (Jumelage) - Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)			
<b>7. a) Code(s) CAD</b>	11230 Education pour une meilleure qualité de la vie pour les jeunes et les adultes			
<b>b) Principal canal de distribution</b>	10000 Public sector institutions			
<b>8. Marqueurs (issus</b>	<b>Objectif stratégique général</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif</b>	<b>Objectif</b>

du formulaire CRIS CAD)			important	principal
Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>		X	X
Aide à l'environnement	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>		X	<input type="checkbox"/>
Développement du commerce	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>		<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
Diversité biologique	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lutte contre la désertification	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atténuation du changement climatique	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptation au changement climatique	X		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»</b>	N/A			
<b>10. ODDs</b>	<p>Objectif principal: ODD 4 "Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie"</p> <p>Objectif secondaire: ODD 5 " Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles"</p>			

## RESUME

S'inscrivant dans la continuité des deux appuis budgétaires précédents de l'UE en soutien à la lutte contre l'analphabétisme au Maroc et qui avaient respectivement pour objectif:

- une amélioration quantitative de l'impact des campagnes d'alphabétisation à une époque (2010) où le taux d'analphabétisme frôlait les 40% (Programme Alpha I) ;
- l'accompagnement de la réforme du secteur et de l'opérationnalisation de l'Association Nationale pour la Lutte contre l'Analphabétisme (ANLCA) dans un souci d'efficacité de la stratégie (Programme Alpha II);

le nouveau programme (Alpha III) devrait soutenir l'approche intégrée de la stratégie d'alphabétisation telle que décrite dans la feuille de route de l'ANLCA révisée en 2016, avec les domaines d'appui prioritaires suivants:

1. Territorialisation de la stratégie;
2. Ciblage du public avec un accent sur la jeunesse et adaptation des programmes;
3. Amélioration de la qualité notamment par la formation des alphabétiseurs;
4. Insertion socioéconomique et effectivité des passerelles avec la formation professionnelle ;
5. Renforcement des partenariats et sécurisation du financement.

## 1. CONTEXTE

### 1.1 Contexte sectoriel

Selon le dernier recensement général de la population et de l'habitat (2014), **32.2% de la population** marocaine âgée de 10 ans et plus est analphabète, ce qui représente 8,6 millions d'habitants. Cette moyenne recouvre des disparités importantes selon l'âge<sup>1</sup>, le genre (22,1% pour les hommes contre 41,9% pour les femmes), le milieu de résidence (22,2% pour l'urbain contre 47,7% pour le rural) et la région (les taux d'analphabétisme les plus élevés se situent dans les régions de Beni Mellal-Khénifra avec 38,7% et de Marrakech-Safi avec 38%).

Malgré le fait que le taux d'analphabétisme au Maroc ait connu une baisse significative ces dernières années, puisqu'il était encore de 43% en 2004, il reste largement supérieur à celui des autres pays de la sous-région.

Si le chiffre de 32,2% peut paraître encore élevé et traduire une faillite partielle du système d'alphabétisation, c'est plutôt la complexité du phénomène qu'il faut mettre en avant. Deux repères sont à suivre: d'une part le stock d'analphabètes qui est continuellement renouvelé en raison de l'abandon scolaire (200.000 enfants sortent du système formel chaque année sans avoir fixé les compétences de base, ce qui en fait des jeunes analphabètes) et d'autre part la qualité et la durabilité des apprentissages: on met autant de temps à s'alphabétiser qu'à se désalphabétiser si on n'est pas dans un environnement porteur.

#### 1.1.1 Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE

##### a) Evaluation de la politique publique<sup>2</sup>

Le secteur de l'Education dans son ensemble dispose d'une **Vision stratégique de la réforme de l'Education 2015-30**<sup>3</sup>, adoptée en 2015, qui couvre les questions d'Education en général, allant de l'Alphabétisation à l'Enseignement Supérieur et la Recherche, en passant par l'Education de base et la Formation Professionnelle. Cette vision résume les finalités de l'alphabétisation comme étant de « donner la possibilité à toute personne, en situation d'analphabétisme, de néo-analphabétisme et d'alphabétisé, de s'épanouir dans sa vie personnelle et de mieux appréhender la vie publique et d'y participer activement » et de « garantir l'irréversibilité de l'alphabétisation par la mise en place d'un processus d'éducation et d'apprentissage tout au long de la vie ». Cette vision met l'accent également sur l'institutionnalisation de passerelles entre les divers cycles d'éducation et de formation, la discrimination positive en faveur des milieux ruraux et périurbains et la nécessité de mobilisation sociétale.

Chacun des départements<sup>4</sup> concernés par la Vision stratégique de l'Education a ensuite décliné celle-ci soit dans une stratégie, soit directement dans une feuille de

---

<sup>1</sup> Les données de l'analphabétisme désagrégées par âge n'ont pas été fournies par le Haut-Commissariat au Plan, mais on sait qu'il y a des analphabètes jeunes en raison des 200.000 abandons scolaires par an.

<sup>2</sup> Voir également l'annexe 4 sur l'analyse de l'éligibilité de la politique publique.

<sup>3</sup> [http://www.csefrs.ma/pdf/Vision\\_VF\\_Fr.pdf](http://www.csefrs.ma/pdf/Vision_VF_Fr.pdf).

<sup>4</sup> Le lien entre le secteur de l'alphabétisation et le secteur de l'Education non formelle (ENF) est le suivant: l'école étant obligatoire jusqu'à 15 ans, une personne de moins de 15 ans en situation de décrochage scolaire est orientée vers l'ENF, avec l'objectif premier de la faire revenir dans le système

route, en fonction de l'état d'avancement du processus de la réforme. Le secteur de l'alphabétisation dispose ainsi d'une **Feuille de route 2015-24**, adoptée en 2014 (pour la période initiale 2014-2020) et révisée en 2016. Celle-ci prévoyait d'ici 2024 un taux d'analphabétisme de moins de 5% (contre 32% actuellement), avec notamment l'élimination de l'analphabétisme chez les jeunes. Pour se faire, il est prévu d'augmenter le nombre annuel d'apprenants à 1.200.000 personnes (contre 700.000 actuellement), de redoubler d'efforts sur la durabilité (10% des néo-alphabètes devraient pouvoir continuer un parcours d'apprentissage contre 5 % actuellement) et de mettre en œuvre une territorialisation de la stratégie.

En juillet 2017, le nouveau gouvernement (entré en fonction deux mois plus tôt), a revu, lors d'une séance parlementaire, les objectifs quantitatifs de façon plus réaliste, gardant le rythme de 1.200.000 apprenants par an, ce qui définit désormais un **taux d'analphabétisme de 20% d'ici 2021** (qui marque la fin de son mandat) et 10% d'ici 2026. Cette orientation a été entérinée avec une nouvelle révision de la Feuille de route lors du 3<sup>ème</sup> Conseil d'administration de l'ANLCA qui s'est tenu le 8 septembre 2017.

Le principe de base émanant de cette feuille de route – et qui reste encore à transposer dans la réalité – est l'importance d'« instaurer une **logique de la demande** au lieu d'une logique de l'offre ». Placer la perspective de l'apprenant au centre de la stratégie permettrait en effet de cibler les programmes afin d'en assurer la pertinence et la qualité. Ces aspects sont d'autant plus importants qu'il s'agit de viser l'acquisition de compétences durables, tout en augmentant le nombre total d'alphabétisés.

La stratégie d'alphabétisation est déclinée en **sept axes d'intervention**: (Axe 1) Planification et financement ; (Axe 2) Ciblage et qualité des programmes d'alphabétisation ; (Axe 3) Gouvernance et suivi-évaluation ; (Axe 4) Renforcement des capacités ; (Axe 5) Partenariat et coopération ; (Axe 6) Etudes, recherche et innovation ; (Axe 7) Communication, mobilisation et plaidoyer.

Le **financement** de la stratégie est un autre défi à relever. Le budget du secteur de l'alphabétisation sur la période 2010-2016 a connu une certaine stagnation autour de 140 millions Moroccan Dirham (MAD) par an (13 millions d'euros), alors que la plupart des autres départements ont vu leur budget diminuer. Le budget 2017 se monte à 162 millions MAD (14.7 millions d'euros) soit une *augmentation notable de 15%*. Toutefois, cela reste modeste par rapport au budget de l'Education nationale (un peu plus d'1%) alors que les références internationales préconisent d'affecter un minimum de 3% du budget de l'Education à l'alphabétisation des adultes. Seule la décision – exceptionnelle - du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) d'affecter la totalité des ressources de l'appui budgétaire au budget de l'ANLCA, a permis de maintenir un fort volume d'activité. Ainsi pour 2016, 57,6% du budget de l'Agence provenait du budget de l'Etat, 41,6% de l'appui budgétaire de l'UE et 1,2% des partenaires publics.

---

formel. Au-delà de 15 ans, si ni le système formel ni le système non formel n'ont su apporter de réponse, il reste les programmes d'alphabétisation. Sur le terrain, ce sont souvent les mêmes associations qui dispensent les programmes d'ENF et d'alphabétisation, ce qui fait que le renforcement de capacités des associations servira aux deux secteurs.

## b) Cadre stratégique de l'UE

Conformément aux objectifs de la Politique de développement européenne et de la Politique européenne de voisinage, l'intervention de l'UE au Maroc poursuit le double objectif de (1) "renforcer la démocratie et la gouvernance (politique, économique et sociale)" et (2) "promouvoir une croissance durable et inclusive en faveur du développement humain", selon le principe que les réformes économiques doivent s'appuyer sur des réformes sociales d'envergure visant à l'amélioration de la situation des couches les plus démunies de la population, dont entre autres la lutte contre l'analphabétisme.

En effet, les objectifs de lutte contre la pauvreté et d'amélioration de l'accès aux services de base font partie des priorités politiques du gouvernement, mais le manque d'une vision globale coordonnée n'a pas encore permis de faire face efficacement aux dimensions multiples de l'exclusion et de la pauvreté. Aussi, le ciblage et la volonté de redistribution ne se sont pas encore suffisamment traduits dans les interventions pour remédier aux écarts.

En application des principes de division du travail, la présence de l'UE dans l'appui aux services de base, notamment l'éducation dans sa globalité, mais également la santé et la protection sociale, l'eau potable et l'assainissement, et le désenclavement, est justifiée par rapport à son expertise. La présence de l'UE constitue dans le contexte actuel une réponse conforme aux priorités de la politique de voisinage, renouvelée dans le cadre du Plan d'action sur le Statut Avancé.

Le **Cadre unique d'appui pour l'appui de l'UE au Maroc 2013-2017** mentionne clairement l'appui de l'UE à la stratégie nationale d'alphabétisation, dans ses dimensions quantitatives et qualitatives:

- Secteur 1: "Accès équitable aux services de base"
- Objectif spécifique 1: "Soutenir par une coopération approfondie les réformes et politiques nationales promouvant l'accès équitable de la population marocaine aux services sociaux et de base"
- Résultat 1: " Amélioration de l'accès aux services de santé et d'éducation ainsi que de la qualité de ces services"
- Indicateur 5: Taux d'alphabétisation.

### ***1.1.2 Analyse des parties prenantes***

L'institution chargée de mettre en œuvre et de coordonner la stratégie marocaine d'alphabétisation est l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisme (ANLCA), rendue opérationnelle en 2014<sup>5</sup>. L'objectif de l'ANLCA est également de devenir, à terme, un centre d'expertise en alphabétisation.

Jusqu'en 2014, la question de l'alphabétisation relevait d'une direction du Ministère de l'Éducation Nationale. Compte tenu des enjeux et pour des questions d'efficacité (renforcer l'indépendance afin de réussir la mission de coordination de tous les acteurs), il a été décidé de donner un statut d'Agence à l'institution en charge de la

---

<sup>5</sup> Tenue le 5 novembre 2014 du premier Conseil d'Administration de l'ANLCA, présidé par le Chef de Gouvernement.

lutte contre l'analphabétisme. Une Agence, dans le droit public marocain, est un établissement public doté de l'autonomie financière et d'un conseil d'administration qui réunit en son sein toutes les parties prenantes de la stratégie et est présidé par le Chef de Gouvernement. A noter que la nomination d'un nouveau directeur en mars 2016, issu du MEF et du cabinet du Chef de gouvernement et guidé par une vision pragmatique des choses, a marqué un tournant dans l'opérationnalisation de l'agence.

Malgré l'appui de l'UE au processus d'opérationnalisation de l'ANLCA, via une assistance technique qui a démarré en décembre 2016 pour une période de douze mois, cette structure nécessitera encore un renforcement des capacités organisationnelles (planification stratégique, prévisions et suivi budgétaires, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mobilisation de financements, suivi et évaluation) et techniques (ingénierie de formation, études et recherches). D'un point de vue institutionnel, le processus de décentralisation avancée, initié en juillet 2015<sup>6</sup>, implique un processus rapide de déconcentration et de décentralisation avec la mise en place d'antennes territoriales, qui doit être accompagné compte tenu de la jeunesse de l'agence.

S'il va de soi que l'alphabetisation requiert les efforts de l'ensemble de la société marocaine, l'ANLCA ne peut pour l'instant s'appuyer que d'une part sur les opérateurs publics et d'autre part sur la société civile, à niveau à peu près équivalent. Les collectivités locales, qui ne disposent pas encore des ressources appropriées, et le secteur privé, à l'exception de quelques grands groupes, n'ont pas encore pris leur part de responsabilité. Pour rappel, l'ANLCA ne met pas, elle-même, en œuvre les cours d'alphabetisation. L'agence travaille à la programmation technique et budgétaire, produit les outils et contribue au contrôle qualité des prestations. Le travail de terrain est réalisé soit par les opérateurs publics partenaires - sur leurs propres ressources, soit par la société civile dans le cadre de conventions annuelles passées avec l'agence - sur les ressources de cette dernière. Afin d'atteindre le chiffre de 1.200.000 apprenants par an, l'ANLCA est donc appelée à renforcer et diversifier ses partenariats.

Pour ce qui est des opérateurs publics, le Ministère des Affaires islamiques totalise à lui-seul 95% des apprenants (soit près de 300.000 pour l'année 2015-16). A noter que ce programme, qui vise essentiellement un apprentissage religieux et qui se fait dans les mosquées, n'est pas placé sous la responsabilité de l'ANLCA. Le Ministère de l'Artisanat quant à lui s'est engagé à promouvoir l'alphabetisation fonctionnelle des artisans. Les nombreux autres acteurs potentiellement concernés (Ministère de la Jeunesse et des Sports à travers les maisons de jeunes et foyers féminins, Ministère de l'Agriculture, Administration pénitentiaire, Forces Armées Royales et Forces auxiliaires, Entraide nationale, Initiative Nationale pour le Développement Humain, universités, etc...) sont encore largement en reste.

L'ANLCA est intrinsèquement liée au Ministère de l'Education nationale à différents niveaux. D'une part, comme précisé ci-dessus, avant la création de l'ANLCA, la

---

<sup>6</sup> La promulgation en juillet 2015 des trois lois organiques (n°111.14, 112.14 et 113.14) précisant les compétences des différents niveaux de collectivités territoriales (Régions, Provinces et Communes) a donné le signal du processus de décentralisation, qui n'est pas encore abouti mais implique d'importantes réformes au sein des administrations.

question de l'alphabétisation relevait du Ministère. Sur le terrain, en attendant la création des antennes de l'ANLCA, ce sont toujours les académies régionales, qui relèvent du Ministère, qui gèrent les dossiers d'alphabétisation. Sur le plan stratégique, le lien est fait par la Vision stratégique 2015-30 qui couvre toutes les questions éducatives, y compris l'alphabétisation. Plus récemment, une convention cadre a été signée entre l'ANLCA et le Ministère de l'Education nationale pour d'une part prévoir une mutualisation des moyens pour la création des antennes régionales et d'autre part engager à nouveau le Ministère dans les programmes d'alphabétisation, grâce à l'ouverture des écoles aux associations proposant de l'alphabétisation, dans la perspective d'une alphabétisation familiale (alphabétiser les parents d'élève en vue de les impliquer dans le suivi de leurs enfants et dans la vie de l'école). Le lien entre les programmes ALPHA et EDUC se font en interne au niveau de la Délégation.

Pour ce qui est de la société civile<sup>7</sup>, l'ANLCA travaille avec près de 2.500 associations locales, qui couvrent environ 350.000 apprenants chaque année. Ces associations sont indemnisées 350 MAD par apprenant pour la première année (acquisition des compétences de base en lecture, écriture et calcul) et 500 MAD par apprenant pour la deuxième année (renforcement des compétences et alphabétisation fonctionnelle). Les procédures administratives font que les associations ont dû faire face, dans le passé, à de nombreux arriérés de paiement. Même si l'ANLCA fournit aujourd'hui beaucoup d'efforts pour assainir la situation, des réformes sont nécessaires, comme notamment instaurer des conventions pluriannuelles, pour simplifier les procédures et par là-même réduire les délais de traitement administratif. Par ailleurs, on peut observer de grandes disparités parmi les associations impliquées, certaines faisant preuve d'un grand professionnalisme, d'autres ayant un grand besoin de renforcement de leurs capacités de gestion (projet, financière et RH) et de leur compétences techniques.

### ***1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes***

La révision de la feuille de route de l'agence en février 2016 premièrement, et la nomination d'un nouveau directeur de l'agence en mars 2016 deuxièmement, ont servi de guide à la formulation des domaines d'appui prioritaire. Seul le premier point relatif à la territorialisation de la stratégie est une nouveauté, toutes les autres problématiques identifiées s'inscrivant dans la poursuite des actions déjà engagées. Toutefois, comme le soulignent les rapports d'évaluation ALPHA I et ALPHA II<sup>8</sup>, la pratique sur le terrain laisse à désirer soit d'un point de vue qualitatif, soit en terme de pérennisation de certaines des actions engagées.

Les domaines d'appui prioritaires pour la mise en œuvre de la stratégie, dans sa globalité, sont donc les suivants:

#### **Territorialisation de la stratégie**

---

<sup>7</sup> Des rencontres avec la société civile sont organisées à chaque visite de terrain (les dernières à Beni Mellal en février 2017 et Er-Rachidia en mai 2017). En effet, il est plus pertinent de rencontrer des petites associations de terrain que les grandes associations de Rabat et Casablanca qui passent outre la subvention de l'ANLCA. Les points soulevés concernent invariablement les arriérés de paiement, l'indemnisation des alphabétiseurs, la formation des alphabétiseurs et la pertinence des manuels.

<sup>8</sup> Evaluation finale du programme d'appui de l'UE à la stratégie nationale d'alphabétisation Phase I, A. Chbani et A. Ibourk, août 2016 & Evaluation mi-parcours du programme d'appui de l'UE à la stratégie nationale d'alphabétisation Phase II, A. Chbani et A. Ibourk, août 2016.

Compte tenu du contexte institutionnel (déclenchement du processus de régionalisation avancée, élaboration de Plans de Développement Régionaux et mise en place d'antennes régionales et provinciales de l'ANLCA), il est nécessaire que tous les acteurs œuvrant au sein d'un même territoire (ANLCA, opérateurs publics, collectivités locales, société civile et secteur privé) définissent une stratégie d'alphabétisation pertinente différenciée en fonction des besoins spécifiques propres au territoire concerné, permettant l'adaptation des contenus aux réalités locales (langue, culture, activité économique, calendrier des formations...). La territorialisation de la stratégie d'alphabétisation doit produire une amélioration quantitative et qualitative du service rendu.

La territorialisation doit être également l'occasion de mobiliser des ressources financières additionnelles en particulier dans les régions à dominance rurale qui bénéficieront, à court terme, de l'appui de plusieurs fonds (Fonds de cohésion sociale, Fonds de développement rural) destinés à réduire les disparités régionales.

### **Cadre institutionnel et gouvernance**

Le développement d'articulations opérationnelles avec tous les acteurs de l'alphabétisation constitue un enjeu essentiel pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la stratégie. Une approche intégrée avec les programmes de développement (i) sectoriels (Agriculture, Artisanat, Affaires Islamiques, etc...), (ii) transversaux (Initiative Nationale pour le Développement Humain, Entraide Nationale, etc...) et (iii) régionaux (Plans de Développement Régionaux) constitue une priorité.

Le pilotage de cette approche intégrée est du ressort de l'ANLCA, qui doit disposer pour ce faire d'un système de suivi exhaustif (tout acteur confondu) et d'outils de gestion financière adaptés. Comme souligné ci-dessus, l'ANLCA est une structure jeune qui nécessite un accompagnement pour la mise en œuvre d'outils performants de gestion et d'un renforcement de ses capacités internes. Il en est de même pour les autres acteurs de l'alphabétisation, les anciens (opérateurs publics et associations) comme les nouveaux (collectivités locales, universités, secteur privé).

### **Ciblage du public**

En termes de profil, les groupes prioritaires en matière d'alphabétisation au Maroc, c'est-à-dire les catégories les plus touchées et les plus vulnérables, sont **les femmes, les jeunes et en particulier ceux des zones rurales**. Toujours est-il qu'il ne faut pas négliger d'autres catégories, telles que les hommes adultes et les fonctionnaires déjà en poste. La nouvelle stratégie préconise un ciblage par groupe (âge, genre, milieu rural ou urbain) et par besoin (Insertion socioéconomique, réinsertion scolaire, insertion socioculturelle). La réponse à cette identification est de pouvoir concevoir des programmes spécifiques et adaptés. Cette approche par besoin constituerait une avancée majeure puisqu'aujourd'hui seuls 3% des apprenants bénéficient de tels programmes ciblés.

Avec l'appui de l'UE, un programme spécifique pour les Jeunes a pu être élaboré et sera testé en dimension réelle à compter de septembre 2017.

### **Renforcement de la qualité des programmes**

Dans la foulée du point précédent, la question fondamentale qui doit être posée est comment tenir compte des divers intérêts et des différents niveaux (analphabétisme



vs illettrisme) qui existent au sein d'un groupe d'apprenants. Pour cela, les alphabétiseurs doivent adopter une véritable **approche andragogique**, c'est-à-dire interactive et adaptée à un public adulte, l'essentiel étant d'"apprendre à apprendre". Il va de soi qu'une telle approche, gage de qualité, permet d'acquérir des compétences en alphabétisme utiles, pertinentes et durables, visant des pratiques de communication au service du développement personnel, communautaire et sociétal. Enfin, une approche andragogique nécessite également de proposer des centres d'alphabétisation permanents ainsi que des horaires flexibles, en sortant de la logique de calendrier scolaire.

### **Lien entre alphabétisation et insertion socio-professionnelle**

Les programmes d'alphabétisation se font en deux niveaux / années. La première année est consacrée à l'apprentissage des compétences de base (lecture, écriture, calcul et désormais numérique). La deuxième année est consacrée soit au renforcement de ces compétences, soit à l'initiation professionnelle, soit à l'alphabétisation fonctionnelle pour les personnes déjà en activité. Les programmes de cette 2ème année, qui est d'ailleurs fortement plébiscitée par les apprenants, devraient gagner en pertinence en étant orientés vers l'insertion socio-professionnelle (soutien à des activités génératrices de revenus et formation à l'auto-entrepreneuriat). L'objectif de la feuille de route est **d'inscrire 10% des néo-alphabètes** en 2ème année, contre 5% actuellement, ce qui demande des ressources budgétaires accrues, un renforcement des partenariats et un renforcement de capacités des opérateurs. Par ailleurs, l'expérience des Centres d'Apprentissage Communautaires (CAC), qui appliquent cette logique, s'est révélée encourageante et mériterait d'être soutenue.

### **Mise en œuvre effective de passerelles vers la Formation professionnelle**

Actuellement, sur base volontaire, des certificats sont délivrés à la fin de chaque niveau. D'une part, il faudrait que les tests de certification soient pertinents par rapport aux pratiques de la vie quotidienne et qu'ils s'inscrivent dans le Cadre National de Certification actuellement en préparation. D'autre part, il est nécessaire que ces certificats jouissent d'une réelle reconnaissance officielle, en ouvrant les portes de la formation professionnelle, notamment pour les jeunes, voire de l'Education nationale pour les plus brillants, sans limite d'âge.

### **Mise en place d'une véritable ingénierie de formation**

La formation initiale d'un alphabétiseur dure actuellement trois jours, ce qui ne permet évidemment pas de maîtriser l'approche andragogique. Il est crucial de développer un corps de formateurs d'alphabétiseurs ainsi qu'un corps hautement qualifié de formateurs des formateurs. D'où la réflexion sur la création d'Institut de formation dans les métiers de l'alphabétisation. Par ailleurs, il est également urgent de réviser le matériel d'apprentissage, qui est encore sous forme de manuel standard, en passant à un système modulaire thématique, qui répondrait mieux aux rythmes d'apprentissage et aux intérêts exprimés. Il y a lieu également d'intégrer les Technologies de l'information et de la communication (TIC), à la fois comme partie intégrante de l'alphabétisation de base ("alphabétisation numérique"), comme support d'apprentissage et comme possibilité de formation continue à distance pour les alphabétiseurs.

### **Système de suivi/évaluation**

Le système de suivi/évaluation, notamment le contrôle des classes d'alphabétisation des associations, doit être repensé, car d'une part les inspecteurs de l'Education nationale sont trop peu nombreux et d'autre part un cabinet d'audit est trop coûteux. Le système d'information propre à l'ANLCA est quant à lui parfaitement opérationnel, fiable et performant, mais peut faire l'objet d'une amélioration continue.

### **Professionnalisation du secteur**

On estime à 10.000 le nombre d'alphabétiseurs, sachant que pour atteindre les objectifs quantitatifs fixés par la stratégie, leur chiffre est amené à doubler. La question de leur rémunération, aujourd'hui dérisoire et couvrant à peine les frais de déplacement de ceux qui interviennent dans le monde rural, doit être rediscutée avec le Ministère de l'Economie et des Finances. Il faut également réfléchir à définir un véritable statut pour cette profession. La Délégation de l'UE appuie déjà l'ANLCA dans ce plaidoyer, notamment pour revoir à la hausse le coût en fonction de la zone d'intervention.

### **Besoins de financements**

Comme indiqué précédemment, le budget accordé par l'Etat au secteur de l'alphabétisation via l'ANLCA et les subventions aux associations (c'est-à-dire hors budget des Affaires islamiques et autres opérateurs publics) a connu une stagnation sur la période 2010 – 2016 et une augmentation de 15% en 2017. L'UNESCO estime qu'un programme d'alphabétisation pour adultes de bonne qualité coûte 100 USD par apprenant et par an, alors qu'au Maroc le programme des associations est fixé à 350 MAD (35 USD) pour la première année et 500 MAD (50 USD) pour la deuxième année.

Les disparités géographiques doivent également être prises en compte dans le chiffrage d'un tel programme. Or aujourd'hui le coût unitaire est le même pour tous, pour le milieu urbain comme pour le milieu rural, ne tenant pas compte particulièrement des zones de montagnes et des zones oasiennes à faible densité de population et nécessitant des temps et des coûts de transport importants. Pourtant, ceci a nécessairement un impact sur la qualité des prestations dans ces zones enclavées: le nombre d'apprenants par session étant réduit et les coûts de transport augmentés, la rémunération de l'alphabétiseur s'en voit drastiquement réduite, rendant le métier moins attractif.

## **1.2 Autres domaines d'évaluation**

### ***1.2.1 Valeurs fondamentales***

Le Maroc est une monarchie constitutionnelle, enracinée dans une société traditionnelle en pleine évolution. La Constitution de 2011 est exemplaire, en ce sens qu'elle reprend les valeurs de Démocratie, d'Etat de droit, des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales, y compris les droits des Femmes, des Enfants et de la Famille. Le pays est partie prenante à toutes les principales conventions des Nations Unies sur les Droits de l'Homme, et coopère de manière satisfaisante avec les comités conventionnels de l'Europe. L'instauration d'une démocratie parlementaire confirmée par la nomination d'un Chef de gouvernement nommé par le Roi au sein de la formation victorieuse aux élections législatives, est aussi un gage de pérennité d'un régime politique dont la stabilité repose aussi sur des valeurs spirituelles. La

capacité institutionnelle et le pouvoir réel du Parlement sont encore assez limités; cependant, la réforme constitutionnelle prévoit pour celui-ci un rôle accru.

Par ailleurs, la société civile marocaine se développe, s'exprime et participe à la mise en place de nouveaux réseaux formels et informels qui témoignent de la vitalité de cette jeune société. Grâce à une forte pénétration de l'internet au Maroc (61% en 2016 contre 43% en moyenne en Afrique du Nord<sup>9</sup>), les réseaux sociaux sont maintenant largement utilisés parmi la jeune génération au Maroc.

Désormais la bonne gouvernance est devenue un objectif prioritaire pour le Gouvernement, avec la place importante réservée au Ministère délégué des Affaires générales et de la Gouvernance en matière de coordination intersectorielle. Le Maroc s'est également engagé à lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent. Ces activités se basent sur les méthodologies développées par le Groupe d'Etats contre la Corruption (GRECO) et le Comité d'experts sur l'évaluation des mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (MONEYVAL).

Cependant, des progrès doivent encore être réalisés dans les domaines de la prévention de la torture et de libertés d'association, de rassemblement et d'expression. Des progrès en termes de genre doivent être renforcés.

### ***1.2.2 Politique macroéconomique***

La situation macroéconomique du Maroc s'est améliorée depuis 2012, mais la croissance reste timide. En 2016, celle-ci a accusé un repli en raison d'une forte contraction de la production agricole et de l'atonie de l'activité hors agriculture. Le taux de chômage est descendu à 9,6% au troisième trimestre 2016, mais il reste élevé chez les jeunes (21,8%).

L'inflation globale (en glissement annuel) a atteint 1,6% en raison de la montée des prix alimentaires et énergétiques. Le retour à la normale du secteur agricole, la réduction des risques politiques (nomination du nouveau gouvernement en avril 2017) et la reprise lente de la demande dans la zone Euro expliquent que la croissance devrait reprendre progressivement en 2017.

Le cadre économique est jugé soutenable par le Fonds monétaire international (FMI). L'inflation reste faible (1,3% en 2016) et ne devrait pas dépasser à moyen terme les 2%. Fin 2016, le déficit (dons inclus) s'élevait à 4% du produit intérieur brut (PIB). La dette publique s'est stabilisée autour de 63,8% à fin 2016 et devrait rester soutenable à moyen terme.

A moyen terme également, les perspectives du Maroc sont favorables, la croissance devant rebondir à 4,4% en 2017 et se hisser à 4,5% d'ici 2021. Cependant, les risques demeurent considérables et concernent principalement les tensions géopolitiques dans la région, les cours mondiaux de l'énergie et la volatilité des marchés financiers mondiaux. A court terme, la bonne pluviométrie observée début 2017 et son impact sur la campagne agricole, la reprise économique en Europe, le maintien du prix international du pétrole à des niveaux très bas, la modernisation de l'agriculture et le développement de nouveaux secteurs (automobile, aéronautique) devraient soutenir le taux de croissance.

---

<sup>9</sup> <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>.

Selon le FMI, les perspectives d'une plus forte croissance à moyen terme dépendront de la mise en œuvre continue d'un vaste ensemble de réformes concernant la participation des travailleurs au marché du travail et l'efficacité de ce dernier, l'accès au financement, une éducation de qualité, l'efficacité des dépenses publiques et une amélioration plus poussée du climat des affaires. La poursuite de la lutte contre la pauvreté et la réduction des disparités régionales et de genre seront également déterminantes pour assurer une croissance plus forte, durable et plus inclusive.

Selon les experts du FMI, le gouvernement maintient sa volonté de poursuivre les réformes entamées (mise en place de la Loi Organique relative à la Loi de Finances votée en 2015, libéralisation du prix du carburant et élimination des subsides aux produits alimentaires, poursuite des programmes sociaux dont la réforme du système de retraite). En conséquence, la réduction du déficit budgétaire devrait se poursuivre (3,6% du PIB en 2016, 3% en 2017). De même le déficit commercial à fin 2016 devrait encore baisser pour atteindre 1,4% du PIB.

### **1.2.3 Gestion des finances publiques (GFP)**

Sur le plan de la Gestion des Finances Publiques, la mise en place progressive de la Loi Organique relative à la Loi de Finances depuis 2015 réforme profondément les différentes étapes du cycle budgétaire. Ceci permettra, à l'horizon 2018-2020, une consolidation des postes à travers un nouveau cadre comptable général et analytique, et une mesure des performances dans une optique patrimoniale. Un cadre de prévision et de résultat triennal, une globalisation des crédits budgétaires et un recours plus systématique à la contractualisation entre les ministères et les services déconcentrés sont également attendus. Les décrets de juillet 2016 sur la régionalisation avancée visent à enclencher le même type de réforme au niveau régional. Ce processus est accompagné par un renforcement des ressources locales (y compris un système de péréquation de l'impôt et accroissement des transferts budgétaires centraux). Enfin, le cadre légal et réglementaire des établissements et des entreprises publiques, tel l'ANLCA, a été renforcé pour une meilleure maîtrise de la masse salariale, une rationalisation des dépenses et une amélioration de l'efficacité des dépenses d'investissement.

### **1.2.4 Transparence et contrôle du budget**

La Loi organique relative à la Loi de Finances adoptée en 2015 a commencé à être appliquée en 2016 avec la publication d'un « Budget Citoyen », qui est un document explicatif destiné au grand public, avec des consolidations permettant d'apprécier les actions du gouvernement et ses projections à moyen terme. Le rapport de la Cour des Comptes sur l'exécution du budget 2015 n'a rien relevé concernant le secteur.

## **2. RISQUES ET HYPOTHESES**

<b>Risques</b>	<b>Niveau</b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
Les <i>objectifs quantitatifs</i> de la stratégie pourraient ne pas être atteints compte tenu de l'ambition affichée par la stratégie.	Elevé	D'une part, les objectifs viennent d'être revus à la baisse par le nouveau gouvernement. D'autre part, mise en œuvre de mesures

		d'accompagnement à l'appui budgétaire relatives à: (i) l'analyse et le suivi du degré de réalisation des objectifs et (ii) l'amélioration du système de gouvernance de l'ANLCA et de ses services extérieurs.
<i>Effectivité des passerelles</i> avec la formation professionnelle	Elevé	Convergence entre les programmes ALPHA et Formation professionnelle grâce au Cadre National de Certification actuellement en préparation
Le <i>financement de l'Etat</i> pourrait ne pas être suffisant pour réaliser les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la stratégie.	Moyen	Rôle de l'ANLCA, avec le soutien technique et politique de l'UE <sup>10</sup> et de l'UNESCO de continuer son plaidoyer auprès du Ministère de l'Economie et des Finances, des autres ministères concernés et des collectivités territoriales (surtout les régions) pour assumer leur part de responsabilité via un appui financier.
La mise en œuvre de la stratégie d'alphabétisation pourrait être handicapée par des <i>capacités institutionnelles insuffisantes</i> .	Moyen	Appui au renforcement des capacités de l'ANLCA, de ses services extérieurs et des associations.
La <i>pluralité</i> des initiatives peut engendrer un manque de coordination entre les acteurs publics.	Moyen	Le programme veillera à encourager la coordination des initiatives des différents acteurs au niveau central et régional afin d'en maintenir la cohérence générale, notamment via un comité de pilotage qui réunit l'ensemble des acteurs.
Le <i>manque d'engagement des collectivités locales</i> ne permettrait pas l'atteinte des objectifs de la stratégie.	Moyen	Le programme mettra en œuvre une dynamique valorisant les rôles et missions des différentes parties prenantes, et notamment les élus au niveau provincial et régional.
<b>Hypothèses</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stabilité politique, sociale et macroéconomique est garantie ;</li> <li>- L'ANLCA est opérationnelle en tant que structure coordinatrice et fédératrice de la stratégie, y compris au niveau régional et provincial ;</li> <li>- L'ANLCA continue à jouir d'un fort leadership et dynamisme ;</li> <li>- L'adhésion et la mobilisation des principales parties prenantes permettent une mise en œuvre efficace de la stratégie sectorielle ;</li> <li>- Le tissu associatif et l'environnement institutionnel des régions sont propices pour appuyer la territorialisation de la stratégie ;</li> <li>- Le Conseil d'Administration de l'ANLCA se réunit régulièrement ;</li> <li>- Le budget opérationnel de l'ANLCA tient compte des objectifs de la feuille de route;</li> </ul>		

<sup>10</sup>

L'UE a notamment financé deux études sur le "Coût de l'analphabétisme vs coût de l'alphabétisation" et "Convention tri-annuelle avec les associations" comprenant des éléments chiffrés et un argumentaire solide pour appuyer l'ANLCA dans son plaidoyer.

- La coordination entre l'ANLCA et les acteurs publics (MEN, FP, Artisanat...), à l'aide des conventions déjà signées, assure une mise en œuvre efficace de la stratégie.

### **3. ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES**

#### **3.1 Enseignements tirés**

Les rapports d'évaluation des deux précédents programmes d'appui de l'UE à la stratégie marocaine d'alphabétisation (ALPHA I et II) servent de référence pour ce paragraphe.

##### **Institutionnalisation et gouvernance**

Les rapports d'évaluation recommandent le renforcement de l'ANLCA dans ses capacités de gestion aux niveaux central et bientôt régional, ainsi que dans son ingénierie de formation. L'assistance technique en appui à l'ANLCA dans le cadre de l'aide complémentaire ALPHA II, démarré en décembre 2016 pour une période de douze mois, a comme objectif de renforcer les capacités de l'ANLCA dans les domaines du pilotage de la stratégie, de l'andragogie, du contrôle de la dépense publique et de la mise en œuvre de son plan de communication / visibilité / plaidoyer. Les quatre experts long terme ont notamment lancé un audit du système et travaillent à l'organisation des premières assises nationales de l'alphabétisation prévues en octobre 2017. ALPHA III bénéficiera des retombées de cette assistance technique et pourra donner suite aux recommandations formulées par les experts.

##### **Objectifs et débouchés de l'alphabétisation**

Les rapports d'évaluation ont constaté que les participants aux programmes d'alphabétisation avaient peu de possibilités d'accéder à une formation professionnelle voire à une insertion socio-économique. Le développement de passerelles donnant lieu à de réelles possibilités d'insertion et leur institutionnalisation devraient faire l'objet d'efforts au sein du programme ALPHA III en complément aux actions déjà entreprise par la DUE dans les programmes « Formation professionnelle » et « Réussir le Statut Avancé 2 ».

##### **Approche contextualisée**

Les rapports d'évaluation notent que le traitement des apprenants est normatif et ne répond pas à leurs besoins spécifiques, avec des intérêts et motivations divers au sein d'un même groupe. Une étude d'ALPHA II en cours fournira une analyse du ciblage des programmes, et il revient à ALPHA III de faciliter un ciblage réaliste et faisable et de veiller à une contextualisation sur le terrain, ainsi que de refondre la formation des alphabétiseurs pour une meilleure prise en compte de la diversité dans le cadre d'une approche andragogique. Une modularisation des supports d'apprentissage sera également un élément crucial de ce changement de paradigme.

##### **Professionnalisation du secteur**

« L'alphabétiseur est la solution et non le problème »: c'est la conclusion des rapports d'évaluation quant à la nécessité d'une meilleure formation, d'un véritable statut, et d'une rémunération adéquate des alphabétiseurs. L'amélioration de la qualité de la formation passera par une amélioration de différents paramètres et exigera une professionnalisation du secteur.

### **3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs**

L'UE accompagne déjà la Vision stratégique de l'Education 2015-2030 à plusieurs niveaux. Une attention particulière devra donc être donnée à la coordination de nos actions et au développement de synergies entre nos programmes. Il s'agit en particulier du programme « Education 2 », qui a pour objectif de réduire la déperdition scolaire principalement au niveau collégial et de mettre en place les conditions de réinsertion (Ecole de la 2<sup>ème</sup> chance), du programme « Appui à la Formation professionnelle », qui se fixe pour objectif de mettre en place un dispositif de formation allant au-delà du seul cadre formel de l'enseignement (formalisation de l'apprentissage) et enfin du programme « Réussir le Statut avancé 2 », qui prévoit entre autre un appui technique (Jumelage institutionnel) au Cadre National de Certification avec la possibilité d'introduire des passerelles entre alphabétisation et système formel (Education et Formation professionnelle).

L'UNESCO, en tant que partenaire stratégique en andragogie, intervient notamment en matière de recherche-action et de planification à l'échelle régionale.

L'Organisation Non Gouvernementale (ONG) allemande DVV International intervient dans la formation de formateurs, réalisation d'études et élaboration d'outils didactiques.

La Banque Islamique de Développement a accordé à l'ANLCA un prêt dans le cadre du Projet PALAM pour l'alphabétisation de 3000 jeunes (16-40 ans) dans la région du Souss Massa. Les experts de l'AT ALPHA II suivent ce projet, étant donné que c'est le programme d'alphabétisation pour les Jeunes, conçu dans le cadre d'ALPHA I, qui sera mis en œuvre.

La coordination des Partenaires Techniques et Financiers dans le secteur d'alphabétisation se fait par le biais d'une réunion annuelle sous l'égide de l'ANLCA et de nombreuses rencontres bilatérales. Vu le peu de PTF impliqués dans le domaine, il n'y a pas de groupe thématique Alphabétisation.

### **3.3 Questions transversales**

#### Bonne gouvernance

La bonne gouvernance sera favorisée par le soutien apporté à la mise en œuvre de la stratégie par le gouvernement marocain, et en particulier par des actions de renforcement des capacités des acteurs-clés (ANLCA et associations).

#### Egalité hommes-femmes

Les femmes sont plus touchées par l'analphabétisme que les hommes (41,9% contre 22,1%). Celles-ci représentent 90% des apprenants. Il est pertinent de noter que les visites de terrain ont révélé que la plupart des femmes de plus de 35 ans inscrites dans les classes d'alphabétisation n'avaient jamais fréquenté l'école, ce qui signifie que le besoin - et la demande - reste pressant. Dans ALPHA III, l'alphabétisation des femmes, et notamment des jeunes femmes, continuera à être un des centres de gravité des programmes. Pour autant, il faudra également s'intéresser aux hommes analphabètes, et notamment les jeunes hommes, qui jusqu'à présent ne voient pas de bénéfice à intégrer des classes d'alphabétisation. De la même façon, plus de 90% des alphabétiseurs travaillant avec les associations sont des femmes, ce qui fait que

travailler à améliorer le statut des alphabétiseurs revient de fait à autonomiser un grand nombre de femmes.

Par ailleurs, la stratégie nationale d'alphabétisation s'inscrit dans le Plan gouvernemental pour l'Egalité Homme-Femme 2012-2016 (ICRAM) qui vise à promouvoir les droits des Femmes entre autres dans le domaine de l'Education. Le nouveau Plan pour l'Egalité 2017-2021, en cours d'élaboration avec le soutien de l'UE, devrait retenir comme objectif la promotion de création de coopératives de femmes ou d'activités génératrices de revenus au bénéfice des femmes, dont l'alphabétisation constitue la première étape. A noter enfin que cette action s'intègre également dans le Gender Action Plan 2016-2020 de l'UE au Maroc sur le volet renforcement de l'autonomisation effective des femmes.

#### Droits de l'homme, citoyenneté et valeurs démocratiques

Il est clair que l'apprentissage de la lecture permet de renforcer son estime de soi et son esprit critique et donc de devenir un citoyen à part entière. Dans une approche de citoyenneté responsable et engagée, il est évident que les valeurs démocratiques doivent imprégner le processus et le contenu de l'alphabétisation. Cependant, de telles valeurs ne se transmettent pas tant par le matériel d'apprentissage que par la figure fondamentale de l'alphabétiseur, qui doit être sensibilisé à ces valeurs pendant sa formation.

#### Environnement

Cette question figure déjà dans une certaine mesure dans le programme de post-alphabétisation mais mérite d'être renforcée par un plus grand nombre de modules axés sur le respect de l'environnement dans le contexte particulier de chaque région. Dans cette optique, il sera important d'assurer un enseignement de qualité, soit en engageant des agents formés dans le domaine (œuvrant par exemple dans des associations ou des départements gouvernementaux), soit en assurant aux alphabétiseurs une formation spécifique.

## **4. DESCRIPTION DE L'ACTION**

### **4.1 Objectifs/résultats**

Ce programme s'inscrit dans l'Agenda 2030. Il contribue principalement à atteindre progressivement les objectifs de l'ODD n°4, mais il favorise aussi les progrès vers l'atteinte des objectifs de l'ODD n°5. Cela n'implique pas d'engagement de la part du pays bénéficiaire qui bénéficie de ce programme.

L'action se base d'une part sur la Feuille de route du secteur et d'autre part sur le rapport annuel d'activités de l'ANLCA (le rapport 2016/2017 est disponible depuis septembre 2017). Ces rapports, qui ont été vérifiés par les experts chargés du suivi externe des deux programmes précédents et ont servi de base aux décaissements, sont considérés comme fiables et de bonne qualité.

**L'objectif général<sup>11</sup>** du programme est d'améliorer le système éducatif dans son ensemble, y compris l'aspect de l'apprentissage tout au long de la vie, en relation

---

<sup>11</sup> L'Objectif General (OG) a été reformulé en tenant compte de la remarque de la B4 afin d'harmoniser tous les OG du secteur éducatif au Maroc.



avec les trois principales dimensions que sont l'accessibilité et l'équité, la qualité et la gouvernance du système.

Pour ce qui est de la **couverture géographique**, le programme ciblera les six régions comptant le plus grand nombre d'analphabètes dans le monde rural<sup>12</sup>, à savoir:

	Région	Population rurale <sup>13</sup>	Taux d'analphabétisme rural	Population analphabète rurale
1	Marrakech-Safi	1,728,658	52.25%	903,224
2	Casablanca-Settat	1,228,727	50.55%	621,121
3	Fès-Meknès	1,155,346	52.33%	604,593
4	Rabat-Salé-Kénitra	935,389	52.72%	493,137
5	Tanger-Tétouan-Al Hoceima	975,091	47.69%	465,021
6	Béni Mellal-Khénifra	878,349	52.80%	463,768

Les **objectifs spécifiques** sont de:

- Augmenter le nombre d'apprenants dans les programmes d'alphabétisation, notamment pour les groupes cibles que sont les jeunes, les ruraux et les hommes, en lien avec les objectifs quantitatifs gouvernementaux;
- Améliorer le dispositif d'ingénierie de formation et la qualité des formations, notamment par l'adoption d'une approche andragogique<sup>14</sup> et la diversification des méthodes d'apprentissage (y compris l'utilisation des TIC);
- Rendre effective l'insertion socio-économique des alphabétisés, par la mise en place de passerelles vers le système de formation professionnelle, un appui pour monter des activités génératrices de revenus et le suivi des apprenants;
- Territorialiser la stratégie nationale d'alphabétisation par l'adaptation des programmes aux réalités locales et l'amélioration de la gouvernance aux niveaux régional et provincial.

<sup>12</sup> Précédemment (ALPHA I et II), le critère géographique était le *taux* d'analphabétisme moyen au niveau régional. Le critère qui est envisagé désormais est celui du *nombre* d'analphabètes de plus de 15 ans dans le rural (zone prioritaire), ce qui est de fait beaucoup plus parlant.

<sup>13</sup> Tous les chiffres sont à partir de 15 ans et ont été fournis par l'ANLCA. Pour rappel, quand on parle d'alphabétisation, on parle d'un public adulte (les programmes d'alphabétisation sont ouverts aux plus de 15 ans seulement). Les enfants de moins de 15 ans ne sont pas concernés par l'alphabétisation mais par l'éducation, et sont pris en charge par le Ministère de l'Education nationale (scolarisation obligatoire jusqu'à 15 ans).

<sup>14</sup> L'approche andragogique est une approche adaptée à un public adulte (plus de 15 ans), par opposition à une approche pédagogique orientée vers les enfants. L'adulte est pris dans sa globalité, en tant que personnalité déjà construite, qui a un niveau de connaissance, des besoins et des intérêts qui lui propres. L'approche adoptée dans les classes d'alphabétisation reste trop souvent infantilisante et uniforme.

Les résultats à atteindre, pour lesquels l'appui de l'UE aura une réelle valeur ajoutée, ainsi que les indicateurs à titre indicatif, sont les suivants:

**Objectif spécifique 1: Augmenter le nombre d'apprenants dans les programmes d'alphabétisation pour les groupes cibles, en lien avec les objectifs gouvernementaux.**

**Résultat 1:** L'alphabétisme des jeunes, des zones rurales, des parents d'élève, des hommes et des personnes en situation de handicap est renforcé.

Sur la base de l'étude en cours dans le cadre de l'assistance technique ALPHA II sur la segmentation des publics cible, les programmes d'alphabétisation seront orientés vers les groupes prioritaires au niveau de chaque région et des appels à projets spécifiques seront lancés.

Indicateur 1.1: Taux de jeunes (15-35 ans) ayant validé le niveau 1 d'alphabétisation (*résultat*)

Indicateur 1.2: Nombre d'inscrits en niveau 1 dans les zones rurales dans les programmes d'alphabétisation (*résultat*)

Indicateur 1.3: Nombre d'hommes inscrits en niveau 1 dans les programmes d'alphabétisation (*résultat*)

Indicateur 1.4: Nombre d'écoles proposant une classe d'alphabétisation pour les parents d'élèves (*résultat*)

Indicateur 1.5: Nombre de personnes en situation de handicap inscrites en niveau 1 dans les programmes d'alphabétisation (*résultat*)

*A noter: 90% des bénéficiaires des programmes d'alphabétisation sont des femmes. De ce fait, tous les indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, s'adressent, par défaut, aux femmes. Certes, les femmes sont plus concernées par l'analphabétisme que les hommes, mais à ce rythme, un déséquilibre inverse pourrait se créer. Dans le secteur de l'alphabétisation au Maroc, la question du genre doit donc se traduire par une politique volontariste envers le public masculin également.*

**Objectif spécifique 2: Améliorer le dispositif d'ingénierie de formation et la qualité des formations, notamment par l'adoption d'une approche andragogique et la diversification des méthodes d'apprentissages (y compris l'utilisation des TIC).**

**Résultat 2:** Une véritable ingénierie de formation est mise en place.

Un institut (non physique) de formation dans les métiers de l'alphabétisation sera opérationnalisé, comprenant un système intégré de formation (formateurs de formateurs / formateurs d'alphabétiseurs / revue par les pairs) avec des modalités et des normes claires (certification des alphabétiseurs).

Indicateur 2.1: Taux de formateurs d'alphabétiseurs formés sur la base du nouveau référentiel de compétences<sup>15</sup> (*résultat*)

Indicateur 2.2: Taux d'alphabétiseurs certifiés (*résultat*)

---

<sup>15</sup>

Le référentiel métier des alphabétiseurs fait l'objet d'une étude en cours dans le cadre d'ALPHA II.

**Résultat 3:** Une andragogie adaptée et souple est appliquée.

Au niveau de chaque classe, les profils et besoins spécifiques des apprenants seront pris en compte par l'alphabétiseur, qui déploiera des outils et des stratégies andragogiques adaptés. Les contenus des cours se feront sur une base modulaire et non plus sur un manuel unique. Des projets pilotes pour l'utilisation des TIC dans l'alphabétisation seront lancés. L'ANLCA sera positionnée comme centre d'expertise en alphabétisation.

Indicateur 3.1: Taux d'alphabétiseurs accompagnés par des pairs dans des visites de suivi (résultat)

**Objectif spécifique 3: Rendre effective l'insertion socio-économique des alphabétisés, par la mise en place de passerelles vers le système de formation professionnelle.**

**Résultat 4:** L'insertion socio-professionnelle est soutenue par des partenariats effectifs avec les acteurs socio-économiques.

Les associations sont outillées pour mener une recherche de partenariats avec toute instance qui fournit des formations. Les associations sont professionnalisées pour favoriser le développement de centres permanents intégrés d'apprentissage et de formation pour offrir au niveau local un éventail de formations. Un plaidoyer est instauré pour engager des partenaires afin qu'ils insèrent systématiquement un volet alphabétisation en amont de leur propre programme de formation (par exemple dans l'agriculture).

Indicateur 4.1: Nombre de néo-alphabètes (année N) inscrits dans les programmes d'alphabétisation fonctionnelle (N+1) (résultat)

Indicateur 4.2: Nombre de jeunes alphabétisés (année N+2) inscrits dans une formation professionnelle par apprentissage (année N+3) (résultat)

Indicateur 4.3: Nombre d'apprenants inscrits dans un programme sectoriel d'alphabétisation fonctionnelle pour la population active dans les secteurs publics (Artisanat, Pêche maritime, Justice, Agriculture, etc... y compris personnes en détention) (résultat)

Indicateur 4.4: Nombre d'apprenants inscrits dans un programme d'alphabétisation fonctionnelle qualifiante pour les salariés du secteur privé (résultat)

**Résultat 5:** La reconnaissance des certificats d'alphabétisation est officialisée, permettant des passerelles accessibles et connues avec le secteur de la formation professionnelle.

Le système d'évaluation des acquis se fait dans l'objectif d'intégrer le Cadre National de Certification (CNC). Les passerelles permettent à l'apprenant de poursuivre un parcours individualisé d'apprentissage tout au long de la vie.

Indicateur 5.1: L'ANLCA adhère et est active dans les instances de gouvernance du CNC (processus)

Indicateur 5.2: Un quota de places en stage (pour la tranche 15-35 ans) est réservé par l'OFPPPT (Office de Formation Professionnelle) pour les personnes ayant obtenu leur certificat d'alphabétisation (résultat)

**Objectif spécifique 4: Territorialiser la stratégie nationale d'alphabétisation dans les 6 régions ciblées<sup>16</sup> par l'amélioration de la gouvernance des programmes aux niveaux régional et provincial et l'adaptation des programmes aux réalités locales.**

**Résultat 6:** Chaque territoire ciblé dispose de sa propre stratégie d'alphabétisation différenciée en fonction de ses besoins spécifiques.

Indicateur 6.1: Nombre de régions dotées d'une stratégie régionale d'alphabétisation opérationnalisée et budgétisée, approuvée par le Conseil régional et la Société civile (processus)

Indicateur 6.2: Nombre de provinces mettant en œuvre le plan d'action de la Stratégie régionale d'alphabétisation (résultat)

Indicateur 6.3: Nombre de provinces disposant de modules d'alphabétisation spécifique au contexte local (résultat)

Indicateur 6.4: Pourcentage d'associations ayant reçu la subvention de l'ANLCA dans le délai réglementaire (résultat)

## **4.2 Principales activités**

La stratégie marocaine d'alphabétisation est une priorité nationale depuis maintenant 13 ans (2004). Ce caractère prioritaire a été démontré par la création de l'ANLCA (2014) et le budget conséquent qui lui est alloué annuellement. Plus récemment, l'adoption de la Vision stratégique de l'Education (2015), la révision réaliste de la Feuille de route de l'alphabétisation (février 2016) et l'approbation du nouvel organigramme de l'ANLCA avec ses antennes territoriales (juin 2017), vont dans le même sens. Enfin, le 3ème Conseil d'administration de l'ANLCA qui s'est tenu le 8 septembre 2017 et les Assises nationales de l'Alphabétisation tenues le 13 octobre 2017 ne font que renforcer l'impression de caractère prioritaire du secteur accordé par les plus hautes instances marocaines à la question de l'alphabétisation.

### **4.2.1 Appui budgétaire**

Comme pour les deux programmes précédents, l'appui budgétaire reste la principale modalité de financement du programme. Il est clair que l'appui budgétaire de l'UE doit jouer le rôle de levier de financement et ne pas se substituer à l'effort de l'Etat, voire à d'autres acteurs qui pourraient s'engager, comme les régions. Si les montants déboursés par l'UE augmentent, on s'attend à ce que le budget de l'agence augmente également. Par ailleurs, il faudra étudier la possibilité avec le MEF pour que les fonds déboursés alimentent directement le budget de l'ANLCA, comme cela a été le cas par le passé, ce qui a constitué une grande source de motivation pour l'Agence.

Les principales activités de la mise en œuvre de l'appui budgétaire sont:

- **Le dialogue de politique sectorielle**, qui sera principalement axé sur la mise en œuvre générale de la stratégie.

<sup>16</sup>

Selon le tableau ci-dessus, les 6 régions comptant le plus grand nombre d'analphabètes adultes et vivant dans le monde rural sont Marrakech-Safi, Casablanca-Settat, Fès-Meknès, Rabat-Salé-Kénitra, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Béni Mellal-Khénifra.

- **L'évaluation des performances**, qui inclut d'une part le suivi général du programme (missions externes, analyse des rapports annuels d'activités) et d'autre part la vérification des conditions de déboursement prévues pour chaque tranche.
- **Les transferts financiers**, sous forme de tranches annuelles, en fonction des performances atteintes.

#### **4.2.2 Appui complémentaire**

Il serait utile que l'appui complémentaire soit plus diversifié – et donc plus conséquent – que dans les deux programmes précédents, étant donné que le renforcement de capacités, non plus uniquement de l'agence au niveau central mais aussi des futures antennes régionales, des associations, voire des acteurs nouveaux comme les collectivités locales, est un gage de pérennisation de l'appui.

La nature précise de cette aide sera définie lors des étapes ultérieures de la formulation, mais nous proposons ici les grandes lignes et les partenariats possibles:

##### **Assistance Technique**

Une assistance technique sera orientée vers le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques de l'ANLCA, aux niveaux central et territorial (vraisemblablement 5 secteurs: suivi de la mise en œuvre de la politique publique et des partenariats, andragogie, territorialisation, gouvernance et communication / plaidoyer). Il s'agira également de proposer des études à entreprendre sur des aspects permettant de renforcer la qualité des prestations et sur de nouveaux domaines d'investigation.

##### **Jumelage léger**

Un jumelage institutionnel est envisagé comme instrument pour permettre à l'ANLCA de bénéficier de l'expertise d'une autre entité européenne afin de renforcer sa position en tant que centre d'expertise en alphabétisation et mettre en place des bonnes pratiques concernant l'apprentissage tout au long de la vie, qui est un point fort de certains Etats-membre.

##### **Gestion déléguée**

Depuis 2015, le bureau de l'UNESCO à Rabat a manifesté son intérêt pour être partie prenante du programme d'appui de l'UE. Son mandat consiste à soutenir la promotion de l'alphabétisation et des environnements lettrés en tant que partie intégrante de l'apprentissage tout au long de la vie, et à veiller à ce que l'alphabétisation continue de figurer aux premiers rangs des préoccupations nationales et internationales. A ce titre, l'UNESCO présente une valeur ajoutée dans certains domaines bien précis de l'alphabétisation, notamment la production de standards de qualité pour les apprentissages.

##### **Appel à projets (Société civile)**

Les appels à projet auprès des associations permettront d'une part de renforcer les capacités de gestion des associations, et d'autre part de créer un réseau des associations d'alphabétisation dans chacune des six régions cible, réseaux pour échanger les bonnes pratiques et mener des plaidoyers, et sur lesquels l'UE pourra s'appuyer pour monitorer l'action de l'ANLCA.

### **4.3 Logique d'intervention**

Les parties appui budgétaire et aide complémentaire pourront être mises en œuvre simultanément, toutefois il faudra commencer par une assistance technique d'appui alors qu'un jumelage pourra venir par la suite. La gestion déléguée et l'appel à propositions pourront être lancés au cours de l'année N+1.

## **5. MISE EN ŒUVRE**

### **5.1 Convention de financement**

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'Article 184, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012.

### **5.2 Période indicative de mise en œuvre**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 48 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications techniques au sens du point i) de l'Article 2, paragraphe 3, point c), du règlement (UE) n° 236/2014.

### **5.3 Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire**

#### ***5.3.1 Motivation des montants alloués à l'appui budgétaire***

Le montant alloué est de 45 millions d'euros (indicatif) au titre de l'appui budgétaire et de 5 millions d'euros (indicatif) au titre de l'appui complémentaire. Ce montant repose sur l'évaluation des besoins, sur l'analyse de la capacité d'absorption du secteur, sur l'expérience tirée des deux appuis précédents, et sur l'absence d'autres bailleurs de fonds actifs dans le secteur.

#### ***5.3.2 Critères de décaissement de l'appui budgétaire***

- a) Les conditions générales de décaissement de toutes les tranches sont les suivantes:
- progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la stratégie marocaine d'alphabétisation, maintien de la crédibilité et de la pertinence de cette politique;
  - mise en œuvre d'une politique macroéconomique crédible axée sur la stabilité;
  - progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la réforme de la GFP;
  - progrès satisfaisants en ce qui concerne la mise à la disposition du public, en temps utile, d'informations budgétaires exhaustives et fiables.
- b) Les conditions particulières de décaissement susceptibles d'être appliquées aux tranches variables sont précisées dans les indicateurs de décaissement tels qu'indiqués au point 4.1 et en annexe 1.

Comme précisé ci-dessus, suite à une récente déclaration gouvernementale, les objectifs quantitatifs ont été revus à la baisse mais de façon plus réaliste, suivant le

rythme de 1.200.000 bénéficiaires par an (contre 700.000 jusqu'à présent), ce qui s'est traduit par un nouvel ajustement de la Feuille de route du secteur lors du 3<sup>ème</sup> Conseil d'administration de l'ANLCA qui s'est tenu le 8 septembre 2017. Il est évident que les cibles des indicateurs quantitatifs s'aligneront sur les objectifs gouvernementaux. Les cibles des indicateurs qualitatifs résulteront quant à elle du dialogue politique de confiance qui est de mise entre l'ANLCA et l'UE.

Les cibles et indicateurs de performance retenus pour les décaissements seront applicables pendant toute la durée du programme. Cependant, dans des circonstances dûment justifiées, une demande de modification des cibles et indicateurs pourra être présentée par le MEF à la Commission. Les modifications convenues pourront être autorisées par un échange de lettres entre les deux parties.

En cas de dégradation sensible des valeurs fondamentales, les décaissements au titre de l'appui budgétaire peuvent être officiellement suspendus, temporairement suspendus, réduits ou annulés, conformément aux dispositions pertinentes de la convention de financement.

### **5.3.3 Modalités de l'appui budgétaire**

L'appui budgétaire est fourni sous la forme d'un appui budgétaire direct non ciblé au Trésor public. L'opération de crédit des virements en euros décaissés en MAD sera exécutée aux taux de change applicables, conformément aux dispositions pertinentes de la convention de financement.

A titre indicatif, il est prévu:

Tranche fixe N	Tranche variable N+1	Tranche variable N+2	Tranche variable N+3
5 M EUR	12 M EUR	13 M EUR	15 M EUR

## **5.4 Modalités de mise en œuvre pour l'appui complémentaire**

### **5.4.1 Subventions: appel à propositions "Renforcement de capacités et mise en réseaux du tissu associatif en alphabétisation" (gestion directe)**

(a) Objectifs des subventions, domaines d'intervention, priorités pour l'année et résultats escomptés

Le programme d'alphabétisation coordonné par l'ANLCA est mis en œuvre sur le terrain par plus de 2.500 associations, travaillant sous convention. Il est évident que la qualité des prestations dépend en grande partie de la capacité de gestion de chaque association. Les retards de paiement et la lourdeur de la tâche administrative de l'ANLCA sont aussi dus à la gestion défailante des associations. Actuellement, les subventions de l'ANLCA couvrent une partie des frais de fonctionnement, mais ne sont pas disponibles pour le renforcement des capacités. Face au grand nombre d'associations impliquées dans l'alphabétisation – nombre qui ira sans doute croissant pour répondre aux ambitions de la stratégie nationale, il est nécessaire de créer des réseaux aux niveaux régional et provincial permettant des synergies techniques et de gestion.

Le présent appel à propositions a le double objectif, d'une part, de proposer un renforcement de capacités de gestion qui permettra aux associations bénéficiaires de

renforcer leur professionnalisation, et d'autre part, de se constituer en réseau. A titre indicatif, les capacités visées relèvent des domaines suivants:

Planification stratégique

Montage de projets et recherche de partenariats

Suivi et évaluation

Gouvernance et management

Plaidoyer, sensibilisation (aspect genre: convaincre les familles réticentes à laisser les femmes s'inscrire dans les programmes et suivi de terrain)

Communication et travail en réseau.

Pour soutenir ces actions et développer une collaboration accrue, l'aide prévue facilitera la mise en réseau des associations par région ou par province, dans les six régions visées par l'appui. A titre indicatif, les réseaux auront comme objectifs le partage et l'échange d'expériences, la mutualisation de ressources techniques et matérielles, une synergie en matière de formation, de planification, et d'évaluation (entre autres), et la production de supports pédagogiques axés sur les spécificités des régions ou des provinces. Ces réseaux pourront également être mobilisés pour monitorer l'action de l'ANLCA.

L'enveloppe globale est de 1.200.000 EUR, chaque subvention ne pourra pas dépasser 200.000 EUR pour un projet de 24 mois, et il y aura maximum 6 subventions, à savoir une par région cible.

(b) Conditions d'éligibilité

- Statut: association enregistrée légalement auprès des autorités compétentes

- Lieu d'établissement: l'une des six régions ciblées par le programme

Autres critères:

Avoir une expérience de 5 ans minimum en alphabétisation;

Avoir un bon taux de réussite dans les programmes d'alphabétisation;

Avoir une assemblée générale composée de femmes et d'hommes représentatifs de la communauté et qui se réunit régulièrement;

Avoir au moins 5 salariés;

Savoir mobiliser des sources de financements diversifiées (au moins 3 partenaires différents dans les 5 dernières années).

Sous réserve des informations qui seront publiées dans l'appel à propositions:

- le montant indicatif de la contribution de l'UE par subvention est de 100.000 à 200.000 EUR, avec un maximum de 6 subventions au total (1 par région ciblée par le programme)

- les subventions peuvent être octroyées à des bénéficiaires individuels ou des groupements de bénéficiaires (coordinateur et cobénéficiaires)

- La durée indicative de la subvention (sa période de mise en œuvre) est de 24 mois.

(c) Critères de sélection et d'attribution essentiels



Les critères de sélection essentiels portent sur la capacité financière et opérationnelle du demandeur.

Les critères d'attribution essentiels concernent la pertinence de l'action proposée au regard des objectifs de l'appel; la conception, l'efficacité, la faisabilité, la viabilité et le rapport coût/efficacité de l'action.

(d) Taux maximal de cofinancement

Le taux maximal de cofinancement possible pour les subventions au titre du présent appel est de 90%, en raison de la faible capacité d'autofinancement des bénéficiaires visés.

Conformément à l'Article 192 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, lorsqu'un financement intégral est indispensable à la réalisation de l'action, le taux maximal de cofinancement possible peut atteindre 100%. Le caractère indispensable du financement intégral doit être justifié par l'ordonnateur compétent de la Commission dans la décision d'attribution, dans le respect des principes d'égalité de traitement et de bonne gestion financière.

(e) Période indicative pour le lancement de l'appel

Juin 2018 pour un démarrage des activités en octobre 2018

**5.4.2 Passation de marchés (gestion directe)**

Objet en termes génériques, si possible	Type (travaux, fournitures, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Renforcement de capacités de l'ANLCA et de ses antennes	Services	1	Juin 2018
Suivi externe	Services	1	Juin 2018

Une assistance technique de long terme (30 mois) accompagnera l'ANLCA dans le renforcement de ses capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques:

- Faire de l'ANLCA un véritable centre d'expertise en alphabétisation
- Amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes d'alphabétisation
- Amélioration de la gouvernance de l'ANLCA et du suivi des partenariats
- Mise en œuvre du plan d'action intégré de plaidoyer, communication et mobilisation.

Des études seront également prévues (Besoins en matière d'alphabétisation des opérateurs publics, Alphabétisation pour les fonctionnaires, Alphabétisation pour les populations amazighophones, Système de suivi et d'évaluation).

#### **5.4.3 Gestion indirecte avec une organisation internationale (UNESCO)**

L'objectif spécifique 2 sur l'amélioration du dispositif d'ingénierie de formation et de la qualité des formations peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec l'UNESCO conformément à l'Article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012.

Ce projet s'inscrit en accord avec la volonté de l'ANLCA de se doter d'un institut de formation dans les métiers de l'alphabétisation. En effet, c'est l'aspect de l'ingénierie de formation qui fait le plus défaut à l'ANLCA à l'heure actuelle, qui lui manque pour devenir un véritable centre d'expertise en alphabétisation et ne pas rester un simple gérant d'autres opérateurs. En ce sens, l'UNESCO serait donc chargé de produire les curricula pour toute la chaîne de formation (formateurs de formateurs, formateurs d'alphabétiseurs, alphabétiseurs) dans une approche de renforcement de la qualité des apprentissages et de mise en œuvre de bonnes pratiques vu son expérience internationale.

Ce mode de mise en œuvre se justifie car l'alphabétisation fait partie intégrante du mandat de l'UNESCO depuis sa création en 1946. Elle est à la fois source de standards, de normes, d'expertise, d'approches et de données internationalement reconnues. Sur le plan marocain, l'UNESCO est reconnue comme un partenaire technique et politique sur les questions d'alphabétisation, capable de mobiliser un vaste réseau d'experts tant sur le plan national qu'international. Par ailleurs, l'UNESCO Rabat et l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie ont signé, en janvier 2017, un accord de partenariat technique avec l'ANLCA.

Suite au "pillar assessment" de 2015, l'organisation internationale peut être investie de tâches d'exécution budgétaire en gestion indirecte.

En cas d'échec des négociations avec l'entité en charge susmentionnée, cette partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion directe conformément aux modalités de mise en œuvre mentionnées à la section 5.4.5 (passation de marchés).

#### **5.4.4 Gestion indirecte avec le Royaume du Maroc (Jumelage)**

Une partie de la présente action ayant pour objectif de renforcer les capacités de l'ANLCA peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec le royaume du Maroc conformément à l'Article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012.

Le jumelage léger de six mois interviendra à la suite de l'Assistance technique, pour renforcer les résultats techniques atteints, dans une perspective de rapprochement avec les bonnes pratiques européennes et le concept d'apprentissage tout au long de la vie.

L'instrument le plus approprié est celui du jumelage institutionnel léger, avec une administration ou une agence nationale européenne qui a le mandat de l'apprentissage tout au long de la vie. Le Royaume du Maroc (MEF) agit en tant qu'autorité contractante pour les projets de jumelage. La Commission procède à un contrôle ex-ante pour toutes les procédures. Les paiements sont exécutés par la Commission.

#### 5.4.5 Passage du mode de gestion indirecte au mode de gestion directe en raison de circonstances exceptionnelles

En cas d'échec des négociations avec l'entité en charge susmentionnée dans la section 5.4.3, cette partie de l'action pourra être mise en œuvre en gestion directe via la passation de marchés.

Objet en termes génériques, si possible	Type (travaux, fournitures, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
L'objectif spécifique 2 sur l'amélioration du dispositif d'ingénierie de formation et de la qualité des formations (en cas d'échec des négociations avec l'UNESCO susmentionnée dans la section 5.4.3)	Services	1	Juin 2018

#### 5.5 Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'Article 9, paragraphe 2, point b), du règlement (UE) n° 236/2014 en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

#### 5.6 Budget indicatif

composante	Contribution de l'UE (montant en EUR)	Contribution indicative de tiers, dans la devise indiquée
5.3 Appui budgétaire - Contrat de réforme sectorielle	45.000.000	N/A
5.4 Appui complémentaire		
5.4.1 Appel à propositions "Renforcement de capacités et mise en réseaux du tissu associatif en alphabétisation" (gestion directe)	1.200.000	N/A
5.4.2 Passation de marchés (gestion directe)	2.450.000	
5.4.3 Gestion indirecte avec l'UNESCO	800.000	N/A
5.4.4 Gestion indirecte avec le Royaume du Maroc	250.000	N/A

Passation de marchés – enveloppe totale au titre de la section 5.4	4.700.000	N/A
5.9 Évaluation et 5.10 Audit	150.000	N/A
5.11 Communication et visibilité	150.000	N/A
Provisions pour imprévus	N/A	N/A
Totaux	50.000.000	N/A

### 5.7 Structure organisationnelle et responsabilités

Les différents organes chargés du suivi et évaluation de la Politique publique d'alphabétisation sont les suivants<sup>17</sup>:

- Le Conseil d'Administration de l'ANLCA
- Les comités consultatifs
- Les services centraux de l'ANLCA
- Les antennes territoriales
- Les Commissions régionales et provinciales de l'Alphabétisation.

Sur le plan didactique, le suivi-évaluation intervient dans deux volets complémentaires:

- Evaluation des niveaux d'acquisition des bénéficiaires via un dispositif adapté aux différentes phases d'apprentissage (phases de positionnement, validation des acquis puis certification) ;
- Indicateurs quantitatifs et qualitatifs liés au déroulement des programmes afin de produire des données fiables et comparables sur la pertinence des efforts déployés aux niveaux national et local.

Par ailleurs, le système d'information pour le management des programmes d'alphabétisation (SIMPA) constitue l'un des outils essentiels du suivi-évaluation.

Le suivi du programme d'appui de l'UE sera assuré par un comité de pilotage composé des représentants de l'ANLCA et des principaux opérateurs concernés (départements ministériels et associations), ainsi que de la Délégation de l'Union européenne en tant qu'observateur. En tant qu'instance de pilotage du programme, il se réunira au moins une fois par an et plus si besoin. Lors de chaque réunion, le point sera fait sur les dernières avancées ou difficultés rencontrées et le calendrier pour la période suivante.

### 5.8 Suivi des résultats et rapports

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire de

<sup>17</sup> Voir également l'annexe 4 sur l'analyse de l'éligibilité de la politique publique.

mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité de projet) ou la liste d'indicateurs de résultat (pour l'appui budgétaire). Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

A titre indicatif, deux missions de suivi externe seront prévues chaque année. Elles permettront de: i) apprécier l'état d'avancement du programme ; ii) vérifier si les conditions de décaissement sont remplies; iii) fournir des éléments pour alimenter le dialogue sectoriel. La première mission annuelle de suivi sera centrée sur la vérification des conditions de décaissement de l'aide budgétaire, sur base de la revue des pièces justificatives fournies par les autorités marocaines, d'entretiens avec les parties prenantes. Une visite de terrain sera effectuée à chaque mission.

## **5.9 Évaluation**

Eu égard à l'importance de l'action, il sera procédé à une évaluation finale, ainsi qu'à une évaluation mi-parcours si besoin, de la présente action ou ses composantes par l'intermédiaire de consultants indépendants.

Elle sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques).

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre au moins un mois avant les dates envisagées pour la mission d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'évaluation au titre d'un contrat-cadre au plus tard 12 mois après la fin de l'action.

## **5.10 Audit**

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des

risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'audit au titre d'un contrat-cadre au plus tard 12 mois après la fin de l'action.

### **5.11 Communication et visibilité**

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.6 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.

Des actions de communication et de visibilité sur l'appui de l'Union européenne seront financées dans le cadre de l'aide complémentaire, sous forme d'événements de visibilité et de publications le cas échéant. De même, un séminaire final sur l'état d'avancement de la stratégie pourrait être organisé.

## ANNEXE – LISTE INDICATIVE DES INDICATEURS DE RESULTAT

Les moyens, les produits directs et induits escomptés et l'ensemble des indicateurs avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la liste des indicateurs de résultat sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans modification de la Décision de financement. Le tableau où figure la liste indicative des indicateurs de résultat évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des colonnes supplémentaires seront insérées pour les objectifs intermédiaires (étapes), s'il y a lieu, et pour rendre compte des résultats obtenus, mesurés par rapport aux indicateurs.

	Chaîne des résultats	Indicateurs	Valeurs de référence <sup>18</sup> (y compris année de référence)	Cibles <sup>19</sup> (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification
Objectif général: impact	Améliorer le système éducatif dans son ensemble, y compris l'aspect de l'apprentissage tout au long de la vie, en relation avec les trois principales dimensions que sont l'accessibilité et l'équité, la qualité et la gouvernance du système.	Indice de Développement Humain	123ème place sur 188 selon l'IDH 2016	Gain de 5 places par an (contre 3 pour les dernières années)	Rapport PNUD sur le Développement  Rapport UNESCO sur l'alphabétisation

<sup>18</sup> Les valeurs de référence seront une moyenne des trois dernières années.

<sup>19</sup> La discussion sur les cibles fera l'objet d'une mission prévue en novembre 2017.

Objectif(s) spécifique(s): effet(s) direct(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter le nombre d'apprenants dans les programmes d'alphabétisation, en lien avec les objectifs quantitatifs gouvernementaux;</li> <li>- Améliorer le dispositif d'ingénierie de formation et la qualité des formations, notamment par l'adoption d'une approche andragogique et la diversification des méthodes d'apprentissage (y compris l'utilisation des TIC);</li> <li>- Rendre effective l'insertion socio-économique des alphabétisés, par la mise en place de passerelles vers le système de formation professionnelle, un appui pour monter des activités génératrices de revenus et le suivi des apprenants;</li> <li>- Territorialiser la stratégie nationale d'alphabétisation dans les 6 régions ciblées<sup>20</sup> par l'adaptation des programmes aux réalités locales et l'amélioration de la gouvernance aux niveaux régional et provincial.</li> </ul>	<p>Taux d'alphabétisation par sexe</p> <p>Taux d'alphabétisation par âge</p> <p>Taux d'alphabétisation par milieu de vie</p>	<p>Taux d'analphabétisme national de 32.2% en 2014</p> <p>Taux d'analphabétisme de 47,7% pour le rural en 2014</p>	<p>Taux d'analphabétisme de 20% en 2021 (déclaration gouvernementale de mai 2017)</p> <p>Plus de jeunes analphabètes d'ici 2024 (feuille de route)</p>	<p>Recensement général de la population et de l'habitat du Haut Commissariat au Plan</p> <p>Rapports d'activités de l'ANLCA</p> <p>Missions de suivi externes</p>
---	---	--	--	--	---

<sup>20</sup>

Selon le tableau ci-dessus, les 6 régions sur 12 comptant le plus grand nombre d'analphabètes adultes et vivant dans le monde rural sont Marrakech-Safi, Casablanca-Settat, Fès-Meknès, Rabat-Salé-Kénitra, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Béni Mellal-Khénifra.



Produits Induits	<p><b>Résultat 2:</b> Une véritable ingénierie de formation est mise en place.</p>	<p>Indicateur 2.1<sup>21</sup>: Taux de formateurs d’alphabétiseurs formés sur la base du nouveau référentiel de compétences (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 2.2: Taux d’alphabétiseurs certifiés (<i>résultat</i>)</p>	<p>Baseline: 0</p> <p>Baseline: 0</p>	<p>Rapport d'activités de l'institut</p> <p>Système d'information SIMPA</p>
	<p><b>Résultat 3:</b> Une andragogie adaptée et souple est appliquée.</p>	<p>Indicateur 3.1: Taux d’alphabétiseurs accompagnés par des pairs dans des visites de suivi (<i>résultat</i>)</p>	<p>Baseline: 0</p>	<p>Système d'information SIMPA</p>
	<p><b>Résultat 6:</b> Chaque territoire dispose de sa propre stratégie d'alphabétisation différenciée en fonction de ses besoins spécifiques.</p>	<p>Indicateur 6.1: Nombre de régions dotées d'une stratégie régionale d'alphabétisation opérationnalisée et budgétisée, approuvée par le Conseil régional (<i>processus</i>)</p> <p>Indicateur 6.2: Nombre de provinces mettant en œuvre le plan d’action de la Stratégie régionale d'alphabétisation (<i>résultat</i>)</p>	<p>Baseline: 0</p> <p>Baseline: 0</p>	<p>Rapport d'activités de l'ANLCA (antennes)</p> <p>Rapport d'activités de l'ANLCA</p>
		<p>Indicateur 6.3: Nombre de provinces disposant de modules d'alphabétisation spécifique au contexte local (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 6.4: Pourcentage d'associations ayant reçu la subvention de l'ANLCA dans le délai réglementaire (<i>résultat</i>)</p>	<p>Baseline: 0</p> <p>Baseline: pas connue pour l'instant</p>	<p>Rapport d'activités de l'ANLCA</p> <p>Rapport d'activités de l'ANLCA</p>

<sup>21</sup>

Etude en cours dans le cadre de l'AT ALPHA II.

Produits directs	<p><b>Résultat 1:</b> L’alphabétisme des jeunes, des zones rurales, des parents d’élève, des personnes en situation de handicap et des hommes est renforcé dans les six régions cible.</p>	<p>Indicateur 1.1: Taux de jeunes (15-35 ans) ayant validé le niveau 1 d’alphabétisation (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 1.2: Nombre d’inscrits en niveau 1 dans les zones rurales dans les programmes d’alphabétisation (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 1.3: Nombre d’hommes inscrits en niveau 1 dans les programmes d’alphabétisation (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 1.4: Nombre de classes d’alphabétisation ouvertes dans les écoles (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 1.5: Nombre de personnes en situation de handicap inscrites en niveau 1 dans les programmes d’alphabétisation (<i>résultat</i>)</p>	<p>2015-2016: <b>61.046</b> au niveau national</p> <p>2015-2016: <b>352.366</b> au niveau national</p> <p>2015-2016: <b>66.261</b> au niveau national</p> <p>Baseline: pas connue pour l’instant</p> <p>2014-2015: <b>12.330</b> au niveau national</p>	<p>Système d’information SIMPA</p> <p>Système d’information SIMPA</p> <p>Système d’information SIMPA</p> <p>Système d’information SIMPA</p> <p>Système d’information SIMPA</p> <p>Entraide nationale</p>
	<p><b>Résultat 4:</b> L’insertion socio-professionnelle est soutenue par des partenariats effectifs avec les acteurs socio-économiques dans les six régions cible.</p>	<p>Indicateur 4.1: Nombre de néo-alphabètes (année N) inscrits dans les programmes d’alphabétisation fonctionnelle (N+1) (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 4.2: Nombre de jeunes alphabétisés (N+2) inscrits dans une formation professionnelle par apprentissage (N+3) (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 4.3: Nombre d’apprenants inscrits dans un programme sectoriel d’alphabétisation fonctionnelle pour la population active dans les secteurs publics (Artisanat, Pêche maritime, Justice, Agriculture, etc... y compris personnes en détention) (<i>résultat</i>)</p> <p>Indicateur 4.4: Nombre d’apprenants inscrits dans un programme d’alphabétisation fonctionnelle qualifiante pour les salariés du secteur privé (<i>résultat</i>)</p>	<p>2015-2016: <b>84.537</b> au niveau national</p> <p>Baseline: pas connue pour l’instant</p> <p>2014-2015: Artisanat: <b>2003</b> Pêches: <b>267</b> Agriculture: <b>212</b> Défense: <b>1191</b></p> <p>Baseline: pas connue pour l’instant</p>	<p>Système d’information SIMPA</p> <p>Rapport d’activités de l’ANLCA</p> <p>Données des ministères sectoriels</p> <p>Données de la CGEM</p>
		[34]		

<b>Produits directs</b>	<p><b>Résultat 5:</b> La reconnaissance des certificats d'alphabétisation est officialisée, permettant des passerelles accessibles et connues avec le secteur de la formation professionnelle.</p>	<p>Indicateur 5.1: L'ANLCA adhère et est active dans les instances de gouvernance du CNC (processus)</p> <p>Indicateur 5.2: Un quota de places en stage (pour la tranche 15-35 ans) est réservé par l'OFPPT (Office de Formation Professionnelle) pour les personnes ayant obtenu leur certificat d'alphabétisation (résultat)</p>	<p>Baseline: 0</p>		<p>Rapport d'activités de la commission interministérielle de suivi du CNC</p>
-------------------------	--	--	--------------------	--	--