

Cadre pour évoluer vers plus de qualité

en alphabétisation et formation d'adultes



Auteurs : Claire O'Riordan & Madeline Donohoe
Copyright Nala, 2002
N°ISBN : 1-871837-16-8

NALA

National Adult Literacy Agency

NALA
National Adult Literacy Agency
76 Lower Gardiner Street
Dublin 1
Irlande

Téléphone : 00 .. (0)1 855 4332
Fax : 00 .. (0)1 855 5475
e-mail : literacy@nala.ie
Site Internet : www.nala.ie

Titre original:

O'RIORDAN Claire, DONOHOE Madeline, **Evolving Quality Framework for Adult Basic Education : User Guide**, Ed. NALA, Dublin, 2002, 116 p.
ISBN: 1-871837-16-8

Traduction:

Collectif d'Alphabétisation – Natacha MANGEZ

Introduction

Introduction

Bienvenue dans le « Guide pour la mise en œuvre » du *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* élaboré par NALA (National Adult Literacy Agency). Ce guide propose une démarche concrète, étape par étape, qui tend vers la reconnaissance, la recherche et le maintien d'une qualité durable et solide dans le secteur de l'alphabétisation et de la formation de base pour adultes.

Le « Cadre pour évoluer vers plus de qualité » de NALA : qu'est-ce que c'est ?

Le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* de NALA est une stratégie pour guider et assurer des normes de qualité en alphabétisation et formation de base pour adultes¹. Grâce à tout un dispositif fait de recherche, de consultation et d'expérimentation, le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* de NALA a été spécialement élaboré pour être utilisé dans le secteur de l'alphabétisation et de la formation de base pour adultes en Irlande. Il concerne les principales valeurs qui sous-tendent le secteur : ce sont les **principes de base**. Il identifie ensuite cinq catégories appelées les **domaines de qualité**, qui elles-même, une fois approfondies, nous mènent à une série de thématiques plus précises, qu'on appelle ici les **critères de qualité**. Cette approche permet de prendre en considération tous les aspects du travail dans le secteur de l'alphabétisation et de la formation de base, et d'accorder à chacun d'eux son importance tant individuellement qu'en relation avec l'ensemble de la structure de travail. (Voir tableau des domaines et critères de qualité en page...) Le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* est évolutif : il laisse la porte ouverte à des changements et des développements ultérieurs.

Comment ça marche ?

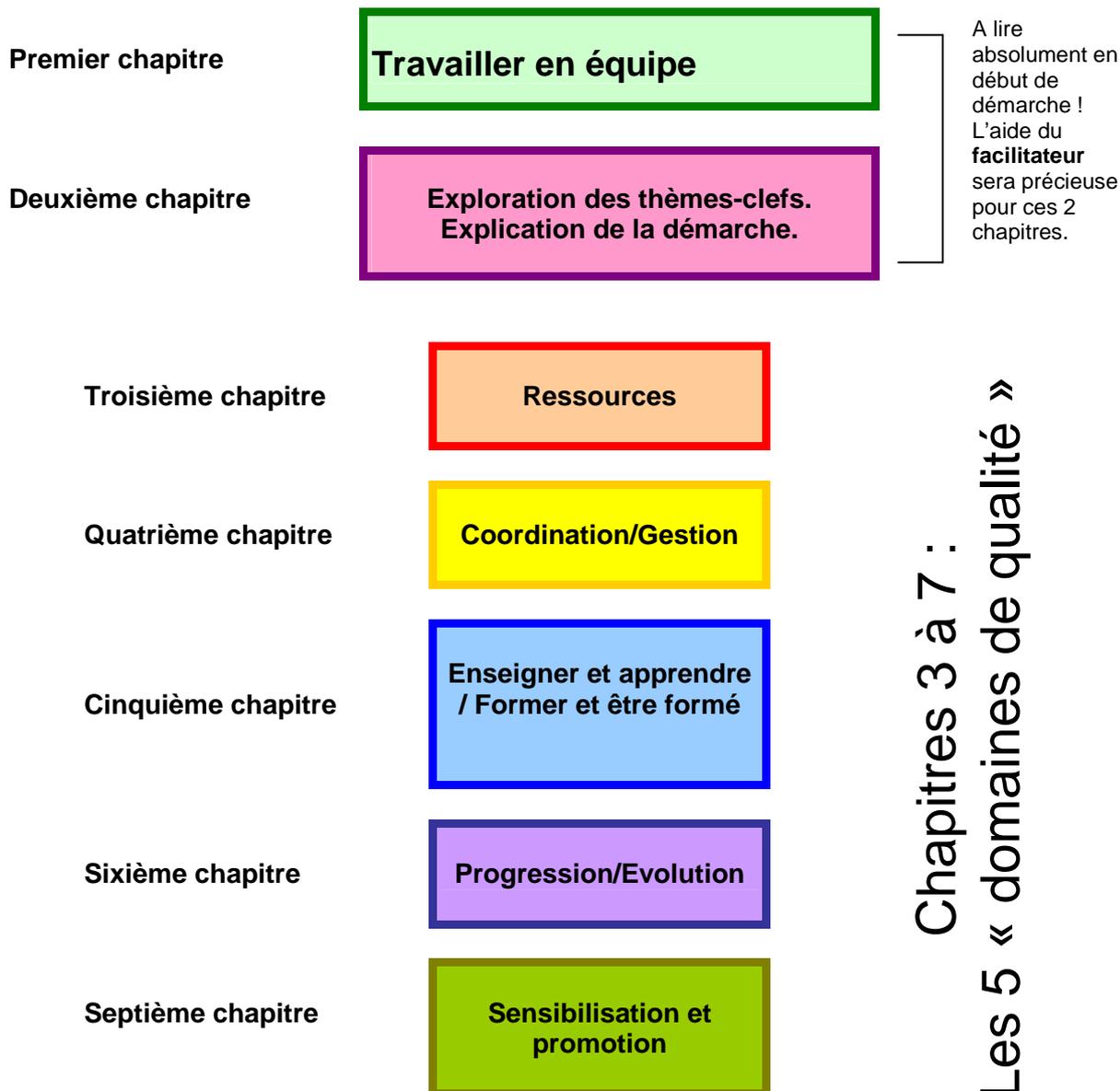
Pour mettre le dispositif en œuvre dans chaque centre de formation, une **équipe qualité** sera formée. Cette équipe, idéalement, sera composée de représentants de chaque groupe d'acteurs au sein du centre : apprenants, formateurs, coordinateurs. On recommande que chaque équipe fasse appel à un « **facilitateur** » ayant suivi la formation de NALA, du moins pendant les premières étapes de travail ; les étapes suivantes pourront être encadrées par un « **mentor** ». NALA continue le travail de développement et d'amélioration du *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*, en se basant sur les expériences des utilisateurs.

¹ N.d.T. : « Adult Basic Education » ou « ABE » en Irlande.

Comment utiliser ce « Guide pour la mise en œuvre »

Ce guide est conçu pour être utilisé avec l'aide d'un **facilitateur** formé par NALA à encadrer le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*. Ce n'est pas nécessaire que chaque membre de l'**équipe qualité** en ait une copie.

La structure de ce guide ressemble à ceci :



Contenu de ce « Guide »

Ce guide peut sembler très vaste. Mais les équipes-qualité, dans un premier temps, n'auront à mettre en œuvre que **trois** chapitres (premier chapitre, deuxième chapitre et un autre chapitre). Les facilitateurs aideront les équipes-qualité à mettre en œuvre les chapitres **1** et **2** car il est essentiel que ces deux chapitres soient clairs, compris et approfondis avant d'aller plus loin. L'équipe qualité **choisira** ensuite un chapitre à traiter, parmi les chapitres 3, 4, 5, 6 et 7 : chacun de ces chapitres est un domaine de qualité distinct.

Le **premier** chapitre, « Travailler en équipe », donne un bref aperçu de la manière de former les équipes-qualité, ainsi que de la coopération qu'on attend au sein de celles-ci.

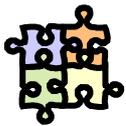
Le **deuxième** chapitre explore les concepts clefs, le dispositif et les effets du *Cadre*. Ce chapitre va guider les équipes qualité à décider comment elles travailleront les différents domaines de qualité, dans quel ordre etc.

Les chapitres suivants, de 3 à 7, sont des « **domaines de qualité** » distincts : « Ressources », « Coordination/Gestion », « Enseigner et apprendre », « Progression » et « Sensibilisation et promotion ». Ces cinq chapitres sont ensuite divisés en différents « **critères de qualité** » : chacun de ceux-ci accompagne les équipes-qualité dans leur travail d'évaluation et d'illustration de la qualité de leur propre centre de formation, d'une manière cohérente et systématique. L'équipe-qualité commence par se concentrer sur un des « domaines » dans un premier temps.

Le guide comprend également des « **feuilles-outils** » et des « **feuilles-info** » (destinées à être photocopiées et distribuées aux membres de l'équipe qualité au moment adéquat)

Conseils/directives pour les « facilitateurs » (ou pour la personne qui joue ce rôle)

- On suggère que les facilitateurs et les « mentors » suivent ce Guide lors de leur travail avec les différentes « équipes-qualité » des associations, ce qui permettra une cohérence d'approche et plus d'efficacité dans la mise en œuvre de ces Critères de qualité dans tout le secteur.
- Les facilitateurs remarqueront que, pour certaines étapes, une attention et une clarté particulière sont nécessaires. Ces étapes sont notées du sigle :



(Le sigle indique les passages destinés plus spécifiquement aux facilitateurs.)

- Les rédacteurs de ce Guide espèrent que les exemples et les activités proposés vous aideront dans votre travail. Tous les exercices et activités sont présentés comme des suggestions : leur adaptation et leur utilisation sont flexibles. Vous devrez encadrer l'équipe pour ce qui est de l'usage de ces exercices et activités, et pour ce qui est du temps à leur consacrer.
- Pour faciliter le travail, nous vous suggérons, lorsque vous travaillez un domaine de qualité, de le retirer du classeur et de le transporter dans un classeur plus petit.
- Chaque membre de l'équipe doit avoir une copie de toutes les « feuilles-outils » et de toutes les « feuilles-info ». Il faudra aussi en faire des photocopies à certains moments du travail.
- Pour chaque réunion, il vaut mieux faire toutes les photocopies nécessaires avant le début de la réunion.

Trucs et astuces pour les autres membres de l'équipe qualité

Malgré nos efforts pour utiliser autant que possible un langage clair, créer une présentation agréable et éviter le « jargon », certaines parties du guide restent complexes. Elles sont principalement destinées aux facilitateurs du dispositif et sont repérables grâce au sigle :



Nous encourageons vivement les membres de l'équipe-qualité à lire, préalablement à chaque réunion, les parties du guide qu'il a été prévu de travailler. Apprenants et formateurs peuvent préparer les réunions ensemble, s'ils le décident. Cela fera en sorte que les membres de l'équipe soient bien préparés, et cela permettra d'avancer en toute confiance dans le dispositif.

Remarques générales

Au fur et à mesure que les équipes qualité se familiarisent avec le dispositif du *Cadre*, on suppose qu'elles en viendront à se sentir à même d'utiliser le Guide de façon autonome ; nous recommandons cependant qu'elles désignent un **mentor** et qu'elles fassent appel à celui-ci pour continuer à soutenir le processus.

Si, durant votre travail avec ce Guide, des suggestions vous viennent à l'esprit, ou que vous expérimentez des activités qui « marchent » et que vous souhaitez les partager avec vos collègues d'autres centres de formation pour les aider dans leur mise en œuvre du *Cadre*, merci de prendre contact avec NALA.

Le « Guide pour la mise en œuvre » : c'est pour qui ?

Ce « Guide pour la mise en œuvre » sera particulièrement précieux pour :

- Les facilitateurs ou mentors qui encadrent les équipes-qualité
- Les coordinateurs et coordinateurs pédagogiques, les directions en alphabétisation ou formation de base
- Tous les lieux qui organisent des cours d'alphabétisation pour adultes
- Les apprenants adultes
- Les formateurs et les formateurs de formateurs
- Quiconque s'intéresse à une éducation de qualité

Ça nous apporte quoi tout ça ?

Lors de la phase d'expérimentation pilote, les personnes impliquées ont relevé ce qu'on gagnait à mettre en place le dispositif du *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* :

- C'est utile à toutes les étapes de développement d'un centre de formation
- Cela permet aux centres d'observer leurs atouts et de planifier des améliorations
- La communication et les relations s'améliorent dans le centre
- L'appropriation, l'implication, l'émancipation ont été renforcées car tous les acteurs avaient voix au chapitre
- Pour la plupart des membres d'une équipe qualité, c'était une nouvelle manière de travailler, qui a aussi mené au développement de compétences nouvelles et reconnues (par exemple, des capacités de recherche et d'évaluation). Tous les participants ont retiré un bénéfice humain personnel de leur participation au processus
- Les gens se sont outillés pour une meilleure contribution à la qualité des services proposés par leur centre
- Le *Cadre* est également un précieux outil de reconnaissance vis-à-vis des pouvoirs publics et une manière efficace de rendre compte à ceux-ci de l'utilisation des subsides.

L'élaboration du « Guide »...

Le « Guide pour la mise en œuvre » du *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* a été élaboré (en Irlande) en se basant sur les recommandations de la phase « pilote » du *Cadre* et sur les retours des différents acteurs (apprenants, formateurs, coordinateurs, ...).

Les objectifs de ce guide sont :

- Apporter un soutien pour votre compréhension de ce qu'est la qualité en alphabétisation et formation de base.
- Vous aider à apprécier l'importance de toutes les personnes impliquées et l'importance d'une approche d'équipe quand on veut viser plus de qualité
- Soutenir le développement de vos propres compétences en tant que travaillant au sein d'une équipe
- Vous introduire à certains domaines et concepts clés en termes de qualité
- Vous rendre capables d'évaluer la qualité, et de développer, utiliser et évaluer une variété de méthodes
- Vous rendre capables de mettre en pratique le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* au sein de votre propre centre
- Vous conduire à l'autonomie tout en maintenant une cohérence des pratiques d'évaluation (au sein du mouvement).

Nous espérons que vous trouverez ce guide utile ! Bonne chance.

Travailler en équipe

Ce chapitre définit et explore certains aspects fondamentaux du travail en équipe.

1.1. Qu'est-ce qu'une équipe ?

Une équipe est un groupe qui partage, explicitement, un même but. Une équipe est consciente du fait qu'elle a besoin des efforts de chacun de ses membres pour atteindre son but. Le meilleur exemple d'équipe est sans doute l'équipe de sport.

1.2. Les étapes de développement d'une équipe

On reconnaît des étapes de développement que les équipes (ou les groupes) traversent au cours de leur progression. Il peut être utile d'avoir une vue d'ensemble de ces étapes. On conseille également d'avoir une discussion ouverte et franche à propos de ces étapes et à propos des expériences et des sentiments auxquels chacun peut s'attendre lors de chacune de ces étapes. Voici la description de celles-ci :

Première étape : la formation de l'équipe :

Des individus se rassemblent pour former une équipe, dans le but de mettre en œuvre le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*. C'est leur point commun, ce qui les lie.

A ce stade, il y a de fortes chances que les membres de l'équipe soient polis, impersonnels, sur leurs gardes, réservés. Ils ne se mouillent pas beaucoup. Ils ne se connaissent pas encore bien entre eux. La confiance mutuelle ne s'est pas encore installée.

Deuxième étape : bouillonnement :

Au fur et à mesure des discussions et des activités, les membres de l'équipe font connaissance un peu plus. Les gens commencent à se faire une idée de ce que va représenter la mission qui les réunit. Ils peuvent vivre de l'insatisfaction ou de la frustration pour une raison ou une autre, que ce soit vis-à-vis d'eux-mêmes, des autres ou de la tâche en cours. Les différentes personnalités émergent et se manifestent avec plus de facilité. Les personnes sont moins timides, elles hésitent moins à prendre la parole ; certains vont peut-être avoir tendance à « tenir le crachoir », à envahir le temps de travail du groupe – que ce soit consciemment ou inconsciemment.

Troisième étape : mise en place :

Les membres de l'équipe s'habituent à travailler les uns avec les autres. Les personnes se mettent à demander plus spontanément de l'aide et à aider plus volontiers les autres. Elles s'organisent de mieux en mieux, développent les compétences et les rôles autant des individus que de l'équipe dans son ensemble. Les membres de l'équipe ont vécu, à ce stade, des expériences réussies dans leurs confrontations et leurs recherches de solutions : ils gagnent en confiance.

Quatrième étape : efficacité :

Les membres de l'équipe travaillent très bien ensemble et sont productifs. Ils se consacrent pleinement à l'accomplissement des objectifs décidés en équipe. L'équipe vit et donne une

impression d'être pleine de ressources. Elle est souple, ouverte et efficace tout en étant soudée et soutenante. Elle est « efficace ».

Cinquième étape : suspension :

C'est lorsque l'équipe est suspendue ou est modifiée suite à la perte d'un ou de membres et/ou à l'acquisition de nouveaux membres. Il peut y avoir une sensation de perte de la part des membres sortants, ainsi que de la part de ceux qui restent à l'égard de ceux qui partent. Si des nouveaux membres arrivent, l'équipe devra être patiente et se préparer à traverser toutes les étapes une nouvelle fois, car on a maintenant affaire à une nouvelle équipe.

Des simples exercices de groupe peuvent constituer une bonne façon de créer le lien lors des premières étapes, ou de canaliser les énergies durant des étapes difficiles.

ACTIVITÉ

Tout le monde se rassemble pour travailler sur un petit projet dans lequel l'obtention d'un résultat satisfaisant dépend de la contribution de chacun, par exemple : construire une tour, ...
On consacre ensuite quelques minutes pour noter, par deux, des impressions et réflexions personnelles sur l'activité.

1.3. Principaux types de comportements en équipe

Il y a de nombreux types de comportements possibles au sein d'équipes de travail. Une manière de les catégoriser est la suivante :

- Comportement « centré sur la tâche »
- Comportement « centré sur l'équilibre / l'harmonie »
- Comportement « centré sur soi »

Comportement « centré sur la tâche »

Ce type de comportement est centré sur le travail à effectuer par le groupe. Exemples de comportements centrés sur la tâche : faire des propositions, donner ou chercher des informations, vérifier la compréhension, synthétiser.

Comportement « centré sur l'équilibre / l'harmonie »

Ce type de comportement aide le groupe à bien fonctionner. Exemples de ce type de comportement : encourager, apaiser les tensions, exprimer ses impressions / donner des retours.

Comportement « centré sur soi »

Ce type de comportement n'aide pas au bon fonctionnement du groupe. Exemples de ce type de comportement : essayer de s'attirer de la sympathie, se mettre en retrait, intervenir de façon incessante / excessive, « compter les points » (créer un esprit de compétition, comparer).

ACTIVITÉ

(Travailler par deux ou trois.)

Par deux, les membres du groupe échangent sur les éléments de comportement qui contribuent à un travail de groupe efficace.

1.4. Développer des règles de base / une charte de fonctionnement pour l'équipe : pourquoi ... et comment ?

Une charte, c'est un ensemble de règles simples qu'une équipe conçoit en les adaptant à ses propres caractéristiques et à son travail, et qu'elle décide de respecter. Par la suite, si quelque chose se passe dans le non-respect de ces règles, il est beaucoup plus facile d'attirer l'attention dessus de façon à ce que ça puisse être rectifié. Chacun dans l'équipe doit être impliqué dans l'élaboration de la charte ; chaque personne a la responsabilité de la respecter lui-même mais aussi de s'assurer que les autres en fassent autant.

ACTIVITÉ

(Travailler par deux ou trois.)

Discuter et rédiger 3 à 5 règles de base que l'équipe gagnerait à respecter.

Cela peut être utile de réfléchir aux droits et responsabilités des membres de l'équipe, et de souligner clairement leurs droits individuels. Cette discussion, en général, amène des questions de confidentialité au sein du groupe, de respect, de confiance, d'écoute, mais aussi de partage des responsabilités. Echange en grand groupe, clarification des questions abordées, et rédaction de la charte adoptée par l'équipe.

1.5. La prise de décision : plus d'une manière de faire !

La *manière* dont des décisions sont prises par l'équipe peut être aussi importante que le résultat de la décision. Pourquoi ? Parce que cela va affecter les ressentis des membres au sujet :

- des uns des autres
- du groupe
- du travail

ACTIVITÉ

(Travailler par deux ou trois.)

Développer des lignes directrices sur la prise de décision, éventuellement avec l'aide des questions suivantes :

Supposez-vous en général qu'il faut que quelqu'un gagne et que quelqu'un perde ?

Changeriez-vous d'avis simplement pour éviter un conflit ou pour atteindre un accord et maintenir l'harmonie ?

Pensez-vous qu'il doit y avoir une grande clarté sur :
ce qui a été décidé,
qui va le faire,
quand ce sera fait,
pourquoi cela va être fait ?

Pensez-vous que notre équipe devrait prendre des décisions :
par consensus ?
par vote à majorité absolue ?
en tirant à pile ou face ?
d'une autre manière ?

1.6. Partager le travail et les responsabilités au sein de l'équipe

Le travail sera-t-il partagé quand cela s'avérera nécessaire ?

Chaque membre a-t-il l'envie de participer aussi pleinement que possible ?

ACTIVITÉ

Identifier une mission – par exemple, interviewer un membre de l'association / du centre de formation pour connaître son point de vue sur les locaux de cours. L'équipe établit la liste des tâches à effectuer pour mener à bien cette mission, et note pourquoi. Les membres de l'équipe se mettent d'accord sur et notent un plan de travail : qui va faire quoi et quand ?

1.7. Travailler en équipe pour le *Cadre*

Le but pour les équipes qui mettent en œuvre le *Cadre* est d'apprendre et de développer les compétences, l'assurance et les connaissances nécessaires pour :

- bien travailler collectivement et individuellement dans une situation d'équipe
- évaluer la présence d'un service de qualité dans son centre de formation
- produire, contribuer à diffuser et vérifier / suivre des plans pour améliorer la qualité

Ces équipes d'évaluation sont donc appelées « **équipes-qualité** ». On pourrait aussi les appeler « équipes de recherche-action » étant donné qu'elles apprennent, pensent, cherchent et mettent en œuvre activement durant tout le processus.

1.8. Constitution de l'équipe-qualité

Idéalement, on recommande que les équipes qualité soient composées de 8 à 10 membres, avec un équilibre entre les représentants de chaque groupe de personnes concerné. Par exemple, pour un centre d'alphabétisation, une équipe qualité serait composée de :

- 2 apprenants (participants)
- 2 formateurs (le cas échéant, 1 bénévole et 1 salarié)
- 1 coordinateur pédagogique
- 1 coordinateur local ou 1 personne responsable de l'accueil et du suivi
- 1 coordinateur général
- 1 membre du conseil d'administration ou autre représentant officiel (échevin de l'éducation, représentant de l'administration, ...)
- le cas échéant, un formateur de formateur
- autres

(A adapter à la réalité / au fonctionnement de chaque centre !)

Si cela n'est pas possible pour le coordinateur¹ général ou le coordinateur local d'être présent à chaque réunion, il est recommandé qu'ils soient présents à au moins deux réunions (ensemble ou séparément) par an. C'est mieux qu'ils assistent à des étapes bien distinctes du processus. Les coordinateurs¹, s'ils ne sont pas présents aux réunions, devraient être tenus informés de l'évolution du travail de l'équipe-qualité par un bref rapport écrit dans la semaine qui suit chaque réunion.

Si un membre de l'équipe doit, de façon absolument incontournable, être absent, en retard ou quitter plus tôt, c'est important qu'il soit très précisément informé du déroulement de la réunion, des décisions prises et du travail réalisé ou délégué.

Le nombre minimum recommandé pour une équipe-qualité est de **trois**. Il est nécessaire qu'il y ait au moins un représentant de la direction, des formateurs et des apprenants pour qu'une réunion ait lieu.

Dans la mesure du possible, une équipe devrait présenter un nombre équilibré d'hommes et de femmes.

Étant donné le travail qu'implique la mise en œuvre (démarrage puis continuité) du *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* sur le terrain, NALA recommande que les centres qui s'y lancent désignent une personne précise, la « personne-ressource », qui consacre quelques heures chaque mois à donner un soutien au coordinateur sur le travail en cours. La « personne-ressource » peut assister le coordinateur dans l'organisation des réunions, la rédaction des comptes-rendus, la mise au courant des nouveaux membres de l'équipe au sujet de ce processus.

Bien que la continuité des équipes soit importante, un système de rotation pourrait être envisagé et testé de façon à ce que d'autres représentants /délégués aient l'occasion de participer. Cela devrait être discuté et des critères de changement doivent être convenus. Un panel de personnes intéressées pourrait être formé au sein du centre, et les nouveaux membres de l'équipe-qualité viendraient de ce panel.

Il est fortement recommandé que l'équipe originale travaille au moins l'entièreté d'un des 18 critères de qualité avant que de nouveaux membres se joignent.

Rendre compte

Il est recommandé que les équipes-qualité rédigent, pour chaque critère qu'il travaillent, un rapport initial de leurs objectifs puis un rapport final sur l'aboutissement complet de ce critère. Idéalement, ces rapports devraient être soumis à la direction (coordination générale, conseil d'administration, direction de l'Enseignement de Promotion Sociale, en fonction de la situation institutionnelle de chaque centre).

NALA est très intéressé à suivre et de « monitorer² » l'évolution du processus, de savoir comment il fonctionne dans les centres et de donner toute forme de soutien qui s'avérerait nécessaire. Pour compléter chaque critère de qualité, il est demandé à chaque équipe-qualité de discuter et de compléter la feuille-outil n°7 et de la retourner à NALA.

1.9. suggestions pour choisir les membres de l'équipe-qualité

Apprenants

- Être inscrit dans le centre de formation depuis au moins un an
- Être impliqué et avoir du temps à donner au travail sur la qualité
- Être disponible pour les réunions
- Être structuré et sûr de soi
- Se sentir à l'aise au sein d'un comité
- *(Avoir suivi aussi bien des cours individuels qu'en groupe)*
- Avoir un minimum de compétences en lecture

Formateurs bénévoles

- Avoir de préférence un an d'expérience comme formateur
- Être impliqué et avoir du temps à donner au travail sur la qualité
- Être disponible pour les réunions
- Se sentir à l'aise au sein d'un comité
- Autres expériences significatives

Formateurs responsables d'un groupe

- Avoir de l'expérience en tant que formateur
- Être impliqué et avoir du temps à donner au travail sur la qualité
- Expériences pédagogiques variées
- Autres expériences significatives

Responsables / directeurs / coordinateurs

- Être disponible pour les réunions
- Être impliqué

² Suivre, surveiller, enregistrer, mesurer, ... ?

1.10. Critères pour les facilitateurs

- Facilitateur externe (formé par NALA)
- Connaissance, compréhension et expérience en dynamique de groupes
- Le facilitateur doit avoir d'excellentes compétences de « facilitation », notamment : compétences organisationnelles, compétences interpersonnelles, compétences en gestion des tâches et du but, compétences d'évaluation. Par contre, les facilitateurs ne doivent pas nécessairement avoir un passé professionnel dans l'alphabétisation ; mais il faut qu'ils aient une familiarité avec les problématiques spécifiques à l'alphabétisation et qu'ils soient sensibles aux besoins spécifiques des apprenants adultes.

1.11. Les réunions de l'équipe-qualité : locaux et gestion du temps

Un **lieu** de rendez-vous approprié pour les réunions de l'équipe qualité, c'est essentiel. Le local doit de préférence :

- être disponible aux moments appropriés pour les réunions de l'équipe
- être fermé et ne pas favoriser les interruptions ou les distractions pendant la durée des réunions
- être clair, confortable et assez grand pour pouvoir circuler et travailler en sous-groupes
- être équipé : tableau, grandes feuilles blanches (avec support pour les fixer), marqueurs et bics, papier de brouillon, espaces pour exposer des affiches ou autre, tables et chaises.
- offrir la possibilité de faire du thé et du café.

La **durée** de chaque réunion est de trois heures en moyenne (sauf la première qui durera sans doute plus longtemps). Cette estimation se base sur la durée des réunions lors de la phase « pilote » (expérimentation dans différents associations en Irlande).

1.12. Rôles des membres de l'équipe

Diverses études ont montré que dans une équipe où chaque personne apporte des atouts personnels très variés, c'est la combinaison de ces différents atouts qui va permettre à l'équipe de devenir efficace / effective / efficiente.

Les équipes peuvent comporter des personnes calmes, d'autres très énergiques, des personnes réfléchies et prudentes et d'autres qui sont fonceuses, des personnes créatives et originales, des chercheurs, des bâtisseurs, des diplomates et des pacificateurs. Les gens peuvent aussi apporter des éléments négatifs dans une équipe.

Ce que chacun a vécu dans sa vie, dans ses expériences antérieures, va influencer les rôles pris au sein de l'équipe.

1.13. Explorer nos expériences de vie en tant que membre d'un groupe ou d'une équipe

ACTIVITÉS

En équipe complète

- Faites la liste des équipes ou des groupes dont vous avez fait partie
- Quels sentiments négatifs et positifs vivez-vous, ou vous souvenez-vous d'avoir vécu, par rapport à tous ces groupes ?
- Savez-vous quel(s) rôle(s) vous prenez spontanément dans un groupe ?

Deux par deux

Pourquoi suis-je important au sein de cette équipe d'évaluation ?

Pensez aux connaissances, à l'expérience, aux compétences et aux attitudes que vous avez.

Par deux ou trois

Faites une courte description du rôle / de la fonction des différents membres de l'équipe qualité. Ceci engendrera ensuite une discussion sur les compétences, les attentes et les responsabilités que les gens ont.

1.14. Explorer les craintes et les attentes

Il est tout à fait naturel d'avoir des **craintes** et des doutes au début d'une nouvelle expérience. Le tableau ci-dessous présente certaines des craintes mentionnées par les personnes qui ont participé à la phase « pilote ».

Pour plus de clarté, nous avons ajouté dans ce tableau le **sentiment** qui résulte en général de chaque type de crainte, et le type de **réponses** qui sont le plus souvent adoptées pour y faire face.

L'apprenant
Craintes / inquiétudes / difficultés Est-ce que je vais avoir l'air bête si je donne mon avis, ou si je dis que je ne comprends pas quelque chose ?
Sentiment qui peut en résulter Se sentir menacé et insécurisé
Réponses / réactions Se mettre en retrait
La coordination
Craintes / inquiétudes / difficultés Est-ce que mon travail ou, pire, moi-même, vont être contrôlés ou critiqués ?
Sentiment qui peut en résulter Se sentir menacé
Réponses / réactions Adopter un comportement défensif
Les formateurs
Craintes / inquiétudes / difficultés Est-ce que j'en sais assez à propos de l'association / du centre pour être utile ?
Sentiment qui peut en résulter Se sentir « pas à sa place » et insécurisé
Réponses / réactions Être calme et manquer d'assurance
Le facilitateur
Craintes / inquiétudes / difficultés Est-ce que je serai capable de gérer les réunions et d'assurer que chacun ait sa place sans laisser quelqu'un dominer ?
Sentiment qui peut en résulter Sentir une pression (« il faut réussir »)
Réponses / réactions Être trop interventionniste et éventuellement interférer avec la dynamique naturelle du groupe

Attentes

Avant de commencer le travail, tout le monde se sera construit sa petite idée sur ce qui va se passer, chacun aura imaginé des choses. C'est toujours une bonne idée de faire exprimer ces

représentations, ne fut-ce que pour se débarrasser de certaines attentes irréalistes qu'on a parfois pour soi-même ou pour d'autres, le tout de façon à mettre l'équipe sur les bons rails pour le travail qui s'annonce.

ACTIVITÉ

(Travailler par deux.)

Chaque personne explore ses attentes.

Chaque paire prend note et rend compte aux autres.

C'est un point de départ pour une discussion en groupe à propos des différentes attentes relevées et de leurs implications pour les apprenants, pour les formateurs, pour les coordinateurs.

1.15. Passer en revue le déroulement de chaque réunion

A la fin de chaque réunion de l'équipe qualité, c'est intéressant, individuellement et en équipe, de prendre un moment pour réfléchir à :

- Qu'est-ce qui a bien marché ?
- Est-ce que j'ai l'impression que j'ai participé de façon positive pendant cette réunion ?
- Est-ce qu'il y a quelque chose que je devrais faire autrement avant ou pendant la prochaine réunion ?
- Avons-nous atteint les objectifs fixés pour cette réunion ?
- Est-ce qu'il y a quelque chose que nous devrions faire autrement avant ou pendant la prochaine réunion ?
- Les décisions prises aujourd'hui sont-elles claires pour tous ? Clairement exprimées et notées, ... ?
- Est-ce que j'y vois clair sur « qui fait quoi » en prévision de la prochaine réunion ?
- Est-ce que nous y voyons tous clair sur ce point ?

Noter la prochaine réunion : date, heure, objectifs, tâches à effectuer avant.

1.16. Références utiles

T. Douglas, *Survival in groups : The Basics of Group Membership* . Open University Press. 1995

A. Mullender et D. Ward, *Self-directed Groupwork*. Whiting & Birch. 1991

Sites web (en anglais) sur la constitution d'équipes :

www.tms.com.au/tms12-2c.html

www.resultsthroughtraining.com/downloads/TipsFacil.HTML

www.nwlink.com/~donclark/leader/icebreak.html

Et en français (recherche sommaire sur Google...) :

<http://www.psychologue.levillage.org/team/>

<http://agora.unige.ch/ctie/educateur/per5.htm>

<http://francois.muller.free.fr/diversifier/equipe.htm>

<http://www.ebsi.umontreal.ca/jetrouve/projet/equipe.htm>

Thèmes-clés *Explication de la démarche*

2.1. Exploration des thèmes clés

Alphabétisation, qualité, évaluation, *Cadre*, pédagogie active, recherche et analyse.

Beaucoup de termes utilisés dans le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* sont peu courants ou peuvent être sujets à des interprétations diverses. C'est donc important que tous les membres de l'équipe d'évaluation arrivent à une compréhension commune autour des concepts fondamentaux qui se trouvent au cœur de ce qu'ils veulent faire. Ce chapitre propose des activités destinées à aider à clarifier le sens des termes utilisés dans la mise en œuvre du *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*.

ACTIVITÉ

(Matériel nécessaire : une page-outil avec chacun des termes suivi d'un espace où on peut noter les pensées que l'on a sur leur signification). Vous pouvez démarrer cette activité en demandant ce qui vient à l'esprit pour chacun de ces mots (tour à tour) :

**alphabétisation,
qualité,
évaluation,
Cadre,
pédagogie active,
recherche
analyse**

et ensuite grouper les idées ainsi obtenues, et comparer avec les définitions de NALA, présentées ci-dessous.

Les définitions que NALA prône

Alphabétisation

- intègre l'apprentissage de : *écouter, parler, lire, écrire et calculer*.
- comprend des aspects de développement personnel (social, économique, émotionnel), et se préoccupe de l'amélioration de la confiance en soi et de la
- construction d'une assurance croissante des apprenants. L'alphabétisation va largement au-delà de simples compétences techniques de communication.

- L'alphabétisation amène les gens à comprendre leurs conditions de vie et à avoir une analyse critique de celles-ci, avec l'ouverture vers une exploration de possibilités nouvelles et de changements constructifs.

Qualité

La qualité c'est :

- comprendre les besoins des apprenants et y répondre
- un esprit d'amélioration continue
- de la clarté dans les objectifs et dans les valeurs
- l'intégration / l'implication / la participation de tous les intervenants
- une action efficiente et un usage rationnel des ressources
- la responsabilisation de chacun
- des méthodes de travail claires

ACTIVITÉ

Un échange sur la qualité à partir d'éléments de la vie quotidienne (dîner au restaurant, avoir une voiture,...)

Choisir un de ces éléments et décrire ce qu'est pour nous un produit, un service, un spectacle etc. de qualité excellente ; quels sont les caractéristiques qu'ils doivent avoir pour obtenir à vos yeux la mention « qualité excellente » ?

L'équipe peut, sur cette base, prendre note de la conception qu'elle a de la qualité.

Evaluation

Par essence, l'« évaluation » c'est l'estimation de la valeur de quelque chose. Evaluer le travail d'alphabétisation, c'est un processus. Cela comprend :

- des objectifs clairs et écrits, dès le départ
- rassembler suffisamment de données fiables à propos de ce qui se passe
- une évaluation de centre où les différents acteurs (participants, formateurs, coordination, ...) sont préparés à être critiques à propos de ce qu'ils font, et de pourquoi et comment ils le font
- la volonté de changer ou la volonté de proposer et de planifier des changements

Qu'est-ce que le processus d'évaluation ? De quel point de vue évaluez-vous, par exemple : personnel ou en équipe ?

ACTIVITÉ

En utilisant l'exemple de l'achat d'une voiture ou de choisir ses vacances, posez au groupe ou sous-groupe les questions suivantes :

- Est-ce que cela implique de poser des questions ou de rechercher de l'information ?
- Qui cela implique-t-il ?
- Pourquoi la voiture a-t-elle été achetée ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de cette voiture-là en particulier ?

Cadre

Même si chaque centre est unique, le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* fournit de larges « standards » de qualité nationaux pré-établis à atteindre, et basés sur les valeurs du secteur alpha / formation d'adultes. Ceci permet une clarté sur les standards que les centres vont tâcher d'atteindre et de maintenir, en cohérence avec l'éthique/l'esprit de l'alpha / de la formation d'adultes. Néanmoins ce cadre permet une créativité et une souplesse considérables pour ce qui est de la réalisation de ces standards au niveau des centres.

Apprentissage par l'action

L'apprentissage par l'action consiste à apprendre à travers l'action, à apprendre en faisant, en rectifiant, en faisant mieux la fois suivante. C'est le processus par lequel les individus et les groupes apprennent les uns avec les autres et les uns grâce aux autres par la coopération, les conseils, les questionnements, et par la réalisation de tâches réelles dans des conditions réelles. Cela permet de faire des essais et de revoir les différentes manières d'aborder un problème. L'apprentissage par l'action a lieu sur une base continue.

ACTIVITÉ

Travailler en petits sous-groupes pour discuter d'un exemple d'apprentissage par l'action opérationnel(le).

Recherche

La recherche est une enquête attentive en vue de découvrir des attitudes, fait, informations, connaissances et compréhensions. Par exemple, si vous voulez acheter une nouvelle télévision, vous pourriez effectuer une recherche sur différents produits

- en lisant des documents à leur sujet

- en vous informant auprès d'amis, de voisins et de collègues à propos de leur poste de télé
- en regardant des modèles de démonstration
- en parlant avec différents fournisseurs à propos du pour et du contre de divers modèles.

Cela serait tout simplement une approche étape par étape pour acheter une TV

Dans toute démarche de recherche, on doit être prêt à découvrir si les choses sont telles que nous le supposons ou si elles sont différentes. Pour obtenir une information fiable et vraie, on doit être attentif aux questions que l'on pose, et s'assurer que l'on recherche les réponses à l'endroit approprié.

Tout cela doit se refléter dans la manière dont les objectifs sont décrits, dans le type de recherche qu'on convient de mettre en place, et dans les questions posées. Par exemple, poser des questions fermées ou dirigées, ou n'interroger qu'un type de personnes sur leurs avis, cela ne pourrait pas prétendre refléter un large point de vue sur une question particulière. Des bonnes méthodes de recherche doivent être portées par une analyse étape par étape très précise.

Analyse

L'analyse nous permet d'utiliser les réponses que nous avons récoltées, afin de construire une représentation de la situation réelle.

Classer et grouper :

Lors de cette étape, on rassemble les données qui sont semblables par certains aspects. Cela permet de voir leurs points communs.

Exemple :

Des apprenants irréguliers / qui interrompent leur formation ; absence de crèche, exigences du travail, maladie, etc.

Des apprenants qui continuent ; soutien familial, soutien du centre, besoins au travail, etc.

Comparer et contraster (confronter, différencier) :

Ceci permet de repérer des schémas à partir des données de départ et des liens entre certaines données.

Exemple :

Apprenants insatisfaits ; sexe, âge, groupe cible comparés et/ou contrastés avec des apprenants satisfaits du même sexe, âge et groupe cible : qu'est-ce que cela nous dit ?

Intégrer et interpréter :

Dans cette étape, on rassemble ce que l'on a appris dans les deux étapes précédentes pour construire une représentation et une compréhension de l'ensemble de la question.

2.2. Evaluer (la qualité) : pourquoi ?

La plupart des intervenants en formation d'adultes / alphabétisation ont l'impression qu'ils reçoivent ou qu'ils offrent un service de qualité. Mais « avoir l'impression », ce n'est pas tout à fait suffisant. La seule manière de savoir, c'est de faire des recherches et de rassembler des preuves, des indices suffisants pour montrer le bien-fondé de nos « impressions ».

Quand on examine attentivement la réalité de sa propre association et qu'on décrit ensuite ce qu'on estime être un fonctionnement idéal, on constate des « trous », des lacunes. C'est dans ces trous qu'un espace se crée pour des améliorations possibles.

L'évaluation lancée et encadrée par NALA, a pour but de permettre aux intervenants de prendre conscience des meilleures pratiques, de façon à assurer des services de qualité de façon stable et cohérente dans les différentes associations.

L'évaluation est nécessaire pour :

- **Déterminer où nous en sommes, enregistrer et décrire les enjeux et les procédures telles qu'ils sont dans l'état actuel ;**
- **Planifier / construire des nouvelles stratégies, établir des priorités, identifier et surmonter des obstacles, des difficultés ;**
- **Apprendre à mesurer le progrès effectué, et à évaluer celui que l'on peut planifier ensuite ;**
- **Maintenir des standards élevés d'efficacité.**

ACTIVITÉ

Par deux ou par trois, imaginer des fins possibles pour les phrases suivantes :

- L'évaluation est importante pour la gestion / la coordination / les coordinateurs du centre / de l'association parce que...
- L'évaluation est importante pour les formateurs parce que...
- L'évaluation est importante pour les apprenants parce que...
- L'évaluation est importante pour les institutions qui subsidient l'association parce que...

2.3. QUI évalue ?

L'évaluation est fait par **l'équipe qualité** du centre / de l'association, c'est-à-dire qu'elle est faite de l'intérieur, par les représentants des différents intervenants.

2.4. COMMENT évaluer ?

Pour évaluer, on se base sur des informations. Une information peut être de type quantitatif ou qualitatif.

Information quantitative

Une information quantitative est une information qui est (ou qui peut facilement être) exprimée en nombres et peut être analysée et interprétée en utilisant des nombres et des statistiques (quantité).

Exemples de questions quantitatives :

- Combien d'apprenants suivent des cours dans l'association ?
- Quel pourcentage d'entre eux sont des hommes ?
- Combien d'entre eux ont été orientés vers l'association par d'autres associations, écoles, structures... ?
- Combien d'entre eux ont obtenu le CEB (ou toute autre certification) en 2002 ? en 2003 ? en 2004 ? etc.

En cherchant des preuves pour des informations de ce type, vous trouverez par exemple :

- les chiffres des inscriptions

- les listes de présence
- les rapports financiers
- le pourcentage d'abandon des cours

- autres statistiques diverses
- ...

Information qualitative

L'information qualitative concerne les **expériences**, les **causes**, les **attitudes** et les **actes** des gens. Elle s'intéresse à d'autres éléments que les chiffres et les statistiques.

Une recherche qualitative s'intéresse aux interprétations, à la compréhension des choses. Elle peut interpréter des concepts larges et difficiles à saisir tels que la culture, les sentiments, un processus, un contexte.

Des questions qualitatives visent à approfondir, à affiner, à comprendre des situations, des actions, des activités et des expériences.

Exemples de preuves qualitatives :

- des albums avec des traces visuelles ou écrites de réalisations d'apprenants
- des photos et autres supports visuels
- des traces de projets de groupes
- le journal de l'association
- des brochures présentant l'association, l'offre de cours,...

- des cahiers d'apprenants
- des vidéos
- autres

Groupes à thème

Un groupe à thème est une des méthodes particulièrement efficaces pour collecter des informations qualitatives. Un groupe à thème est une séance avec un groupe structuré dans un environnement confortable, et qui a pour but de rassembler de l'information ou des points de vue sur un thème ou une question précise. Il y a en général entre 7 et 10 personnes dans un groupe à thème.

Les buts et objectifs sont convenus à l'avance, par exemple en notant sur une feuille une liste de questions ou d'affirmations.

Il est nécessaire d'avoir dans le groupe une personne expérimentée pour animer et prendre note des opinions émises dans le groupe. Les groupes à thème durent entre 30 et 60 minutes. Ils sont utiles pour obtenir des informations sur ce que pensent les gens et pour exprimer les perceptions qu'on a d'un événement, d'une idée, d'une expérience.

EXEMPLE :

Un groupe à thème constitué de formateurs pour parler du matériel de sensibilisation diffusé auprès des services publics au sujet de l'alphabétisation.

- L'équipe qualité désigne un animateur (« facilitateur ») pour animer le groupe de formateurs
- Les buts et objectifs de la séance sont fixés et notés
- On produit une liste de questions à partir des buts et objectifs.
- On fournit des exemplaires de tout le matériel de sensibilisation (brochures, vidéos, ...)
- Un échantillon représentatif de formateurs est invité à participer au groupe à thème.
- Le facilitateur explique les buts de la séance et montre les exemples de matériel de sensibilisation
- Il ou elle anime la discussion et liste les avis sur le matériel existant et si et comment il pourrait être amélioré
- Le facilitateur prend note des conclusions de la séance de travail du groupe à thème. Son rapport sera structuré autour des buts et objectifs fixés au départ pour la séance de travail.

Questionnaires

Selon ce que l'on recherche, c'est plutôt une évaluation qualitative ou plutôt une évaluation quantitative qui est plus appropriée.

Ci-dessous nous donnons un exemple de :

- a) un questionnaire structuré (quantitatif)
- b) un formulaire d'interview (qualitatif)

La principale différence entre les deux est que dans le questionnaire structuré, les questions permettent un nombre limité de réponses ; on les appelle des questions **fermées**. Cela permet aux réponses d'être facilement groupées et comptées. Le formulaire d'interview, lui, permet un plus grand degré de flexibilité ou de profondeur dans la réponse ; il est constitué de questions **ouvertes**. Les réponses aux questions ouvertes sont plus difficiles à grouper, comparer ou « contraster » mais l'avantage est qu'elles permettent de récolter des renseignements plus variés, des faits aux sentiments. Elles permettent aux gens de s'exprimer avec leurs propres mots et de révéler leur vision des choses dans toute sa particularité. Des formulaires d'interview qualitatifs sont de préférence utilisés en face-à-face pour éviter la confusion et pour que toutes les nuances des

questions et réponses puissent être comprises et notées dans le détail. Les questionnaires quantitatifs peuvent être envoyés par la poste avec une lettre d'accompagnement explicative, ou être distribués en mains propres à un groupe ou à des individus.

Cf. la « page-info » n°1 sur la recherche pour plus d'information sur l'élaboration, l'analyse et la présentation d'un questionnaire. Cette page donne également des informations et des explications sur les méthodes de représentativité.

Exemple de questionnaire **quantitatif**

Enquête sur les locaux des centres d'alphabétisation

Merci de répondre à toutes les questions

Informations générales sur le centre

- Qui est le propriétaire du bâtiment ou des locaux du centre d'alphabétisation ?
 - Le centre lui-même
 - Autre (merci de préciser)
- Est-ce que votre centre a un bail formel / contrat de bail ?
 - Oui
 - Non

Utilisation

- Est-ce que vous avez l'usage exclusif des locaux pendant les cours ?
 - Oui
 - Non

Infrastructure du centre - Ressources

- Indiquez quelles infrastructures sont à la disposition du centre
 - Téléphone
 - Crèche
 - Fax
 - Bibliothèque
 - E-mail
 - Salle informatique

- Dans le tableau ci-dessous, évaluez la qualité de votre centre selon l'échelle suivante :
 - 1. Excellent
 - 2. Très bien
 - 3. Bien
 - 4. Adéquat
 - 5. Faible
 - 6. Très faible

	1	2	3	4	5	6
Etat général des locaux						
Etat général des lieux extérieurs, le cas échéant						
Mobilier et aménagement général						
Atmosphère générale						
Disponibilité de l'espace – des classes						
Chauffage						
Localisation						
Mesures de sécurité						
Accès à du matériel informatique						
Respect de la vie privée – Confidentialité						

Aspects généraux

- Avez-vous d'autres commentaires sur les locaux du centre d'alphabétisation ?

Exemple de formulaire d'interview **qualitatif**

Les locaux du centre d'alphabétisation

Merci de répondre à toutes les questions

Décrivez les locaux de votre centre

Qui utilise les locaux de votre centre ?

De façon générale, les infrastructures et les ressources de votre centre sont-ils adaptés aux adultes ?

Identifiez, s'il y en a, les principaux problèmes liés aux locaux de votre centre

Quels changements feriez-vous pour améliorer les locaux de votre centre ?

ACTIVITÉ

Voici une liste de sujets de réflexion, de problématiques. En groupe, discutez pour déterminer, pour chaque problématique, si l'approche la plus adaptée serait plutôt :

- qualitative
- quantitative
- qualitative et quantitative

Indiquez les raisons de votre choix.

2.5. Les conséquences de l'évaluation

ACTIVITÉ

Un rapport est rédigé sur un programme de formation. Explorez les conséquences possibles sur :

- a) la coordination / direction / gestion en général
- b) le formateur
- c) l'apprenant

Abordez aussi bien les aspects positifs et les aspects négatifs que le rapport peut avoir mis en évidence.

Il serait intéressant, à la fin de cet exercice, de souligner l'importance d'identifier les lacunes et le besoin de planifier des améliorations – de faire des changements.

Remarque : le changement peut être nécessaire sans être pour autant toujours facile.

2.6. Evaluer QUOI ?

ACTIVITÉ

(Travailler par deux ou par trois)

Faites un exercice de « mind mapping » (« carte du monde de la pensée ») – voir glossaire – pour déterminer quels aspects du centre pourraient être évalués. A la fin de cet exercice, confrontez les aspects / thèmes que vous avez listés avec les 5 « Domaines de Qualité » proposés par le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* :

- Ressources
- Gestion – Coordination
- Formation et apprentissage
- Sensibilisation et promotion
- Progression

et voyez comment cela peut se combiner.

Dans le travail sur le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*, l'équipe va évaluer la qualité dans ces cinq domaines. Ces domaines sont expliqués dans le détail plus loin.

2.7. Comment évaluer avec le « Cadre pour évoluer vers plus de qualité » ?

De même qu'une famille est guidée par ses valeurs fondamentales, la formation d'adultes / le secteur de l'alphabétisation repose sur et suit des valeurs ; nous les appelons dans ce guide les « Principes de base », et il y en a 5.

Principes de base

Il y a cinq **principes de base / valeurs** dans le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*. Chacun d'eux est l'expression d'une conviction générale.

Les **principes de base** sont essentiels dans le *Cadre*. Pour réaliser toute leur importance, il va falloir que vous réfléchissiez à ces valeurs, que vous les décortiquiez, que vous approfondissiez leur signification.

Pour vous y aider, nous vous proposons ci-dessous des questions qui s'appliquent à chacun des cinq principes. L'équipe peut aussi bien sûr créer ses propres questions supplémentaires.

1. Le centre soutiendra l'apprenant(e) dans son droit à suivre les cours de manière volontaire (non obligatoire) et son droit à se fixer ses propres objectifs

Quelques questions :

- Qu'est-ce que ce principe signifie concrètement dans votre centre ?
- Qu'est-ce qui pourrait menacer ce principe de libre choix de suivre les cours ?
- Qu'est-ce qui peut faire en sorte que les apprenants se sentent soutenus ou au contraire mis sous pression au moment de se fixer des objectifs ?

2. Un code éthique de confidentialité, de respect et de confiance sera respecté à tous les niveaux du centre

Quelques questions :

- Qu'est-ce que ce principe signifie concrètement dans votre centre ?
- Comment peut-on définir la confidentialité ?
- Est-ce que tous les membres de l'institution - apprenants, formateurs, coordinateurs/directeurs - devraient être soutenus pour se comporter en accord avec un code de conduite commun ?

Ajoutez vos propres questions...

3. Les différences culturelles seront respectées à tous les niveaux du centre

Quelques questions :

- Qu'est-ce que ce principe signifie concrètement dans votre centre ?
- Comment s'assurer que les personnes de cultures ou de classes sociales différentes se sentent pleinement intégrées dans la vie et les activités du centre ?
- Est-ce que tous les membres de l'institution - apprenants, formateurs, coordinateurs/directeurs – pourraient se rassembler pour explorer et apprendre des choses au sujet des différences culturelles ?

Ajoutez vos propres questions...

4. On veillera à créer une atmosphère conviviale, de plaisir et d'interaction entre les gens

Quelques questions :

- Qu'est-ce que ce principe signifie concrètement dans votre centre ?
- Qu'est-ce qui est susceptible de menacer l'atmosphère de convivialité, d'interaction entre les gens, de plaisir dans un centre ?
- Qu'est-ce qui au contraire peut contribuer à l'améliorer ?

Ajoutez vos propres questions...

5. Les apprenants auront la possibilité et la capacité de participer à tous les aspects de la gestion du centre, y compris l'évaluation

Quelques questions :

- Qu'est-ce que ce principe signifie concrètement dans votre centre ?
- Comment pourriez vous faire en sorte que les apprenants, ainsi que les formateurs et les coordinateurs / directeurs partagent le sentiment que le centre leur appartient

Ajoutez vos propres questions...

Les Principes de base doivent être explorés à fond par l'équipe-qualité avant de procéder à la mise en oeuvre du processus d'évaluation.

Critères de qualité et domaines de qualité

Vous pouvez lire dans le tableau ci-joint 18 **critères de qualité**. Ils sont groupés en 5 catégories, 5 **domaines de qualité** (NB ceci n'est qu'un modèle parmi d'autre pour grouper les 18 « critères »).

Les « **Critères de qualité** », ce sont les standards qu'un centre tend à atteindre. Chaque critère décrit un élément clé d'un programme d'alphabétisation de qualité – bien que ceux-ci se recouvrent souvent, nous en avons identifié et nommé 18 spécifiques.

Si on rassemble tous les **Critères de qualité**, on obtient une idée d'ensemble de comment pourrait être décrit un « programme idéal » / un « centre idéal ». Les Critères de qualité en eux-mêmes ne sont pas suffisants. Les centres de formation d'adultes, d'alphabétisation, et les autorités en matière d'éducation, ont besoin d'une structure sur la manière d'utiliser ces critères, qui sont marqués par les Principes de Base, quand ils entreprennent d'évaluer leur propre organisation.

C'est là qu'interviennent les **Critères d'évaluation**. Les **critères d'évaluation** sont reliés aux **Principes de base** et aux **Critères de qualité**. Les critères d'évaluation sont formulés sous forme de questions, qui ont pour but de clarifier chaque critère de qualité.

Quand l'équipe s'est mise d'accord sur lequel des 5 **domaines de qualité** elle souhaite travailler, elle prend ce chapitre dans ce guide. L'équipe relit la vue d'ensemble du chapitre, avant de se pencher sur le critère de qualité spécifique qu'elle soumettra au processus de mise en oeuvre.

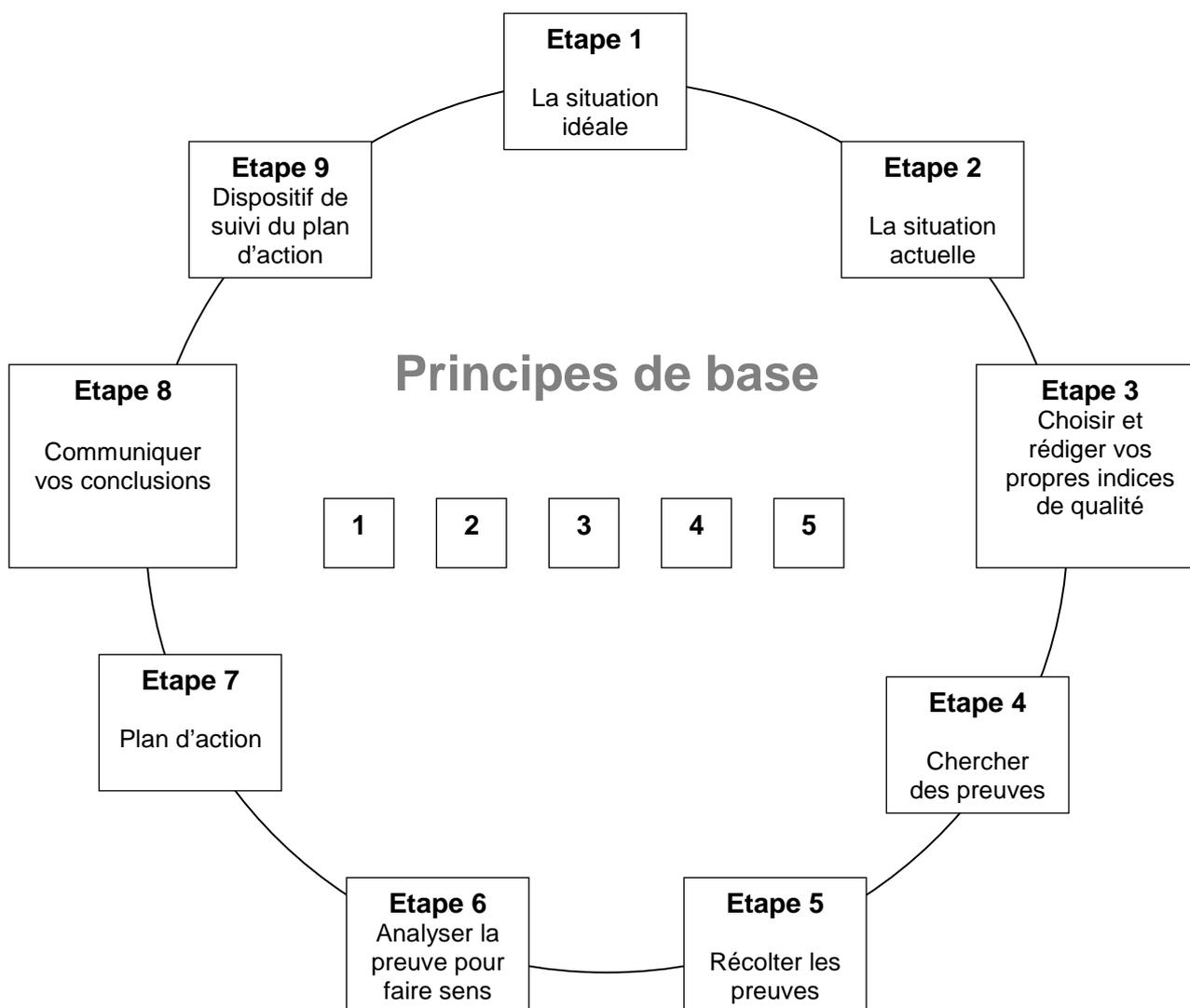
L'organisation de la qualité en ces 5 domaines n'est qu'une façon de classer les critères de qualité. Le but est d'aider les équipes-qualité à avoir une vue d'ensemble sur des « pans » envisageables en une fois. Cela peut aussi aider, si un domaine est sélectionné pour évaluation par an, terminant ainsi le *Cadre de Qualité* en 5 ans ou moins.

Domaine de qualité	Critères de qualité
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien complémentaire à l'apprenant • Ressources pour l'apprentissage et la formation • Locaux • Soutien aux formateurs et formation de formateurs • Financement du centre
Coordination/Gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et planification • Accueil et contact initial • Communication interne • Evaluation du programme • Formation de l'équipe et développement
Apprendre et enseigner	<ul style="list-style-type: none"> • Relations apprenant-formateur • Offre de cours • Apprentissage et développement • L'évaluation
Progression	<ul style="list-style-type: none"> • Guidance/Suivi et progression • Certification pour les apprenants
Sensibilisation et promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Liens avec d'autres groupes/lieux • Stratégies de promotion créatives et porteuses de sens
Principes de base	

Le processus d'évaluation du *Cadre de Qualité* est un outil (testé lors de la phase pilote) que les centres peuvent employer pour montrer et améliorer la qualité de leur service. NALA propose le processus en 9 étapes (voir ci-dessous), comme un **exemple utile** de comment mettre en oeuvre le *Cadre de Qualité*

Les 9 étapes

Avant qu'une équipe commence à faire tout le cheminement des 9 étapes pour un *Critère de qualité*, comme détaillé ci-dessous, il lui est conseillé de construire et de rédiger une description à jour de leur propre centre, de façon à ce que chaque membre de l'équipe connaisse et comprenne les différents aspects du centre et son personnel (par exemple : le nombre de formateurs, d'apprenants, la coordination, la localisation, les différents programmes, les pouvoirs subsidants, les caractéristiques de la population locale, etc.)



Maintenant, examinons les 9 étapes tour à tour. ...

Etape 1 : décrire le critère de qualité en imaginant la situation idéale

La première étape consiste à discuter et à décrire le Critère de qualité que vous avez sélectionné « si tout était idéal ».

Etape 2 : examiner et enregistrer la situation actuelle en ce qui concerne le critère de qualité choisi

La deuxième étape pour l'*équipe-qualité* : les membres de l'équipe explorent et rédigent une description de la situation actuelle réelle de leur centre, comme ils la perçoivent, pour ce qui concerne le Critère de qualité choisi.

Etape 3 : choisir et mettre par écrit vos indices d'un « bon » centre

Un « indice » est un indicateur de quelque chose qui peut être observé ou mesuré. L'*équipe-qualité* utilisera les indices comme des outils pour examiner les performances de leur centre (pour chaque critère de qualité tour à tour).

Un exemple quotidien

La fièvre est un indice de maladie mais ce n'est pas le seul indice de maladie. Néanmoins si quelqu'un a de la fièvre, c'est un bon indicateur de ce qu'il est malade.

Quand des clients reviennent à un magasin, cela *peut* être l'indice d'un service de qualité ; mais ce n'est pas un signe sûr et fiable : c'est peut-être le seul magasin de la ville !

Un indice isolé ne peut pas suffire à dresser un portrait d'ensemble pour un critère de qualité. Différents types d'indices vont permettre de mettre au jour différents aspects de la réalité.

Pour vous aider à chercher les « indices », nous avons conçu le modèle « **Etat des lieux, Processus, Résultats immédiats, Résultats à long terme** ».

Les indices « Etat des lieux » : concernent ce qui est actuellement en place dans le centre

Les indices « Processus » : ce qui se passe dans le centre

Les indices « Résultats immédiats » : les résultats à court et moyen terme des actions

Les indices « Résultats à long terme » : les progrès et résultats à long terme des actions

Ci-dessous, un exemple de ce modèle appliqué à la vie quotidienne. Nous utilisons ce modèle tout le long de ce « manuel ».

Un exemple quotidien

La qualité dans une buanderie à la maison (lavage hebdomadaire des vêtements d'une famille).

Ce qui est actuellement en place (indices « état des lieux ») :

- eau
- vêtements triés (par étoffes, par couleurs,...)
- poudre à lessiver et adoucissant
- lave-linge et sèche-linge automatiques (avec un programme sélectionné)
- source d'énergie (électricité, gaz,...)
- une personne

Ce qui se passe (indices « processus ») :

- cycle pré-lavage – détache les taches
- cycle lavage – eau chaude – déversage de la poudre et rotation du tonneau - nettoyage des vêtements
- cycle de rinçage – les résidus de poudre sont enlevés et l'adoucissant est rincé
- cycle d'essorage – l'eau est essorée
- cycle de séchage – enlève toute l'humidité restante
- une personne connaît le cycle adéquat

Résultats à court et moyen terme (indices « résultats immédiats ») :

- vêtements propres, secs et qui sentent bon
- vêtements prêts à être portés

Progrès et résultats à long terme (indices « résultats à long terme ») :

- la personne se sent à l'aise et pleine d'assurance dans son pantalon tout propre
- cela prolonge la durée de vie des habits
- c'est une économie (sur les dépenses en vêtements, sur le fait de laver le linge en wasserette)

Pour évaluer la « Qualité de l'opération de lavage à la maison », on peut prendre en compte plus particulièrement les « indices personnels » liés à chacune des catégories.

Cependant, en examinant une série d'« indices » différents, dans des catégories différentes, une estimation de la qualité ou des lacunes, pourra être établie.

Parcourons le modèle « Etat des lieux, Processus, Conséquences, Résultats » pour examiner les indices de qualité en alphabétisation/formation d'adultes

Ce qui est actuellement en place (indices « état des lieux ») :

- Financement par les pouvoirs publics
- Locaux / bâtiments et équipement
- Ressources pédagogiques (livres, matériel) disponibles
- Equipe expérimentée / formée, et formation des travailleurs
- Expériences et attentes amenées par les participants
- Accès à d'autres services d'encadrement / de soutien
- Du temps
- Des apprenants

Ce qui se passe (indices « processus ») :

- L'ambiance d'apprentissage
- Attirer des gens, rencontrer les différents besoins présents dans le quartier / la commune
- Approches d'apprentissage (cours particuliers, cours de groupe, tutorat, formation assistée par ordinateur, ...)
- Contrats d'apprentissage
- Participation des différents acteurs dans les décisions à propos du programme de cours, de l'horaire, de l'évaluation,...

Résultats à court et moyen terme (indices « résultat immédiats ») :

- Satisfaction des apprenants
- Progrès dans l'apprentissage, assurance et confiance en soi, capacités améliorées
- Passage des apprenants à d'autres filières de formation et d'apprentissage
- Progression des apprenants vers un emploi, ou évolution dans leur carrière
- Accomplissement de buts personnels

Progrès et résultats à long terme (indices « résultats à long terme ») :

- Influence positive sur la vie des apprenants, leur famille, leur recherche d'emploi
- Participation citoyenne plus active
- Obtention de reconnaissance, d'un certificat, parcours hors de la formation de base

Ce n'est pas suffisant de savoir que la partie « processus » dans votre centre est bien faite, est évaluée positivement au regard du Critère de qualité sur lequel vous avez choisi de travailler. Il faut aussi vérifier que ces « processus » mènent à des « résultats immédiats » et à des « résultats à long terme » satisfaisants.

C'est pourquoi aucun « indice » pris isolément ne peut suffire à mesurer l'efficacité de votre centre dans le critère de qualité choisi. Il faut une variété de différents « indices ».

De cette manière, on parvient à montrer les rouages du critère de qualité examiné, sous différents angles.

Pour optimiser l'apport, l'utilité, la pertinence, les enrichissements du *Cadre-Qualité*, **NALA recommande que chaque équipe d'évaluation développe ses propres signes/indices**. Nous espérons que les exemples développés dans la phase pilote vous y aideront.

Des « trucs » pour choisir et rédiger les « indices » sont proposés dans la page-outil n° 2. C'est important d'y répertorier les « indices » convenus, de les commenter brièvement et d'indiquer la raison pour laquelle ces indices ont été choisis.

Etape 4 : chercher des preuves...

On a besoin de preuves pour montrer que l'indice est, dans l'état actuel des choses, en train d'être réalisé ou partiellement réalisé dans la réalité du centre. Il y aura peut-être plusieurs éléments de preuves (« pièces à conviction ») pour chaque « indice de qualité », donc il est important que l'équipe soit innovante et créative pour convenir de preuves appropriées et voir de quelles preuves elle dispose où quelles preuves elle peut envisager de trouver en étant réaliste. On recommande de récolter **minimum 2 et maximum 5 preuves**. Pour peu que les pièces récoltées donnent une preuve évidente une démonstration de ce que vous souhaitez démontrer, c'est suffisant.

Les preuves rassemblées pour une situation peuvent aussi être utilisées comme preuves pour d'autres situations si c'est jugé approprié. Ceci deviendra plus clair quand les équipes travailleront sur les domaines de qualité et les critères de qualité.

Certaines choses sont difficiles à mesurer, par exemple la culture et l'éthique / les valeurs du centre et l'interaction sociale / la convivialité en son sein, mais il y a cependant moyen de montrer leur existence et leur présence (voir exemples plus loin dans ce guide).

Etape 5 : récolter les preuves

Discutez des différents moyens qui existent pour récolter des preuves, et convenez lesquels conviennent le mieux à l'indice sur lequel vous êtes en train de travailler.

Par exemple :

- Ce qui se trouve déjà dans les dossiers (dossiers et rapports de l'administration,...)
- Ce qui peut être vu / observé dans le centre (beaucoup d'informations sur le centre sont simplement à portée de regard / observables)
- Poser des questions aux gens (organiser des discussions en groupe et prendre des notes, faire des interviews, des enquêtes)
- Observer des situations (observer les apprenants, les formateurs pendant les pauses, éventuellement pendant les cours)
- Etudier le matériel disponible dans le centre (listes de présence, progressions, réorientations, abandons, documents d'info et de sensibilisation)

Autres considérations en lien avec les données « qui, quoi, quand, où et comment » :

- Qui va assembler les données quand elles auront été récoltées ?
- Est-ce toute l'équipe ensemble qui travaillera sur l'interprétation des données ?
- Quel « cadre temporel » est nécessaire pour chaque étape ?
- Qu'est-ce qui doit être fait, comment cela va-t-il être fait, qui va le faire ?

Etape 6 : analyser la preuve – faire sens à partir des éléments récoltés

Discuter et analyser les preuves récoltées, cela suppose de chercher des modèles qui vont répondre aux questions que vous abordez au sujet du centre, pour le critère de qualité qui est en train d'être travaillé. Pour avoir une vision plus claire des preuves récoltées, il faudra les trier. Vous allez chercher des modèles et placer/trier les informations dans des domaines communs (voir la définition de « Analyse »). Vous allez tenter d'interpréter vos découvertes et celles-ci doivent être conservées et classées précieusement. Discuter et analyser les données aidera l'équipe à affirmer / renforcer les points positifs et identifier les lacunes, les points à améliorer. Cela formera les fondations du « Plan d'action ».

L'équipe explore les questions suivantes une par une :

- Que nous disent ces données ?
- Que faisons-nous *bien* ?
- Que pouvons-nous améliorer ?

Présenter les preuves d'une manière compréhensible – accessible – attractive

Une fois que les preuves sont notées / répertoriées avec précision, elles peuvent servir de base à des présentations variées. Voir la feuille-info n°3 pour des « trucs » qui peuvent vous aider à présenter les preuves de façon claire et attractive.

Etape 7 : planifier l'action

Les bonnes pratiques devraient durer et se développer avec le temps. L'objectif des centres devrait toujours être l'amélioration continue.

Les plans d'action vont nécessiter des changements : l'équipe va donc devoir envisager de façon réaliste ce qui est faisable en tenant compte de leur budget, de leurs moyens en temps et en personnel. Par exemple :

- Quels sont les changements nécessaires ?
- Qui va agir pour que ces changements se réalisent ? (les responsabilités de chacun des membres de l'équipe doivent être claires)
- Qu'est-ce qui peut être fait ? (en tenant compte de la réalité et des contraintes actuelles du centre en termes de ressources et de structures)
- Quel cadre temporel se donne-t-on ? (découpé en étapes réalistes si nécessaire)
- Quelles sont les opportunités et les contraintes ?

Il est certain qu'une équipe-qualité doit être attentive à ne pas proposer plus que ce qu'elle est réellement capable de mettre en œuvre, de façon réaliste.

Un changement, réalisé avec succès, peut être bien meilleur qu'un grand nombre de changements mis en œuvre de façon bancale.

Etape 8 : communiquer les conclusions et les plans pour l'avenir

Les changements vont aussi concerner d'autres personnes que les membres l'équipe-qualité. Qui doit donc être informé ? Si on informe régulièrement l'ensemble des acteurs du centre sur le

processus d'évaluation, on augmente les chances d'être soutenus et d'avoir de la coopération au moment de mettre les changements en œuvre.

Suggestions pour informer :

- Réunions rassemblant les formateurs et les apprenants
- Information fréquentes et mises à jour dans la newsletter du centre et sur le tableau d'affichage (les valves).
- Rapports écrits et présentations orales

Etape 9 : concevoir un dispositif de suivi / « surveillance » du plan d'action

Comment va-t-on savoir si réellement, « ça marche » ? Evaluer le plan d'action : qui, comment, quand ?

Tout ne fonctionne pas comme nous le prévoyons. En essayant des idées nouvelles et en suivant de près leur évolution, nous pouvons voir si cela « marche » ou pas. Cela signifie que tout changement planifié devra être suivi à la trace au fil du temps. « Suivre », c'est une manière de vérifier les progrès. Dans les hôpitaux par exemple, les docteurs et les infirmières « suivent » l'évolution du patient à heures régulières ou à certains moments fixés.

L'équipe doit donc convenir d'une procédure de suivi de l'évolution du plan d'action.

Tous les membres de l'équipe doivent être impliqués dans le développement et dans la vérification de l'efficacité du processus de mise en œuvre. On suggère que les équipes développent une proposition écrite d'évaluation négociée de leur plan d'action pour chaque critère d'évaluation.

Remarque :

A la fin de chaque Critère de qualité travaillé, l'équipe est supposée remettre au *Coordinateur Critères de qualité de NALA* une photocopie complétée de la feuille-outil n°7. Cette feuille sera utilisée pour s'assurer que le *Cadre-Qualité* fonctionne pour les différentes équipes et permettra à NALA de revoir et d'améliorer ce guide et le système de soutien proposé.

NALA encourage aussi les échanges d'idées et la coopération entre les centres pour ce processus de qualité.

2.8. Garder le cap

Comment chaque membre de l'équipe-qualité peut-il contribuer à la réussite de ce travail d'évaluation ?

- Respecter les règles de départ convenus en équipe / la charte rédigée en équipe
- Demander de l'aide ou des éclaircissements si et quand vous en avez besoin
- Si vous êtes de mauvaise humeur, que vous êtes dans un jour « sans » : en prendre conscience et, si c'est impossible d'être positif ce jour là, éviter cependant d'être négatif.
- Vous êtes le représentant d'un groupe : au sein de l'équipe-qualité, pensez et agissez selon cette responsabilité plutôt que dans une perspective personnelle.

2.9. Ya d'l'eau dans le gaz...

Il peut arriver qu'il y ait des problèmes, des difficultés au cours de ce travail. Mais ça peut être de belles opportunités pour grandir et apprendre... N'abandonnez pas !

Que faire par exemple ?

- Retourner jeter un coup d'œil aux « Principes de base »
- Consacrer une réunion de l'équipe à traiter ce problème
- Visiter le site de NALA www.nala.ie, dans la section « questions-réponses sur le Cadre-qualité ».
- Contacter le « facilitateur » extérieur
- Contacter NALA

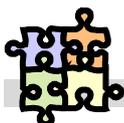
2.10. Appliquer l'ENTIERETE du *Cadre de qualité*

Nous suggérons une approche étape par étape pour la mise en œuvre du *Cadre-Qualité*.

Des centres d'alphabétisation préféreront peut-être travailler un seul critère de qualité en étalant le travail sur une année, ou d'autres préféreraient travailler des critères de qualité relevant de différents « domaines de qualité » - par exemple, certains critères relevant de « Apprendre et enseigner », puis d'autres relevant de la « Gestion / Coordination ».

On envisage qu'une équipe couvre un Domaine de qualité chaque année. De cette manière, il devrait être possible de travailler l'ensemble du cadre sur une période de 5 ans.

2.11. Par où commencer ? Comment choisir la première étape ?



Note pour le facilitateur

Montrez le tableau des domaines de qualité (voir page 4 de ce doc.)

- Expliquez la tâche – choisir les domaines de qualité et les critères
- Affiner le choix, limiter le choix, sélectionner
- L'équipe développe ses propres raisons de choisir
 - 1) les domaines de qualité qu'elle va évaluer
 - 2) les critères de qualité qu'elle va évaluer

Choisir les domaines de qualité et les critères de qualité

Exemples de critères de choix :

- Est-ce intéressant ?
- Y a-t-il accord / compréhension commune de ce que recouvre ce domaine de qualité ?
- Y a-t-il accord sur / compréhension commune de ce que recouvre ce critère de qualité ?
- Est-ce réalisable à ce stade ?
- Priorité / urgence pour le centre ?

- Pour quels domaines et quels critères avez-vous plus, ou moins, de traces évidentes ?
- Y a-t-il suffisamment de ressources et de soutien / encadrement ?
- Financement disponible pour travailler un critère de qualité
- Accès suffisant à l'information
- Valeur pratique pour le centre

Une autre manière de procéder à la sélection des Domaines de qualité et des Critères de qualité est d'éliminer ceux sur lesquels vous ne souhaitez pas travailler à ce stade, plutôt que de commencer par choisir par la positive.

Au cours du travail d'évaluation, tout au long du *Cadre-Qualité*, il peut être utile d'être attentifs au fur et à mesure de la récolte de traces et de preuves, à voir si elles ne pourront pas servir également pour d'autres domaines ou critères dans la suite. Cela vous aidera à réduire la quantité de travail de votre équipe.

Les centres qui souhaitent mettre en œuvre le *Cadre d'évaluation de la Qualité* auront besoin de consacrer des plages de temps spécifiques, de façon régulière, à l'évaluation. Les équipes devront convenir du planning qui leur convient le mieux : dates, heures et durée des réunions, et se mettre d'accord là-dessus avec leur facilitateur.

Le travail complet sur le premier Critère de qualité choisi sera probablement le plus lent, parce qu'à ce stade l'équipe découvre le processus et en même temps apprend à travailler ensemble.

Il est recommandé qu'après une période de travail avec le facilitateur formé au *Cadre-Qualité*, l'équipe d'évaluation s'assure du soutien d'un « mentor ». Le niveau de soutien nécessaire à ce stade dépend :

- du stade de développement du centre
- du nombre et du rythme des éventuels changements dans l'équipe d'évaluation
- des expériences préalables avec ce même processus

Il est encore fortement recommandé que, si possible, la composition de l'équipe reste la même pendant tout le travail sur un Domaine de qualité. Si ce n'est pas faisable, c'est au moins essentiel que l'équipe reste la même pour travailler un critère de qualité. Un changement dans les membres de l'équipe au milieu du Critère peut bousculer la dynamique et le travail de l'équipe, et doit donc être autant que possible évité.

2.12. Introduction aux « Domaines de qualité »

Brève description de chaque domaine de qualité (page 30).

2.13. Références utiles

RESSOURCES

vue d'ensemble

Le mot de « ressources » fait habituellement référence aux ressources financières, aux ressources en termes d'infrastructure et aux ressources humaines. Certaines ressources sont évidentes parce qu'on peut les voir ou les compter (argent, personnel, matériel), d'autres le sont moins (par exemple l'expérience et les attentes de l'équipe et des apprenants).

Des ressources de qualité sont les piliers d'un travail de qualité en éducation des adultes / alpha. Avoir sur place et rendre possible l'accès à des ressources de grande qualité, c'est envoyer aux apprenants un message clair sur leur valeur, sur l'estime qu'on leur accorde.

On peut remarquer facilement si les ressources minimum ne sont pas en place : si par exemple le seul espace disponible pour les cours d'alpha sont des bâtiments d'aspect rébarbatif, ressemblant à des institutions officielles qui peuvent faire peur,... ou des lieux où les meubles, l'équipement et le matériel ne sont pas adaptés aux adultes. C'est un peu plus difficile, mais tout aussi important en termes de ressources, de déterminer si on favorise bien une philosophie d'apprentissage centrée sur l'apprenant adulte, et si celle-ci prévaut dans l'ensemble du centre et à tous les niveaux de travail.

La disponibilité ou l'accès à des ressources de qualité, c'est bien mais ce n'est pas suffisant. Les centres doivent aussi pouvoir rendre compte et faire l'évaluation de l'usage qu'ils font de ces ressources, dans l'objectif d'éviter la sous-utilisation ou l'épuisement (la « sur-utilisation » avec risque d'abîmer) de ce qu'on a. En examinant cet aspect, on en viendra peut-être à mettre en lumière la possibilité de regrouper certaines ressources concrètes (leur utilisation) entre différents centres ou entre différents groupes (par exemple : regrouper les offres de crèches internes aux centres, partager l'expérience et les compétences en encadrant des stagiaires, utiliser des centres plus expérimentés comme modèles et comme soutien pour des nouveaux centres,...) Il existe des opportunités pour mieux utiliser les ressources, mais si on n'analyse pas cette question régulièrement, on passe facilement à côté.

Vu l'augmentation du budget public accordé à l'alphabétisation, il est vital que les centres soient capables de se montrer efficaces, de rendre compte de leur travail et d'être transparents sur leurs pratiques, tant vis-à-vis des pouvoirs publics subsidiaires que vis-à-vis de l'équipe, des bénévoles, des apprenants.

Exemples de questions sur les RESSOURCES pour aider à la compréhension :

- A quoi pensez-vous quand vous entendez le mot « ressources »
- Quelles sont les principales ressources disponibles dans votre centre ?
- ...

Réfléchissez thème par thème, « chapitre par chapitre » : ressources en termes de personnes, de formation, d'information, de bâtiments, de matériel, d'équipement, etc...

- Les ressources listées en-dessous de chacun de vos thèmes ou chapitres, sont-elles bien utilisées ? utilisées de manière pertinente, rationnelle ?
- Quelles sont les ressources qui manquent dans le centre ? De quelles ressources supplémentaires a-t-il besoin ?

- Faire la liste des ressources que vous pensez le plus nécessaires :
 - aux apprenants
 - aux formateurs
 - aux personnes de l'accueil
 - aux coordinateurs
 - autres fonctions ?

Ceci reflètera les différents besoins des membres de l'équipe, et les aidera à comprendre les besoins des autres.

Il y a 5 critères de qualité dans le domaine « RESSOURCES »

- Soutien complémentaire à l'apprenant
- Ressources pour l'apprentissage et la formation
- Locaux
- Soutien aux formateurs
- Financement du centre

Voici une vue d'ensemble de chacun d'eux, qui vous en donnera un avant-goût et vous permettra de choisir sur quel(s) critère(s) de qualité(s) vous avez envie de travailler, lesquels vous parlent et font sens pour vous.

SOUTIEN COMPLEMENTAIRE A L'APPRENANT

Certains apprenants ont des besoins particuliers, différents de l'apprenant traditionnel : par exemple, des parents célibataires à très bas revenus, des gens du voyage, (N.D.T. : *et des réfugiés, des demandeurs d'asile, des sans-papiers...*)

Un centre qui veut fournir un service de qualité essaie de rencontrer les besoins de ces apprenants en vue de leur donner accès à l'apprentissage, de leur permettre de participer pleinement aux cours et activités.

Les besoins supplémentaires dont il est ici question peuvent être catégorisés de la sorte :

- **Besoins situationnels** : besoin de temps par exemple ; ...
- **Besoins financiers** : coût des transports en commun vers le centre, coûts de garde d'enfants causés par la participation aux cours, ...

RESSOURCES POUR L'APPRENTISSAGE ET LA FORMATION

L'alphabétisation en Irlande a longtemps été sous-financée. Il y a de sérieuses lacunes en matières de ressources pour l'apprentissage et la formation. L'accès à une large variété d'aides à l'apprentissage et à la formation/à l'animation, ainsi que la connaissance de leur existence, c'est essentiel pour évaluer les besoins et en tenir compte.

Une liste ... à compléter !

- Matériel de lecture et matériel pédagogique adapté aux adultes, et adapté au contexte (belges de souche ou communauté immigrée en Belgique, à Bruxelles, en Wallonie,...)
- Supports à l'apprentissage et à l'animation : audio, audiovisuel, photos, ...
- Technologies de l'information et de la communication (matériel informatique approprié, logiciels appropriés, formation)
- Information et formation pour connaître et apporter des réponses adaptées à des adultes qui ont des besoins et difficultés spécifiques : culturels, linguistiques, troubles de l'apprentissage, mobilité réduite,...
- ...

LOCAUX

Des locaux appropriés jouent un rôle essentiel dans la qualité d'un centre d'alpha. Ils donnent le ton à tout le centre. Le type de bâtiment peut créer une impression accueillante, un environnement positif qui encourage à l'apprentissage, ou bien mettre dès l'abord des barrières à l'apprentissage. Malheureusement, la qualité des locaux varie de façon considérable.

Cependant, malgré les difficultés, un travail très appréciable a déjà eu lieu et continue à avoir lieu. Certains centres ont été très innovants et créatifs malgré les limites dont ils avaient à tenir compte. Même avec un budget très réduit, il est possible de rendre un lieu plus accueillant et plus confortable pour ses utilisateurs. Cela peut être un objectif plus ambitieux de prévoir des budgets supplémentaires ou des locaux plus appropriés.

Est-ce que certaines caractéristiques ci-dessous pourraient s'appliquer à votre centre ?

- Aucun local réservé exclusivement aux cours d'alphabétisation
- Accès restreint (système de sécurité à l'entrée,...)
- Bâtiment qui ressemble à une administration officielle, ce qui peut faire peur à des participants analphabètes
- Insécurité liée à l'entretien des bâtiments
- Installations en entretien précaires

SOUTIEN AUX FORMATEURS

La grande majorité des formateurs en alphabétisation/formation de base en Irlande sont bénévoles. Ils ont été l'épine dorsale des services d'alphabétisation depuis de longues années. Ils donnent volontairement leur temps et leur appréciable compétence. Les préoccupations et les problématiques soulignées comme importantes par les formateurs via le NALA comprenaient :

- Le manque de ressources/des ressources limitées pour mener à bien le travail
- Un sentiment d'isolement, cité en particulier par les formateurs des centres décentralisés ou dans les zones rurales
- Des lacunes en communication interne
- Des systèmes de soutien/d'encadrement faibles

FINANCEMENT DU CENTRE

Traditionnellement, le financement de l'alphabétisation/formation de base en Irlande a toujours été très faible. Il y a eu beaucoup d'occasions où le financement prévu a été reporté ou tardif, ce qui crée des difficultés pour les centres. Maintenant que le niveau de financement s'est amélioré, il est important d'assurer qu'il y ait une transparence et une comptabilité à tous les niveaux. Cela permettra d'assurer que le centre dispose du financement auquel il peut prétendre ; cela encouragera le centre à faire des projections et à planifier ainsi qu'à surveiller ses dépenses attentivement. Dans le cadre du travail sur ce critère de qualité, les centres ont l'opportunité d'explorer des pratiques/manières créatives et efficaces de limiter les dépenses ainsi que des mesures telles que mettre en commun les ressources des différents centres, et d'autres agences ou entreprises locales.

RESSOURCES : au travail

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : SOUTIEN COMPLEMENTAIRE A L'APPRENANT

Un centre de qualité :

- fournit un encadrement supplémentaire aux apprenants qui ont besoin d'une assistance financière pour les frais d'inscription, pour le transport vers les cours ou pour la garde d'enfants
- fournit un encadrement supplémentaire aux apprenants qui ont besoin d'une évaluation, d'un cours, de ressources ou d'expertise spécialisés.

Exemples d'indices d'un centre de qualité :

- Les apprenants sont au courant des différentes options possibles (offre de cours), et des différents encadrements qui leur sont offerts
- Témoignages d'apprenants sur les réponses apportées à leurs difficultés
- Fonds pour les gardes d'enfants
- Offre de cours délocalisée
- Accueil des nouveaux apprenants par les anciens apprenants

Chercher des exemples d'indices de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input ») :

- Garde d'enfants subsidiée (ou gratuite) pour les enfants des apprenants et pour les formateurs
- Fonds et structures pour organiser une assistance financière
- Accès à des conseils et à des diagnostics spécialisés
- Equipe d'apprenants « anciens »

Ce qui se passe (processus) :

- Atmosphère centrée sur des apprenants adultes
- Apprenants et formateurs parviennent à se concentrer sur leur travail
- Obstacles financiers réduits pour les apprenants
- Les apprenants ont des services et un encadrement appropriés

Résultats à court et moyen terme (« Output ») :

- Les apprenants font des progrès

Progrès et résultats à long terme (« Outcome ») :

- Satisfaction par rapport aux services fournis
- Les apprenants encouragent d'autres personnes à venir aux cours

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser la situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différentes manières dont votre centre, dans l'état actuel des choses, offre un service de qualité en termes de **soutien supplémentaire aux apprenants**.

Voici quelques questions relatives à ce critère de qualité. Elles sont principalement liées aux « principes de base » 1 et 2.

Dans quelle mesure (et de quelle manière) le centre fait-il en sorte que :

- des apprenants éventuels, s'ils sont confrontés à des obstacles dus à leur situation, puissent cependant avoir accès aux cours ;
- des apprenants qui ont besoin d'une assistance financière sont traités conformément à un code éthique de confidentialité et de respect ;
- des apprenants qui ont des besoins spécifiques reçoivent l'encadrement nécessaire, soit au sein du centre, soit en collaboration avec une autre association/service public/service social/..., soit les deux.

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » numéro 2.

Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves...

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Echantillon de « preuves » / de mesures identifiées par d'autres équipes de travail dans ce domaine :

- anecdotes / témoignages d'apprenants qui ont reçu un encadrement
- formation (stage) pour des apprenants qui souhaitent encadrer d'autres apprenants dans leur apprentissage
- formateurs avec une formation et des compétences spécifiques pour travailler avec : des personnes handicapées, des gens du voyage, des réfugiés, des apprenants qui souffrent de troubles de l'apprentissage,...
- des formateurs de français langue étrangère
- centres régionaux qui offrent un service d'accueil et un encadrement

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) Déterminer ce dont le centre a réellement à faire preuve pour démontrer qu'il offre un service de qualité en termes d'encadrement supplémentaire à l'apprenant. Discuter et prendre note des preuves existantes disponibles (exemple ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être et quantitatives et qualitatives.
- b) Identifier les preuves supplémentaires requises, et les manières de rassembler ces preuves.

Exemples :

Preuves existantes :

- Statistiques des apprenants qui ont reçu un encadrement ou une attention supplémentaire
- CV des formateurs qui ont des compétences et une formation spécifiques
- « Réserve » d'apprenants anciens qui peuvent « parrainer » les nouveaux

Preuves supplémentaires utiles :

Participation des apprenants aux différents événements sociaux et culturels organisés pendant l'année par le centre.

Comment l'obtenir :

Demander à ceux qui ont participé à ces événements de contribuer à un compte-rendu : photos, comptes, poèmes,...

Etapes :

Faire un album ou un livre-souvenir pour montrer l'implication des apprenants.

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « feuille-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **ressources pour apprendre et enseigner / former et se former (ressources pédagogiques)**.

Dans la « feuille-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont enregistrées avec précision, elles peuvent servir de base à différents types de présentation. Utiliserez-vous un graphique, un dessin, un rapport écrit, une présentation orale ou autre chose ? Tout ceci dépend des personnes à qui vous vous adressez. (Voir feuille-info n°3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Dénombrer les besoins des apprenants et des formateurs en matière de garde d'enfants, et prévoir la réponse à ce problème
- Mettre en place une structure et des fonds pour organiser la subvention ou le paiement des frais d'inscription / autres frais de cours
- Dénombrer les améliorations à réaliser en termes de matériel informatique, d'accès au matériel informatique, de formation à son utilisation
- Formations supplémentaires spécifiques pour les formateurs qui ont à répondre aux besoins des publics à problématique spécifique

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la feuille de travail n°6 (« Plan d'action ») pour prendre note de votre plan d'action, ou vous pouvez choisir de créer votre propre système de prise de note.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand peut-on savoir si les changements planifiés fonctionnent, et comment faire pour le savoir ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé, avec un calendrier pour réévaluer les aspects ayant subi une modification.

Un exemple parmi d'autres :

Compte-rendu de l'encadrement/du soutien supplémentaire apporté aux apprenants suite au Plan d'Action de l'année	
Dates : de.... à	
Type d'encadrement / de soutien donné Nombre d'apprenants qui en ont bénéficié Commentaire Actions à entreprendre	Paiement des frais d'inscription 6 2 ont abandonné en cours d'année Etablir un Fonds pour les frais d'inscription
Type d'encadrement / de soutien donné Nombre d'apprenants qui en ont bénéficié Commentaire Actions à entreprendre	Garde d'enfants 0 15 demandes, pas de moyens disponibles Enquête et financement
Type d'encadrement / de soutien donné Nombre d'apprenants qui en ont bénéficié Commentaire Actions à entreprendre	Formation NTIC (2 formateurs formés) 8 Tout va bien Besoin de formation pour 2 formateurs supplémentaires
Type d'encadrement / de soutien donné Nombre d'apprenants qui en ont bénéficié Commentaire Actions à entreprendre	Gens du voyage 4 En progrès Avoir du matériel plus approprié
Type d'encadrement / de soutien donné Nombre d'apprenants qui en ont bénéficié Commentaire Actions à entreprendre	Parrainage entre apprenants 6 5 sont toujours en formation dans le centre Mes apprenants demandent que ce système continue

Voir feuille-outil n°7 : Aide à la réflexion.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : RESSOURCES POUR APPRENDRE ET ENSEIGNER/ POUR FORMER ET SE FORMER

Un centre de qualité :

- fait en sorte que et les apprenants et les formateurs aient accès à un choix de livres et autres documents de formation (manuels, fiches, ...)
- met à disposition du matériel audio, vidéo, des ordinateurs et photocopieuse(s)
- met à disposition les technologies de l'information et de la communication
- fait en sorte que les formateurs aient accès à un choix de matériaux et de méthodes pédagogiques

Exemples d'indices d'un centre de qualité :

- Il y a un budget pour les ressources d'apprentissage et de formation (matériel pour les cours)
- Les ressources sont régulièrement et systématiquement revues et mises à jour
- Les formateurs ont accès à un inventaire des livres/matériel pédagogique/logiciels du centre
- Du matériel (documents) NTIC et « papier » existe et est accessible et satisfaisant pour rencontrer les divers besoins des apprenants et des formateurs
- Le matériel (documents) « papier » et autre reflète la diversité culturelle et rencontre les différents besoins et intérêts des formateurs et apprenants, notamment : les gens du voyage, les agriculteurs, les travailleurs immigrés,...
- Les formateurs peuvent utiliser des technologies variées dans leur travail d'alphabétisation / d'animation. Formateurs et apprenants ont accès à des services de base tels que : photocopieuse,...
- Communication et échanges réguliers avec d'autres centres en ce qui concerne le matériel pédagogique
- Travail en réseau et formations fournies aux formateurs pour construire et utiliser du matériel en fonction d'objectifs d'apprentissage pour différents niveaux

Chercher des exemples d'indices de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input ») :

- Un budget annuel pour le matériel d'apprentissage et de formation (matériel pour les cours)
- Pour les formateurs : formations à la conception et à l'utilisation du matériel pédagogique

Ce qui se passe (processus) :

- Accès à un large choix de matériel pédagogique adapté à des adultes qui ont des centres d'intérêts, des besoins et des niveaux d'alphabétisation différents
- Les formateurs sont habitués à et capables d'utiliser un matériel pédagogique adapté à leurs apprenants
- Les ressources sont constamment mises à jour et améliorées

Résultats à court et moyen termes (« Output ») :

- Les apprenants atteignent leurs objectifs d'apprentissage

Résultats à long terme (« Outcome ») :

- L'ambiance est celle d'une formation d'adultes
- Les apprenants encouragent d'autres à entamer une formation

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « feuille-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser la situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différentes manières dont votre centre, dans l'état actuel des choses, offre un service de qualité en termes de **ressources pour apprendre et enseigner**.

Voici quelques questions relatives à ce critère de qualité. Elles sont principalement liées aux « principes de base » 1, 3 et 5.

Dans quelle mesure (et de quelle manière) le centre fait-il en sorte que :

- les ressources pédagogiques (ressources pour apprendre et enseigner) reflètent une diversité culturelle ?
- les ressources pédagogiques (ressources pour apprendre et enseigner) rencontrent les besoins, centres d'intérêts et capacités divers des apprenants et des formateurs ?
- les ressources pédagogiques (ressources pour apprendre et enseigner) soient revues et évaluées régulièrement par l'équipe et par les apprenants ?
- les apprenants et les formateurs aient accès à des matériaux qui stimulent le développement de l'imagination et de la créativité ?
- les apprenants et les formateurs reçoivent une formation / un encadrement leur permettant d'utiliser des logiciels didactiques destinés à l'alphabétisation ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves...

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Echantillon de « preuves » / de mesures identifiées par d'autres équipes de travail dans ce domaine :

- Inventaire des livres et du matériel disponible dans le centre
- Inventaire de l'équipement TIC, hardware et software
- Local ou centre de ressources accessible dans le centre
- Le matériel est adéquat pour des adultes
- Les matériaux pédagogiques (matériaux pour apprendre et enseigner) sont mis à jour régulièrement et il y en a régulièrement des nouveaux
- Il y a un budget pour ces ressources

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) Déterminer ce dont le centre a réellement à faire preuve pour démontrer qu'il offre un service de qualité en termes de **ressources pour apprendre et enseigner**. Discuter et prendre note des preuves existantes disponibles (exemple ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être et quantitatives et qualitatives.
- b) Identifier les preuves supplémentaires requises, et les manières de rassembler ces preuves.

Exemples :

Preuves existantes :

- photos du local de ressources dans le centre
- détail (trace concrète) de l'équipement TIC disponible dans le centre
- détail (trace concrète) du budget consacré au maintien et à l'extension du matériel pédagogique

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Recherche en cours du coordinateur pédagogique en termes de matériel pédagogique ?

Comment l'obtenir :

Catalogue de ressources de NALA

Revue publiées

Adaptations des formateurs des centres

Étapes :

Rassembler l'information

Preuves supplémentaires utiles (2) :

Degrés de satisfaction quant aux ressources disponibles

Comment l'obtenir :

Consulter les apprenants et les formateurs

Étapes :

Groupes de travail ou questionnaires ciblés

Preuves supplémentaires utiles (3) :

Les ressources pédagogiques du centre

Comment l'obtenir :

Inventaire des ressources

Étapes :

Lister dans une base de données les ressources existantes et le nombre d'exemplaires

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « feuille-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées et à l'étape de récolte des informations et à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **ressources pour former et se former (ressources pédagogiques)**.

Dans la « feuille-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont enregistrées avec précision, elles peuvent servir de base à différents types de présentation. Utiliserez-vous un graphique, un dessin, un rapport écrit, une présentation orale ou autre chose ? Tout ceci dépend des personnes à qui vous vous adressez. (Voir feuille-info n°3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Formations internes pour les formateurs quant à l'utilisation du matériel pédagogique
- Réorganiser et cataloguer (inventorier) les ressources
- Faire une recherche plus approfondie sur les besoins des apprenants et des formateurs d'éventuelles ressources spécifiques
- Initier un système de contacts réguliers avec d'autres centres pour découvrir et mettre en commun des ressources lorsque c'est possible etc.

Vous pouvez utiliser la feuille de travail n°6 (« Plan d'action ») pour prendre note de votre plan d'action, ou vous pouvez choisir de créer votre propre système de prise de note.

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

A ce stade, l'équipe a déjà accompli un travail considérable sur ce critère de qualité **Ressources pour former et se former**, et elle a créé une meilleure connaissance du service offert par le centre dans ce domaine. Des améliorations peuvent être planifiées et mises en place pour l'avenir.

Pour s'assurer que le travail entamé ne soit pas gaspillé ou perdu, il est capital de mettre en place un dispositif de suivi continu. Par exemple, l'équipe a peut-être développé une base de données des ressources du centre. En termes de suivi, ce dispositif devra être mis à jour régulièrement de façon que la base de données reste à jour, reste fiable et reste une source précise d'information.

Exemple pour suivre la réalisation d'une des tâches du plan d'action :

<p>Date :</p> <p>Besoins de formation identifiés : 1 ... 2 ... 3 ... 4 ...</p> <p>Formation mise sur pied en réponse : Dates, formateur, organisation, présences</p> <p>Matériel : Utilisé, conçu, doit être acheté ou a été acheté suite à la formation</p> <p>Synthèse des évaluations des différentes formations :</p> <p>Besoins de formation supplémentaires :</p> <p>Propositions à traiter :</p> <p>Commentaires sur les prochaines actions nécessaires :</p>

ACTIVITÉ

En sous-groupes, examinez chaque action proposée et décidée.
Explorez / Imaginez des systèmes de suivi de ces actions.
Mettez en commun vos idées et choisissez celles qui vous semblent les meilleures.

Voir la feuille-info n°7.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : LOCAUX

Un centre de qualité :

- organise les cours dans des locaux sûrs, confortables, accessibles et où il y a des espaces appropriés pour une variété d'activités éducatives et sociales

Exemples d'indices d'un centre de qualité :

- Les locaux sont sûrs
- Les locaux sont confortables
- Les locaux sont accessibles
- Les locaux reflètent des « bonnes pratiques » de formation d'adultes

Chercher des exemples d'indices de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (*Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme*)

Ce qui est actuellement en place (« Input »):

- Des locaux adaptés pour une formation d'adultes de qualité
- Taille, situation et accès sont adaptés, pour répondre aux besoins de la population cible

Ce qui se passe (processus) :

- Les locaux sont utilisés par l'équipe, les formateurs et les apprenants d'une façon qui reflètent des bonnes pratiques en termes de formation d'adultes
- Les locaux sont maintenus conformes aux normes en termes de santé et de sécurité

Résultats à court et moyen termes (« Output ») :

- Atmosphère accueillante et encourageante
- Environnement de travail et d'apprentissage adultes

Résultats à long terme (« Outcome ») :

- Les apprenants et les travailleurs restent
- Les locaux reflètent le statut et la dignité des personnes ayant des difficultés de lecture et d'écriture

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « feuille-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser la situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différentes manières dont votre centre, dans l'état actuel des choses, offre un service de qualité en termes de **locaux**.

Voici quelques questions relatives à ce critère de qualité. Elles sont principalement liées aux « principes de base » 2, 3, 4 et 5.

Dans quelle mesure (et de quelle manière) le centre fait-il en sorte que :

- les locaux sont accessibles aux personnes à mobilité réduite / handicap physique ?
- le bâtiment est conçu et décoré de façon à permettre de créer une atmosphère accueillante et informelle ?
- les apprenants ont leur mot à dire sur la façon dont le bâtiment est utilisé ?
- il y a un ou des espaces appropriés pour des entretiens confidentiels ?
- l'environnement « physique » de l'apprentissage contribue à des bonnes pratiques ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves...

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Echantillon de « preuves » / de mesures identifiées par d'autres équipes de travail dans ce domaine :

- c) photos des locaux du centre (et de leur état)
- d) espace de rencontre informel avec de quoi faire du thé et du café
- e) décor adapté aux adultes

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- Déterminer ce dont le centre a réellement à faire preuve pour démontrer qu'il offre un service de qualité en termes de **locaux**. Discuter et prendre note des preuves existantes disponibles (exemple ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives et qualitatives.
- Identifier les preuves supplémentaires requises, et les manières de rassembler ces preuves.

Exemples :

Preuves existantes :

- Les locaux sont accessibles en chaise roulante
- Ils sont inspectés et vérifiés par les services nationaux de la Santé et de la Sécurité des bâtiments
- Photos montrant l'état, la décoration et l'aménagement des locaux

Preuves supplémentaires utiles :

Les opinions des utilisateurs du centre et leur degré de satisfaction en ce qui concerne les locaux et l'infrastructure

Comment l'obtenir :

Consultation/questionnaire avec les acteurs clés

Étapes :

Concevoir le questionnaire

Convenir de la méthode de diffusion du questionnaire : par courrier, par téléphone, en entretien individuel, en groupes.

Rassembler et traiter les réponses.

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « feuille-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées et à l'étape de récolte des informations et à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **locaux**.

Dans la « feuille-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont enregistrées avec précision, elles peuvent servir de base à différents types de présentation. Utiliserez-vous un graphique, un dessin, un rapport écrit, une présentation orale ou autre chose ? Tout ceci dépend des personnes à qui vous vous adressez. (Voir feuille-info n°3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Chercher des nouveaux locaux, plus adaptés
- Faire des transformations structurelles dans les locaux actuels
- Décorer et réaménager certaines zones spécifiques
- Fournir la possibilité de faire du thé et du café quelque part.

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la feuille de travail n°6 (« Plan d'action ») pour prendre note de votre plan d'action, ou vous pouvez choisir de créer votre propre système de prise de note.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

A ce stade, l'équipe a déjà accompli un travail considérable sur ce critère de qualité, et elle a créé une meilleure connaissance du service offert par le centre dans ce domaine. Des améliorations peuvent être planifiées et mises en place pour l'avenir.

Pour s'assurer que le travail entamé ne soit pas gaspillé ou perdu, il est capital de mettre en place un dispositif de suivi continu.

ACTIVITÉ

En sous-groupes, examinez chaque action proposée et décidée.

Explorez / Imaginez des systèmes de suivi de ces actions.

Mettez en commun vos idées et choisissez celles qui vous semblent les meilleures.

Quelques idées pour mettre en œuvre le suivi de votre plan d'action :

- Instaurer des inspections des locaux, dans lesquelles on note les aspects positifs et les aspects négatifs
- Inclure une question relative aux locaux dans une enquête d'évaluation annuelle auprès des utilisateurs du centre
- Révision annuelle ou bi-annuelle par l'équipe-qualité.

Voir la feuille-info n°7.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : SOUTIEN AUX FORMATEURS

Comme le **soutien aux formateurs** est un nouveau critère de qualité introduit suite à la phase-pilote, nous avons essayé de fournir nous-mêmes des exemples et des conseils pour le travailler. Nous sommes sûrs que les équipes vont développer et améliorer ce critère encore davantage et nous espérons que bientôt nous pourrons mettre à jour ce chapitre en nous basant sur leur expérience et sur les retours qu'ils nous feront.

Un centre de qualité :

- Fournit de la formation de formateurs de qualité (formation initiale et formation continuée)
- Offre aux formateurs des possibilités de travailler en réseau
- A une structure de soutien en place en vue de rencontrer les besoins des formateurs (par exemple du temps de travail prévu pour le coordinateur ou pour une autre personne désignée, pour rencontrer les formateurs, individuellement et en groupe)
- A un système de parrainage (« support du formateur par un pair »)
- Institue la représentation et la consultation des formateurs dans les différents processus de décision au sein du centre

Exemples d'indices d'un centre de qualité :

- Une newsletter du centre, qui comprend des points de réflexion consacrés aux formateurs
- Affiliation à NALA de chaque formateur individuellement
- Un système de « parrainage » associant des formateurs expérimentés aux nouveaux formateurs
- Un système de communication entre chacun des formateurs et le coordinateur, en particulier pour ce qui touche aux niveaux d'évaluation des apprenants et aux « bulletins » de progrès
- Matériel et ressources adéquats et produits en Irlande, disponibles pour l'usage des formateurs avec les apprenants d'origines et de centres d'intérêts divers, et qui ont des degrés d'alphabétisation divers
- Local de ressources et de matériel pour les formateurs, occasions pour les formateurs d'échanger des préparations / des outils, de noter / échanger leurs points de vue, de bénéficier des recherches d'autres en termes de matériel
- Un service de ressources mobile pour les formateurs extérieurs (cela peut comprendre l'utilisation de l'e-mail)
- Equipement (entre autres une photocopieuse) et ressources TIC disponibles pour tous les formateurs
- Inventaire du matériel et méthode pour emprunter et demander un nouveau matériel

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input ») :

- Formation initiale pour les formateurs, et une variété de formations continuées, incluant des opportunités de formation sur place et à l'extérieur (dans d'autres lieux)
- Ressources et équipement appropriés
- Système de suivi et de soutien

Ce qui se passe (processus) :

- Formation initiale réalisée (par tous les formateurs) et formations continuées réellement utilisées
- Travail en réseau et parrainage par le coordinateur et par les formateurs expérimentés
- Les formateurs sont au courant des ressources du centre et les utilisent dans leur travail
- Formation, apprentissage et développement d'adultes ont réellement lieu

Résultats à court et moyen termes (« Output ») :

- Le travail est source de plaisir / agréable et satisfaisant
- Les formateurs prennent part à une variété d'activités organisées par le centre
- Les formateurs prennent part aux activités de NALA qui les concernent

Résultats à long terme (« Outcome ») :

- Les formateurs restent
- Des nouveaux formateurs sont attirés par la formation d'adultes

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « feuille-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser la situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différentes manières dont votre centre, dans l'état actuel des choses, offre un service de qualité en termes de **soutien aux formateurs**.

Voici quelques questions relatives à ce critère de qualité. Elles sont liées aux 5 « principes de base ».

Dans quelle mesure (et de quelle manière) le centre fait-il en sorte que :

- des structures adéquates de soutien aux formateurs soient en place ?
- les principes de base du Cadre de Qualité soient perceptibles dans le soutien aux formateurs tel que vous l'organisez ?
- les nouveaux formateurs reçoivent des conseils et un suivi qui leur sont propres à travers le système de formation et de parrainage ?
- les besoins de sécurité des formateurs sont rencontrés ?
- les opportunités d'interactions sociales entre les formateurs sont mises en place ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves...

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Echantillon de « preuves » / de mesures pour ce critère :

- Charte des droits des formateurs
- Formation pour les coordinateurs sur la gestion des formateurs
- Les formateurs ont accès au matériel relatif à leur enseignement et aux outils nécessaires pour enseigner
- Système de remboursement pour les dépenses « out of pocket » (avancées par les formateurs)

- Procédures de sûreté et de sécurité en place et vérifiées régulièrement

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) Déterminer ce dont le centre a réellement à faire preuve pour démontrer qu'il offre un service de qualité en termes de **soutien aux formateurs**. Discuter et prendre note des preuves existantes disponibles (exemple ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives et qualitatives.
- b) Identifier les preuves supplémentaires requises, et les manières de rassembler ces preuves.

Exemples :

Preuves existantes :

- Calendrier et comptes-rendus des réunions avec les formateurs
- Photos et comptes des ateliers de formateurs et des fêtes
- Lettres classées (envoyées aux et reçues des formateurs)

Preuves supplémentaires utiles :

Organisation d'opportunités pour les formateurs de travailler en réseau

Comment l'obtenir :

Vérifier auprès des formateurs et du coordinateur si elles ont lieu et quel est leur degré d'utilité (y a-t-il des feuilles d'évaluation de ces moments ?)

Etapas :

Rencontres, discussions informelles, interviews approfondies

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « feuille-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées et à l'étape de récolte des informations et à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **soutien aux formateurs**.

Dans la « feuille-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses

b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont enregistrées avec précision, elles peuvent servir de base à différents types de présentation. Utiliserez-vous un graphique, un dessin, un rapport écrit, une présentation orale ou autre chose ? Tout ceci dépend des personnes à qui vous vous adressez. (Voir feuille-info n°3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Encourager les formateurs à participer au Forum National des Formateurs et à d'autres événements organisés par NALA
- Organiser dans le centre une discussion sur le rapport d'évaluation régionale des formateurs de NALA
- Etablir des rencontres bisannuelles de travail en réseau des formateurs (au sein du centre)
- Développer une charte des droits des formateurs

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la feuille de travail n°6 (« Plan d'action ») pour prendre note de votre plan d'action, ou vous pouvez choisir de créer votre propre système de prise de note.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

A ce stade, l'équipe a déjà accompli un travail considérable sur ce critère de qualité, et elle a créé une meilleure connaissance du service offert par le centre dans ce domaine. Des améliorations peuvent être planifiées et mises en place pour l'avenir.

Pour s'assurer que le travail entamé ne soit pas gaspillé ou perdu, il est capital de mettre en place un dispositif de suivi continu.

ACTIVITÉ

En sous-groupes, examinez chaque action proposée et décidée.
Explorez / Imaginez des systèmes de suivi de ces actions.
Mettez en commun vos idées et choisissez celles qui vous semblent les meilleures.

Exemple :

Pour mesurer la réalisation et l'efficacité des opportunités de travail en réseau :

- Notez le degré de participation (présences) aux ateliers, réseaux, formation et fêtes/événements internes et externes
- Rassemblez les évaluations des participants
- Inclure des questions concernant le soutien aux formateurs dans la feuille d'enquête / d'évaluation remise chaque année aux formateurs

Voir la feuille-info n°7.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

**CRITERE DE QUALITE :
FINANCEMENT DU CENTRE**

Un centre de qualité :

- détermine ses besoins en moyens / en fonds à la lumière de la question : « qu'est-ce qui est requis pour offrir un service de qualité » ?
- accède aux moyens requis auprès des sources de financement / pouvoirs subsidiaires approprié(e)s

Exemples d'indices d'un centre de qualité :

- De la part de la direction du centre, communication et compréhension claires et précises quant au financement du centre

Chercher des exemples d'indices de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input ») :

- Il y a un budget qui convient au centre, un budget approprié
- Un système de projections budgétaires / financières et de procédures comptables est en place

Ce qui se passe (processus) :

- Le centre dispose d'informations précises quant à son financement et a accès à ces informations
- Les procédures pour les demandes de dépenses, pour les dépenses et pour la comptabilité sont satisfaisantes aussi bien pour le centre que pour le pouvoir subsidiaire

Résultats à court, moyen et long terme (« Output » et « Outcome ») :

- Comptabilité transparente
- Efficience / Efficacité
- Subsidies obtenus et dépensés de façon pertinente

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « feuille-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser la situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différentes manières dont votre centre, dans l'état actuel des choses, offre un service de qualité en termes de **financement du centre**.

Voici quelques questions relatives à ce critère de qualité. Elles sont liées aux 5 « principes de base ».

Dans quelle mesure (et de quelle manière) le centre fait-il en sorte que :

- les apprenants, les formateurs et les coordinateurs / directeurs participent dans l'analyse / la mise à jour et dans la définition des besoins en termes de moyens financiers ?
- les implications des projets du centre en termes de moyens soient communiquées aux sources de financements / pouvoirs subsidants appropriés ?
- l'information comptable et financière soit partagée ?
- des sources de financement diverses soient identifiées et explorées ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves...

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Echantillon de « preuves » / de mesures identifiées par d'autres centres pour ce critère :

- c) Comptes-rendus de réunions sur des questions liées au financement du centre
- d) Copies de formulaires de candidature (demandes de subventions, projets) complétés, datant de l'année ou des années qui précèdent
- e) Procédure pour enregistrer / garder la trace des recettes et des dépenses
- f) Budget prévisionnel du centre pour une série de ressources et d'activités

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

3. Déterminer ce dont le centre a réellement à faire preuve pour démontrer qu'il offre un service de qualité en termes de **financement du centre**. Discuter et prendre note des preuves existantes disponibles (exemple ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être et quantitatives et qualitatives.
4. Identifier les preuves supplémentaires requises, et les manières de rassembler ces preuves.

Exemples :

Preuves existantes :

Détail des budgets accordés et des prévisions / projections
Archives des comptes annuels
Comptes-rendus de réunions
Notes et lettres concernant des questions financières

Preuves supplémentaires utiles :

Dépenses des formateurs

Comment l'obtenir :

Consignes pour déclarer et rembourser les dépenses

Copie du formulaire de déclaration de dépenses

Etapes :

Administration ou coordination.

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « feuille-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **financement du centre**.

Dans la « feuille-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont enregistrées avec précision, elles peuvent servir de base à différents types de présentation. Utiliserez-vous un graphique, un dessin, un rapport écrit, une présentation orale ou autre chose ? Tout ceci dépend des personnes à qui vous vous adressez. (Voir feuille-info n°3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Créer ou améliorer les consignes et l'information sur les procédures pour se faire rembourser les dépenses en liquide / avancées par les travailleurs. Refaire un formulaire plus clair.
- Rappeler / souligner les procédures et développer des formulaires permettant à l'équipe, aux formateurs et aux apprenants de demander du matériel.
- Information aux formateurs et aux apprenants sur la possibilité de disposer d'évaluations spécialisées, et mise en place d'une procédure pour en faire la demande.

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la feuille-outil n°6 (« Plan d'action ») pour prendre note de votre plan d'action, ou vous pouvez choisir de créer votre propre système de prise de note.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

A ce stade, l'équipe a déjà accompli un travail considérable sur ce critère de qualité, et elle a créé une meilleure connaissance du service offert par le centre dans ce domaine. Des améliorations peuvent être planifiées et mises en place pour l'avenir.

Pour s'assurer que le travail entamé ne soit pas gaspillé ou perdu, il est capital de mettre en place un dispositif de suivi continu.

ACTIVITÉ

En sous-groupes, examinez chaque action proposée et décidée.
Explorez / Imaginez des systèmes de suivi de ces actions.
Mettez en commun vos idées et choisissez celles qui vous semblent les meilleures.

Suggestion :

L'équipe-qualité pourrait décider de se voir désormais à des moments spécifiques pour analyser les changements réalisés et voir comment ils rencontrent effectivement les attentes. Des notes prises lors de ces réunions et une amélioration du matériel seraient des traces de suivi de ce critère de qualité.

Voir aussi la *feuille-info n°7*.

GESTION / COORDINATION / MANAGEMENT

vue d'ensemble

Gestion et coordination dans le contexte de l'alphabétisation d'adultes

La gestion/coordination dans le contexte de l'alphabétisation d'adultes comporte différentes dimensions. Les coordinateurs d'un centre ont comme responsabilités de :

- gérer et organiser le travail en cohérence avec les valeurs « d'Education Permanente » de la formation d'adultes
- gérer et coordonner des personnes (la « gestion des ressources humaines »)
- gérer l'administration et la comptabilité du centre
- gérer les fonds et les propriétés de l'association
- organiser/animer des réunions
- coordonner et gérer l'apprentissage et la formation (voir section 5)

Tous ces domaines requièrent un haut niveau de compétences et d'aptitudes, assortis d'une très bonne infrastructure de communication. Parcourons ces domaines tour à tour pour comprendre la fonction et le rôle clé de coordinateur ou de coordinatrice.

Gérer et organiser le travail en cohérence avec les valeurs « d'Education Permanente » de la formation d'adultes

Le coordinateur est classiquement la personne (*ALO - Adult Literacy Organiser*) qui travaille en collaboration avec un Comité de Gestion³. En tant que responsable du centre, il doit être un visionnaire, attentif à prendre rapidement conscience des besoins en formation de base de la localité / de la communauté ; il planifie et coopère avec d'autres pour rencontrer effectivement ces besoins.

Gérer et coordonner des personnes (la « gestion des ressources humaines »)

Le coordinateur est responsable de la fonction de gestion des ressources humaines du centre. Cela signifie qu'il supervise le recrutement, la formation et les besoins de formation continuée, ainsi que les réponses à y donner. Il supervise également le soutien constant à donner au personnel du centre, en y incluant l'équipe administrative, les formateurs de formateurs, les formateurs et les bénévoles. Ils sont aussi directement responsables des apprenants : le premier contact et l'accueil, puis le suivi personnalisé pour que chaque personne ait un cours individuel ou un groupe de formation adapté à ses besoins. On attend aussi du coordinateur qu'il se tienne informé des progrès et réactions des apprenants aux cours suivis.

³ En Irlande les Comités de Gestion comprennent la plupart du temps la direction des « VEC » (cfr. Promotion Sociale, ndlt), d'autres représentant de groupes locaux, des formateurs et des apprenants et des personnes ayant une expertise spécifique dans la communauté.

Gérer l'administration et la comptabilité du centre

Les coordinateurs sont responsables vis-à-vis de leur Conseil d'administration et des pouvoirs publics. Ils doivent mettre en place un système d'administration efficace de façon à ce que les dossiers et les rapports d'activités du centre soient réalisés. Cela peut varier d'un centre à l'autre mais de façon générale cela inclut :

- des statistiques sur les participants / apprenants
- des statistiques sur les formateurs bénévoles et sur l'équipe
- le détail de l'offre de cours et de les possibilités de poursuite
- la formation du personnel et la formation interne
- infrastructure / ressources
- budgétisation et comptabilité

Gérer les fonds et les propriétés de l'association

Des **fonds** sont attribués aux centres par le Ministère de l'Education sur une base annuelle. Ces fonds ont augmenté significativement ces dernières années, mais il reste difficile pour les coordinateurs de répondre à tous les besoins de leur centre : c'est pourquoi il est crucial de déterminer des priorités dans les dépenses.

Les coordinateurs doivent également s'assurer que les **propriétés** du centre soient bien gérées. Par exemple, ils doivent s'assurer que les lieux de cours soient en conformité avec les législations sur la santé et la sécurité, qu'ils soient accessibles, et appropriés pour les utilisateurs. Ils doivent s'assurer, dans la mesure du possible, qu'un équipement approprié (y compris le matériel de cours) soit recherché et financé, mis à jour lorsque nécessaire et bien entretenu.

Organiser / animer des réunions

Les coordinateurs sont en général responsables de l'organisation de réunions au sein de leur centre, soit dans le cadre de leur stratégie d'ensemble de coordination, soit en réponse à un besoin ou une demande spécifique. Le rôle d'un coordinateur dans ce contexte est d'assurer que les points de vue de toutes les personnes concernées soient représentés, directement ou indirectement. Ce qui présuppose que le coordinateur a mis en place, en collaboration avec d'autres membres et/ou participants du centre, une structure efficace de communication interne. Les relations extérieurs font aussi partie du mandat du coordinateur (voir chapitre « Sensibilisation et Promotion / Liens avec d'autres groupes »).

Les responsabilités reprises ci-dessus sont quelques unes des responsabilités centrales du coordinateur de centre « type ». Cette fonction est pleine de défis et requiert une personne qui a d'excellentes qualités organisationnelles. Un coordinateur de centre est aussi censé s'engager dans le travail en réseau, dans un constant développement personnel et dans l'amélioration de ses compétences.

L'exemple repris ci-dessous, une offre d'emploi pour coordinateur, montre bien tout ce qui est requis pour ce poste.

Vocational Educational Committee

Le poste suivant est vacant :

Coordinateur / directeur en alphabétisation (ALO – Adult Literacy Organiser)

Le candidat sera responsable du développement et de l'organisation de programmes de formation de base et d'alphabétisation

Expérience :

Minimum 3 ans de travail dans le domaine de l'alphabétisation d'adultes

Qualifications :

Certificat National en formation et développement de NALA/WIT (Gestion de la Formation de Base d'Adultes) ou qualification équivalente en Education des Adultes approuvée par le Ministère.

Une période peut être prévue (5 ans) pour acquérir ce certificat pour les personnes qui ne l'auraient pas encore.

Autres atouts :

Formation de formateur en alphabétisation, formation Education

Expérience :

Gestion, Gestion de bénévoles, Participation à des formations continuées en alphabétisation

Formation ou autre expérience équivalente en formation ou éducation, dans un travail avec des adultes, des jeunes ou du travail communautaire

Le VEC est un employeur anti-discrimination – qui promeut l'égalité des chances

Exemples de questions sur le management et la coordination, pour aider à la compréhension

- A quoi pensez-vous quand vous entendez le mot « gestion ou coordination » ?
- Avez-vous entendu parler de différents types / différentes styles de management ? (Voir page-info n°5).
- Pensez-vous que différents styles de management puissent avoir un effet sur les personnes ? (formateurs, apprenants)
- Pensez-vous que différents types de coordination puissent avoir un effet sur le centre en général ?
- Comment décririez-vous une gestion efficace ? Des exemples ?
- Comment décririez-vous une gestion inefficace ? Des exemples ?
- Un coordinateur/gestionnaire est-il nécessaire ?

Il y a 5 critères de qualité dans cette « zone de qualité »

- Gestion et planification
- Accueil et contact initial
- Communication interne
- Evaluation du programme
- Formation initiale et continuée de l'équipe

Une vue d'ensemble de chacun de ces critères de qualité vous donnera un avant-goût de ce qu'ils sont et vous aidera à choisir lequel vous intéresse le plus.

Gestion et planification

Bien que ce critère de qualité était compris dans le premier livre de travail, qui accompagnait la phase-pilote, il n'a été testé et mis en œuvre dans son entièreté par aucune des équipes. Nous avons essayé de fournir nous-mêmes des exemples et des conseils pour le travailler. Nous attendons que les équipes développent et améliorent ce critère encore davantage et nous espérons que bientôt nous pourrons mettre à jour ce chapitre en nous basant sur leur expérience et sur les retours qu'ils nous feront.

Les deux domaines clés dans la gestion et la planification sont :

- Gérer la planification du programme du centre
- Gestion administrative du programme, du centre

La planification du programme inclut de développer, de mettre en œuvre, d'évaluer et de suivre les programmes du centre en accord avec les valeurs et la philosophie de l'éducation des adultes. La gestion administrative du programme suppose la gestion financière, l'engagement et la gestion de l'équipe et des bénévoles, la formation initiale et continuée des formateurs.

Les deux aspects reposent sur des plans qui sont mis en œuvre de façon systématique.

Nous conseillons au facilitateur de parler avec le coordinateur avant d'aborder cette section à une réunion de l'équipe qualité.

On peut aussi suggérer au coordinateur de lire ce critère de qualité avant la première réunion qui l'abordera. Peut-être souhaitera-t-il préparer une réflexion / une intervention pour la réunion. Cet exercice donne à la coordination l'occasion de préparer une vue d'ensemble des actes de coordination qui sont posés et de préparer les réponses à certaines questions qui peuvent surgir au moment de l'évaluation de ce critère de qualité.

Accueil et contact initial

Le secteur de la formation d'adultes, et celui de l'alphabétisation et de la formation de base en particulier, se veut centré sur l'apprenant. Il est capital que toutes les informations pertinentes concernant le centre, ses services et son équipe, soient présentées ou données d'une manière claire, à jour et facile à comprendre à chaque apprenant potentiel, et bien sûr à chaque formateur. Il est établi et reconnu que le premier point de contact pour les apprenants est crucial pour donner une impression positive du centre et du service que les apprenants peuvent attendre. Des études

montrent que les apprenants sont particulièrement stressés quand ils sont en recherche de cours et lors du premier contact, c'est pourquoi il est très important que tout ce qui touche à ce moment soit fait avec une grande qualité.

Il est essentiel que les apprenants soient aidés à valoriser leur expérience de vie de façon à ce que cette expérience soit un point d'appui positif pour leur futur apprentissage, et ce processus commence dès le premier contact.

Communication interne

Ce critère de qualité a été identifié lors du feedback de la phase pilote du projet comme nouveau critère à ajouter. Comme il ne faisait pas partie de la première série de critères de qualité, il n'a pas été testé par les centres. Nous avons suivi le même processus pour vous aider dans votre travail, tout en reconnaissant qu'il y a certainement matière à affiner ; c'est pourquoi vos découvertes et suggestions seront grandement appréciées en vue d'améliorer ce Guide de l'utilisateur dans le futur.

Des structures de communication interne efficaces sont essentielles pour le bon fonctionnement d'un centre. Nous entendons par là que l'information doit circuler dans différentes directions et qu'en même temps cette communication doit être sous-tendue par les Principes de base de la formation d'adultes.

Ces structures doivent assurer que :

- l'information est communiquée d'une façon qui respecte l'individu et les groupes au sein du centre
- l'information est communiquée dans une forme appropriée à son destinataire, que celui-ci soit une personne ou un groupe
- il y a une ambiance et un cadre dans lequel les retours (feedbacks) sont encouragés, rendus possibles et acceptés

Les canaux / les moyens de communication interne comprennent

- les communications écrites (par exemple rapports, newsletters et avis spécifiques),
- les communications en face-à-face (par exemple entretien ou réunion à deux, réunions en groupe, discussions informelles, briefings et débriefings etc.),
- les conversations téléphoniques
- les e-mails

ACTIVITÉ

Pour aider à la compréhension / à appréhender ce qu'est la communication interne.

Première partie (par deux)

Discutez et notez sur des post-it les différents membres du personnel de votre centre, par individus et par groupes.

- *Pour les formateurs vous pourriez avoir les formateurs de cours particuliers, les formateurs de groupes, les formateurs de formateurs, les parrains de formateurs (mentors), les formateurs détachés, etc.*
- *Pour les apprenants cela pourrait être : les apprenants suivant des cours particuliers, les apprenants inscrits dans des groupes ou dans des centres extérieurs, les comités d'apprenants, les parrains, les « compagnons-soutien » etc.*

Deuxième partie (en grand groupe)

- Mettez en commun le travail des binômes
- Arrangez les post-it en cercle sur une affiche
- Discutez de qui communique avec qui et pourquoi
- Dessinez des flèches pour montrer la circulation / le trajet et la direction de la communication (Certaines flèches ne vont-elles que dans un sens ?)

Evaluation du programme

La mission de NALA est de garantir que tous les adultes ayant des problèmes d'alphabétisation aient accès à un choix d'opportunités d'apprentissage de grande qualité. La définition de *ce qu'est* la qualité en formation de base d'adultes a émergé d'une consultation approfondie d'apprenants, de formateurs, de coordinateurs et d'autres acteurs. Il est apparu suite à cette recherche et à cette consultation qu'il n'y avait pas de norme de qualité claire entre les pratiques des différents centres à travers l'Irlande. Il n'y a pas de norme de qualité minimum dans le service qu'un apprenant potentiel peut s'attendre à trouver, ni d'approche commune pour le développement d'une évaluation des pratiques. Le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* devrait constituer une avancée considérable dans le traitement de cette problématique. En tant que partie spécifique du *Cadre*, **l'évaluation du programme** traitera de l'évaluation des principes et des politiques, des organisations et des ressources (y compris le personnel) aussi bien que l'efficacité de l'enseignement, de l'apprentissage et des activités de développement. **L'évaluation du programme** peut être un exercice coûteux en temps et en argent. Malgré cela, ses bénéfices sont considérables.

Tous les Critères de qualité sont conçus pour aider les centres à effectuer des changements en vue de mettre en place un système qui garantisse la qualité. Au cours de la mise en œuvre du *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*, chaque centre développe ses propres indices de qualité dans chaque domaine spécifique, il produit et montre des preuves en rapport avec ses propres indices, si et quand il identifie des lacunes, il planifie de les combler, et il prévoit de garder un œil sur la réalisation des changements par la suite. Le critère de qualité sur **l'évaluation du programme** concerne le suivi des actions du centre. Les éléments de suivi des critères de qualité particuliers sont combinés au sein de ce critère.

Formation et développement de l'équipe

Il est important que les membres du personnel soient au courant des programmes et activités de formation continuée, y aient accès et y participent. C'est important pour leur évolution personnelle et professionnelle. C'est aussi important pour garantir que les membres du personnel aient l'expérience requise, soient efficaces et comprennent leur rôle. NALA fournit un calendrier très étendu de formations de formateurs. Ce calendrier est conçu en se basant sur les besoins exprimés par les formateurs. NALA, en collaboration avec le Waterford Institute of Technology, organise aussi une formation certifiante pour les formateurs et les coordinateurs, dans le but de développer les compétences du personnel. Cette option s'est avérée une réussite. Les opportunités de développement pour le personnel peuvent être fournies par des moyens divers, entre autres la participation au processus du *Cadre de qualité*.

Voici quelques éléments clés en relation avec le développement et la formation du personnel :

- Accéder à des informations concernant les formations de développement professionnel

- Réussite de la formation initiale et participation à des formations continuées en cours
- Attester la participation, noter les détails de la formation donnée et évaluation de toutes les formations
- Réunions du personnel / d'équipe
- Travail en réseau et échanges d'expériences

GESTION/COORDINATION: AU TRAVAIL

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE 1 : GESTION ET PLANIFICATION

Un centre « de qualité » :

- s'assure que le coordinateur / le gestionnaire / le directeur adopte un style de gestion / de management qui soit en accord avec les Principes de base de ce *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* ;
- s'assure que des mécanismes soient en place pour faciliter la circulation de l'information aussi bien verticalement qu'horizontalement, à travers le centre ;
- s'assure que les membres du personnel travaillent en équipe, et que chaque membre ait une compréhension claire de son rôle, et du rôle des autres, y compris l'apprenant ;
- consacre du temps et des moyens à planifier sur base annuelle.

Exemples d'*indices* de qualité pour ce critère :

- Le directeur / coordinateur (ALO) a une compréhension et une expérience très approfondies en matière de bonnes pratiques de formation d'adultes (ABE)
- Le directeur / coordinateur a une formation en gestion et est capable de l'appliquer dans le contexte de la formation d'adultes
- La direction et l'équipe ont la volonté d'apprendre, de se développer et de partager leurs connaissances
- Le centre fonctionne / travaille de façon efficace
- Le centre répond aux besoins de formation d'adultes de la communauté locale / du quartier
- Le centre est affilié à NALA et travaille en réseau avec des services locaux et nationaux, et d'autres centres.

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input »)

- Plan écrit
- Systèmes de rapports en place
- Un « kit pour les nouveaux » est disponible pour l'équipe

Ce qui se passe (Processus)

- Dispositions et procédures écrites claires en ce qui concerne l'équipe, le recrutement, la formation et le développement personnel
- Le centre « tourne » de façon fluide, sans heurts

- Les rapports sont tenus à jour, sont faits
- Les procédures comptables et les procédures d'audit fonctionnent

Résultats à court et moyen terme (« Output »)

- Le programme d'action est effectivement effectué et géré de façon continue
- Centre avec des structures solides de soutien aux Ressources humaines

Progrès et résultats à long terme (« Outcome »)

- Un plan stratégique pour le centre est développé en utilisant le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*
- L'administration et la gestion du programme d'action est améliorée
- Le développement du centre est constant

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes de **gestion et planification**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte de l'ensemble des **Principes de base** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure le centre assure-t-il que :

- le directeur / coordinateur adopte un style de management approprié ?
- une ambiance soit créée dans laquelle chaque membre du centre est encouragé à tirer des apprentissages de son expérience ?
- des procédures pour une responsabilité mutuelle soient développées au sein du centre ?
- la planification du programme soit basée sur les Principes de base de ce *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* ?
- les voix des apprenants, des formateurs, et des coordinateurs soient entendues et respectées dans le processus de planification ?
- toute planification dans le programme accorde toute l'attention qu'il faut à la création et au maintien d'une ambiance d'interaction sociale et d'une ambiance informelle au sein du centre ?
- un temps adéquat soit consacré à la planification du programme d'action ?
- il y ait un développement stratégique du centre et de ses activités ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « page-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par des « équipes-qualité » irlandaises ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Dossiers à jour des apprenants et des membres des équipes
- « Kit » pour les nouveaux travailleurs, « mode d'emploi » ou règlement d'ordre intérieur pour le personnel
- Les membres du personnel ont une bonne compréhension de et une familiarité avec leurs tâches et responsabilités en tant que travailleurs au sein du centre
- Système de récolte de données et de rapports clair et efficace en place

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes de **gestion et planification**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.

- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

Contrats des membres du personnel
Système de classement efficace en fonctionnement
Planning du centre pour l'année
Rapport(s) annuel(s)

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Le centre utilise des procédures comptables standard et efficaces ; idem pour les procédures d'audit

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Rapports financiers sur papier ou sur un programme informatique

Etapas nécessaires :

L'équipe-qualité demande à la direction ou au service comptabilité du centre

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **gestion et planification**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Utiliser vos découvertes pour améliorer la planning écrit du centre
- Développer un nouveau « mode d'emploi » pour le centre ou améliorer le « mode d'emploi » existant
- Introduire un fichier récapitulatif / rapport pour les formations continuées et autres moments de formation auxquels les équipes (formateurs et autres travailleurs) ont participé

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « feuille-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

A ce stade, l'équipe a déjà accompli un travail considérable sur ce critère de qualité **Gestion et planification**, et elle a créé une meilleure connaissance du service offert par le centre dans ce domaine. Des améliorations peuvent être planifiées et mises en place pour l'avenir. Pour s'assurer que le travail entamé ne soit pas gaspillé ou perdu, il est capital de mettre en place un dispositif de suivi continu.

ACTIVITÉ

En sous-groupes, observer chaque action proposée
Rechercher et explorer différentes manières d'en assurer le suivi
Mettez en commun les idées et choisissez ensemble les meilleures

Aidez-vous de la « page-outil » numéro 7 : *Aide à la réflexion*.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE 2 : ACCUEIL ET CONTACT INITIAL

Un centre « de qualité » :

- A un cadre de rencontre adapté aux adultes
- Ecoute l'apprenant en vue de négocier un point de départ pour son apprentissage basé sur ses besoins, ses centres d'intérêt, ses attentes et ses objectifs
- Partage l'information avec les apprenants sur la façon dont le centre fonctionne
- Oriente l'apprenant vers un programme ou un service approprié si le centre n'est pas en mesure de rencontrer ses besoins

Exemples d'*indices* de qualité pour ce critère :

- Atmosphère adaptée aux adultes au moment du premier contact
- Le matériel d'information pour les apprenants est présenté de façon attractive et est facile à lire
- Les apprenants et les formateurs sont « assortis » avec beaucoup de soin
- L'entretien initial est respectueux pour l'apprenant
- Une mise au courant sur les services du centre est effectuée au moment de l'entretien initial
- Les formateurs sont informés sur les demandes et besoins spécifiques des apprenants

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input »)

- endroit approprié, confortable et « privé », pour rencontrer et accueillir les gens
- tout ce qu'il faut pour faire du thé et du café
- une procédure pour communiquer une information claire et précise, oralement et sous forme écrite à emporter
- une procédure discrète mais structurée pour le premier entretien avec un apprenant potentiel

Ce qui se passe (Processus)

- L'entretien initial est mené dans un lieu et d'une façon sécurisante pour l'apprenant potentiel
- Une discussion pleine de tact avec l'apprenant, lui permettant d'exprimer ses peurs et ses besoins
- Une réponse selon où l'apprenant en est, et une suite appropriée convenue avec lui
- Des formateurs suffisamment formés de façon à ce qu'une réponse appropriée puisse être donnée aux besoins des apprenants
- Formateur choisi, mis au courant et préparé pour le premier entretien avec un nouvel apprenant

Résultats à court et moyen terme (« Output »)

- Les apprenants potentiels se sentent assurés de ce que le centre les aidera à avancer
- Orientation appropriée de l'apprenant (en cours particulier ou en groupe)
- Réorientation appropriée si nécessaire
- Les informations pertinentes sont communiquées au formateur sur les besoins de l'apprenant et sur son point de départ préféré

Progrès et résultats à long terme (« Outcome »)

- Le centre est réputé accueillant et reflète les valeurs de la formation d'adultes
- Des apprenants potentiels entament leur programme de formation

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes **d'accueil et contact initial**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte des **Principes de base** 1, 2, 3 et 4 du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure le centre assure-t-il que :

- Un entretien initial individualisé soit mené suivant un code éthique / déontologique de confidentialité et de respect ?
- L'entretien initial soit mené par une personne formée en fonction, et de façon informelle et accueillante
- La négociation du point de départ du parcours de l'apprenant prenne en compte les acquis de l'apprenant, son genre et sa culture ?
- Le type de cours proposé à l'apprenant corresponde à ses besoins et à ses centres d'intérêts ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « page-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par des « équipes-qualité » irlandaises ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Retour d'apprenants qui ont continué leur parcours dans le centre
- Taux de poursuite des apprenants
- Photos du lieu utilisé pour les entretiens initiaux
- Détails de la procédure pour enregistrer l'information à l'intention du formateur (formulaire rempli une fois l'entretien terminé)

Autres preuves possibles :

- Retour suite aux réorientations
- Utilisation du *Cadre d'évaluation (Assessment Framework)* de NALA

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes **d'accueil et de contact initial**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

Rapports du centre / archives

Documents utilisés lors de l'entretien initial

Formulaires vides qui sont utilisés pour enregistrer les informations *après* l'interview

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Traces des impressions des apprenants lors du contact initial (verbal, écrit ou dépeint par des arts plastiques)

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Certains sont déjà classés, mais on peut en trouver d'autres.

Groupes de travail

ou

Enquête avec questions ouvertes

Etapas nécessaires :

- Susciter l'implication des formateurs et des apprenants
- Développer les questions

L'équipe va peut-être décider de faire un sondage auprès des apprenants, concernant leur expérience au moment du contact initial avec le centre. Voici quelques exemples de domaines que ce sondage pourrait aborder :

- Sentiments / pensées avant de rencontrer le coordinateur / l'accueillant
- Sentiments / pensées au moment de quitter le bâtiment
- De quoi se souviennent-ils de cet entretien initial : l'offre de cours, l'orientation, les possibilités de progression, les détails sur le centre, etc.
- Ce qui leur a été donné pour emporter avec eux, et si c'était important ou utile.
- Les aspects les plus importants lors de l'entretien initial selon les apprenants.
- Suggestions sur ce qui pourrait être fait différemment pour améliorer cette première rencontre.

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape de analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes **d'accueil et de contact initial**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Consignes pour la communication par téléphone – en ce qui concerne le contact initial avec les apprenants
- Elaboration d'une vidéo sur le centre, indiquant les services proposés et les réflexions des apprenants
- Avoir un retour des apprenants sur leurs expériences et leur recommandations
- Retour des formateurs pour améliorer des aspects de l'entretien initial
- Système pour suivre la trace des apprenants qui n'ont pas entamé de formation dans le centre après le premier entretien de contact

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « feuille-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand et comment saurons-nous si les nouveaux plans sont mis en place et fonctionnent ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé.

Activité :

En sous-groupes, observer chaque action proposée.

Comment allons-nous savoir si celles-ci constituent une amélioration ou pas ?

Comment allons-nous enregistrer les trouvailles ?

Mettez en commun les idées et choisissez ensemble les meilleures.

Planifiez une manière de garder des traces de votre observation

Ci-dessous, une idée simple pour enregistrer l'évaluation continuée d'un aspect de **l'accueil et contact initial** :

Sondage auprès des apprenants concernant l'entretien initial :						
	Contacts pris	Nombre ayant entamé la formation	% satisfaits	% insatisfaits	Action nécessaire	Action entreprise
Année						
Année						
Année						

Aidez-vous de la « page-outil » numéro 7 : *Aide à la réflexion*.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE 3 : COMMUNICATION INTERNE

Un centre « de qualité » s'assure de ce que :

- ses structures de communication interne soient claires pour tous les acteurs en présence ;
- ses structures de communication interne soient pleinement opérationnelles et rendent possible la transmission et la réception respectueuse et rapide de messages clairs et précis, de la part et à l'intention des personnes concernées

Exemples d'*indices* de qualité pour ce critère :

- Les formateurs et les coordinateurs ont des compétences et des processus de communication bien développés
- Les formateurs sont au courant des activités de formation
- L'information est facile à lire, pertinente et évaluable aussi bien au sein du centre que dans les centres extérieurs
- Les retours sont encouragés
- Il existe un processus pour connaître et enregistrer les retours sur les problématiques du centre
- Le centre publie une newsletter interne régulière
- Il y a des panneaux d'affichage / des valves dans le hall d'entrée et dans chaque local de cours
- Toutes les infos sont tenues à jour et tout ce qui n'est plus pertinent est enlevé rapidement
- Les infos sont attrayantes, claires et précises
- Le centre a un « kit d'accueil » pour les apprenants, pour les formateurs et pour l'équipe administrative, indiquant par exemple qui contacter pour tel domaine ou tel type de demande
- Il y a une réserve de dépliants à emporter et on peut y accéder facilement
- Il y a une boîte à suggestions dans chaque local de cours ; elle est relevée régulièrement
- Un temps est prévu lors des réunions et des rassemblements pour rappeler et tenir les gens au courant de toute information qui les concerne
- Un temps est prévu pour des questions, des suggestions et des retours lors de toute réunion
- Il y a un intérêt pour diffuser de l'information et être ouverts aux commentaires et aux retours
- Une attention est accordée à planifier assez à l'avance et à transmettre les informations appropriées

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input »)

- Les compétences en communication sont considérées comme faisant partie intégrante des programmes de formation initiale et continuée des formateurs

- Le matériel pour la communication interne utilise un langage et un graphisme appropriés
- Toute l'information est présentée, ou donnée oralement, d'une manière claire et précise
- Toutes les communications sont faites au bon moment (en temps et heure)

Ce qui se passe (Processus)

- Les acteurs en présence sont au courant des formations ou événements à venir
- Les retours, quelle que soit leur source, sont encouragés et considérés comme dignes d'être pris en compte
- Mise en œuvre de moyens et de canaux efficaces pour la communication au sein du bâtiment

Résultats à court et moyen terme (« Output »)

- L'équipe se sent impliquée et informée sur son centre
- Les apprenants se sentent impliqués et informés sur leur centre
- La coordination / la direction perçoit qu'elle est pleinement informée et au courant des problématiques ou questions en cours

Progrès et résultats à long terme (« Outcome »)

- Atmosphère au sein du centre qui favorise l'inclusion de tous
- Sentiment d'appropriation et sens du partage des responsabilités tous deux croissants
- L'estime de soi des acteurs en présence augmente

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes de **communication interne**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte de l'ensemble des **Principes de base** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure le centre assure-t-il que :

- ses structures de communication interne reflètent les Principes de base de la formation d'adultes ?
- les obstacles à une communication interne efficace soient identifiés et atténués ?
- les messages soient reçus et compris par les acteurs concernés ?
- le feedback / les retours soient favorisés et rendus possibles ?

Autres questions :

- Le centre a-t-il une structure de communication interne ?
- Tous les formateurs et les autres membres du personnel sont-ils au courant de la structure de communication interne ?
- La structure de communication du centre est-elle expliquée aux apprenants ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « page-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Propositions de preuves / d'outils d'évaluation :

- des photos d'un groupe d'apprenants travaillant sur des affiches ou sur une newsletter
- un programme de formation de formateur avec une section sur la communication
- matériaux : « kit d'accueil », newsletter, affiches, « modes d'emploi », exemples de lettres
- sondage auprès des usagers du centre concernant l'efficacité de la communication interne

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes de **communication interne**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

<p><u>Preuves existantes :</u> Copies du matériel conçu et utilisé Programme et inscriptions pour des formations ou des ateliers sur la communication Photos de ces sessions de formation et de ces ateliers</p>
--

<p><u>Preuves supplémentaires utiles (1) :</u> Points de vue / opinions des personnes qui apprennent et travaillent au sein du centre</p> <p><u>Comment cet élément sera-t-il recueilli :</u> Sondage pour connaître le degré de satisfaction parmi les formateurs, les apprenants, l'équipe administrative et les autres membres du personnel, quant à ce qui touche à la communication écrite et orale dans le centre</p> <p><u>Etapes nécessaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Décider à qui le sondage sera adressé (groupe aléatoire, groupe cible ou groupe représentatif)• Méthode de l'enquête / du sondage : par la poste, par téléphone, en face à face ou en groupe• Elaborer un bref questionnaire• Récolter les réponses à ce questionnaire
--

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **communication interne**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Organiser un atelier sur le thème des communications efficaces
- Créer un « kit d'accueil » pour tous les nouveaux venus arrivant dans le centre
- Installer un tableau d'affichage / des valves de centre, dans un lieu très visible, et en promouvoir l'utilisation

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « feuille-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand et comment saurons-nous si les nouveaux plans sont mis en place et fonctionnent ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé.

Par exemple, pour déterminer le succès des efforts réalisés en vue d'améliorer la **communication interne**, l'équipe-qualité pourrait décider ceci :

- Une réflexion annuelle par l'équipe-qualité sur ce critère de qualité et sur les indices qu'ils ont développé pour montrer / mesurer la performance de leur centre
- Enquête annuelle auprès des acteurs clés du centre, suivie d'une analyse et des ajustements nécessaires

Quel que soit le dispositif que vous choisissiez, décidez et enregistrez ce que vous prévoyez de faire et comment vous allez le faire, de façon à avoir un suivi sur les changements proposés.

(La suggestion ci-dessous est basique mais peut vous donner des idées)

Evaluation continuée de la Communication interne						
Enquête auprès des acteurs clés						
Concerne l'année :		Mois de l'enquête :		Date de l'analyse :		
	% satisfaits	% insatisfaits	Action nécessaire	Action entreprise	Action à répéter	Suivi / suites
Formateurs						
Apprenants						
Admin.						
Coordination						
Autres						

Aidez-vous de la « page-outil » numéro 7 : *Aide à la réflexion*.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE 4 : EVALUATION DU PROGRAMME

Un centre « de qualité » :

- s'assure de ce que tous les aspects du centre soient évalués de manière périodique
- s'assure qu'il existe des procédures en place pour enregistrer, analyser / revoir et diffuser les résultats de l'évaluation

Exemples d'*indices* de qualité pour ce critère :

- Attribution de temps et de moyens à l'évaluation
- Une équipe d'évaluation (équipe-qualité) est mise en place et formée
- Mise en œuvre du *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*
- Intégration des Plans d'action et du suivi continu de tout changement réalisé suite à ces Plans
- Retours recherchés et encouragés de la part de tous les acteurs
- Formulaires d'évaluation – complétés et pris en compte – pour divers aspects du programme
- Volonté de rechercher des conseils et d'apprendre des bonnes pratiques auprès d'autres centres
- Rapports intermédiaires et rapports annuels

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input »)

- Temps et moyens consacrés à l'évaluation
- Equipe d'évaluation fonctionnelle
- Procédures d'évaluation pour divers aspects du programme et système pour tenir compte de ce qui en ressort

Ce qui se passe (Processus)

- L'évaluation est une partie importante des activités du centre
- Les procédures et les pratiques d'évaluation impliquent les acteurs clés
- On apprend et on améliore *en faisant*

Progrès et résultats à court, moyen et long terme (« Output » et « Outcome »)

- Rapports intermédiaires et rapports annuels
- Améliorations visibles dans le programme, par exemple amélioration des systèmes et procédures

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes d'**évaluation du programme**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte de l'ensemble des **Principes de base** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure et de quelle manière le centre assure-t-il que :

- toutes les dimensions de la pratique soient colorées par les Principes de base de la formation d'adultes ?
- l'évaluation soit menée suivant un code éthique de confidentialité, de respect et de confiance ?
- l'évaluation soit menée dans un esprit de respect des différences culturelles ?
- les procédures d'évaluation ne mettent pas d'entraves au maintien d'une atmosphère d'interaction sociale et de contacts informels au sein du centre ?
- les apprenants, les formateurs et les coordinateurs / directeurs soient participants actifs du processus d'évaluation ?
- des procédures pour évaluer l'efficacité soient développées au sein du centre ?
- les résultats de l'évaluation colorent et donnent leur direction aux plans pour le futur ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « page-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Exemples parmi d'autres de preuves / de mesures :

- Renseignements pertinents concernant l'équipe d'évaluation qui est en place
- Le système de communication en place promeut un échange ouvert et fréquent d'informations, y compris les retours de la part de tous les acteurs, et il utilise ces retours de façon constructive pour influencer les pratiques et faire des améliorations
- Taux de poursuite et taux de satisfaction

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes d'**évaluation du programme**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

- L'évaluation en tant que partie prenante de divers aspects du centre (une brève explication ou un bref récit peut s'avérer nécessaire pour faire ce lien)
- Rapports annuels et intermédiaires sur des aspects de la performance du centre
- Formulaire de rapports pour les Pouvoirs Publics

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Implication en cours dans le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité* de NALA

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Profil de l'équipe
Progrès à ce stade

Etapas nécessaires :

Rapport écrit ou photo de l'équipe-qualité au travail

Preuves supplémentaires utiles (2) :

Communications aux acteurs clés au sujet de l'implication du centre dans le *Cadre pour évoluer vers plus de qualité*

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Lettres ou notes classées
Publicité interne au centre
Détails des réunions ou des ateliers en cours
Réactions à l'évaluation (reçues, produites, entendues)

Etapas nécessaires :

Ecrire une note d'information ou un court rapport résumant les progrès sur le Critère de qualité sur lequel vous êtes en train de travailler et vos résultats à ce jour.
Vous pouvez peut-être aussi détailler vos plans pour le futur pour ce Critère de qualité.

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes **d'évaluation du programme**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Revoir les formations et le soutien pour les membres de l'équipe d'évaluation (équipe-qualité)
- Elaborer une structure pour passer en revue la progression dans le *Cadre qualité* et les pistes pour continuer
- Travailler en réseau avec d'autres centres pour mettre en œuvre le *Cadre qualité*
- Intégrer le *Cadre qualité* dans le planning stratégique du centre
- Organiser une fête ou un souper pour l'équipe-qualité

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « feuille-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand et comment saurons-nous si les nouveaux plans sont mis en place et fonctionnent ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé.

Un modèle possible (bien que très basique) :

Objectifs de l'évaluation	Atteint ou non ?	Actions requises
1.		
2.		
3.		
4.		

Aidez-vous de la « page-outil » numéro 7 : *Aide à la réflexion*.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

**CRITERE DE QUALITE 5 :
FORMATION ET DEVELOPPEMENT DE L'EQUIPE**

Un centre « de qualité » :

- s'assure de ce que tous les formateurs et organisateurs / coordinateurs / directeurs reçoivent une formation initiale de qualité aux principes et aux pratiques de la formation d'adultes
- s'assure de ce que tous les formateurs et organisateurs / coordinateurs / directeurs reçoivent une formation continuée de qualité, gratuitement et de façon régulière
- s'assure de ce que tous les formateurs et organisateurs / coordinateurs / directeurs aient accès à des formations certifiantes reconnues s'ils le souhaitent
- a des réunions d'équipe de façon périodique et régulière
- a une politique de formation appropriée pour l'ensemble de son personnel, qu'il s'agisse des bénévoles ou des personnes rémunérées

Exemples d'*indices* de qualité pour ce critère :

- Accès à une formation initiale et une formation continuée de qualité pour le personnel et les bénévoles
- Structure d'évaluation pour toutes les activités de formation et de développement
- Support d'un matériel de formation et de développement de qualité et à jour, adapté à la réalité actuelle
- Promotion de, et participation à des activités de formation et de développement
- Les compétences et le profil de formation (« CV ») des membres du personnel sont enregistrés et tenus à jour
- Les compétences « spécialisées » et l'expérience des membres du personnel sont valorisés et « utilisés »
- Travail en réseau et échanges d'expériences et de connaissances entre centres et agences diverses

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input ») :

- Accomplissement réussi du Coursus initial de formation de formateur (cours de grande qualité)
- Réunions d'équipe et réunions de groupes de soutien / d'intervision programmées
- Accès à une formation continuée (en interne et dans d'autres lieux) régulière et de qualité, pour tous les membres du personnel, en ce compris la direction
- Ressources de soutien disponibles

Ce qui se passe (Processus) :

- Le personnel est au courant des possibilités de formations continuées
- Suivi constant et évaluation des différentes initiatives de formation proposées et suivies
- Compétences du personnel
- Atmosphère de développement personnel

Résultats à court et moyen terme (« Output ») :

- Un large choix de formations de qualité et de services est offert
- Satisfaction des apprenants
- Satisfaction de la direction, des formateurs et des autres membres de l'équipe
- Les formateurs et les autres membres de l'équipe restent travailler dans le centre / stabilité de l'équipe

Progrès et résultats à long terme (« Outcome ») :

- Contrats de travail pour les membres de l'équipe
- Charte pour les formateurs bénévoles
- Travail en réseau
- Meilleure connaissance et mise en place des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes de **formation et développement de l'équipe**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte de l'ensemble des **Principes de base** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure et de quelle manière le centre assure-t-il que :

- les apprenants aient un « input » dans la formation des formateurs ?
- toute formation du personnel soit influencée par les Principes de base de la formation d'adultes ?
- tous les formateurs et directeurs / coordinateurs disposent de formations continuées qui les aide à rester en contact avec les idées neuves autour des principes et des pratiques d'apprentissage et de formation ?
- les formateurs et les directeurs / coordinateurs aient la possibilité d'avoir des réunions d'équipe de manière régulière et de réfléchir et échanger sur différents aspects de leur pratique ?
- les formateurs et les apprenants aient la possibilité de participer à des formations mixtes et/ou au développement des programmes de formation, de manière appropriée ? (Formation en rapport avec les Principes de base 2 et 3 par exemple)

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « page-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par des « équipes-qualité » irlandaises ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Cours de formation initiale certifié via le Waterford Institute of Technology (WIT)
- Ethique / esprit de formation et de développement au sein de la direction / coordination et de l'équipe
- Données issues des fichiers de gestion du personnel (ressources humaines) – par exemple l'enregistrement des membres du personnel qui ont suivi une formation
- Rapports d'évaluation d'initiatives de formation (activités internes et externes)
- PV des réunions d'équipe
- Les qualifications pédagogiques, ainsi que les compétences et talents particuliers, des membres du personnel
- Les feuilles d'évaluation des apprenants et les traces d'apprentissage des apprenants

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes de **formation et développement personnel de l'équipe**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

Ordre du jour et PV des réunions d'équipe
Dossiers du personnel
Détails sur des événements de formation écoulés

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Opinions des apprenants et de la coordination sur la formation et le développement des formateurs

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Enquête auprès des apprenants et de la coordination

Étapes nécessaires :

Chacune des étapes citées précédemment

Preuves supplémentaires utiles (2) :

Opinions / points de vue des formateurs sur la formation de formateurs :

- les méthodes efficaces
- les formations internes faites à ce jour
- révision de ses propres savoir-faire / talents
- besoins de formation personnels

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

6. Enquête / sondage
7. Réunion spéciale avec les formateurs du centre

Etapes nécessaires :

Décider de la méthode : par courrier, par téléphone ou de vive voix. Concevoir un court questionnaire. Obtenir les réponses à ce questionnaire.
Se mettre d'accord sur les objectifs (questions ciblées). Animer la discussion. Enregistrer / prendre note des retours.

Preuves supplémentaires utiles (3) :

Ressources accessibles dans le centre, et auxquelles les formateurs ont accès ou qu'ils peuvent emprunter

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Inventaire du matériel, et/ou base de données

Etapes nécessaires :

Décider d'une méthode pour l'inventaire : nom/titre, auteur, éditeur, niveau, thèmes ou autres

Renvois à d'autres références

Exemples de domaines qui peuvent être introduits dans un questionnaire sur la formation du personnel :

- Détails sur le cursus initial de formation de formateur
- Expérience d'enseignement, comprenant les cours particuliers et en groupe : nombre d'apprenants, durée du contact, niveaux, difficultés principales, satisfactions principales
- Détails sur la formation continuée ; raisons pour lesquelles la personne a suivi des formations ou n'en a pas suivi ; utilité ou pas.
- Connaissance des activités de formation de formateurs en cours, en interne ou en externe
- Exploration des besoins de formation supplémentaires de la personne, en proposant quelques idées ou types de possibilités comme par exemple :
 - Mise à jour / rafraîchissement des connaissances en alphabétisation
 - Compétences interpersonnelles
 - Mise à jour des méthodes pédagogiques
 - Cultures étrangères
 - Diagnostics des besoins en alphabétisation
 - Evaluation des progrès de l'apprenant
 - Compétences en communication
 - Langues (préciser)

- Autres :

D'autres suggestions pour améliorer la formation et la formation continuée dans le centre sont les bienvenues.

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **formation et de développement du personnel**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Création d'un plan de formation et de développement pour tout le personnel et adhésion à ce plan
- Présentation organisée du matériel pour le personnel en service, par exemple folder reprenant le matériel disponible
- « Soutien » aux nouveaux formateurs, cellule de formateurs expérimentés agissant en tant que parrains / mentors

- Kit d'information donné au départ pour les formateurs
- Formation initiale soumise au Waterford Institute for Technology (pour l'Irlande), pour certification
- Développer une liste de ressources comme référence pour les formateurs
- Développer une procédure de retour / de feedback sur les activités de formation
- Travail en réseau avec d'autres institutions en vue de formations communes
- Newsletter avec des mises à jour régulières sur ce qui est actuellement disponible pour les formateurs, et avec les commentaires de ceux qui ont participé à des activités de formation récemment
- Ample information concernant les formations continuées et les rencontres en interne

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « feuille-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand et comment saurons-nous si les nouveaux plans sont mis en place et fonctionnent ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé.

Activité :

En sous-groupes, observer chaque action proposée
Rechercher et explorer différentes manières d'en assurer le suivi
Mettez en commun les idées et choisissez ensemble les meilleures

Par exemple, pour déterminer la réussite du plan d'action visant à améliorer l'efficacité du programme de formation et de développement du personnel, l'équipe-qualité pourrait décider de revoir et analyser annuellement les formations disponibles, la participation à celles-ci, les degrés de satisfaction et les besoins supplémentaires.

Le tableau ci-joint (bien que très basique) peut vous donner des idées :

Relevé et analyse de la formation du personnel						
Année: Date:						
	Formation dans l'année	Nombre de participants	% satisfaits	% non satisfaits	Action nécessaire	Action entreprise
1.						
2.						
3.						

Aidez-vous de la « page-outil » numéro 7 : *Aide à la réflexion*.

APPRENDRE ET ENSEIGNER – FORMER ET SE FORMER

vue d'ensemble

Il est particulièrement important de se pencher sur l'enseignement et l'apprentissage quand on se préoccupe de qualité. L'enseignement et l'apprentissage en alphabétisation et formation de base sont basés sur le principe : « l'apprenant au centre ».

Chaque apprenant qui entame une formation en alphabétisation est porteur d'un ensemble de besoins qui lui est propre, et qui est unique : besoin d'aide pour différents niveaux de lecture, besoin de comprendre différents types de textes, besoins d'améliorer son aisance en écriture ou encore son orthographe. Mais aussi besoin de travailler la confiance, l'estime de soi, les sentiments laissés par les précédentes expériences d'apprentissage, l'impression d'être ou non capable d'affronter une formation en alphabétisation.

Au cours de la formation, les capacités et les attitudes de l'apprenant évoluent et changent, et quand certains besoins sont comblés, des nouveaux besoins peuvent émerger. De plus, il faut garder à l'esprit qu'il existe des différences considérables entre les apprenants : personnalité, modes d'apprentissage, objectifs, situation à la maison, position sur le marché de l'emploi.

Les apprenants en alphabétisation et formation de base

- Identifier leurs buts personnels d'apprentissage
- Droit de se développer / d'évoluer
- Droit d'avoir une évaluation s'ils le souhaitent
- Droit de choisir dans une offre de cours multiple

C'est pourquoi il est souhaitable et nécessaire que les formateurs soient souples et réceptifs par rapport aux besoins des apprenants.

Exemples de questions et de thèmes pour aborder l'enseignement et l'apprentissage de façon large :

- A quoi pensez-vous quand vous entendez le mot « enseigner/former/formation » en alphabétisation ou formation de base ?
- A quoi pensez-vous quand vous entendez le mot « apprendre » en alphabétisation et formation de base ?
- Explorez ce qu'implique la formation *d'adultes*, les différences entre alphabétisation/formation de base et le système scolaire traditionnel, en ce compris la relation formateur/apprenant.
- Faites émerger les expériences de chaque membre de l'équipe en termes d'apprentissage de quelque chose de neuf : par exemple nager, programmer le magnétoscope,... : *Comment avez-vous appris ? Avez-vous suivi les instructions d'un mode d'emploi ? Vous a-t-on montré comment faire ? Avez-vous eu besoin de vous entraîner ? Est-ce que c'était une expérience agréable ? Avez-vous réussi à apprendre ce que vous souhaitiez savoir, ou à réaliser ce que vous vouliez réaliser ? Quels facteurs ont facilité ou freiné votre apprentissage ?*

Explorer globalement l'esprit et la manière de travailler du centre en termes d'enseignement et d'apprentissage :

- Est-ce que enseignement et apprentissage tels qu'ils sont mise en oeuvre actuellement dans votre centre reflètent les **Principes de base** ?
- A quelles formations de formateurs spécifiques les membres de l'équipe ont-ils participé ces dernières années ?
- Ont-ils appliqué, utilisé ces formations et est-ce que cela a été considéré comme bénéfique ?
- Quels sont les obstacles à un enseignement et un apprentissage efficaces a) en général et b) dans votre centre en particulier ?
- Les apprenants sont-ils pleinement impliqués dans leur propre programme d'apprentissage ? Ont-ils en mains leur programme d'apprentissage ?
- Y a-t-il une évaluation régulière des pratiques et des programmes d'enseignement et d'apprentissage ?
- Quelles traces matérielles, rapports, statistiques sont disponibles ?

Il y a QUATRE critères de qualité au sein de ce domaine de qualité « Apprendre et enseigner » :

1. La relation formateurs-apprenants
2. L'offre de cours
3. Apprentissage et développement personnel
4. L'évaluation

Voici une brève description de ces quatre critères de qualité (ci-dessous), qui va vous permettre de comprendre de quoi il s'agit et de choisir celui par lequel vous vous sentez le plus concernés.

La relation formateurs-apprenants

La qualité de la relation entre formateur et apprenant est capitale pour déterminer la réussite et le plaisir de l'expérience d'apprentissage pour les deux parties.

Apprenants et formateurs doivent être « assortis » avec beaucoup de soin.

Une relation de qualité entre formateur et apprenant, cela suppose que chacun des deux respecte l'expérience de vie et les compétences de l'autre.

En accord avec l'esprit de l'alpha et de la formation d'adultes, la relation entre formateur et apprenant se centrera sur les objectifs et les besoins de l'apprenant en termes d'apprentissage.

Les besoins du formateurs sont importants également et devraient être respectés par l'apprenant et par l'institution / le centre.

L'offre de cours

Les centres de qualité cherchent à offrir, dans la mesure du possible, un large choix de formules de cours aux apprenants, ainsi que des possibilités de progression pour ceux qui le souhaitent. S'ils organisent eux-mêmes directement des cours à destination des apprenants, les centres travaillent aussi en partenariat avec d'autres lieux de formation pour élargir le choix et les possibilités de cours.

Le choix des formules de cours d'alphabétisation peut varier du cours particulier traditionnel (un apprenant, un formateur) au grand groupe en passant par des groupes réduits ou même d'autres formules comme :

- Programmes certifiants
- Alphabétisation sur le lieu de travail
- Alphabétisation « familiale »
- Cours à distance (TV, radio,...)

Le fait d'offrir différentes formules implique aussi d'offrir une variété dans les horaires d'accueil et de cours, dans la fréquence des heures de cours et dans la durée de ceux-ci.

Apprentissage et développement personnel

Apprentissage et développement personnel vont de pair. Apprendre, c'est plus que la simple acquisition des compétences techniques de lecture, d'écriture et de mathématiques. Pour pouvoir établir si oui ou non apprentissage et développement personnel ont lieu et dans quelle mesure, il faut également prendre en compte au sens large les dimensions personnelles et sociales de l'apprentissage. Par exemple, un programme d'apprentissage peut viser à développer des compétences de rédaction de lettres chez l'apprenant, mais les apprenants vont également en retirer des compétences d'expression de soi et de la confiance.

Que ce soit dans des cours particuliers ou en groupe, les participants sont encouragés à exprimer leurs opinions et leurs expériences dans une atmosphère où ils se sentent en sécurité.

Ceci provoque des résultats plus larges que ceux que l'on visait au départ.

S'il est important de relever les réussites dans les apprentissages prévus, il faut aussi relever et valoriser les résultats moins observables du processus d'apprentissage. Mettre sur pied un « forum » ouvert au public pour que les apprenants puissent y exprimer leurs points de vue, y montrer leur travail et y exercer leurs compétences auprès d'un cercle élargi, le tout grâce à des ateliers inter-groupes, des lectures, des portes ouvertes, des publications et d'autres activités du centre, cela peut avoir un effet très positif pour l'apprenant. Cependant, c'est important de veiller à ce que l'apprenant soit prêt et reçoive le soutien nécessaire pour ce genre de choses, dans lesquelles il s'expose.

L'évaluation

L'évaluation mesure la capacité d'une personne à effectuer une action à un moment précis. Elle identifie, détaille et démontre qu'il y a apprentissage et développement personnel.

Voici quelques principes clés de l'évaluation :

- L'évaluation doit être informelle et flexible ; l'origine du mot anglais *assessment* (= évaluation) est un mot latin signifiant *être assis aux côtés de (quelqu'un)*.
- L'approche doit être faite d'« appréciations » plutôt que de critiques : c'est-à-dire qu'elle souligne les atouts déjà existants puis les domaines à développer.
- Le cadre d'évaluation doit être clair (non-ambigu), de façon à ce que les participants et les formateurs puissent discuter les progrès ensemble.
- L'évaluation doit s'appliquer au contexte du participant c'est-à-dire à ses besoins, ses intérêts et ses objectifs.
- L'évaluation doit refléter le caractère global de ce que c'est que « le savoir ».
- Comprendre, cela n'implique pas seulement des connaissances et des compétences, mais aussi des sentiments, des valeurs et une conscience culturelle (*cultural awareness*).
- Apprendre, c'est un processus social façonné par des relations, qui peuvent soit freiner soit encourager l'apprentissage.

Il y a quatre aspects du processus d'apprentissage qui sont particulièrement significatifs et qui forment, dans notre cadre, les quatre « bornes de progression » :

- **Bases de connaissance et de compétence** – dans les quatre domaines d'apprentissage : langage oral, écriture, lecture, et utilisation des maths élémentaires
- **Degré de compréhension et de conscience critique**
- **Aisance et indépendance**
- **Capacité d'application à différentes situations**

Il est recommandé que les centres utilisent « NALA's Assessment Framework » : le « Cadre d'évaluation » publié par NALA, qui a été conçu spécialement pour l'alphabétisation et la formation d'adultes. Ce cadre peut être mis en œuvre d'une manière flexible, pour rencontrer les besoins spécifiques aux différents centres et apprenants.

Il y a principalement trois domaines dans lesquels ce cadre est particulièrement intéressant à utiliser :

- Planifier, construire le programme d'apprentissage pour la personne, en évaluant où l'apprenant en est, et où il veut aller
- Analyser ce qui se passe quand un apprenant est « bloqué » quelque part ou qu'il éprouve des difficultés à progresser, en interprétant les obstacles, les freins et en les dépassant
- Faire le point sur les progrès de façon régulière

APPRENDRE ET ENSEIGNER : AU TRAVAIL

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : RELATIONS ENTRE FORMATEURS ET APPRENANTS

Un centre « de qualité » :

- met en place les conditions pour que les relations entre apprenants et formateurs soient basées sur le respect mutuel, la confiance et la collaboration
- respecte le statut d'adulte de l'apprenant
- s'assure de ce que les objectifs, les besoins et les centres d'intérêt de l'apprenant restent centraux dans le processus d'apprentissage
- comprend que l'apprenant aussi bien que le formateur contribuent au processus d'apprentissage et en retirent un apprentissage pour eux-mêmes

Exemples d'*indices* de qualité pour ce critère :

- Une attention suffisante est accordée au processus d'accueil : attribuer à chaque apprenant le cours qui lui correspond, le groupe et/ou le formateur qui lui correspond
- En cas de problème (ou d'erreur d'orientation), une procédure existe pour chercher une solution.
- Les formateurs s'inscrivent activement dans une démarche de formation continuée et de réflexion sur leurs pratiques
- Il existe une charte que formateurs et apprenants ont construite en accord, et elle est observée
- Les apprenants sont encouragés à exprimer leurs besoins d'apprentissage spécifiques, à discuter des choix de cours et à montrer leurs progrès personnels. (Programme et processus construits en accord, par le formateur et l'apprenant).
- La relation entre formateur et apprenant est en accord avec les « Principes de base ».

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input »)

- Processus d'accueil structuré pour les attributions en début de cours
- Le modèle du « partenariat » d'apprentissage entre formateur et apprenant est explicité à l'apprenant dès son entrée dans le centre de formation
- Formations pour le personnel, en particulier la coordination et les formateurs, sur la compréhension et la construction d'une relation de soutien à l'apprentissage
- Procédures claires pour faire face aux problèmes dans la relation entre apprenants et formateurs

Ce qui se passe (Processus)

- Charte respectée
- Atmosphère et relations de travail
- Apprentissage qui a lieu

Résultats à court et moyen terme (« Output »)

Un programme d'apprentissage adapté est convenu et respecté

Progrès et résultats à long terme (« Outcome »)

- Les apprenants font confiance au système en place
- Les apprenants interrompent de moins en moins l'apprentissage en cours de processus et font des progrès plus importants

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes de **relation apprenant-formateur**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte de l'ensemble des **Principes de base** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure le centre assure-t-il que :

- les formateurs comprennent et respectent un code de confidentialité, de respect et de confiance ?
- les formateurs respectent et comprennent la culture et l'expérience de vie des apprenants ?
- les formateurs soient qualifiés pour accompagner/organiser (« faciliter ») l'apprentissage dans une atmosphère conviviale (« informelle »), agréable et interactive ?
- on encourage les apprenants à jouer un rôle actif dans la prise en mains et l'évaluation de leur propre démarche d'apprentissage ?
- les apprenants comprennent les responsabilités qu'ils ont en tant qu'apprenants ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « page-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par des « équipes-qualité » irlandaises ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Les relations au sein du centre sont basées sur le respect mutuel, la confiance et la coopération
- Le statut d'*adultes* des apprenants est respecté
- Les buts, les besoins et les centres d'intérêt des apprenants sont au cœur du processus de formation et d'apprentissage
- Et les apprenants et les formateurs tirent un apprentissage du processus
- Les évaluations des apprenants et la réponse que les formateurs y donnent
- Occasions pour les formateurs et apprenants d'avoir des contacts informels

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes de **relation formateur-apprenant**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

Matériel pour la formation de formateurs
Rapports d'évaluation d'apprenants / réponses des formateurs
Productions d'apprenants

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Points de vue d'apprenants et de formateurs sur la réalité de leur relation

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Enquête

Etapes nécessaires :

- Convenir d'une méthode
- Rédiger les questions
- Récolter les réponses

Preuves supplémentaires utiles (2) :

Atmosphère dans le centre

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Observation des gens

Etapes nécessaires :

Observer pendant les pauses-café et les autres moments informels

Si vous faites un questionnaire, vous pouvez vous centrer sur les thèmes suivants pour obtenir les avis des apprenants sur la relation formateur-apprenant :

(NB : donner des propositions de réponses peut faciliter les choses pour les apprenants)

- Depuis combien de temps l'apprenant est en formation dans le centre
- Ses sentiments/ses impressions quand il a rencontré le formateur pour la première fois
- Ses sentiments/ses impressions quand il travaille avec le formateur maintenant
- Niveau, ou possibilités de choix par rapport à ce que l'apprenant souhaite faire.
- L'apprenant se sent-il écouté et apprécié
- Dans quelle mesure est-il capable de et se sent-il à l'aise quand il s'agit de poser des questions au formateur
- Décisions sur le choix du travail qui va être effectué
- Ses avis sur les outils pédagogique et la manière dont ils sont utilisés
- Ambiance dans la classe ou le groupe

Idées de domaines à explorer pour mieux connaître l'avis des formateurs sur la relation formateur-apprenant

- La formation de formateurs sur la problématique de la relation pédagogique a-t-elle été ou est-elle suffisamment complète ?
- Niveau et importance de l'information transmise au moment de rencontrer des nouveaux apprenants
- Avis sur le dispositif d'accueil initial (en début d'année, de module, à l'entrée en formation)
- Décrire la relation entre formateur et apprenant telle qu'elle est en ce moment

- Décisions sur le choix du travail qui va être réalisé
- Niveau d'intervention des apprenants en ce qui concerne les outils pédagogiques choisis et l'utilisation qui en est faite
- Méthodes d'enseignement de prédilection des formateurs
- Le statut *d'adultes* des apprenants en alpha et formation de base
- Ambiance dans la classe ou le groupe
- Positions face à l'évaluation, face au fait de recevoir ou de donner un « retour » (feedback)

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées et à l'étape de récolte des informations et à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **relation formateur-apprenant**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Mettre en place un programme de « parrainage » des nouveaux apprenants
- Impliquer/faire intervenir les apprenants dans les sessions de formation de formateurs
- Mettre en place un programme de « parrainage » pour les nouveaux formateurs
- Organiser un atelier de formation de formateurs en interne / un atelier d'intervision pour les formateurs

- Continuer à promouvoir une ambiance conviviale et informelle en encourageant les occasions d'interaction informelle et les activités destinées aux différents acteurs du centre

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « feuille-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand et comment saurons-nous si les nouveaux plans sont mis en place et fonctionnent ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé.

Activité :

En sous-groupes, observer chaque action proposée
Rechercher et explorer différentes manières d'en assurer le suivi
Mettez en commun les idées et choisissez ensemble les meilleures
Planifiez une manière de garder des traces de votre observation

Quel est le système qui vous semble susceptible de fonctionner dans votre centre ?

Aidez-vous de la « page-outil » numéro 7 : *Aide à la réflexion*.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : L'OFFRE DE COURS

Un centre « de qualité » :

- fournit le choix le plus étendu possible aux apprenants en termes de matières, de lieux de cours, d'horaires, en ce compris la possibilité d'entamer sa formation à n'importe quel moment de l'année
- propose aussi bien :
 - des cours particuliers,
 - du soutien individuel au sein d'un groupe,
 - des cours en groupe
- donne aux apprenants la possibilité de choisir et de changer de dispositif de formation en fonction de leurs besoins (= *formation ISP, insertion sociale,...*)

Exemples d'indices de qualité pour ce critère

- L'offre de cours est en concordance avec les attentes et les besoins des personnes vivant dans la zone géographique où se situe le centre
- L'offre de cours est assez flexible pour répondre aux attentes et aux besoins des apprenants au sein du centre
- Il existe un large choix de formules d'apprentissage pour les apprenants, entre autres : horaire, localisation, cours particuliers, cours en petit groupe et en grand groupe, alpha « familiale », formation certifiante et non certifiante, etc.
- Possibilité pour les apprenants de progresser facilement par exemple d'un cours particulier à un cours en groupe, ou d'un programme de cours à un autre au sein du centre (changer d'atelier, ISP ou non,...)
- Travail en réseau et coopération avec d'autres lieux de formation, pour susciter ou augmenter le choix des différentes formules de cours ouvertes aux apprenants du centre
- Les apprenants ont la possibilité de s'impliquer dans les décisions concernant l'offre de cours

Chercher des exemples d'indices de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (Input)

- Diversité des formules de cours
- Une offre de cours dans le centre, adaptée et mise à jour, et l'accès à des formations à l'extérieur du centre
- Ressources en termes de moyens financiers, d'espace, de temps et de matériel/d'outils
- L'expérience de l'équipe et des apprenants

Ce qui se passe (Process)

- Promotion/explication appropriée et complète des différentes possibilités de cours
- Le dispositif de l'entretien initial (à l'entrée en formation) informe et guide adéquatement les apprenants à travers l'offre de cours
- Les apprenants ont accès à la formule de cours qu'ils cherchaient

- Les formateurs (et/ou autres intervenants) continuent à informer et à guider les apprenants au sujet de leurs choix de cours
- Les apprenants ont leur mot à dire dans l'ouverture et la mise en place de nouvelles options/formules de cours

Résultats à court et moyen terme (Output)

- Les apprenants ont plus de pouvoir, ont une prise sur leur formation
- Les apprenants sont capables d'identifier des buts à court et à long terme

Progrès et résultats à long terme (Outcome)

Les apprenants évoluent vers de nouvelles opportunités d'apprentissage (formations qualifiantes,...) et/ou vers un emploi.

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes d'**offre de cours**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte des **Principes de base** numéros **1, 3, 4** et **5** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure le centre assure-t-il :

- que les apprenants aient accès au nombre d'heures de cours nécessaire (sur une base hebdomadaire) pour rencontrer leurs besoins
- que les apprenants soient informés des différentes formules de cours auxquelles ils ont accès et savent en quoi chacune de ces formules est susceptible de rencontrer leurs besoins
- que les apprenants aient accès à des opportunités d'apprentissage à des lieux et selon des horaires variés
- que les apprenants aient accès à des opportunités d'apprentissage qui respectent leurs préférences en termes de :
 - rythme,
 - style d'enseignement,
 - taille du groupe
 - composition du groupe
- que les apprenants aient la possibilité de participer aux décisions en ce qui concerne la composition des groupes, le contenu et le style des cours, les horaires et les lieux d'apprentissage
- que les apprenants soient en position de demander un changement de formateur s'ils pensent que les circonstances sont défavorables à leur apprentissage

Relevez et prenez note des *indices*, en les discutant, dans la « page-outil » numéro 2: *situation actuelle*. Vous remarquerez que cette « page-outil » est conçue de telle façon que vous puissiez la compléter en utilisant le modèle *Input, Process, Output, Outcome*. Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédigez une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3 : *indices sélectionnés et raison de leur choix*.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par des « équipes-qualité » irlandaises ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Traces statistiques : listes de présence sur des programmes de cours différents sur une durée donnée
- Documentation sur les programmes existants
- Traces de demandes ou listes d'attente pour des cours ou formules d'enseignement spécifiques
- Présence de formateurs spécialisés dans le centre
- Travail en réseau avec d'autres lieux de formation (conception, attributions, échanges,...)

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes **d'offre de cours**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

L'entièreté de l'équipe devrait être impliquée dans la récolte de preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

Eléments statistiques qui montrent que le nombre de formules de cours a augmenté
Evaluations et retours sur les programmes fournis
Traces de la variété du travail, issues de différents programmes

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Outils de sensibilisation/promotion des programmes de cours

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Cela devrait être facile d'accès

Etapas nécessaires :

Programmes organisés sous différents intitulés

Preuves supplémentaires utiles (2) :

Formations (de formateurs) et/ou expériences spécialisés

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Demander aux formateurs de faire savoir à l'équipe-qualité s'ils ont une formation ou une expérience spécialisée / spécifique

OU :

Devrait se trouver dans les archives / les dossiers

Etapas nécessaires :

Cours particuliers et groupes

Récolter l'information

Prenez note des *preuves existantes* et des *preuves supplémentaires* de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes d'**offre de cours**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Être en position de répondre aux demandes d'alphabétisation sur le lieu de travail
- Encourager et soutenir les formateurs à participer à des formations spécialisées
- Mettre en place un programme d'alpha familiale
- Mettre en place un forum d'apprenants
- Se mettre en réseau avec d'autres opérateurs de formation

Vous pouvez utiliser la « page-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « feuille-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand et comment saurons-nous si les nouveaux plans sont mis en place et fonctionnent ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé.

Activité :

En sous-groupes, observer chaque action proposée

Rechercher et explorer différentes manières d'en assurer le suivi

Mettez en commun les idées et choisissez ensemble les meilleures

Planifiez une manière de garder des traces de votre observation

Exemple qui peut vous aider à stimuler votre imagination :

Suivi des plans d'action		Année :		Date :	
	Préparé/prévu pour :	Demandes	Réponses	Apprenants	Action future
Alpha sur le lieu de travail	2 formateurs	1	fourni	12	continuer les contacts
Alpha familiale	2 formateurs	4	3	11	besoin de formateurs supplémentaires
Forum des apprenants	mis en place	-	positif	15	bouche à oreille
Mise en réseau	Base de données	-	positif	4 en progrès	augmenter les liens

Utilisez la « page-outil » numéro 7 : *Aide à la réflexion*.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Un centre « de qualité » :

- reconnaît et valide/valorise une variété de bénéfices d'apprentissage, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs
- promeut l'idée qu'il est important de valoriser et d'avoir des traces des bénéfices d'apprentissage inattendus, imprévus
- encourage le développement d'une « voix » / d'une prise de parole des apprenants en publiant des productions d'apprenants et en mettant en place des comités d'apprenant

Exemples d'indices de qualité pour ce critère :

- Le statut d'adulte de l'apprenant est respecté
- Les buts/objectifs d'apprentissage sont explorés avec l'apprenant, ils sont valorisés et notés/enregistrés
- Quand il y a des bénéfices d'apprentissage inattendus, ils font l'objet d'une reconnaissance, sont valorisés et notés/enregistrés
- Il existe des moyens pour rendre possible la prise de parole des apprenants
- Un retour est attendu de la part des apprenants et il existe un système qui permet de prendre ce retour en compte
- Les apprenants ont accès à des informations sur ce qui existe en termes de formation, de formation qualifiante et de développement personnel
- Des écrits d'apprenants sont publiés
- Il existe un comité d'apprenants actif
- L'apprentissage et les développements personnels sont fêtés/célébrés

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (Input)

- Des ressources et du matériel sont disponibles sur place pour promouvoir, encadrer et soutenir l'apprentissage et le développement personnel d'adultes
- Un choix d'opportunités de développement autres que les formations *stricto sensu* (par exemple des ateliers, des réunions, des conférences) sont proposées au public du centre
- Existence d'une procédure pour acter et valoriser les réussites personnelles

Ce qui se passe (Process)

- Les apprenants ont accès à des informations sur ce qui existe en termes de formations diverses et de développement personnel
- Souplesse/flexibilité en ce qui concerne les objectifs personnels et le temps mis à atteindre ceux-ci

- Les apprenants apportent une contribution réelle aux activités et événements (portes ouvertes,...) du centre
- Le centre encourage les apprenants à prendre part et à s'impliquer dans des activités extérieures au centre (et liées à la formation d'adultes)

Résultats à court et moyen terme (Output)

- Les réalisations / accomplissements / réussites sont reconnues, répertoriées et fêtées
- Des écrits d'apprenants sont professionnellement publiés (impression de qualité etc.)

Progrès et résultats à long terme (Outcome)

- Un comité d'apprenants est opérationnel, fonctionne régulièrement
- Une « Journée de l'apprenant » annuelle est instaurée dans le centre
- Participation citoyenne plus importante de la part des apprenants

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes d'**apprentissage et de développement personnel**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte des **Principes de base numéros 1, 3 et 5** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure/par quels moyens le centre assure-t-il que :

- les apprenants ne se sentent pas sous pression pour atteindre des objectifs dans un cadre temporel spécifié à l'avance
- des résultats/les bénéfices soient en relation avec les objectifs de l'apprenant
- les bénéfices en termes de développement personnel tels que l'assurance, l'estime de soi et la citoyenneté soient reconnus et valorisés/validés
- les apprenants soient impliqués dans le processus qui consiste à identifier et à « documenter » / garder la trace aussi bien des bénéfices planifiés/attendus que des bénéfices inattendus de l'apprentissage
- Les coordinateurs/référents/directeurs développent des systèmes de répertoriation / de rapports qui puissent attester de gains en termes de développement personnel

Relevez et prenez note des *indices*, en les discutant, dans la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Vous remarquerez que cette « feuille -outil » est conçue de telle façon que vous puissiez la compléter en utilisant le modèle *Input, Process, Output, Outcome*. Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » n°2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédigez une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3 : *indices sélectionnés et raison de leur choix*.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par des « équipes-qualité » irlandaises ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Des productions d'apprenants publiées de façon professionnelle, un petit journal (newsletter)
- Photos et/ou programme d'ateliers ou d'événements (portes ouvertes,...) – visant à partager, à mettre en valeur, à fêter le travail des apprenants
- Cassettes avec des interventions dans la presse (radio, TV)
- Comité d'apprenants, et quelques traces écrites de son existence
- Photos du comité d'apprenants au travail/en action
- Témoignages d'apprenants, oraux et écrits
- Participation à des événements organisés par NALA – traces de présence (listes,...) et traces d'un feedback
- Traces d'une rencontre entre apprenants et coordinateurs ou pouvoirs publics.
- « Bulletins/rapports » de progrès, complétés par les apprenants et les formateurs

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce dont les équipes des centres disposent déjà pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes **d'apprentissage et développement personnel**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

Témoignages écrits par des apprenants
Traces de « Journées de l'apprenant » (présences, rapports, photos)
Existence d'un comité d'apprenants – et ce qu'il fait !

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Petit journal interne du centre (newsletter)

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Copies du fichier

Etapas nécessaires :

Photocopier les sections pertinentes des 6 derniers exemplaires de la newsletter interne du centre

Preuves supplémentaires utiles (2) :

Interview à la radio

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Demander une cassette à la radio locale

Etapas nécessaires :

Obtenir la date exacte, la personne de contact etc.

L'ensemble de l'équipe (l'équipe-qualité) devrait être impliquée dans la récolte des preuves.

Répertoriez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées et à l'étape de récolte des informations et à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes **d'apprentissage et développement personnel**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Système de parrainage des apprenants mis en place comme point de départ pour la formation d'un comité d'apprenants
- Organiser et faire fonctionner/animer un atelier pour encourager les apprenants et leur montrer de quelles manières il est possible pour eux de participer et de s'investir dans les activités du centre, autres que leur cours spécifique, comme entre autres le parrainage, la promotion / sensibilisation, l'évaluation (de la qualité du centre), sorties éducatives et événements NALA.
- Développer un Journal du centre ou l'étendre pour y mettre une section destinée à publier des contributions d'apprenants
- Tableau d'affichage interne et/ou « journal des accomplissements » interne au centre, destiné aux apprenants pour qu'il y « affichent » leurs réussites imprévues (« bénéfices secondaires à l'apprentissage ») ou leurs objectifs atteints, leurs réussites

(Exemple : 8 septembre. J'utilise la machine à tickets (de la STIB par exemple) pour la première fois tout seul.)

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « page-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand et comment saurons-nous si les nouveaux plans sont mis en place et fonctionnent ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé.

Quelques exemples qui peuvent stimuler votre créativité !

Atelier	A eu lieu en janvier	20 personnes présentes	6 apprenants se sont portés volontaires pour s'investir
Parrainage	Mis sur pied en février	6 parrains	Tous les nouveaux apprenants inscrits depuis ont bénéficié de ce service
Panneau d'affichage	Placé en mars		excellamment accueilli et de plus en plus utilisé
Journal des réussites	Commencé en mai		fonctionne bien
Journal interne	Toujours en phase de préparation		2 apprenants se sont portés volontaires pour ce projet

ACTIVITÉ

- Examinez chaque action proposée
- Explorer des systèmes de suivi régulier
- Grouper les idées et choisissez ensemble celles qui vous semblent les meilleures
- Concevez une méthode pour garder des traces / garder la mémoire de vos observations

Utilisez la feuille-outil n°7.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : EVALUATION

Un centre « de qualité » :

- évalue les besoins de l'apprenant et le degré d'alphabétisation lors d'un entretien initial et/ou au cours des premières séances de cours, suivant ce qui est le plus approprié
- s'assure que les formateurs se lancent dans une évaluation continue avec leurs apprenants
- orienter les apprenants qui ont des besoins spécifiques vers une évaluation professionnelle qui leur soit appropriée

Exemples d'indicateurs de qualité pour ce critère

- Une personne a la responsabilité de/est légitimée pour superviser l'évaluation (évaluation initiale, évaluation continuée et réorientations)
- Le centre met à disposition des formations de qualité et du matériel didactique pour les formateurs dans le domaine de l'évaluation
- L'apprenant participe de façon égale dans le processus
- Le processus d'évaluation est personnalisé parce que : chaque apprenant est impliqué dans sa propre évaluation ; cela fait partie de son dossier personnel ; leur est donnée la possibilité d'explorer leurs peurs personnelles, leurs forces et leurs préférences pour ce qui touche à l'évaluation
- L'évaluation continuée est utilisée/conçue comme une aide positive pour l'apprentissage
- Des liens sont créés avec des professionnels de l'évaluation et le centre est en mesure de faire des réorientations valables si nécessaire

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (*Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme*)

Ce qui est actuellement en place (Input)

- Le centre a une politique d'évaluation étudiée et formalisée
- Une personne donnée a la responsabilité globale de la mise en œuvre de la politique d'évaluation du centre
- Le centre fournit aux formateurs des ressources matérielles et didactiques de qualité, et une formation initiale et continuée de qualité, dans le domaine de l'évaluation

Ce qui se passe (Process)

- L'apprenant participe de façon égale au processus
- L'évaluation s'intéresse à la personne dans sa globalité
- L'évaluation est intégrée à l'apprentissage et au développement personnel

Résultats et progrès à court, moyen et long terme (Output – Outcome)

L'évaluation se fait en cohérence avec les Principes de Base de l'alpha et de la formation d'adultes.

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « feuille-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes **d'évaluation**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) que nous vous recommandons d'utiliser pour vous aider au long de ce processus. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte des **Principes de base numéros 1, 2, 3 et 5** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure/par quels moyens le centre assure-t-il que :

- l'évaluation initiale et l'évaluation continuée soient menées conformément à un code éthique de confidentialité, de respect et de confiance
- l'évaluation initiale soit menée de façon à ce que l'apprenant puisse communiquer ses compétences, ses talents, ses besoins en termes d'apprentissage ; et de façon à ce que tout cela intervienne dans la construction du programme d'apprentissage
- les apprenants qui ont été envoyés / réorientés pour une évaluation professionnelle reçoivent un feedback de façon sensible et respectueuse
- les différences culturelles soient comprises et respectées dans le contexte des procédures d'évaluation
- les apprenants soient participants actifs dans l'évaluation de leur propre apprentissage

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « page-info » numéro 2.

Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par des « équipes-qualité » irlandaises ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Une personne spécifique a comme responsabilité le rôle de superviser le domaine de l'évaluation
- Le centre a une procédure d'évaluation qui donne du pouvoir à l'apprenant
- Il y a des modalités/consignes écrites pour l'entretien initial, et une procédure pour répertorier/garder trace de celui-ci
- Choix de matériel didactique pour l'évaluation, avec notamment les formulaires type utilisés
- Coordonnées et numéros de téléphone de services d'évaluation spécialisés
- Retour / feedback des apprenants

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce dont les équipes des centres disposent déjà pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes **d'évaluation**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

Exemplaires complétés (anonymes) du formulaire d'évaluation initial

Traces statistiques et non-statistiques sur les réussites des apprenants

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Ce qui est dit lors de la formation initiale des formateurs en termes d'évaluation

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Brève description écrite

Documents qui sont donnés lors de la formation

Étapes nécessaires :

Faire appel aux formateurs de formateurs ou au référent

Preuves supplémentaires utiles (2) :

Pratiques cohérentes / durables dans les processus d'évaluation

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Consultation des acteurs-clés sur leur situation actuelle

Confronter la situation actuelle par rapport au « Cadre d'évaluation » de NALA

Étapes nécessaires :

- Développer des questions clés pour la discussion (voir les domaines de questions ci-dessous)
- Étudier le « Cadre d'évaluation » de NALA
- Consultations / rencontres / discussions avec des apprenants, des formateurs et des coordinateurs

L'ensemble de l'équipe (l'équipe-qualité) devrait être impliquée dans la récolte des preuves.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des titres/thèmes (??) que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes **d'offre de cours**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Développer des directives/orientations/consignes communes pour l'évaluation initiale ou, si elles existent, les améliorer
- Développer des directives/orientations communes pour l'évaluation continue ou, si elles existent, les améliorer
- Organiser une formation de formateurs interne pour les formateurs, autour du « Cadre d'évaluation » de NALA
- Augmenter la part de la formation initiale consacrée à l'évaluation
- Ressources pour l'évaluation, à mettre à jour et/ou à développer
- Prévoir un espace pour se questionner sur l'évaluation dans un atelier avec les apprenants
- Avoir / acquérir un local consacré exclusivement aux interviews
- Mettre en place une structure et des ressources (espace, temps, moyens financiers, etc.) pour une personne clé qui soit responsable de l'évaluation

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « page-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « feuille-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand et comment saurons-nous si les nouveaux plans sont mis en place et fonctionnent ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé.

Cf. « Assessment Framework » (Cadre d'évaluation) de NALA.
Voir aussi feuille-outil n°7.

PROGRESSION / EVOLUTION / PARCOURS

vue d'ensemble

La progression/l'évolution, dans le secteur de l'alpha et de la formation de base, concerne les bénévoles et les travailleurs aussi bien que les apprenants. Quand nous parlons de progression/d'évolution, spécifiquement en ce qui concerne les apprenants, nous parlons du droit qu'a l'apprenant d'acquérir les acquis éducatifs qui lui permettent de trouver sa place en formation de base, en formation qualifiante, ou dans un emploi. Le fait qu'il y ait encore peu d'exemples de gens qui aient progressé à travers les filières de formation, souligne l'importance et la nécessité qu'il y a à mettre en place un système de guidance/de suivi bien structuré, qui mettrait en place et apporterait un soutien à la progression/l'évolution de l'apprenant. Le droit que l'apprenant a de déterminer si et comment il pourrait progresser/évoluer, doit être respecté en tous temps.

Pour ce qui est des bénévoles et les travailleurs du centre, ce que nous appelons progression renvoie à une évolution personnelle et professionnelle. L'existence d'un dispositif de formation de formateur initiale et continuée de grande qualité, et la participation à ce dispositif, sont la « marque de fabrique » d'un centre de qualité en termes de progression. La plupart des formateurs en alpha sont des formateurs bénévoles qui « fournissent » d'excellents services aux apprenants et à leur centre. Bien que tous les formateurs doivent avoir réussi un module de formation initiale, que ce soit dans leur propre centre ou un autre, une grande partie d'entre eux n'a pas de qualification formelle pour la formation de base d'adultes. En réponse à ce manque identifié, NALA, en partenariat avec Waterford Institute of Technology (WIT), a développé un cours certifié. Le cours est modulaire et la certification est accessible via la réussite des modules individuels. Les centres devraient avoir comme objectif de soutenir tant les formateurs bénévoles que les formateurs sous contrat, s'ils souhaitent progresser au travers de cette certification. NALA/WIT a aussi développé un cours certifiant pour les coordonnateurs de centre. Ce cours est également modulaire et peut être suivi, tant à un niveau de certificat qu'à un niveau de diplôme. Un nombre de coordonnateurs ont déjà participé avec succès à ce cours innovant.

(Référence: Critère de qualité, Formation des formateurs et formation continue dans la partie 4 Management)

Note: Le premier « Livre Blanc » sur l'Education des Adultes « L'apprentissage pour la vie » a formellement reconnu le rôle des bénévoles dans le soutien et le développement de l'offre d'alphabétisation. Il a aussi amené la discussion sur la formation des équipes de formateurs et les possibilités de formation continue (par exemple le Forum de praticiens). La formation des formateurs est à l'ordre du jour.

ACTIVITÉ

Lisez des extraits du « Livre Blanc » sur ce domaine et discutez les problématiques clés dans votre groupe.

Exemples de questions pour faciliter la discussion en termes larges :

- A quoi pensez-vous quand vous entendez le mot « progression / évolution / parcours » ?
- Nommez plusieurs types d'évolution en termes d'évolution personnelle, d'évolution financière, d'évolution éducative, d'évolution des compétences.
- Quels sont les avantages de l'évolution ?
- Quels sont les inconvénients ou les difficultés associés à la progression ?

Il y a 2 Critères de Qualité dans la domaine de la PROGRESSION / EVOLUTION :

- Suivi/guidance et progression
- Certification de l'apprenant

La brève description de ces deux critères de qualité (ci-dessous) va vous permettre de comprendre de quoi il s'agit et de choisir ceux par lesquels vous vous sentez le plus concernés.

SUIVI/GUIDANCE, PROGRESSION ET PARCOURS

Il y a une nécessité croissante de suivi de l'évolution si un centre souhaite affirmer qu'il organise un service de qualité. Un suivi est requis pour aider les apprenants adultes à découvrir ce qu'il existe comme possibilités, identifier leurs objectifs propres et définir quelles sont les moyens les plus appropriés pour atteindre ces objectifs. Plus le suivi est structuré, plus il sera utile à l'apprenant.

Le Livre Blanc identifie les activités qui doivent faire partie d'un « service » de suivi complet. Voici les principales :

- **Information** – donner à l'apprenant une information efficace sur les cours de formation professionnelle, les autres cours pour adultes, les cours par correspondance, la recherche d'emploi et des informations sur le marché de l'emploi
- **Evaluation** – organiser une évaluation objective sur le développement personnel des apprenants
- **Suivi et Conseils** – basé sur les connaissances et l'expérience
- **Guidance** – aider les apprenants à explorer leur situation actuelle, leurs options, et les conséquences possibles

Jusqu'à présent l'action de suivi et de guidance dans les centres a été plutôt de « parer au plus pressé », vu qu'il y avait peu de structures d'appui en place pour soutenir ce processus. L'initiative de « Guidance pour apprenants adultes » a été mise en oeuvre de façon expérimentale en 2000, dans le cadre du « livre Blanc », et sera maintenant généralisée. Un des publics cibles est le public des apprenants adultes en alphabétisation

CERTIFICATION

La certification est clairement liée à la progression et à l'évaluation. Un centre alpha de qualité va organiser un soutien pour les apprenants qui veulent une certification.

Lorsqu'on examine la question des apprenants qui veulent une certification, il est essentiel de considérer le contexte de cette question.

Le récent « Livre Blanc » sur la formation d'adultes discute en long et en large les nouvelles structures de certification nationale et les structures de soutien.

Récemment a été créée « L'autorité Nationale des Qualifications en Irlande ». Cet organisme aura à jouer un rôle clé dans la certification, particulièrement pour les apprenants qui reprennent des formations via des centres de formation ou de développement communautaire.

Il est vital que les apprenants, indépendamment de leur point de départ, puissent avoir la possibilité et le soutien nécessaire pour acquérir des qualifications au plus haut niveau et ce dans le cadre de systèmes flexibles qui permettent d'accréditer l'apprentissage antérieur et expérimentiel.

PROGRESSION : au travail

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : SUIVI / GUIDANCE ET PROGRESSION / PARCOURS

Un centre « de qualité » :

- fournit aux apprenants et aux formateurs information et suivi sur une grande variété d'opportunités d'apprentissage et de moyens de progression

Exemples d'indices de qualité pour ce critère :

- Le centre a un local de ressources avec tout le matériel nécessaire
- Les apprenants et les formateurs ont accès à une information / un suivi appropriés de la part de la coordination et d'autres personnes ressources.
- Le suivi est mis en œuvre en concordance avec le code éthique de confidentialité du centre
- L'information sur le suivi et la progression respecte les différences individuelles et culturelles
- Les accompagnateurs de guidance et de suivi sont compétents pour guider les apprenants
 - ils sont capables de négocier avec les apprenants en ce qui concerne leurs besoins et de les aider à explorer les possibilités
 - ils sont compétents pour expliquer honnêtement les difficultés et les défis auquel l'apprenant devra faire face
- La définition des objectifs se fait étape par étape
 - objectifs réalistes, succès intermédiaires
 - vérification régulière /suivi régulier des progrès
 - avoir de l'information sur les options possibles et sur les prochaines étapes au fur et à mesure que l'apprenant atteint ses objectifs
- Atmosphère positive
 - les apprenants sentent qu'il ont la possibilité d'exprimer leurs craintes à propos des objectifs qu'ils se sont fixés
 - disponibilité pour explorer et discuter les options de façon continue
 - éloges et encouragements aux moments appropriés
 - espace pour faire des erreurs et en tirer un apprentissage

Chercher des exemples d'indices de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input »)

- Le centre a un centre de ressources qui :
 - est accessible pour les formateurs et les apprenants
 - contient un tableau d'information / valves avec les apprentissages et progrès des apprenants, régulièrement mis à jour

- L'information sur le suivi/guidance et la progression reflète les différences culturelles et la variété des centres d'intérêt

Ce qui se passe (Processus)

- Les apprenants et les formateurs ont accès à une information appropriée sur le suivi/guidance et la progression des apprenants
- Le suivi est mis en œuvre en concordance avec le code éthique de confidentialité du centre
- La définition des objectifs se fait « par accroissement », pas à pas
 - objectifs réalistes, succès intermédiaires
 - les progrès sont suivis et affirmés régulièrement
 - avoir de l'information sur toutes les options possibles et sur les prochaines étapes au fur et à mesure que l'apprenant atteint ses objectifs intermédiaires

Progrès et résultats à court, moyen et long terme (« Output » et « Outcome »)

- Atmosphère positive
- Les apprenants sont actifs dans la planification de leur propre trajectoire de progression
- Les apprenants évoluent vers des formations plus avancées et/ou un emploi

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes de **suivi/guidance et progression**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) qui peuvent vous aider à explorer les efforts actuels du centre pour ce critère. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant nettement compte des **Principes de base 1, 2, 3 et 5** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure le centre assure-t-il que :

- les apprenants et les formateurs aient accès à un service d'information et de guidance adaptés aux adultes
- le service de guidance travaille en conformité avec un code de confidentialité et de confiance
- le service de guidance respecte les différences culturelles et individuelles
- les apprenants aient accès aux informations sur les possibilités (ou pistes) de suites à leur formation en alpha, que ce soit en interne au centre ou dans d'autres lieux de formation (formations de base ou formations professionnelles)
- les apprenants aient l'opportunité de participer au développement de nouvelles pistes de progression

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « page-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices ou signes* sont proposés dans la « page-info » numéro 2.

Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « page-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par des « équipes-qualité » irlandaises ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Une information est fournie aux formateurs et aux apprenants sur les pistes de progression offertes au sein du centre
- Une information sur les pistes de progression est clairement détaillée sous des titres clairs et distincts sur les panneaux d'affichage du centre
- Une guidance/un suivi sur la progression est disponible / accessible via l'accueil ou la coordination
- La progression – dans le cadre de la stratégie générale de promotion/publicité

Récolter les preuves

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes de **suivi / guidance et progression**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

Exemple :

Preuves existantes :
Carnets de bord d'apprenants
Matériel et outils d'évaluation

Preuves supplémentaires utiles (1) :
Expériences et besoins des apprenants en ce qui concerne les conseils et le suivi

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Enquête par questionnaires

Ou :

Groupes d'étude

Etapas nécessaires :

- Elaborer le questionnaire
- Gérer la transmission du questionnaire aux apprenants (par exemple, demander aux formateurs de travailler le questionnaire avec leurs apprenants)

Preuves supplémentaires utiles (2) :
L'opinion des formateurs sur le conseil et le suivi dans le centre

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

A une réunion du personnel ou autre journée de travail, on peut demander aux formateurs leur opinion et leurs témoignages sur les conseils et le suivi

Etapas nécessaires :

Décider et recenser quelles questions et problématiques spécifiques doivent être discutées

Exemples de domaines qui pourraient être explorés dans une réunion d'apprenants ou par une enquête pour connaître leurs expériences et besoins en termes de conseil et de suivi :

- la première information reçue sur le centre et les raisons qui les ont motivés à venir
- le type de cours et depuis quand ils sont inscrits au centre ; cours particuliers, en groupes, et passages de l'un à l'autre le cas échéant

- entre les raisons qui les ont poussés au départ à s'inscrire au centre, et les raisons qui font qu'ils y restent, quelle évolution, quels changements ?
- retour sur les moyens actuels de transmission de l'information (comme le tableau d'affichage, le journal interne/newsletter, le bouche à oreille etc.
- les conseils au long de la formation : précis, suffisants, utiles, erronés, tardifs, etc ?
- les gens perçoivent-ils où ils vont ?
- suggestions pour améliorer l'information sur le suivi, la progression et le parcours dans le centre ?

Autres domaines qui pourraient être explorés en réunions de formateurs (enquête) :

- A quel point l'information sur le suivi et la progression est-elle adéquate :
 - a) aux besoins personnels des formateurs
 - b) à ce dont les formateurs ont besoin pour conseiller les apprenants
- Suggestions pour organiser cela de façon plus adaptée ?

L'entièreté de l'équipe doit être impliquée dans la recherche de preuves.

Prenez note des *preuves existantes* et des *preuves supplémentaires* de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées et à l'étape de récolte des informations et à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **guidance, progression et parcours**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Une personne au sein du centre prend un « poste à responsabilité » qui consiste à coordonner/gérer l'information sur et la guidance et l'orientation vers les différents services dans le quartier/dans la région
- Engagement visant à assurer que l'information soit accessible aux apprenants et aux formateurs sur la diversité des offres de formation, et au sein du centre, et dans d'autres lieux de formation
- Mise en place (y compris moyens nécessaires) d'un service de suivi/guidance/orientation plus performant pour les formateurs et les apprenants
- Organiser un atelier/un groupe de travail sur le suivi et la progression

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Utilisez la page-outil n°6.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

ACTIVITÉ

Observez chaque action proposée dans le Plan d'action.
Recherchez et explorez différents systèmes de suivi.
Mettez en commun les idées et choisissez ensemble les meilleures.

Exemple qui peut aider à stimuler votre imagination !

Suivi des plans d'action	
Année :	Date :
Personne responsable	Le coordinateur a facile à déléguer
Information sur le parcours de formation	<p>Infos dans la newsletter : les deux derniers thèmes</p> <p>Une mise à jour a circulé dans toutes les réunions/rencontres des formateurs et dans toutes les réunions/rencontres d'apprenants</p> <p>Les services d'orientation et les organismes locaux de formation sont dans la base de données</p> <p>La personne-clé va mettre à jour régulièrement</p>
Atelier	Planifié pour le mois prochain
Prochaine « vérification » (sondage, observation – review)	Date :

Voir la feuille-outil n°7 : Aide à la réflexion

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : CERTIFICATION DES APPRENANTS

Un centre « de qualité » :

S'assure que les apprenants aient accès à un choix de cours certifiés/reconnus qui les rend plus capables comme apprenants et bénéficient d'une reconnaissance au-delà et en-dehors du centre.

Exemples d'indices de qualité pour ce critère :

- Promeut les options et trajectoires de formations certifiantes au moyen d'informations données aux apprenants, de formations internes pour les formateurs, de publicité et de ressources matérielles.
- des matériaux / des outils et un « kit » d'information pour ceux des apprenants qui optent pour la certification
- Organisation sur place de modules/cours certifiés
- Trajectoires de progression diffusées et promues
- Carnet de bord / Portfolios soumis à l'évaluation
- Progression et parcours de formation

Chercher des exemples d'*indices* de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input »)

- Outils et « kit » d'information sont disponibles pour les apprenants qui souhaitent faire une formation certifiée

Ce qui se passe (Processus)

- Options et trajectoires de formations certifiantes sont clairement diffusées / annoncées dans le centre au moyen d'affiches et de présentations
- Des cours certifiés sont donnés aux apprenants

Résultats à court et moyen terme (« Output »)

Des *carnets de bord* de qualité sont soumis à la réflexion / pris en considération

Progrès et résultats à long terme (« Outcome »)

Un certain nombre d'apprenants progressent à partir du centre vers des formations plus avancées et des formations qualifiantes ou vers un emploi.

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser votre situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différents aspects par lesquels votre centre met actuellement en œuvre, ou tend activement à mettre en œuvre, un travail de qualité en termes de **certification des apprenants**.

Ci-dessous vous est présenté un choix de questions (critères d'évaluation) qui peuvent vous aider à évaluer les efforts actuels du centre pour créer des liens forts avec d'autres initiatives. Vous remarquerez que ces questions sont construites en tenant clairement compte des **Principes de base 2 et 3** du « Cadre Qualité ».

Dans quelle mesure le centre assure-t-il que :

- les apprenants ont accès à une certification / à des cours menant à une certification, et ce à plusieurs niveaux différents ?
- les cours menant à une certification sont offerts aux apprenants sur une base optionnelle / facultative ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « page-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

La liste de preuves ou d'outils d'évaluation identifiés par d'autres « équipes-qualité » ayant travaillé sur ce domaine de qualité comprenaient :

- Des statistiques sur les cours pouvant mener à une certification offerts aux apprenants et suivis par les apprenants
- Examens et résultats
- Carnets de bord complétés et résultats
- Traces des raisons en cas de non-réussite ou abandon
- Témoignages d'apprenants

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) déterminer ce que les équipes des centres doivent déjà fournir pour montrer qu'ils offrent un service de qualité en termes de **certification des apprenants**. Discutez et relevez par écrit les preuves existantes qui sont disponibles chez vous (voir exemples ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- b) identifier les preuves supplémentaires qui seraient utiles ou nécessaires et les manières possibles pour recueillir ces preuves.

EXEMPLES :

Preuves existantes :

Profils des inscriptions

Formulaires d'évaluation existants dans le centre

Rapports statistiques

Carnets de bord complétés

Comptes-rendus écrits ou verbaux des apprenants

Preuves supplémentaires utiles :

Raisons en cas de non-réussite ou abandon

Comment cet élément sera-t-il recueilli :

Devrait se trouver dans le dossier ; demander

Etapas nécessaires :

Document

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « page-outil » numéro 4 : *preuves*.

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées et à l'étape de récolte des informations et à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **certification des apprenants**.

Dans la « page-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont rassemblées, elles peuvent être la base d'une grande variété de types de présentations. Allez-vous choisir d'utiliser un graphique, une illustration, une liste de points, un rapport écrit ou oral ou autre ? Cela dépendra de votre public (voir « page-info » numéro 3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Des exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Développer un système informatisé permettant de suivre le parcours de chaque apprenant, à relier avec d'autres critères de qualité (en particulier l'évaluation, et l'orientation et la progression)
- Encourager les apprenants des cours particuliers aussi bien que les groupes à explorer les bénéfices de la certification

- Organiser en interne un atelier / groupe de travail pour les formateurs sur le thème de la certification des apprenants

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la « feuille-outil » numéro 6 : *plan d'action* comme modèle pour rédiger votre plan d'action, ou vous pouvez créer votre propre modèle.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

ACTIVITÉ

Observer chaque action proposée dans la Plan d'action.

Rechercher et explorer différents systèmes / dispositifs pour assurer le suivi / examiner la mise en œuvre de chaque changement décidé.

Mettez en commun les idées et choisissez ensemble les meilleures

Exemple qui peut aider à stimuler votre imagination !

Suivi des plans d'action	
Année :	Date :
Systeme informatisé	Base de données complète et système de mises à jour en place
Atelier	Prévu pour le 15 janvier, les marques d'intérêt à ce stade sont positives
Pour touches les apprenants...	Article écrit pour la prochaine newsletter Nouvelle affiche aux valves Sera abordé de nouveau à l'atelier du 15 janvier
Prochaine « vérification » (sondage, observation)	Date :

Aidez-vous de la « page-outil » numéro 7 : *Aide à la réflexion*.

SENSIBILISATION ET PROMOTION

vue d'ensemble

La sensibilisation et la promotion sont des aspects clés dans un service d'éducation d'adultes de qualité. Cela implique par exemple d'améliorer la prise de conscience au niveau local quant aux enjeux de l'alphabétisation et à ses dispositifs de financement, et de faire connaître le centre et augmenter son implication au sein des activités et de la communauté locales. La sensibilisation et la promotion sont particulièrement importantes quand il s'agit d'encourager la participation de groupes cibles concernés par l'illettrisme et traditionnellement plus difficiles à toucher (par exemple les hommes, les Gens du Voyage,...)

La sensibilisation et la promotion doivent être adaptées et modifiées pour s'adapter à la population et aux besoins, qui sont changeants. Comme les programmes de formation d'adultes visent une population cible, il est important d'identifier cette population cible avant de planifier, de mettre en œuvre, d'évaluer et d'améliorer les stratégies de sensibilisation et de promotion. Il y a d'énormes avantages à travailler en relation avec d'autres groupes (Missions Locales pour l'Emploi, cliniques et maisons médicales, bibliothèques, communautés locales,...) quand on veut développer et améliorer la stratégie de sensibilisation et de promotion d'un centre. Cela permet de partager des idées, des ressources et les meilleures pratiques entre les différents acteurs et services. Cela peut aussi être un moyen très important pour informer, attirer et motiver des adultes qui ont des difficultés de lecture et d'écriture à entrer en formation.

Lorsqu'on planifie des activités de sensibilisation et de promotion, il importe enfin de prendre en compte les ressources disponibles et les résultats attendus. De cette façon vous serez capables de choisir les méthodes de recrutement et de « publicité » qui conviennent le mieux aux objectifs qui sont les vôtres.

Par exemple : si vous lancez une grosse campagne d'affichage qui pourrait potentiellement vous amener deux fois plus de participants, le centre pourrait très vite être dépassé et donc incapable de fournir le service proposé. Pour s'assurer que les efforts de recrutement et de promotion sont appropriés et effectifs, il est important d'évaluer le succès de ce qui a été fait ou est en train d'être fait, et d'adapter l'action en fonction.

Les aspects clés de la sensibilisation et de la promotion en formation d'adultes comprennent :

- Déterminer le besoin de sensibilisation et de promotion qui existe dans votre zone d'action
- Elaborer un plan, fondé sur une approche partenariale, pour une sensibilisation et une promotion effectives dans et pour votre centre.
- Mettre en œuvre le plan et suivre son évolution

La sensibilisation et la promotion concernent aussi bien les apprenants que les formateurs

Les deux principaux groupes impliqués dans la sensibilisation et la promotion sont les apprenants et les formateurs. C'est essentiel que ces deux groupes soient à l'avant-plan quand on envisage le travail de sensibilisation et de promotion.

Questions pour démarrer la discussion sur la sensibilisation et la promotion en général :

- A quoi pensez-vous quand vous entendez les mots
 - sensibilisation ?
 - promotion ?
- Quels sont les avantages, pour une organisation/association, de faire de la sensibilisation et de la promotion ?
- Pensez à une campagne de sensibilisation et/ou de promotion qui a fonctionné pour vous.

ACTIVITÉ

(par deux)

Choisissez un produit que vous devez vendre et ensuite rassemblez le plus possible d'idées concernant la publicité et la promotion de ce produit, en vous centrant sur ces questions :

- Qui essayez-vous de toucher avec ce produit ?
- Comment, quand et où pourriez-vous le faire ?
- Comment et quand sauriez-vous si votre campagne a bien marché ?

Quel est le profil de votre centre ? Quelle est la communauté dans laquelle il est localisé et qu'il vise ?

C'est essentiel de prendre du temps pour définir le profil du centre, parce que chaque membre de l'équipe va venir avec un regard différent basé sur sa propre position et ses expériences. Si cela a déjà été fait dans les étapes de démarrage du *Cadre-Qualité*, une révision peut suffire à cette étape-ci.

Cependant, il sera sans doute nécessaire à l'équipe de rassembler des informations supplémentaires sur le contexte et le quartier, comme par exemple les plans d'aménagements du territoire, l'expansion et les changements prévisibles de population, l'information sur les services locaux existants et les besoins anticipés.

Questions générales pour faciliter l'élaboration de l'attitude générale et du travail du centre en termes de sensibilisation et de promotion

- Qu'est-ce qui a été fait ou est actuellement fait dans ce centre en termes de sensibilisation et de promotion ?
- Réactions et résultats (en général) à la suite de ce travail de sensibilisation et de promotion ?
- Quels obstacles / freins ont été rencontrés jusque maintenant dans le travail de sensibilisation et de promotion ?

Il y a deux critères de qualité dans le domaine de la sensibilisation et de la promotion :

- **Liens avec d'autres groupes**
- **Stratégies de promotion créatives et adaptées**

Une vue d'ensemble de ces deux critères va vous donner un avant-goût de ce qu'ils sont et vous aider à choisir celui sur lequel vous désirez travailler.

Liens avec d'autres groupes

Le critère de qualité « Liens avec d'autres groupes », dans le *Cadre-Qualité*, est basé sur la philosophie du partenariat. Si des acteurs liés à la problématique travaillée, qu'ils soient services publics, associations, bénévoles, nationaux, locaux ou régionaux, travaillent ensemble à la réalisation d'une tâche commune de façon organisée, leur efficacité conjointe sera probablement plus grande que leur efficacité individuelle. Cela est dû au fait qu'une mission et une stratégie communes, bien organisées, aboutira à un rassemblement riche d'idées, de ressources et de méthodes.

Etablir des liens avec d'autres groupes, au niveau du centre, permet d'utiliser les *ressources de ces groupes pour atteindre et encourager des apprenants potentiels*, en particulier les publics difficiles à toucher. Le personnel des différents services ont l'opportunité d'apprendre les uns des autres et de bénéficier d'une formation et d'une promotion des services transversale. De telles initiatives peuvent réellement renforcer :

- la communication
- l'orientation
- la progression
- les processus et les systèmes

Stratégies de promotion adaptées et créatives

Bien qu'il y ait eu une augmentation de la prise en charge et du financement des dispositifs de formation d'adultes ces dernières années, il n'y a toujours que 5%, parmi les adultes souffrant d'un problème d'illettrisme, qui bénéficient d'une formation en alphabétisation. Beaucoup d'adultes souffrant d'un problème d'illettrisme se caractérisent par un sentiment d'impuissance, de faible estime de soi, de manque de confiance en soi et parfois de désespoir. Certains adultes ayant un problème d'illettrisme n'ont pas connaissance du service adapté aux adultes que les centres d'alphabétisation peuvent leur offrir (par exemple les cours particuliers ; le fait que chacun apprenne à son rythme). Parfois ils doutent de la valeur que peut avoir pour eux ce service.

L'attitude de l'apprenant potentiel est très importante. Des personnes plus âgées peuvent craindre que le centre s'adresse surtout à des jeunes. Les hommes peuvent craindre que le centre travaille avec des femmes en majorité. Des travailleurs « à pause » et des parents ayant des enfants à charge peuvent penser que le centre ne pourra pas leur offrir un service approprié à leur situation. Toutes ces inquiétudes et ces préoccupations doivent être prises en compte dans des stratégies de promotion qui soient adaptées créatives et qui attireront et motiveront ces personnes à entamer une formation.

Des stratégies de promotion qui soient adaptées et créatives ont aussi leur importance pour attirer des formateurs dans les services de formation d'adultes.

SENSIBILISATION ET PROMOTION : au travail

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : LIENS AVEC D'AUTRES GROUPES

Un centre de qualité :

1. développe des liens avec une large variété d'organisations locales, régionales et nationales
2. travaille avec eux selon les principes du partenariat de façon à garantir que les divers besoins des apprenants soient rencontrés de façon adéquate et en accord avec les « Principes de base ».

Exemples d'indices d'un centre de qualité :

- Travail en réseau et coopération avec d'autres organismes de services et de formation
- Connaissance des activités et des personnes-clés d'autres centres
- Réunions régulières avec d'autres centres
- Co-animation de certaines activités
- Système d'échanges de ressources
- Système de réorientation en place

Chercher des exemples d'indices de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input ») :

- Séminaire sur la sensibilisation et la promotion
- Programme de formation sur la sensibilisation
- Banque de données de contacts et d'adresses e-mail
- Evénements de formation en commun (avec d'autres groupes)

Ce qui se passe (processus) :

- Opportunités de discussion et d'échanges d'idées et d'expériences, de partage d'information
- Coopération et soutien donnés et reçus
- Activités de sensibilisation et de promotion en commun

Résultats à court et moyen terme (« Output ») :

- Formalisation d'un système de réorientations
- Approche coordonnée de la sensibilisation et de la promotion

Progrès et résultats à long terme (« Outcome ») :

- Les réorientations sont effectuées d'une manière appropriée
- Meilleure connaissance (des autres groupes)

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser la situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différentes manières dont votre centre, dans l'état actuel des choses, offre un service de qualité en termes de **liens avec d'autres groupes**.

Voici quelques questions relatives à ce critère de qualité. Elles sont principalement liées aux « principes de base » 1, 2, 3 et 5 :

- Est-ce que les différents bénévoles, associations, services publics du quartier sont au courant de la nature et de l'étendue de l'action d'alphabétisation proposée par votre centre ?
- Est-ce que des procédures adaptées et efficaces de réorientation sont en place ?
- Est-ce que des procédures de progression appropriées sont identifiées et développées en partenariat avec des lieux de formation et de formation professionnelle locaux et régionaux ?
- Le centre a-t-il connaissance du potentiel des groupes locaux, des structures locales et régionales à rencontrer les divers besoins sociaux et culturels de ses apprenants et de ses formateurs, et l'utilise-t-il ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves...

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Echantillon de « preuves » / de mesures identifiées par d'autres équipes de travail dans ce domaine :

- programmer et liste d'inscription d'une journée de formation (formation du personnel du centre pour faire la sensibilisation)
- coût de la formation
- copies de la correspondance et liste des différentes institutions invitées ou ayant réservé pour les sessions de sensibilisation
- photos des journées de sensibilisation
- brochures et feuillets d'information
- indications pour l'utilisation de formulaires d'orientation et un formulaire type
- statistiques sur comment les apprenants ont entendu parler du centre

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) Déterminer ce dont le centre a réellement à faire preuve pour démontrer qu'il offre un service de qualité en termes de liens avec d'autres groupes. Discuter et prendre note des preuves existantes disponibles (exemple ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être et quantitatives et qualitatives.
- b) Identifier les preuves supplémentaires requises, et les manières de rassembler ces preuves.

Exemples :

Preuves existantes :

Formulaires des apprenants lors du premier contact
Photos d'une journée de formation
Programme de la journée de formation

Preuves supplémentaires utiles :

Degré de connaissance que les agences locales ont des centres d'alphabétisation

Comment l'obtenir :

- Enquête dans les équipes des agences et institutions locales pour connaître leur degré de connaissance des centres alpha et voir à quel point l'information dont ils disposent est à jour
- Vérifier que le centre soit dans leur base de données

Etapas :

Choisir la méthode utilisée pour l'enquête : poste, téléphone ou visite sur place ?

Rédiger un bref questionnaire

Rassembler les réponses à ce questionnaire

Analyser les réponses

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « feuille-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **liens avec les autres groupes**.

Dans la « feuille-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont enregistrées avec précision, elles peuvent servir de base à différents types de présentation. Utiliserez-vous un graphique, un dessin, un rapport écrit, une présentation orale ou autre chose ? Tout ceci dépend des personnes à qui vous vous adressez. (Voir feuille-info n°3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Ajouter de nouvelles questions utiles / pertinentes dans le Formulaire de premier contact avec l'apprenant
- Faire la liste de tous les lieux (agences, institutions) possibles de réorientations qui ne sont pas encore dans notre réseau
- Contacter ces lieux (a) en personne (b) par téléphone (c) par courrier et les inviter à participer dans le réseau du centre et dans la formation de sensibilisation

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la feuille de travail n°6 (« Plan d'action ») pour prendre note de votre plan d'action, ou vous pouvez choisir de créer votre propre système de prise de note.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand peut-on savoir si les changements planifiés fonctionnent, et comment faire pour le savoir ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé, avec un calendrier pour réévaluer les aspects ayant subi une modification.

Par exemple, vous souhaitez peut-être savoir comment a fonctionné le projet de connaître avec précision le nombre de personnes réorientées via le réseau et la qualité de l'information donnée par les autres institutions sur le programme de formation de base pour adultes. Pour ce faire, l'équipe-qualité pourrait recommander ceci :

- Examiner les formulaires de « premier contact » de manière périodique, par exemple une fois par an – à un moment convenu
- Enregistrez avec soin dans un modèle pré-établi

Suggestions (basiques mais cela peut vous donner des idées) :

Maison médicale					
Réorientations à la sortie Déc. 2002	Année 1 (date)	Année 2 (date)	Année 3 (date)	% changement entre année 1 et année 3	Satisfaction par rapport à la précision des informations données
Inconnu (concevoir des nouveaux formulaires)	5	7	10	100% d'augmentation	Les personnes orientées ont eu l'information dont elles avaient besoin L'équipe de la Maison médicale sait où téléphoner pour des renseignements supplémentaires quand c'est nécessaire Le travail en réseau fonctionne bien !
Autres commentaires					

Année :	Date de révision :		Révision suivante :	
Agence :	Réorientations :	Précision de l'info qu'a reçue l'apprenant :	Formulaire de réorientation utilisé ?	Action nécessaire :
Bureau de chômage	2	Très bonne	Oui	Poursuivre les liens
Bureau de la paroisse	3	Correcte	Non	Contacteur et mettre à jour
Centre de santé	6	Très bonne	Oui	Continuer les liens
Poste	1	Aucune	Non	Requiert une visite sur place
Association de parents	2	Faible	Non	Recontacter
Employeurs	3	Clairsemée	Non	Contacteur et mettre à jour

Voir feuille-outil n°7 : Aide à la réflexion.

Processus d'évaluation du critère de qualité ...

CRITERE DE QUALITE : STRATEGIES DE PROMOTION CREATIVES, ADAPTEES

Un centre de qualité :

- s'engage dans des stratégies de sensibilisation à l'extérieur de façon à attirer des apprenants et des formateurs potentiels et à informer le grand public sur les services d'alphabétisation / formation de base
- adopte une approche positive, sensible et adaptée du recrutement

Exemples d'indices d'un centre de qualité :

- une stratégie de promotion qui garantit que des apprenants potentiels ou des formateurs potentiels aient connaissance du service (du centre)
- une stratégie de promotion qui garantit que les agences / associations locales (officielles et bénévoles) aient connaissance du service proposé
- les apprenants et les formateurs interviennent dans l'élaboration de tous les outils de promotion
- il y a un budget et un planning consacrés à la sensibilisation et la promotion
- une variété de stratégies de promotion conçues pour des publics cibles spécifiques et qui tiennent compte de leur expérience
- les contacts téléphoniques et les réunions avec des apprenants potentiels sont aimables et accueillants, compréhensifs et soutenant
- utilisation de méthodes de « publicité » innovantes pour attirer des apprenants potentiels
- les Principes de base sont visibles dans le matériel promotionnel
- langage facile à lire et à comprendre
- recherche des moyens qui sont les plus efficaces pour faire connaître le service du centre en particulier (ce centre-ci avec ses caractéristiques)
- succès dans le recrutement de personnes issus de groupes cibles difficiles à toucher

Chercher des exemples d'indices de qualité, grâce au modèle « Input, Process, Output and Outcome » (Ce qui est en place, Processus, Résultats à court et moyen terme, Résultats à long terme)

Ce qui est actuellement en place (« Input ») :

- des moyens sont en place pour le travail de promotion du centre
- conception d'une variété de stratégies de promotion visant des groupes cibles aussi bien que l'ensemble de la population

Ce qui se passe (processus) :

- les services du centre sont rendus et maintenus visibles localement, via tous les canaux et médias
- les apprenants impliqués sont des vrais « publicitaires » et des ambassadeurs du service
- les formateurs et le personnel du centre sont impliqués comme dans la promotion du service
- le pouvoir du bouche-à-oreille est reconnu et utilisé

Résultats à court et moyen terme (« Output ») :

- prise de conscience et connaissance du centre et de ses programmes dans la communauté
- orientations vers le centre par des formateurs et des apprenants
- une large variété d'apprenants, y compris issus de publics difficiles à atteindre

Progrès et résultats à long terme (« Outcome ») :

- plus grande compréhension et prise de conscience des problèmes d'analphabétisme
- des obstacles à entrer dans une formation d'alphabétisation sont levés

Décrire ce critère de qualité « comme si tout était parfait »

ACTIVITÉ

Discutez et faites le portrait de ce critère de qualité en imaginant la situation idéale, « parfaite ». Utilisez la « page-outil » numéro 1 : *une situation idéale*, pour relever vos différents points.

Comment passer en revue et analyser la situation actuelle

ACTIVITÉ

Faites un brainstorming sur les différentes manières dont votre centre, dans l'état actuel des choses, offre un service de qualité en termes de **stratégies de promotion créatives et adaptées**.

Voici quelques questions relatives à ce critère de qualité. Elles sont fortement liées aux « principes de base » 2 et 3.

Dans quelle mesure (et de quelle manière) le centre fait-il en sorte que :

- des adultes ayant des besoins d'alphabétisation dans la zone / le quartier soient mis au courant de la nature et de l'ampleur du service disponible ?
- les stratégies de promotion utilisées créent un climat général dans lequel des adultes ayant des besoins d'alphabétisation se sentent à l'aise avec le fait de retourner « à l'école » ?
- le langage et les images utilisés dans les stratégies de promotion respectent l'image de soi et le contexte culturel des apprenants potentiels ?

Rassemblez ces différents « indices » en les travaillant avec l'appui de la « feuille-outil » numéro 2 : *situation actuelle*. Cette feuille est prévue pour être complétée suivant le modèle « Input, Output, Process and Outcome ». Il y a également un espace prévu pour noter d'éventuelles questions spécifiques à prendre en considération.

Choisir et rédiger vos propres « indices » pour un centre de qualité

Des suggestions pour décider et rédiger vos *indices* sont proposés dans la « feuille-info » numéro 2. Relevez les indices choisis pour l'évaluation et rédiger une petite note sur la raison de ce choix dans la « feuille-outil » numéro 3.

Chercher des preuves...

Il est nécessaire d'identifier *comment* l'équipe-qualité peut prouver ou évaluer dans quelle mesure le centre rencontre actuellement les « indices » que l'équipe a convenu d'examiner.

Echantillon de « preuves » / de mesures identifiées par d'autres équipes de travail dans ce domaine :

- affiches générales et affiches spécifiques utilisées pour cibler différents groupes
- folder, signets, et autre matériel publicitaire produit par le centre
- articles dans les newsletters et les journaux locaux ou pour les affichages à l'église
- interview enregistrée (cassette vidéo) avec le coordinateur, un formateur, un apprenant
- résultats d'enquêtes
- chiffres du centre (statistiques,...)

Récolter les preuves...

L'étape suivante dans l'évaluation est de :

- a) Déterminer ce dont le centre a réellement à faire preuve pour démontrer qu'il offre un service de qualité en termes de stratégies de promotion créatives et adaptées. Discuter et prendre note des preuves existantes disponibles (exemple ci-dessous). Les preuves existantes peuvent être quantitatives et qualitatives.
- b) Identifier les preuves supplémentaires requises, et les manières de rassembler ces preuves.

Exemples :

Preuves existantes :

- Chiffres des présences / des personnes inscrites dans le centre
- Matériel existant de promotion, ciblant des « clients » différents
- Traces dans les dossiers de contacts avec les médias
- Cassette d'une interview

Preuves supplémentaires utiles (1) :

Retour de la part des acteurs clés (formateurs et apprenants) sur l'efficacité des stratégies de promotion actuelles

Comment l'obtenir :

- Parcourir le Livre à Commentaires (voir glossaire) des acteurs
- Réunions de travail spécifiques ou réunions habituelles des apprenants et des formateurs et/ou « groupes de support »

Etapes :

- Parcourir le Livre à Commentaires en cherchant les opinions touchant ce critère de qualité ou des domaines proches
- Se procurer le matériel de promotion en vue de la discussion
- Questions clés que vous voulez traiter
- Quelqu'un qui soit capable de faciliter et d'enregistrer les retours (prise de note,...)

Preuves supplémentaires utiles (2) :

- Niveau de conscience de la communauté locale à propos des services du centre
- Liste des annuaires / répertoires qui renseignent les coordonnées du centre

Comment l'obtenir :

Enquête

Entretiens particuliers ou petits groupes

Enquête dans la communauté locale

- A qui demander ? Sélection de façon aléatoire, par zones, par genre, autre ?

Obtenir la version la plus récente de tous les annuaires / répertoires locaux

Étapes :

- Concevoir un questionnaire bref
- Les formateurs aident les apprenants à le compléter si nécessaire
- Méthode : porte à porte, téléphone, ou enquête par courrier

- Concevoir un questionnaire
- Obtenir les réponses à ce questionnaire

- Vérifier et noter si l'information est précise et à jour

Domaines et questions que l'équipe-qualité pourrait explorer en relation avec la stratégie de promotion actuelle du centre :

- Le centre utilise-t-il de façon optimale les différents moyens de promotion ?
- Le message donné est-il clair ?
- Le message est-il facilement compris ?
- Le langage est-il adéquat au groupe cible ?
- Le matériel de promotion attire-t-il le regard ?
- L'information principale est-elle facile à trouver ?
- Le matériel de promotion donne-t-il une image positive ?
- Le matériel de promotion reflète-t-il les valeurs de formation d'adultes qui est d'application dans le centre ?
- Le matériel de promotion est-il bref et concis, lorsque c'est approprié ?

Domaines sur lesquels vous pourriez vous pencher pour les enquêtes auprès des apprenants et des formateurs :

- Ancienneté dans le centre
- Quand / où / comment ils ont reçu leur première information sur le centre

- Éléments essentiels d'information qu'il était important d'entendre, de connaître, ou de trouver
- Aspects du centre qui attirent les apprenants / les formateurs
- Quels sont les meilleurs types d'annonces / de publicités
- Les meilleurs types d'affiches
- Suggestions pour la publicité et la promotion
- S'ils souhaiteraient s'impliquer de façon plus active dans le travail de promotion du centre

Domaines sur lesquels vous pourriez vous pencher pour l'enquête auprès de la communauté locale :

- Conscience et compréhension des difficultés d'alphabétisation / de l'analphabétisme en général
- Conscience et intérêt dans le dispositif et les services offerts
- Niveau d'information sur les services locaux de formation d'adultes
- Sources de ces informations
- Commentaires sur les publicités qu'ils ont entendues ou vues
- Suggestions pour améliorer les publicités

Les questions ci-dessus sont seulement des suggestions ; chaque équipe-qualité devra décider elle-même quelle est la meilleure approche.

L'ensemble de l'équipe devrait être impliquée dans cette récolte de preuves.

Notez les preuves existantes et les preuves supplémentaires de votre centre dans la « feuille-outil » numéro 4 : *preuves*.

Analyser la preuve / Faire sens à partir des éléments récoltés

Avant de récolter des informations, il importe de savoir quelle est l'information qu'on recherche car c'est ce qui va déterminer les questions posées *et* à l'étape de récolte des informations *et* à l'étape d'analyse de celles-ci. En analysant l'information que vous avez rassemblée, il importe de regarder/traiter les données sous chacun des thèmes que vous avez choisis, et ensuite d'avoir un regard sur l'ensemble et en déduire en quoi tout cela contribue à ou freine votre recherche de **qualité** en termes de **stratégies de promotion créatives et adaptées**.

Dans la « feuille-outil » numéro 5 : *analyser la preuve*, vous pouvez prendre note des pratiques qui, sur base des données récoltées,

- a) fonctionnent bien dans l'état actuel des choses
- b) nécessitent des améliorations

Présenter les preuves de façon claire, attrayante et accessible

Une fois que les preuves sont enregistrées avec précision, elles peuvent servir de base à différents types de présentation. Utiliserez-vous un graphique, un dessin, un rapport écrit, une présentation

orale ou autre chose ? Tout ceci dépend des personnes à qui vous vous adressez. (Voir feuille-info n°3).

Plan d'action

(Les étapes à suivre pour planifier l'action sont détaillées dans la « page-info » numéro 4.)

Exemples de tâches spécifiques dans le plan d'action :

- Développement d'un kit d'information de départ
- Concevoir et produire de nouvelles affiches qui apportent des réponses à des groupes spécifiques marginalisés
- Relever les lieux d'affichage, identifier de nouveaux lieux et les fournir tous avec les affiches retravaillées
- Augmenter le travail en réseau et les formations de sensibilisation pour les employés locaux
- Etablir un contact régulier avec tous les médias locaux
- Organiser un soutien pour les apprenants et les formateurs qui ont le souhait de s'impliquer dans la publicité du centre
- Etablir la liste de tous les annuaires locaux : leur fournir une information à jour, pour qu'ils l'insèrent

Il est évident qu'une équipe-qualité doit veiller à ne pas proposer plus que ce qu'il est réaliste d'accomplir. Un changement précis, réalisé à fond et avec succès, peut être de loin meilleur qu'un grand nombre de changements réalisés de façon bancale.

Vous pouvez utiliser la feuille de travail n°6 (« Plan d'action ») pour prendre note de votre plan d'action, ou vous pouvez choisir de créer votre propre système de prise de note.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Vous trouverez dans la « page-info » numéro 4 des propositions de réponses à ces questions.

Concevoir un dispositif de suivi du plan d'action

Quand peut-on savoir si les changements planifiés fonctionnent, et comment faire pour le savoir ? Pour cela, un dispositif de suivi et d'observation doit être développé, avec un calendrier pour réévaluer les aspects ayant subi une modification.

Un exemple parmi d'autres :

- Ajouter de nouvelles questions touchant ce point au Formulaire de premier contact (celui des apprenants aussi bien que celui des formateurs)
- Examiner le Formulaire de premier contact de façon périodique, par exemple une fois par an – à un moment fixe
- Enregistrer avec soin dans un modèle pré-établi

La grille sur la page suivante, quoique basique, peut vous donner des idées.

Nombre d'apprenants et de formateurs potentiels :..... qui ont contacté le centre durant l'année (date)

Nombre qui ont effectivement commencé dans le centre :

Première information sur la formation d'adultes, obtenue par :

1. Bouche à oreille – de

- un apprenant
- un formateur
- un autre travailleur du centre
- une autre agence

2. Emissions et presse écrite

- radio
- télévision
- newsletter
- journal
- brochure

3. Activités / événements du centre

- présentation
- portes ouvertes
- stands

4. Autre (préciser)

Pourcentage disant que l'information qu'ils ont reçue était utile et précise :

Pourcentage disant que l'information qu'ils ont reçue n'était pas assez utile ou précise :

Lister les points de promotion efficaces

Lister les points de promotion inefficaces

Plan pour traiter les points insatisfaisants :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Date pour revoir à nouveau :

Voir feuille-outil n°7 : Aide à la réflexion.

Page-outil 1 : La situation idéale

Critère de qualité : _____

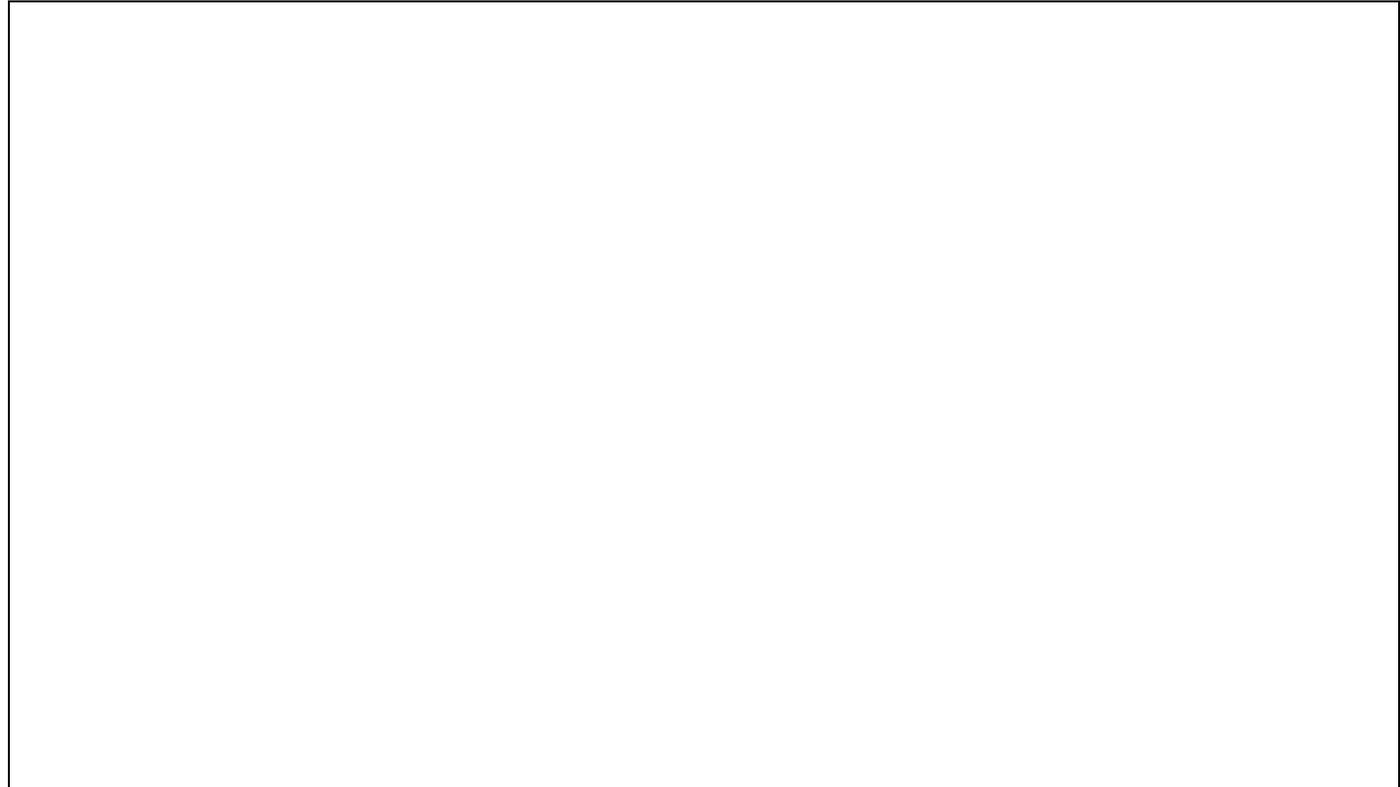
Date : _____

Vous avez lu des exemples de ce qu'un centre de qualité peut posséder, soit de façon globale, soit dans le cadre du modèle « Input, Process, Output and Outcome ».

Ce que nous vous demandons maintenant, c'est de visualiser, d'imaginer l'idéal de perfection pour votre propre centre. A quoi il ressemblerait, comment il serait décrit, en relation avec le Critère de qualité sur lequel vous êtes en train de travailler, si :

- si tout ce qui est **nécessaire** était réellement en place
- si tout ce qui est censé **se passer** se passait réellement, et de la meilleure manière possible
- si les résultats à court terme étaient ce qu'on avait prévus qu'ils seraient
- si les conséquences à long terme étaient ce qu'on avait espéré.

Relevez vos éléments dans le cadre ci-joint.



Page-outil 2 : La situation actuelle

Critère de qualité : _____

Date : _____

Situation actuelle	Points à traiter
« Input » : ce qui est en place	
« Process » : ce qui se passe ; processus	
« Output » : résultats à court et moyen terme	
« Outcome » : résultats à long terme	

Remarque : les « Points à traiter » sont les points pour lesquels il y a des opportunités particulières et/ou des obstacles pour améliorer votre situation actuelle, en relation avec le Critère de qualité choisi. Par ex : des fonds supplémentaires, des contraintes en termes de ressources, des problèmes touchant la confidentialité, etc.

Page-outil 3 :

Indices choisis et raisons de ce choix

Critère de qualité : _____

Date : _____

Indices choisis	Pourquoi ce choix ?
1	
2	
3	
4	
5	
Etc.	

Remarque : pourquoi prendre note des indices que vous avez choisis ? Pour pouvoir vous y référer par la suite, en vue de vous rafraîchir la mémoire sur les raisons qui vous avaient fait choisir de travailler sur ce Critère de qualité à un moment donné.

Page-outil 4 : Preuves

Critère de qualité : _____

Date : _____

	Preuves existantes	Preuves supplémentaires utiles	Etapas
1			
2			
3			
4			
5			
Etc.			

Remarque : souvenez-vous que vous pouvez aussi utiliser des informations / des preuves issus d'autres Critères de qualité si celles-ci sont applicables au Critère que vous êtes en train de travailler.

Page-outil 5 : Analyser les preuves – Faire sens

Critère de qualité : _____

Date : _____

Pratiques (démontrées par les données que nous avons récoltées) qui :

fonctionnent bien dans l'état actuel des choses

nécessitent des améliorations

Page-outil 6 : Plan d'action

Date : _____

Critère de qualité : _____

Quoi ?	Comment ?	Qui ?	Assisté par ?	Quand ?		Remarques
				Délais intermédiaires	Délai final	

Page-outil 7 : Aide à la réflexion

Complétez cette page-outil, cela fournira à NALA des renseignements précieux !

C'est capital pour le développement du *Cadre Qualité* que les équipes-qualité complètent cette page à la fin de chaque Critère de qualité et renvoyez une copie à :

NALA Quality Framework Coordinator

76 Lower Gardiner Street, Dublin 1

(Tél. et fax)

Renvoyer la feuille complétée permet de garantir que le processus de qualité fonctionne de façon optimale pour votre équipe.

Date : _____ Equipe d'évaluation (nom du centre) : _____ Facilitateur <i>Cadre Qualité</i> : _____ Critère de qualité auquel cette feuille renvoie : _____	Ceci est-il le premier Critère de qualité sur lequel votre équipe a travaillé dans sa composition actuelle : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Combien de temps cela a-t-il pris pour votre équipe de terminer le travail sur ce Critère de qualité : _____ _____
---	---

	Très bon	Bon / Bien	Correct	Faible
En équipe, caractérisez les éléments suivants en cochant (pour le Critère de qualité sur lequel vous venez de travailler) :				
Compréhension que notre équipe a eue de ce Critère de qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compréhension que notre équipe a eue du processus d'évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adhésion de notre équipe aux Principes de base pour ce Critère de qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos propres apprentissages depuis le démarrage du processus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre degré de confort / d'aisance au sein de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre apprentissage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre travail d'équipe (efficacité, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation de chacun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respect des règles / de la charte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveau d'amusement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveau d'achèvement auquel nous sommes parvenus pour cette tâche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Voulez-vous ajouter un commentaire sur un (ou plusieurs) des éléments ci-dessus ?

Avez-vous des suggestions ou des commentaires pour améliorer le processus d'évaluation ?

Avez-vous des suggestions ou des commentaires pour améliorer ce *Guide de l'Utilisateur* ?

Vous pouvez utiliser le verso de cette page pour ajouter vos commentaires.

Merci d'avoir complété cette page.

La recherche

Suggestions pour la conception de questionnaire, l'analyse, la présentation, les méthodes d'échantillonnage / représentativité

Suggestions pour développer les questionnaires

8. Mettez par écrit l'objet de votre questionnaire (tous les membres de l'équipe doivent être impliqués dans cette discussion).
9. Mettez par écrit le thèmes ou domaines principaux que vous avez besoin de connaître (dans le cadre de l'objet).
10. Mettez par écrit les questions spécifiques que vous voulez poser pour chacun de ces thèmes. Assurez-vous qu'elles restent en lien avec l'objet.
11. Rédigez des questions courtes et faciles à comprendre. Etudiez les types de questions que vous pourriez poser et décidez lesquels seront les plus utiles pour votre objet de travail.
12. Ne demandez pas des informations superflues.
13. Vérifiez et testez votre questionnaire – notamment sa clarté – auprès de certaines des personnes auxquelles l'enquête est destinée, et adaptez-le avant de l'utiliser.

Indications sur les types de questions

Questions ouvertes et questions fermées

14. Toute question est soit ouverte soit fermée
15. Les questions fermées donnent à l'interlocuteur plusieurs réponses possibles, et il doit choisir parmi celles-ci.
16. Les questions ouvertes offrent à l'interlocuteur la possibilité de répondre de façon plus large, plus étendue. Elles ne limitent pas l'interlocuteur à des réponses prédéfinies.

Exemples de questions ouvertes et fermées :

Questions fermées :

- Quel est votre sexe ?
 homme femme (Cocher pour répondre)
- Votre première impression sur le centre était-elle :
 positive ? négative ? je ne me souviens pas
(cocher la réponse appropriée)

Questions ouvertes :

- c) Que pensez-vous du processus d'attribution utilisé dans le centre ?
- d) Quelles sont d'après vous les caractéristiques d'un bon formateur ?

Questions « factuelles »

Comme l'indique leur nom, les questions « factuelles » ont à voir avec des faits.

- Quoi ?* par exemple : Quel est votre nom ?
- Qui ?* par exemple : Qui est votre formateur ?
- Où ?* par exemple : Où est situé votre centre ?

Questions de signification / d'intérêt

Exemples :

- Quelles sont vos expériences de cours en groupe ?
- Que pensez-vous du processus d'attribution ?
- Quel est votre point de vue sur le cours que vous recevez ?
- Que retirez-vous de votre participation dans le centre ?

Valeurs et attitudes

Les questions qui touchent aux valeurs et aux attitudes demandent une préparation considérable. Quelques exemples :

- Etes-vous satisfait de travailler dans ce centre ?

.....
.....
.....

- Quelles valeurs sous-tendent les relations entre :
 - formateurs et formateurs
.....
 - formateurs et apprenants
.....
 - formateurs et coordinateurs
.....

Astuces pour rédiger les questions

Vous devez bien garder en tête ceci :

17. Réfléchissez à l'information que vous voulez obtenir et à la manière dont vous comptez l'analyser.
18. Assurez-vous que vos questions soient claires.
19. Posez une question à la fois.
20. Vos questions vont-elles vous permettre d'obtenir l'information recherchée ?
21. Qui sont les personnes qui devront répondre aux questions ? Développez des questions en utilisant leur langage et leur niveau. N'oubliez pas de tester votre questionnaire.
22. Ne posez pas trop de questions ouvertes : répondre de façon complète peut nécessiter trop de temps, et analyser les réponses peut s'avérer difficile.
23. Commencez avec les questions simples, auxquelles il est facile de répondre (ancienneté dans le centre, cours préféré,...) et placez plus loin dans le questionnaire (ou dans la rencontre) les questions plus détaillées, plus sensibles ou plus complexes.
24. Prenez conscience de ce qu'une chose facile pour vous peut être difficile pour quelqu'un d'autre (par exemple une situation menaçante pour un apprenant, des craintes anciennes ou des anxiétés qui remontent à la surface,...)

Suggestions pour la présentation du questionnaire

25. Prévoir des questionnaires de couleurs différentes pour les groupes différents (par exemple les questionnaires des formateurs sur papier bleu et ceux des apprenants sur papier vert, etc.) Cela permet d'éviter les mélanges au moment de la distribution et au moment de l'analyse.
26. Inclure des illustrations dans votre questionnaire peut contribuer à le rendre plus attrayant et accessible.
27. Laissez suffisamment d'espace pour les réponses !

Echantillonnage : types

L'échantillonnage est un processus pour rassembler une sélection satisfaisante de personnes (individus ou groupes) représentatives à inclure dans le processus de recherche et d'évaluation. Un

échantillon est en général considéré comme représentatif du groupe dont il est issu, et par là même les conclusions sur cet échantillon peuvent être étendues à l'ensemble de ce groupe.

Exemple :

Si vous menez une étude parmi les apprenants en alphabétisation / formation de base en Irlande en utilisant un questionnaire d'enquête, vous devriez décider :

- A qui vous enverriez le questionnaire ?
- Comment définir l'échantillon ?

Deux méthodes d'échantillonnage utilisées :

3. Echantillonnage au hasard

Les choix sont faits tout à fait au hasard. N'importe quelle personne issue du groupe visé par la recherche peut se retrouver dans l'échantillon.

Exemple

Certains formateurs vont être sélectionnés selon cette méthode.

Mettez les noms de tous les formateurs dans un chapeau et piochez-en 10 sans regarder.

4. Echantillonnage ciblé

Sélectionner des personnes typiques ou intéressantes à contacter pour cette partie de la recherche.

Exemple :

Lorsque vous travaillez sur les besoins en termes de formation de formateurs :

vous ferez appel à un formateur de formateurs, à la direction/coordination, à un représentant de pôle formation de NALA, et à une série de formateurs, parmi lesquels certains ont peu ou pas de formation initiale, et d'autres ont déjà suivi un grand nombre de formations.

Suggestions pour analyser les questionnaires

Les questionnaires peuvent être analysés question par question et/ou thème par thème.

Exemple

On demande aux formateurs d'indiquer s'ils utilisent les infrastructures à leur disposition. Leurs réponses peuvent être rassemblées et analysées comme suit :

Infrastructures	OUI
Téléphone	80%
Crèche	10%
Panneau d'affichage / Valves	75%

Lorsqu'on analyse les réponses de questionnaires donnés à des groupes différents (par exemple les apprenants et les formateurs) sur le même sujet, il est intéressant de les examiner en utilisant un tableau comparatif, par exemple :

Domaines	Formateurs % satisfaits	Apprenants % satisfaits
Locaux	50%	60%
Matériel/outils	45%	85%
Garderie	65%	34%

Analyser et comparer question par question

Quelles sont les infrastructures dont les formateurs sont contents ?

Quelles sont les infrastructures dont les formateurs ne sont pas contents ?

Quelles sont les infrastructures dont les apprenants sont contents ?

Quelles sont les infrastructures dont les apprenants ne sont pas contents ?

Soyez attentifs !

Gardez toujours à l'esprit les sources de vos données et leur degré de fiabilité. Ne présumez pas que des données quantitatives sont plus fiables que des données sous d'autres formes. La récolte de données peut être aléatoire, le comptage peut avoir subi des erreurs et ce que les chiffres disent n'est jamais qu'une partie de l'histoire.

Les chercheurs essaient toujours d'obtenir des données sur une même question/problématique par différents biais.

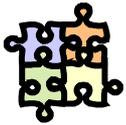
Si vous faites une recherche sur l'aspect « Expérience des apprenants » dans votre centre, vous pourriez envisager trois approches :

- Demander aux apprenants
- Observer les apprenants
- Etudier les dossiers et les fichiers

Quelle que soit la forme de vos données, vous devez passer par les trois étapes décrites dans le sous-titre « Analyse » (dans la Section 1 de ce Guide), c'est-à-dire :

- classer et regrouper
- chercher des modèles et des relations
- interpréter

Choisir et rédiger vos propres « indices » de qualité

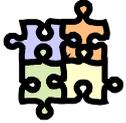


Choisir vos indices

Quelques suggestions et astuces pour vous aider à choisir les indices :

- L'équipe doit décider sur quels indices elle va se concentrer et lesquels elle peut, en étant réaliste, espérer rassembler.
- Une variété d'indices devrait être choisie: des indices de « ce qui est en place », du « processus », les « résultats à court et moyen terme », les « résultats à long terme » (input, process, output et outcome)
- Les indices choisis devraient refléter des thèmes « chauds », prenant réellement tout leur sens pour le centre.
- L'équipe sait qu'il y a des données disponibles pour établir dans quelle mesure ces indices sont réalisés actuellement.
- On recommande de choisir entre 3 et 5 indices.

Rappelez-vous aussi que l'information rassemblée devra ensuite être commentée, discutée et classée, ce qui permettra ensuite de construire les plans d'action.



Rédiger vos indices

Nos suggestions :

- Chaque indice est exprimé de façon très spécifique, dans des courtes phrases déclaratives. Par exemple, vous pourriez écrire :
- **Le soutien de l'apprenant par parrainage est expliqué et proposé comme option à tout nouvel apprenant.**
- Les indices choisis peuvent être mesurés.
- Il y a accord sur les indices et les possibles façons de les mesurer
- Il y a une approche réaliste pour prouver, analyser et planifier les améliorations
- Le cadre temporel et les ressources sont prises en compte et spécifiées au départ
- Ils sont enregistrés / notés avec soin.

Présenter les preuves

Les outils – le matériel

Il existe une variété infinie de moyens de présentation des preuves. Ce qui suit ne sont que quelques exemples parmi d'autres. Nous suggérons que vous exploriez des méthodes de présentation créatives.

Graphique « camembert »
Graphique en colonnes
BD avec bulles reprenant des commentaires des gens
Documents écrits (rapports par exemple)
Tableau d'information
Illustrations
Story-board
Graphique à deux entrées
Site Internet

Présentation

Vous pouvez choisir de faire une présentation devant votre public. En général, cela implique de préparer un discours. Vous pourriez :

- montrer des extraits de films vidéo de vos preuves
- utiliser un rétroprojecteur et des diapositives (powerpoint)
- faire du théâtre, un sketch

votre public

Lorsque vous réfléchissez à la meilleure manière de présenter vos preuves, il est particulièrement important de prendre conscience de qui est votre public, et de la façon dont il pourra le mieux recevoir et réagir au message.

Les premiers publics seront probablement les utilisateurs du centre et les représentants du Ministère de l'Éducation (pouvoirs publics). Peut-être aurez-vous aussi d'autres publics : employés d'entreprises, communautés, ...

Les méthodes plus formelles de présentation, c'est-à-dire les rapports, avec des schémas et des graphiques, sont généralement appréciées par les pouvoirs publics.

Les utilisateurs du centre préféreront peut-être une réunion de centre, ou un affichage aux valves, etc.

Les étapes du plan d'action et de la communication des découvertes

Etapes du plan d'action

Planifier les changements. Les étapes à suivre peuvent être pensées et enregistrées en termes de :

- Etablir quelle est la situation actuelle
- Etablir quelle est la situation désiré
- La liste de ce qu'il est nécessaire de faire, ce qui implique un découpage clair en tâches spécifiques
- Comment ce sera réalisé, de quelle manière, quelle méthode ? (en une fois ou en différentes phases ? ...). Il faut avoir en tête les moyens dont vous disposez.
- Qui devra être informé et qui fait quoi ? L'équipe-qualité sera-t-elle capable de mettre en œuvre les changements seule, ou faudra-t-il faire appel à d'autres ?
- Quand cela doit-il être fait ? Délais intermédiaires et délai final décidé et noté.

Communiquer les résultats de votre recherche et les plans pour l'avenir : pourquoi et comment ?

Il est important que tout le monde dans le centre soit informé du processus d'évaluation en cours de façon à ce que l'importance en soit comprise, et de façon à ce que l'implication, la coopération et le soutien pour la mise en œuvre des changements soient portés par l'ensemble du centre.

Des réunions de centres et des rassemblements peuvent être exploités de façon efficace pour mettre les gens au courant de l'évolution du processus, des résultats, et des changements proposés. Nous suggérons que l'équipe-qualité explore des manières créatives de partager l'information et s'investisse le plus possible pour donner des retours.

Suggestions :

- Réunions en réseau
- Réunions de formateurs et groupes de soutien

Affiches, newsletter de centre, rapports écrits, et présentations orales.

Les styles de « management »

styles de management

- Participatif
- Autocratique
- Laisser-faire / libre

Dans la réalité, ces styles de management se recouvrent. Le style de management utilisé dépend :

- du manager
- du type de décision à prendre
- de ce qui se passe en général
- du temps et des fonds disponibles
- des personnes concernées
- de la complexité des tâches.

Management participatif

Qu'est-ce que c'est ?

Le management participatif désigne une prise de décision dans laquelle le manager implique et prend en compte les opinions d'une série d'acteurs clés dans le processus de décision. Dans le secteur de l'alphabétisation/formation d'adultes, les acteurs clés comprennent en général les apprenants, les formateurs, les coordinateurs et les administrateurs. Utiliser ce style de management est un signe de force, que les usagers du centre vont respecter.

Conséquences de l'utilisation de ce style de management

Cela implique et motive les acteurs. Cela garantit que les connaissances et compétences des acteurs sont pleinement exploitées. Cela aide les managers à prendre une meilleure décision. D'autre part, le management participatif peut prendre beaucoup de temps.

Cette forme de leadership est favorisée en alphabétisation/formation d'adultes, et y a prouvé son bon fonctionnement.

Management autocratique

Qu'est-ce que c'est ?

On parle de management autocratique lorsque le manager dit aux membres de son groupe ce qu'ils ou elles doivent faire et comment le faire, sans faire appel aux opinions, aux connaissances et aux compétences des autres membres du groupe.

Conséquences de l'utilisation de ce style de management

Le management autocratique permet une prise de décision très rapide et claire. Cependant, bien souvent le management autocratique démotive et dévalorise les personnes.

Management « laisser-faire » / « libre »

Qu'est-ce que c'est ?

On parle de management « laisser-faire » lorsque les membres du groupe travaillent par eux-mêmes et que le manager réduit sa participation au minimum.

Conséquences de l'utilisation de ce style de management

Ce style de management favorise le développement personnel et la créativité. D'autre part, il peut générer des situations chaotiques et une mésutilisation des ressources.

Voici un site qui propose un questionnaire pour identifier le style de leadership :

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>

Table des matières

INTRODUCTION	p. 3
1. TRAVAILLER EN EQUIPE	p. 9
2. THEMES-CLEFS – EXPLICATION DE LA DEMARCHE	p. 20
3. RESSOURCES	p. 44
Vue d'ensemble	p. 44
Critères de qualité :	
Critère 1 : Soutien complémentaire à l'apprenant	p. 48
Critère 2 : Ressources pour l'apprentissage et la formation	p. 54
Critère 3 : Locaux	p. 60
Critère 4 : Soutien aux formateurs	p. 65
Critère 5 : Financement du centre	p. 71
4. GESTION – COORDINATION	p. 77
Vue d'ensemble	p. 77
Critères de qualité :	
Critère 1 : Gestion et planification	p. 84
Critère 2 : Accueil et contact initial	p. 90
Critère 3 : Communication interne	p. 96
Critère 4 : Evaluation du programme	p. 102
Critère 5 : Formation du personnel et développement	p. 107
5. APPRENDRE ET ENSEIGNER / FORMER ET SE FORMER	p. 115
Vue d'ensemble	p. 115
Critères de qualité :	
Critère 1 : Les relations formateurs-apprenants	p. 119
Critère 2 : L'offre de cours	p. 125
Critère 3 : Apprentissage et développement personnel	p. 131
Critère 4 : L'évaluation	p. 137
6. PROGRESSION / ÉVOLUTION / PARCOURS	p. 142
Vue d'ensemble	p. 142
Critères de qualité :	
Critère 1 : Suivi / Guidance, progression et parcours	p. 145
Critère 2 : Certification des apprenants	p. 152
7. SENSIBILISATION ET PROMOTION	p. 158
Vue d'ensemble	p. 158
Critères de qualité :	
Critère 1 : Liens avec d'autres groupes	p. 161
Critère 2 : Stratégies de promotion créatives, adaptées	p. 167
PAGES-OUTILS	p. 175
PAGES-INFOS	p. 182