

# Un guide pour élaborer, mettre en œuvre et suivre le développement des stratégies de l'éducation des adultes



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues. Numéro du projet : 2015-1-CY01-KA204-011850

## Sommaire

Présentation du guide .....	4
1. Comment définir une politique (dans le domaine de l'éducation des adultes) ?.....	8
Introduction.....	8
Comment définir la politique ?.....	8
Quels acteurs élaborent les politiques ? .....	9
Le processus d'élaboration des politiques .....	9
Un modèle pour participer à l'élaboration d'une politique au sein de votre organisation.....	10
Checklist « Comment définir la politique (dans le domaine de l'éducation des adultes) ? ».....	11
2. Analyse des besoins.....	13
Introduction.....	13
Le processus d'analyse des besoins.....	13
Recherche quantitative .....	14
Recherche qualitative.....	14
Les différents types d'évaluation des besoins.....	15
Checklist « Analyse des besoins » .....	17
3. Les parties prenantes et les consultations .....	19
Introduction.....	19
Consultation & implication des parties prenantes.....	19
Quels sont l'objectif et la portée du processus de consultation ? .....	20
Surmonter les obstacles à la consultation .....	21
Obstacles éventuels à prendre en compte .....	21
L'étape du processus de consultation ? .....	21
Communication .....	22
Checklist « méthodes de consultation & d'implication des parties prenantes » .....	23
4. Le processus d'élaboration des politiques .....	25
Introduction.....	25
Consultation et coordination dans le processus d'élaboration des politiques.....	25
Checklist : le processus d'élaboration des politiques.....	26
5. Développement d'une stratégie.....	28
Introduction.....	28
Développer une vision et une mission .....	28
Définir les objectifs SMART .....	29
Définir le plan d'action .....	30

Suivi et évaluation .....	30
Elaborer le document de stratégie.....	30
Checklist pour l'élaboration de la stratégie .....	31
6. Mise en œuvre de la stratégie.....	32
Introduction.....	32
Définition .....	32
Processus.....	32
Gérer et contrôler.....	32
Checklist pour la mise en œuvre de la stratégie .....	34
7. Suivi et Evaluation .....	35
Introduction.....	35
Pourquoi suivre et évaluer? .....	35
Qu'est-ce que suivre et évaluer?.....	35
Le but du suivi et de l'évaluation .....	35
Qui suit et évalue?.....	36
Les principes fondamentaux du suivi et de l'évaluation.....	36
Etapas du processus de suivi et d'évaluation.....	36
Le processus de suivi et d'évaluation .....	36
Checklist pour le suivi et l'évaluation.....	37
8. Renouveau de la politique .....	39
Introduction.....	39
Processus.....	39
9. Tirer des leçons des expériences antérieures d'élaboration des politiques. Exemples de politiques et de stratégies .....	40
Sensibilisation.....	40
Citoyenneté active.....	41
Qualité et Transparence .....	41
Financer l'éducation des adultes.....	42
Dialogue sur les politiques .....	42
Cohérence des politiques .....	42
Politique régionale dans le domaine de l'éducation des adultes .....	43

## Présentation du guide

Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet DIMA « Un guide pour élaborer, mettre en œuvre et suivre le développement des stratégies de l'éducation des adultes ». C'est le fruit des recherches effectuées par cinq partenaires à Chypre, en Irlande, en Slovaquie et en Slovaquie ; mais aussi à l'échelle européenne par une

organisation paneuropéenne basée à Bruxelles. Ce projet est né suite aux conclusions présentées dans deux documents : celles du rapport consultatif de la Commission européenne et des Etats membres « Vers un espace européen des compétences et des qualifications »<sup>1</sup> (Juin 2014), et celles du rapport intitulé « Inégalités en matières d'éducation entre les différentes régions de l'UE »<sup>2</sup> (2012) qui mettait en évidence les disparités régionales en termes d'offre de programmes d'éducation des adultes. Ces documents reconnaissent que la participation des apprenants aux programmes d'éducation des adultes est actuellement à la baisse, notamment à cause de la situation démographique et de la crise économique. Le taux de participation des 25-64 ans dans l'apprentissage des adultes a diminué en passant de 9,8 % à 9,1 % entre 2005 et 2010. Le cadre stratégique « Education et Formation 2020 » (ET2020)<sup>3</sup> fixe l'objectif de référence suivant : en 2020, au moins 15 % des adultes participeront à des activités d'apprentissage tout au long de la vie. Le taux de participation s'élevant aujourd'hui à 10,7 % (2015), atteindre les 15 % en 2020 est un défi très important. Cependant, le cadre stratégique ET2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive met en exergue le rôle essentiel que jouent l'apprentissage tout au long de la vie et le développement des compétences pour faire face aux défis économiques et démographiques. La stratégie ET2020 souligne aussi le rôle important de l'apprentissage tout au long de la vie dans la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020, notamment en permettant aux adultes (et particulièrement aux travailleurs faiblement qualifiés et plus âgés) d'améliorer leur capacité d'adaptation au marché du travail et aux changements sociétaux.

Les partenaires du projet ont préparé des fiches pays à partir des données qualitatives collectées dans chaque pays. Ces données ont permis de produire un rapport sur l'état de l'art de chaque pays (<http://dima-project.eu/images/documents/DIMAComparativeReportFinal.pdf>). Les

### GUIDE DIMA

- 1 QU'EST-CE QUE LA POLITIQUE
- 2 ANALYSE DES BESOINS
- 3 LES PARTIES PRENANTES ET LES
- 4 LE PROCESSUS D'ELABORATION DES
- 5 DEVELOPPEMENT D'UNE STRATEGIE
- 6 MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE
- 7 SUIVI ET EVALUATION
- 8 RENOUVELLEMENT DE LA POLITIQUE
- 9 EXEMPLES DE POLITIQUES ET DE STRATEGIES

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/more\\_info/consultations/documents/skills-results\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/more_info/consultations/documents/skills-results_en.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.nesse.fr/nesse/activities/reports/mind-the-gap-1>

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework\\_en](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_en)

différents instruments de ce guide ont été développés sur la base des problématiques identifiées dans ce rapport et des informations pratiques collectées pour les fiches pays.

Ce guide comprend neuf modules (cf schéma n°1). Ces modules sont complétés par un cours en ligne d'une dizaine d'heures. Après avoir lu attentivement ce guide et suivi le cours sur le processus d'élaboration des politiques de l'éducation des adultes, les apprenants seront capables de :

1. Définir une politique
2. Effectuer une analyse des besoins
3. Entreprendre une consultation dans le cadre de l'élaboration d'une nouvelle politique
4. Comprendre le concept de processus d'élaboration des politiques
5. Décrire les différentes étapes du développement d'une stratégie
6. Identifier les enjeux existant dans la mise en œuvre d'une stratégie
7. Expliquer pour quelles raisons il est essentiel de suivre et d'évaluer le processus décisionnel
8. Comprendre que la politique est un processus progressif
9. S'informer par le biais des exemples fournis dans le module 9

Grâce à ce guide et au cours fourni, les décideurs politiques de haut niveau, les gestionnaires régionaux/du secteur de l'éducation des adultes ainsi que les prestataires qui mettent en œuvre les programmes d'éducation des adultes, auront une meilleure connaissance et des compétences plus développées dans le domaine de l'élaboration des politiques. Les acquis d'apprentissage escomptés par module sont les suivants :

Guide	Ce que le lecteur va apprendre à chaque module
<b>Neuf modules</b>	A la fin de chaque module, le lecteur sera en mesure de ...
<b>1. Comment définir une politique (dans le domaine de l'éducation des adultes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir une politique</li> <li>✓ Enumérer les éléments fondamentaux d'une politique</li> </ul>
<b>2. Analyse des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Déterminer deux moyens appropriés pour identifier les besoins dans le cadre de l'élaboration d'une politique</li> <li>✓ Etre capable d'effectuer une analyse des besoins</li> </ul>
<b>3. Les parties prenantes et les consultations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enumérer trois méthodes de consultation</li> <li>✓ Expliquer pour quelles raisons la consultation est/n'est pas un élément essentiel du processus d'élaboration de la politique</li> </ul>
<b>4. Le processus d'élaboration des politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etre capable de défendre l'idée que « la politique est un processus », et non que « la politique est un produit »</li> </ul>
<b>5. Développement d'une stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enumérer chronologiquement les différentes étapes à suivre pour développer une stratégie</li> <li>✓ Enumérer les composantes d'une stratégie</li> </ul>
<b>6. Mise en œuvre de la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifier trois enjeux existant dans la mise en œuvre d'une stratégie pour l'éducation des adultes</li> <li>✓ Proposer des solutions pour relever ces défis</li> </ul>

<b>7. Suivi et Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sélectionner un outil de suivi et d'évaluation qui intègre des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs</li> <li>✓ Ecrire un texte de 100 mots démontrant que le suivi et l'évaluation est essentiel dans le processus d'élaboration des politiques</li> </ul>
<b>8. Renouveau de la politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Répondre aux deux questions suivantes liées au contenu du module 8 : 1. « Qu'est-ce qui permet d'articuler une politique ? » et 2. « Qu'est-ce que l'élaboration progressive d'une politique ? »</li> </ul>
<b>9. Exemples de politiques et de stratégies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Débattre des exemples donnés dans le module 9</li> </ul>

Chaque section de ce guide comprend une explication narrative ainsi que des modèles de « check-lists » qui permettront aux décideurs politiques de haut niveau, aux gestionnaires régionaux/de secteur de l'éducation des adultes et aux prestataires de l'éducation des adultes de renforcer leur engagement pour l'élaboration des politiques de l'éducation des adultes. Les résultats attendus de ce guide sont les suivants :

1. Une meilleure compréhension du processus d'élaboration des politiques d'éducation des adultes par le public
2. Une meilleure cohérence entre les politiques existantes aux niveaux européen, national et local
3. Une amélioration du taux de participation à l'éducation des adultes afin d'atteindre le taux de 15% fixé par l'Union européenne pour 2020
4. Une offre d'éducation des adultes plus intégrée, planifiée, accessible et axée sur les besoins des apprenants pour un nombre d'apprenants plus important
5. Une amélioration des pratiques et du management, une évaluation des performances

Tout commentaire sur ce guide est le bienvenu. Vous pouvez les adresser au consortium du projet DIMA sur les pages internet suivantes :

1. Site internet : <http://dima-project.eu/en/>
2. Page Facebook : <https://www.facebook.com/dimaprojecteu/?fref=ts>
3. Compte Twitter : <https://twitter.com/AdultStrategy>

### Les partenaires du projet DIMA

Partenaires	Pays	Site internet
Le ministère de l'éducation et de la culture	Chypre	<a href="http://www.moec.gov.cy/">http://www.moec.gov.cy/</a>
Le centre de recherche et de développement sur les techniques pédagogiques Ltd-CARDET	Chypre	<a href="http://www.cardet.org/">http://www.cardet.org/</a>
Le département d'éducation des adultes et d'éducation communautaire de l'Université de Maynooth	Irlande	<a href="https://www.maynoothuniversity.ie/adult-and-community-education">https://www.maynoothuniversity.ie/adult-and-community-education</a>

<b>Andragoski Center Republike Slovenije</b>	Slovénie	<a href="http://www.acs.si">www.acs.si</a>
<b>Narodny Ustav Celozivotneho Vzdelavania</b>	Slovaquie	<a href="http://www.nuczv.sk">www.nuczv.sk</a>
<b>L'Association européenne pour l'éducation des adultes</b>	Belgique	<a href="http://www.eaea.org">www.eaea.org</a>

# 1. Comment définir une politique (dans le domaine de l'éducation des adultes) ?

## Introduction

Quand nous parlons de politique, beaucoup de personnes montrent un certain manque d'intérêt. « La politique, c'est ennuyeux ! », « La politique, ce n'est pas pour moi ! » sont des phrases que nous entendons régulièrement et qui montrent à quel point la politique est mal comprise. Par conséquent, ce premier module donnera tout d'abord une définition de la notion de politique et montrera ensuite en quoi l'élaboration même des politiques est importante pour tout éducateur pour adultes.

## Comment définir la politique ?

La politique s'applique dans différents cadres du niveau macro (perspective globale) au niveau micro (à l'échelle locale). En effet, il existe des déclarations politiques visant les organisations internationales et d'autres adressées à des organisations locales, les deux étant tout aussi valables. La notion de l'élaboration des politiques présente dans ce guide se veut être universelle, inclusive et facilement applicable. Chaque acteur travaillant dans le domaine de l'éducation des adultes devrait partager les principes et les développements clés de la politique de son organisation, à savoir ses lignes directrices, avec ses organisations membres, ses groupes et son public cibles. Les publications expliquant la politique d'une organisation dans le domaine de l'éducation des adultes devraient guider l'action de l'organisation et celle de ses employés.

**La politique peut être définie comme un ensemble de principes qui soutiennent et guident le processus de décision d'un acteur (personne ou organisation) du domaine de l'éducation des adultes.** Une politique peut se définir comme un énoncé complet décrivant une structure générale, allant de la déclaration d'intention au résultat final attendu. La politique d'un acteur du domaine de l'éducation des adultes se doit de guider les actions menées afin d'atteindre les objectifs fixés. Cependant, il est possible que les actions menées dans le cadre d'une politique ne conduisent pas aux résultats prévus. Dans ce cas, ces politiques restent cependant valides en ce qui concerne l'intention même d'agir.

Les politiques pour l'éducation des adultes permettent d'avoir des résultats attendus sur les apprenants et les prestataires de l'éducation des adultes, mais ont aussi des effets qui n'étaient pas recherchés à l'origine. Ces lignes directrices déterminent quels acteurs seront visés par ces actions, la façon dont ces actions seront menées, l'impact qu'elles auront et quand elles prendront effet. On voit souvent les politiques sous la forme de documents publiés, mais elles peuvent aussi être visibles à travers diverses formes et résultats. Nous pouvons citer par exemple les textes, les discours, les symboles et les pratiques (celles attestées par les lois, les services, les actions), etc.

Idéalement, les politiques devraient être le résultat d'un processus dynamique d'engagement et non celui d'un processus législatif figé. La politique est interprétée et ajustée en permanence par les acteurs qui la mettent en œuvre à travers les décisions qu'ils prennent au quotidien. Même si cet aspect du processus d'élaboration des politiques est réalisé de manière inconsciente et n'est pas notifié expressément, cela montre que la politique est aussi faite par tous les acteurs pendant le processus de mise en œuvre. Par conséquent, tous les acteurs de l'éducation des adultes à tout niveau peuvent être impliqués dans le processus d'élaboration des politiques.



## Quels acteurs élaborent les politiques ?

Chaque acteur participe à l'élaboration des politiques de l'éducation des adultes que ce soit au niveau de sa conception ou à celui de sa mise en pratique sur le terrain. En général, les personnes qui ne sont pas des décideurs ou des responsables politiques en tant que tels ne considèrent pas qu'elles jouent elles-mêmes un rôle dans l'élaboration des politiques. L'élaboration des politiques reste donc par défaut et incontestablement un domaine réservé aux élites politiques qui normalisent la détention de ce pouvoir exclusif. L'exclusion de la population dite de masses du processus d'élaboration des politiques – et notamment celle des groupes les plus concernés par ces politiques – est aussi normalisée.

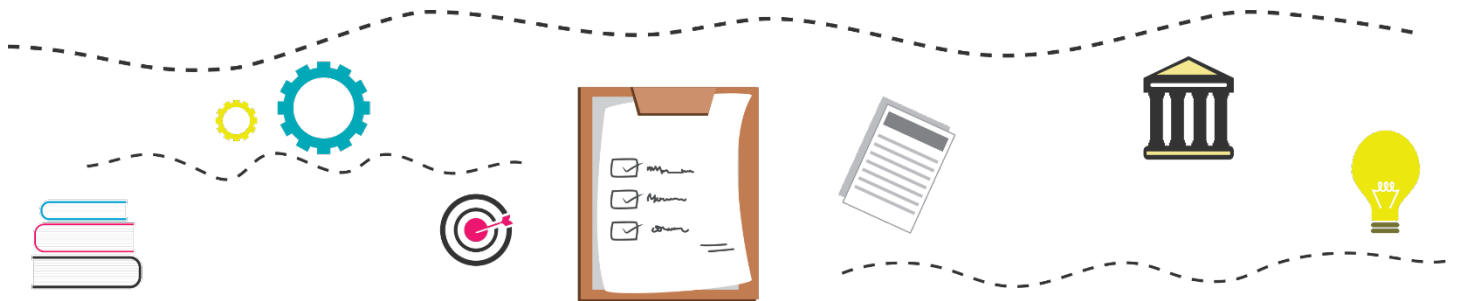
La nature élitiste de l'élaboration des politiques est liée au concept dit de « peuple semi-souverain ». Ce concept induit le fait que parce que le processus d'élaboration des politiques est complexe, il s'effectue sans une implication significative de la part du peuple, et à l'écart des communautés et des réseaux qui seront directement impactés par cette politique. La nature élitiste de l'élaboration des politiques accentue aussi le fossé entre les attentes des décideurs politiques de haut rang et la réelle mise en œuvre au niveau local. Ce fossé a pour conséquence même de consolider cette nature exclusive et élitiste de l'élaboration des politiques. Ainsi, cela devient de plus en plus un domaine réservé seulement aux élus politiques, phénomène accentué par l'auto-exclusion du reste de la population. Dans les sociétés modernes, l'élaboration des politiques est de facto déléguée au gouvernement et à son exécutif, lesquels exercent la politique au nom du peuple. La délégation implicite du pouvoir de décision politique aux élites et la normalisation d'un peuple dit « semi-souverain » conduit inconsciemment à considérer que ce sont toujours « les autres » qui font la politique, et non nous-mêmes.

## Le processus d'élaboration des politiques

En amont, les décideurs politiques reçoivent diverses contributions de la part d'autres acteurs que ce soit des informations, des demandes spécifiques ou des pressions exercées. Puis, les décideurs politiques produisent des résultats sous la forme de lois, de régulation ou d'autres énoncés politiques. Alors que théoriquement l'élaboration des politiques devrait être un processus relativement simple, il se révèle être extraordinairement complexe en réalité (Sabatir & Weible 2014), notamment du fait d'une séparation horizontale et verticale de plus en plus forte, et d'un système de gouvernance à multi-niveaux. Le cycle en six étapes qui est souvent utilisé pour décrire le processus d'élaboration des politiques, simplifie à outrance la nature illimitée de l'élaboration des politiques dans nos sociétés modernes.

Au fil du temps, les outils utilisés dans le cadre du processus d'élaboration des politiques sont aussi de plus en plus complexes. De grandes théories nous permettent de mieux comprendre les bases théoriques de la politique. A ce sujet, nous pouvons citer les théories suivantes : institutionnelles, rationnelles, progressives, de processus, de groupes, des élites, des jeux et des systèmes (Dye 1995). Des modèles cherchent aussi à expliquer dans quelle mesure l'élaboration des politiques est efficace malgré un contexte d'ambiguïté politique, d'incertitude empirique et malgré la difficulté de prévoir l'impact des politiques. Nous pouvons ainsi citer le Modèle d'analyse des flux multiples, le Modèle de coalition des plaidoyers et le Modèle Knot (Lindblom 1993).

Ainsi, le projet DIMA répond à la nécessité de fournir un guide qui donne le moyen de s'investir dans le processus d'élaboration des politiques aux éducateurs des adultes. Ce guide comprend donc un modèle adaptable pour aider les éducateurs à participer au processus d'élaboration d'une politique.



## Un modèle pour participer à l'élaboration d'une politique au sein de votre organisation

Il est important d'expliquer comment la politique peut être élaborée par un acteur du domaine de l'éducation des adultes. Dans tout contexte, les acteurs de l'éducation des adultes qui participent à l'élaboration des politiques doivent faire preuve de pratiques exemplaires. Ils devraient notamment préparer une stratégie sur la façon-même dont l'élaboration des politiques est encouragée et soutenue par l'organisation/les employés.

La checklist<sup>4</sup> suivante s'applique à toutes les organisations pour l'éducation des adultes qui souhaiteraient utiliser leur droit et leur influence afin de participer à l'élaboration des politiques qui touchent directement les populations cibles avec lesquelles elles travaillent.

Les acteurs de l'éducation des adultes peuvent ainsi vérifier si le cadre stratégique de leur propre organisation respecte les huit principes indiqués. Ils peuvent aussi aller plus loin dans la réflexion en répondant à deux questions : l'une sur les causes expliquant pourquoi ils sont en droit de contribuer à la politique (question n°1) et l'autre sur ce qu'ils ont appris de leur expérience antérieure en politique (question n°3). Cette checklist peut être remplie individuellement, mais il est conseillé de la remplir collectivement par l'ensemble des acteurs de la structure.

---

<sup>4</sup> Checklist = liste de vérification

## Checklist « Comment définir la politique (dans le domaine de l'éducation des adultes) ? »

1. Pourquoi cet acteur devrait désormais contribuer à la politique dans le domaine de l'éducation des adultes ?

2. Aspects du cadre stratégique/de la politique	Oui	Non	A améliorer
2.1. Est-ce que la mission ou la vision de l'acteur est clairement définie ?			
2.2. Est-ce que les buts de l'acteur sont clairement établis ?			
2.3. Est-ce que les objectifs (à court et à long terme) sont clairement établis ?			
2.4. Est-ce que les grands principes sur lesquels repose la mise en œuvre de cette politique sont clairement définis ?			
2.5. Est-ce que les parties prenantes à consulter pour l'élaboration des politiques sont listées ?			
2.6. Est-ce qu'un rapport annuel ou un historique des activités de l'organisation ont été récemment publiés ?			
2.7. Est-ce qu'un énoncé des objectifs d'éducation pour adultes de l'organisme/de l'agent a été publié ?			
2.8. Est-ce que les autres cadres stratégiques et politiques se rapportant à la politique nationale/régionale ont été listés et sont disponibles au sein de la structure ?			

3. Si cet acteur a auparavant déjà contribué aux politiques de l'éducation des adultes, qu'est-ce qui pourrait être fait différemment aujourd'hui ?

**Sources :**

- Dye, Thomas. (1995). Comprendre les politiques publiques. (*Titre original : Understanding Public Policy*) Prentice Hall.
- Lindblom, Charles. (1993). Le processus d'élaboration des politiques (3<sup>ème</sup> Ed.) (*Titre original : The Policy Making Process*), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Sabatier, Paul A., et Christopher M. Weible. (Eds.) (2014). Théories du processus politique. (*Titre original : Theories of the Policy Process*), Westview Press.

## 2. Analyse des besoins

### Introduction

Le concept d' « analyse des besoins » dans le domaine de l'éducation des adultes peut être défini comme le fait de recueillir le plus d'informations possibles afin de pouvoir comprendre pleinement les besoins et les enjeux auxquels font face les apprenants, et de pouvoir ainsi choisir la meilleure solution pour répondre à ces besoins. Les termes d' « *analyse situationnelle* » ou de « *diagnostic organisationnel* » sont parfois aussi utilisés pour désigner ce concept.

L'analyse des besoins est une étape essentielle afin de participer à l'élaboration des politiques d'éducation des adultes. Le but d'une analyse des besoins, que ce soit au niveau local ou national, est de fournir des données sur les besoins et les disparités existants dans le domaine de l'éducation des adultes. Ainsi, pour une situation donnée dans une organisation ou un pays en particulier, il est possible d'identifier les différences existant entre la situation telle qu'elle est aujourd'hui et celle qu'elle devrait être (ou ce qu'elle serait censée être).

Quelle est la situation actuelle ?	↔	Quelle devrait être la situation actuelle ?
Les résultats et les procédures actuels	↔	Les résultats et les procédures attendus
Les connaissances et les compétences actuelles des prestataires d'éducation	↔	Les connaissances et les compétences requises pour les prestataires d'éducation
Le niveau actuel atteint par les apprenants	↔	Le niveau visé que les apprenants devraient atteindre

L'intérêt pour ce concept a commencé avec le travail réalisé par John Dewey en 1933, puis s'est poursuivi avec la logique de Ralph Tyler sur la théorie des programmes en 1950.

Dans sa méta-analyse de la littérature existante sur le Concept de Besoin Educatif (1977), Monette conclue que les publications se focalisent plus sur les aspects plus techniques du concept d'évaluation des besoins que sur la philosophie-même du concept. Il ajoute que les procédures d'évaluation des besoins vont finalement avoir pour conséquence de faire quelques ajustements du système, mais de ne vont pas le transformer en tant que tel.

### Le processus d'analyse des besoins

Dans le cadre du processus d'analyse des besoins, il est essentiel de recueillir les informations de la façon la plus appropriée possible. Pour cela, cela induit en général de recueillir des informations à la fois quantitatives et qualitatives. Le choix d'utiliser des techniques qualitatives et quantitatives est fait en fonction du problème traité par la future politique, mais aussi selon les connaissances déjà existantes sur ledit problème. Cependant, dans la plupart des cas, les deux techniques sont complémentaires.

## Recherche quantitative

L'objectif de ce type de recherche est d'obtenir des éléments quantitatifs afin de mesurer un problème spécifique et d'être en mesure de prévoir certains développements futurs. En utilisant des statistiques et des méthodes structurées de collecte de données, il est ainsi possible de mesurer chaque aspect du problème. La recherche quantitative permet de comparer plus facilement les données concernant une population témoin avec celles d'autres sous-populations.

La recherche quantitative est notamment très utile pour les chercheurs qui cherchent à savoir, par exemple, combien de personnes participent à l'éducation des adultes dans un pays, une région ou un établissement d'enseignement donné ; combien de personnes utilisent les services d'orientation de l'éducation des adultes ; ou encore combien de personnes font reconnaître des acquis formels et non-formels. Dans le cadre de la recherche quantitative, les chercheurs cherchent à fournir des réponses généralisables sur la base d'un échantillon de la population étudiée. Cependant, ce genre de généralisation est pertinent seulement si l'échantillon de population est représentatif de l'ensemble de la population.

## Recherche qualitative

La recherche qualitative est en général moins structurée et basée sur des échantillons plus restreints. Cependant, ce type de recherche permet d'avoir un meilleur aperçu et une connaissance plus approfondie du problème étudié. La recherche qualitative est particulièrement utile afin de comprendre les aspects sociaux et psychologiques ; comme par exemple la perception, l'interprétation, les opinions, les motivations, les émotions et le processus de décision lié au problème étudié. L'objectif principal n'est donc pas de mesurer le problème en tant que tel. A titre d'exemple, une recherche qualitative pourrait chercher à déterminer si les personnes sont intéressées par l'éducation des adultes dans un pays ou une région donnée, ce qui les motive pour participer, etc.

La structure de la recherche qualitative est flexible et a pour objectif de renforcer l'interaction sur le terrain. D'une part, cette technique a de grands avantages car elle permet d'observer un phénomène à l'échelle de l'individu mais aussi parce qu'elle permet aux chercheurs d'approfondir leur compréhension d'un problème donné de manière positive. D'autre part, cette technique a un coût financier et non-financier plus élevé que la recherche quantitative, et il est souvent difficile de comparer les résultats obtenus. La recherche quantitative peut être conduite dans le cadre de groupes de conversation ou d'entretien individuel approfondi.

	RECHERCHE QUALITATIVE	RECHERCHE QUANTITATIVE
OBJECTIFS	Obtenir une compréhension qualitative d'une action : pour quelle raison a-t-elle été mise en place ? quelles sont les motivations ?	Quantifier des données et généraliser les résultats d'un échantillon
SELECTION	Réduite, non représentative	Vaste, représentative
COLLECTE DE DONNEES	Structurée/semi-structurée/Non structurée	Structurée

<b>ANALYSE</b>	Non statistique	Statistique
<b>RESULTATS</b>	Compréhension du problème	Pouvoir recommander une procédure définitive

## Les différents types d'évaluation des besoins

Les différentes méthodes d'évaluation des besoins peuvent être classées comme suit (en pratique, chacune d'entre elles peut cependant prendre de nombreuses formes) :

**Analyse des écarts/lacunes** : Knowles suggère d'utiliser cette méthode formelle qui implique la comparaison de performances en se basant sur des compétences visées. Les techniques utilisées sont l'auto-évaluation, l'évaluation par les pairs et les techniques objectives de mise à l'épreuve. Cette technique permet de planifier l'éducation.

**Réflexion sur l'action et réflexion en action** : La **réflexion sur l'action** est une méthode faisant partie de l'apprentissage par l'expérience. Cette méthode implique une réflexion sur les performances antérieures et a pour objectif d'identifier ce qui a été bien fait et ce qui auraient pu être mieux fait. <sup>18,19</sup> Cette analyse permet de déterminer les besoins éducatifs. La **réflexion en action** implique quant à elle une réflexion sur la performance actuelle. Afin d'aller plus loin dans la réflexion, des outils pour s'autoévaluer comme un journal de bord, un journal ou encore l'auto-critique peuvent être utilisés.

**Examen par des pairs (« Peer review »)** : Cela implique que les équipes travaillant dans le domaine de l'éducation des adultes évaluent réciproquement leurs pratiques de travail, donnent leur avis et parfois des conseils sur les stratégies qui pourraient être mises en place afin d'améliorer les résultats de la structure en termes d'organisation et de formations. Il existe quatre types d'évaluation par les pairs : interne, externe, multidisciplinaire, physique.

**Observation** : Des observations sont faites, débattues, et des besoins d'apprentissage sont ainsi identifiés. L'observateur peut être un pair, un supérieur ou une personne désintéressée ; l'évaluation devant rester objective.

**Révision du plan et examen des progrès** : Les plans, les notes et les rapports sont régulièrement réexaminés. Sur cette base, des discussions sont menées afin de déterminer quels sont les besoins.

Sources :

Dewey, J. (1933). Une réaffirmation de la relation entre la pensée réflexive et le processus éducatif (*Titre original : How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process.*) New York: D.C. Heath and Company.

Knowles N. 1990. L'apprenant adulte : une espèce négligée. (*Titre original : The adult learner: a neglected species.*) 4<sup>ème</sup> éd. Houston: Gulf

Monette, Maurice L. 1977. Le concept de besoin éducatif : une analyse de publications sélectionnées. (*Titre original : The Concept of Educational Need: An analysis of selected literature.*) Journal de l'Education des Adultes Vol 27, Numéro 2, 1977 (<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/074171367702700203> Consulté le 10/01/2017)

Tyler, Ralph. Principes de base des programmes d'éducation et de l'enseignement. (*Titre original : Basic Principles of Curriculum and Instruction*), Chicago: University of Chicago Press, 1950.



## Checklist « Analyse des besoins »

Checklist pour la collecte de données à l'échelle de la structure	Oui	Non	A améliorer
1. Est-ce que l'organisation a un plan d'analyse des besoins ?			
2. Est-ce que l'analyse des besoins comprend une collecte de données quantitatives et qualitatives ?			
3. Est-ce qu'il y a une méthode définie pour analyser les données ?			
4. Quelles leçons a-t-on tiré des analyses de besoin faites auparavant ?			
5. Comment les résultats de l'analyse des besoins sont-ils présentés ?			

Checklist pour la collecte de données au niveau national	Oui	Non	A améliorer
1. Est-ce que le pays a atteint le taux de participation fixé par l'Union européenne ?			
2. Quels sont les besoins de formation des adultes employés ? Ont-ils besoin de formations complémentaires dans le cadre de leur profession ?			
3. Est-ce que les employés sont impliqués dans l'élaboration des politiques et des stratégies de l'éducation des adultes ?			
4. Est-ce que les employés sont impliqués dans la réalisation de l'analyse des besoins ?			
5. Est-ce que les employés sont impliqués dans l'élaboration des programmes éducatifs ?			
6. Est-ce qu'il existe un système d'évaluation de la qualité dans le domaine de l'éducation des adultes ?			
7. Est-ce que les services de conseil et d'orientation sont utilisés dans le pays ?			
8. Est-ce qu'il existe un système établi pour la reconnaissance de l'apprentissage non-formel et informel au niveau national ?			

<b>9. Est-ce que ce système est utilisé par les adultes ?</b>			
<b>10. Est-ce que les données sont recueillies en fonction du profil des apprenants adultes ? (préférences pédagogiques, âge, profession, sexe, etc.)</b>			
<b>11. Est-ce que les données concernant le marché du travail (emploi, chômage, professions en demande) sont collectées ?</b>			
<b>12. Quels sont les besoins de formation des adultes employés ?</b>			
<b>13. Quels sont les besoins en termes de compétences sur le marché du travail ?</b>			
<b>14. Quelles sont les tendances observées à l'échelle européenne et internationale concernant l'offre de formations des adultes ?</b>			
<b>15. Est-ce que tous les acteurs ont été consultés pendant l'analyse des données ? (primaire-secondaire)</b>			
<b>16. Est-ce que les besoins et les disparités existants sont clairement définis ?</b>			
<b>17. Est-ce que la priorité est donnée aux besoins ?</b>			

### 3. Les parties prenantes et les consultations

#### Introduction

Ce module a pour objectif d'introduire le concept de consultation et d'implication des parties prenantes. Il présentera aussi les différentes méthodes pouvant être utilisées par les personnes élaborant les politiques afin d'impliquer un grand nombre d'acteurs dans l'élaboration de la politique pour l'éducation des adultes.

#### Consultation & implication des parties prenantes

L'implication des parties prenantes peut être formelle ou informelle. Elle peut s'appuyer sur tout type de moyen de communication qui renforce les flux d'informations. L'expression « parties prenantes » ou « acteurs » peut désigner un individu ou les entités d'un groupe sans le soutien desquels l'organisation n'existerait plus. Nous pouvons différencier les *parties prenantes primaires* et *secondaires*.

**Parties prenantes primaires** – Acteurs essentiels dans le fonctionnement même de l'organisation.

**Parties prenantes secondaires** – Acteurs non essentiels dans le fonctionnement même de l'organisation, mais qui peuvent être concernés par les activités de l'organisation ou qui peuvent influencer les activités de l'organisation.

Il est très important d'être inclusif dans le contexte d'élaboration des politiques de l'éducation des adultes (Arnstein 1969). Les *parties prenantes dites « exclues »* désignent les acteurs qui ne sont ni des parties prenantes primaires ni des parties prenantes secondaires, et qui sont exclues des activités de l'organisation intentionnellement ou par défaut.

Le processus de consultation et d'implication des parties prenantes est plus efficace quand il est exercé en continu. En effet, cela permet d'établir et de renforcer les relations au fil du temps. C'est dans cette optique que doivent être organisées les consultations individuelles et les événements dont l'objectif principal est d'impliquer des parties prenantes dans le processus d'élaboration des politiques. Dans le cadre des consultations, les acteurs individuels et les groupes choisissent de participer à différents degrés allant d'un simple conseil à la participation même de l'élaboration du processus, ou encore d'une implication partielle à la prise en charge de la réalisation de projets afin d'atteindre plusieurs objectifs. Il peut être difficile de gérer les attentes de plusieurs types d'acteurs dans le cadre d'un processus participatif, mais les bénéfices d'un engagement permanent (notion de « buy-in »<sup>5</sup>) des acteurs l'emportent largement sur les difficultés potentielles.

Répondre aux questions suivantes permet de mieux planifier et concevoir les consultations publiques :

1. Quel niveau d'implication est attendu de la part des participants ?
2. Qui sera consulté (parties prenantes primaires et secondaires)?

---

<sup>5</sup> La notion de « buy-in » implique un engagement accru pour les missions et/ou les objectifs de l'organisation/du processus, et/ou dans le cadre duquel, l'engagement consultatif est aussi important à l'échelle de l'individu.

3. Quelles parties prenantes seront exclues ?
4. Comment les parties prenantes sont-elles identifiées ?
5. Quels outils de communication seront utilisés dans le cadre de la consultation ?
6. Quelles sont les étapes du processus de consultation ?
7. Quelles ressources sont disponibles pour les parties prenantes impliquées dans la consultation ?
8. Quelles méthodes et quels outils peuvent être utilisés dans le cadre de la consultation ?
9. Quelles sont les limites de la consultation ?

## Quels sont l'objectif et la portée du processus de consultation ?

Il est essentiel de préciser clairement le but et la portée du processus de consultation. Par exemple, est-ce que le processus de consultation a pour objectif :

1. D'identifier les programmes d'éducation des adultes et d'établir quelles sont leurs priorités ?
2. De se mettre d'accord sur une proposition ou un plan ?
3. D'informer les personnes chargées d'élaborer la politique d'une organisation ou d'une communauté ?
4. De continuer un processus déjà existant ou d'initier un nouveau processus de consultation ?
5. Développer des méthodes de travail collaboratives afin d'impliquer des parties prenantes ?
6. D'évaluer l'avancement d'un programme mis en œuvre ou d'identifier de nouveaux besoins ?

Le fait d'établir un but précis permet d'identifier plus facilement les objectifs de la consultation et les résultats attendus, mais aussi de pouvoir déterminer la portée et l'envergure de la consultation. Tout plan de communication mis en place pour la consultation et l'implication des parties prenantes doit comprendre des informations sur les propositions politiques, les plans et les services d'éducation des adultes ainsi que sur les processus déjà existants dans les autres juridictions. La plupart du temps, les personnes participant à l'élaboration des politiques ont besoin d'être soutenu afin de pouvoir s'engager de façon significative. Les prestataires d'éducation des adultes possèdent de très bonnes compétences qui leur permettraient de s'engager pleinement dans un processus de consultation, mais en général le manque de ressources ne leur permet pas de mettre en place une consultation.

Réaliser une consultation a les avantages suivants :

1. Elargir l'éventail des options offertes pour élaborer une politique, recueillir de nouvelles données et informations nécessaires pour réaliser l'analyse et la vérification ultérieure de ses résultats
2. Disposer de plus d'informations permet de garantir l'efficacité de la consultation et de la participation au processus d'élaboration des politiques.
3. La contribution de plusieurs secteurs, d'experts en politique et de l'ensemble du public permet de garantir une plus grande viabilité et pérennité de la politique à mettre en place.
4. Donner accès au processus d'élaboration des politiques permet de garantir et de renforcer la transparence dans les processus de décision et administratif.
5. Assurer une légitimité et donc en retour augmenter la crédibilité de l'action
6. Comme la vision et les réponses des citoyens sont incluses dans le processus d'élaboration des politiques, cela permet de renforcer la responsabilité publique.



7. Augmenter la volonté de participer à la mise en œuvre de la politique et du respect de la future politique mise en place

## Surmonter les obstacles à la consultation

Dans le cadre d'un processus de consultation, il est essentiel d'identifier les obstacles sociaux, culturels et économiques qu'on pourrait avoir à surmonter, ainsi que les facteurs d'exclusion, les préjugés et le manque d'engagement potentiel des participants (cf Chambers 1997). Dans le cadre de l'élaboration d'une consultation et d'un processus d'implication des parties prenantes, il est essentiel de prévoir une stratégie afin de réduire les obstacles au minimum.

## Obstacles éventuels à prendre en compte

Les obstacles suivants sont à prendre en compte :

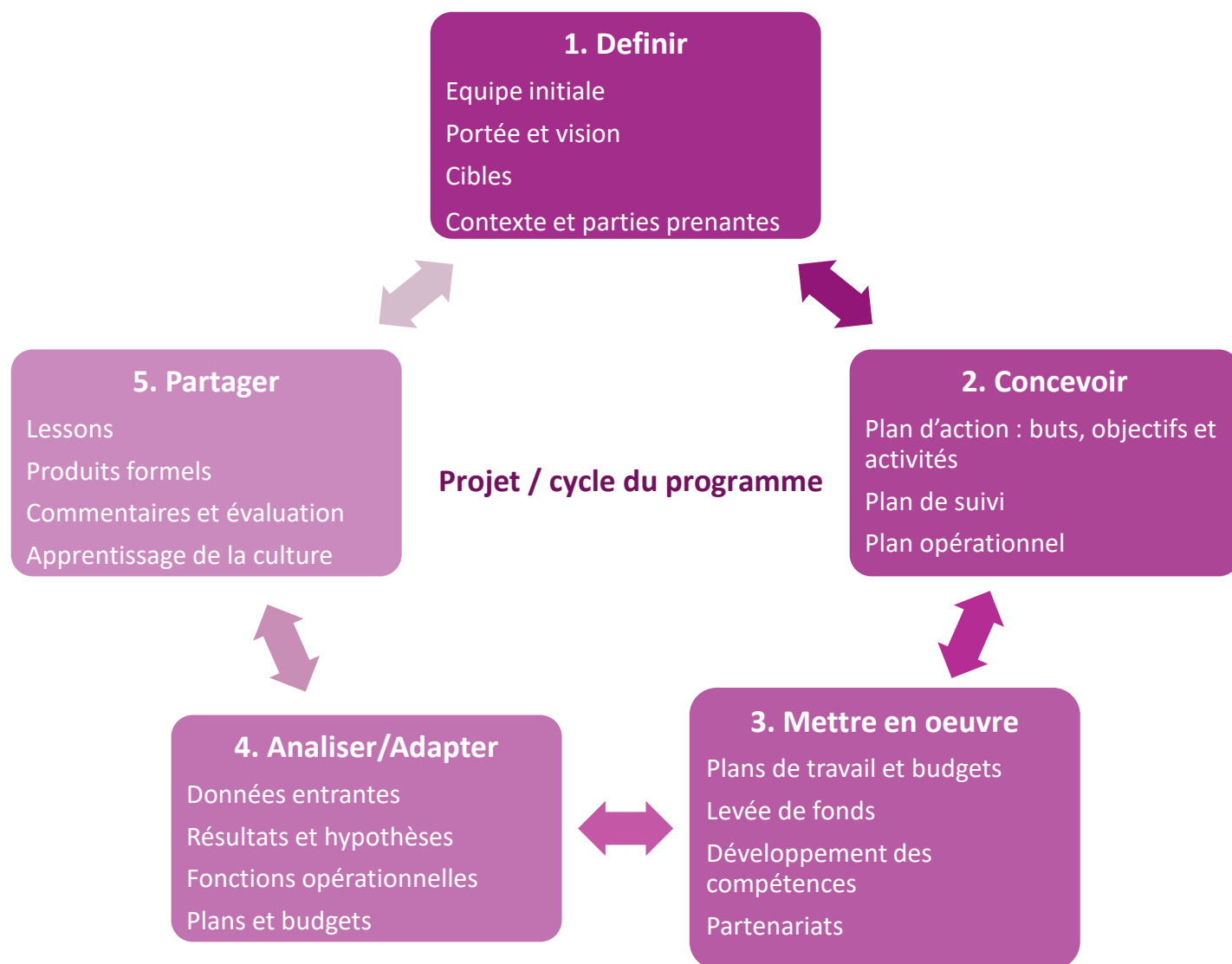
1. La capacité et l'habileté des différentes parties prenantes à participer
2. La difficulté de consulter des groupes difficiles à atteindre comme les jeunes, les personnes âgées, les minorités et les groupes exclus socialement
3. Les différents niveaux des infrastructures publiques
4. Les communautés non reconnues ou divisées
5. L'isolement rural
6. Le manque d'information
7. Le niveau d'alphabétisation et les compétences de bases en calcul dont disposent les parties prenantes, ainsi que le poids de la culture orale
8. Les techniques et les méthodes de consultation dites d'exclusion et conformistes
9. La nécessité de planification indépendante
10. L'endroit où a lieu la consultation, et son accessibilité
11. Le nombre et la forme des événements mis en place dans le cadre de la consultation
12. La possibilité d'utiliser internet pour répondre à la consultation
13. Les offres de transport existantes pour accéder à l'endroit où a lieu la consultation
14. Les besoins de garde d'enfants et l'accès aux soins pour les personnes vulnérables
15. Le format et le contenu du matériel publicitaire et d'information
16. Le recours au service d'interprètes du langage des signes
17. La nécessité d'organiser des activités de rapprochement et d'information renforcées dans le cadre du processus de consultation et d'implication des parties prenantes

## L'étape du processus de consultation ?

Tout processus de consultation et d'implication des parties prenantes est un projet en lui-même qui se déroule selon plusieurs étapes définissant le cycle du projet (cf schéma). Chaque étape doit être planifiée, révisée et adaptée afin d'obtenir un engagement optimal. Différentes méthodes de communication, d'information et de consultation seront utilisées en fonction de chaque étape du processus de consultation.

## Communication

Il est important d'utiliser un langage simple et d'éviter le jargon dans les supports de communication utilisés pour la consultation. Ces supports doivent aussi être disponibles dans des formats accessibles et doivent être disséminés dans des médias appropriés. Les événements organisés dans le cadre de la consultation devraient être annoncés par le biais de forums, de réseaux communautaires et organisationnels déjà existants. Il est aussi essentiel d'identifier les opportunités de synergie avec d'autres événements qui permettraient d'avoir un impact plus important. L'utilisation d'exemples et d'études de cas peut permettre de faciliter la mobilisation des acteurs, mais ne doit pas exercer une influence disproportionnée.



Adapté du cycle du programme WWF

## Checklist « méthodes de consultation & d'implication des parties prenantes »

La checklist ci-dessous liste les méthodes qui peuvent être utilisées individuellement ou en combinaison dans le cadre d'une consultation des parties prenantes. Chaque méthode a ses forces et ses faiblesses. Ces méthodes peuvent être incluses dans un plan de consultation détaillé.

<b>Pour une personne</b>	✓	<b>Pour un groupe</b>	✓
Entretien personnel		Groupe de discussion / Réunions publiques / Assemblée générale	
Présentation à un stand		Présentation à un stand / Discours	
Appels téléphoniques		Emission de radio / de télévision, appels téléphoniques	
SMS / E-mail		SMS / E-mail / réseaux sociaux	
Etude de cas / story board		Théâtre / spectacle / exposition	
Vidéo / Documentaire		Projection d'une vidéo / d'un documentaire	
Visites		Visites	
Questionnaire individuel		Questionnaire pour un groupe	
Boîte à suggestions		Présence lors de réunions d'autres organisations	
Aller directement à la rencontre des personnes		Participer à des événements communautaires	
Rencontre individuelle avec des experts		Rencontre de groupes d'experts	
Inviter des parties prenantes à une rencontre bilatérale		Inviter des parties prenantes à une rencontre multilatérale	
Utiliser les services d'interprétation et de langage gestuels		Utiliser les services d'interprétation et de langage gestuels	
Briefer des informateurs locaux pour leur rencontre avec des parties prenantes spécifiques		Briefer des informateurs locaux pour leur rencontre avec des groupes locaux	
Post-it / Panneaux d'affichage / Murs de graffitis		Post-it / Panneaux d'affichage / Murs de graffitis	
Travail individuel pour permettre une meilleure compréhension		Travail en groupe pour permettre une meilleure compréhension	

Participer à des rassemblements sociaux pour rencontrer d'autres personnes		Participer à des rassemblements sociaux pour rencontrer d'autres groupes	
Réaliser des activités de sensibilisation		Réaliser des activités de sensibilisation	
Promouvoir les discussions en ligne		Promouvoir les discussions en ligne	
D'autres méthodes??		D'autres méthodes??	

Sources :

Arnstein, Sherry R. (1969) « Une échelle de participation des citoyens » (*Titre original : A Ladder Of Citizen Participation*), Journal de l'American Planning Association, 35: 4, 216 — 224 (<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944366908977225>)

Chambers, R. 1997. « Quelle réalité compte ? Mettre celle des premiers en dernier ». (*Titre original : Whose Reality Counts? Putting the First Last.*) Intermediate Technology Publications

Hoy, Wayne K; Adams, Curt M. 2016. « Recherche quantitative dans le domaine de l'éducation : une amorce » (*Titre original : Quantitative Research in Education: A Primer*), SAGE Publications, Inc

Silverman, David 2016. « Recherche qualitative » (*Titre original: Qualitative research*), Sage Publications



## 4. Le processus d'élaboration des politiques

### Introduction

Dans le domaine de l'éducation des adultes, l'élaboration actuelle des politiques est perçue comme un processus plutôt que comme une décision isolée. L'élaboration de politiques dans l'éducation des adultes est un processus continu contenant plusieurs particularités en fonction du pays dans lequel il se déroule. Il s'agit d'un processus d'examen de tous les facteurs pouvant affecter le développement du pays, de la région ou d'une entité particulière (un établissement d'enseignement) et l'adoption ultérieure de recommandations concernant les prochaines étapes dans le domaine de l'éducation des adultes.

Il est également important de souligner qu'il existe une distinction claire entre les termes élaboration des politiques et stratégie de développement dans le domaine de l'éducation des adultes. Le résultat du processus d'élaboration des politiques est général car il ne détermine que l'orientation de l'éducation des adultes, que ce soit au niveau national ou régional ou dans le secteur privé. En revanche, la stratégie de développement est un document spécifique qui définit des mesures concrètes à mettre en œuvre dans le secteur de l'éducation des adultes pour les établissements d'enseignement étatiques, régionaux ou privés.

### Consultation et coordination dans le processus d'élaboration des politiques

La complexité de toutes les mesures et réformes nécessite une participation active non seulement du service compétent, mais aussi de nombreux autres acteurs. La consultation et la coordination dans les politiques publiques ne visent pas seulement à fournir des suggestions d'information et de traitement. Il s'agit également de la possibilité d'une participation active d'autres secteurs et individus afin de façonner sa forme finale. Les décideurs doivent prendre en compte un certain nombre de facteurs tout en prenant des décisions importantes. L'un des facteurs cruciaux est le résultat de la consultation.

Le processus de consultation repose sur trois piliers principaux :

1. Fournir des informations : les acteurs de l'élaboration des politiques facilitent le flux d'informations aux experts, aux citoyens et aux groupes d'intérêt afin que les participants aux consultations aient accès à des informations essentielles.
2. Traitement des suggestions : les acteurs de l'élaboration des politiques recherchent activement et traitent de nouvelles suggestions pendant toute la durée du cycle politique.
3. Participation active des groupes d'intérêt, des citoyens et d'autres entités (par exemple, groupes de travail, commissions, forums, etc.)

Une partie essentielle de la consultation coordonne le processus lui-même. Il s'agit de veiller à ce que la consultation soit utile et efficace et se déroule sans délais, doubles emplois ou omission inutiles de la part des partenaires importants.

Le processus de consultation devrait inclure la plus large gamme possible d'organisations et d'individus :

1. Différents services : la plupart des politiques publiques affectent plusieurs services
2. Secteurs particuliers : par exemple, toutes les institutions fournissant des services dans l'éducation
3. Experts dans domaine de l'éducation
4. Experts désignés par différents partis politiques
5. Groupes d'intérêts : syndicats, organisations d'employeurs, associations professionnelles et de commerce, ONG
6. Fournisseurs d'éducation des adultes
7. Public : personnes ayant un intérêt direct pour le sujet ou le grand public

## Checklist : le processus d'élaboration des politiques

Étapes impliquées dans le processus d'élaboration des politiques dans l'Education des Adultes	Oui	Non	A améliorer
<p><b>1. Pour les acteurs régionaux engagés dans le processus d'élaboration des politiques : Se familiariser avec les politiques en matière d'éducation des adultes au niveau européen, au niveau national et au niveau régional.</b></p> <p><b>Pour les établissements d'enseignement spécifique engagés dans le processus d'élaboration des politiques : Se familiariser avec les politiques en matière d'éducation des adultes au niveau individuel</b></p>			
<p><b>2. Lancer un processus de consultation et rassembler les acteurs concernés au niveau national / régional.</b></p> <p><b>Au niveau d'une institution particulière : rassembler une équipe d'éducateurs, de cadres de formation continue, de conférenciers et de représentants d'employeurs dans la région</b></p>			
<p><b>3. Résultat du processus de consultation</b></p>			
<p><b>Déterminer les priorités du pays en ce qui concerne sa croissance économique et les investisseurs potentiels afin d'assurer le respect des orientations des politiques européennes basées sur un processus de consultation entre les différents acteurs clés dans un pays particulier</b></p>			
<p><b>Déterminer les priorités pour la région compte tenu de sa croissance économique, des investisseurs potentiels, pour assurer la conformité des politiques nationales et européennes basées sur un processus de consultation impliquant le gouvernement, les employeurs et les établissements d'enseignement</b></p>			

<p>Mettre en place un groupe de travail composé de directeurs dans le domaine de l'éducation, de conférenciers et d'employeurs dans la région où la consultation a lieu afin d'évaluer les problèmes actuels existant à tous les niveaux, y compris le développement économique de la région et les besoins du marché du travail. Définir une politique dans un avenir proche correspondant à celle prise par les établissements d'enseignement.</p>			
<p><b>4. Créer une ébauche de politique à partir des résultats de la consultation et du processus d'élaboration des politiques</b></p>			
<p><b>5. Réaliser un processus d'approbation des politiques d'une manière pertinente pour un pays, une région ou une institution particulier</b></p>			

## 5. Développement d'une stratégie

### Introduction

Ce module vise à soutenir le développement de la stratégie et à responsabiliser les principaux intervenants (les décideurs, les prestataires d'éducation pour adultes) pour élaborer des stratégies, des plans d'action et des programmes d'éducation pour adultes. Les principaux domaines abordés dans ce module sont les suivants :

1. Développer une vision et une mission
2. Définir les objectifs SMART
3. Définir le plan d'action
4. Suivi et évaluation (niveau élevé - plus d'information dans le module 7)

### Développer une vision et une mission

La vision est l'aspiration de l'organisation - ce qu'elle aimerait être à l'avenir. Dans le cadre de DIMA, la vision définira l'état futur optimal de l'éducation des adultes dans un pays ou une région.

La mission est un objectif réaliste. Il définit l'objectif fixé pour le secteur de l'éducation des adultes par ses parties prenantes et ce après la mise en place d'une stratégie/politique spécifique. La mission tient compte de la situation actuelle du territoire (fortement liée à l'analyse de la situation), s'appuie sur les résultats déjà réalisés (par exemple, les politiques réussies et le programme de développement) et établit les principaux objectifs stratégiques et les résultats escomptés de la stratégie de développement.

Un exemple :

Publication d'origine : [http://www.nysmsa.org/wp-content/uploads/files/mission\\_statement\\_booklet.pdf](http://www.nysmsa.org/wp-content/uploads/files/mission_statement_booklet.pdf)

"Lodish recommande une approche en trois étapes pour l'élaboration d'un énoncé de mission : 1. Organiser un comité de direction de cinq à dix personnes, représentant diverses branches de la communauté scolaire. Toute décision devrait être prise par consensus. 2. Recueillir des informations sur les choses que les gens veulent continuer, les choses que les gens veulent changer et les choses qui se produisent actuellement dans l'école. Élaborer un projet initial qui reflète les domaines de consensus les plus importants. 3. Réconciliez les domaines où il existe des points de vue divergents. Élaborer un projet plus affiné pour le présenter et en discuter avec tous les groupes de la communauté scolaire.

Pour plus d'exemples, consultez aussi :

Source : Université de l'Etat de New-York. Le département de l'Education d'Etat (*Titre original : University of the State of New York The State Education Department*). Extrait de : [http://www.nysmsa.org/wp-content/uploads/files/mission\\_statement\\_booklet.pdf](http://www.nysmsa.org/wp-content/uploads/files/mission_statement_booklet.pdf)

Source : Judith A. Alamprese, Abt Associate, Chrys Limardo, Kratos Learning. Soumis par Kratos Learning. (2012). Guide de la politique à la performance (*Titre original : POLICY to PERFORMANCE Toolkit*). Extrait de : [https://lincs.ed.gov/publications/pdf/Toolkit\\_final\\_November2012.pdf](https://lincs.ed.gov/publications/pdf/Toolkit_final_November2012.pdf)

Source : Groupe de travail pour la santé et le développement communautaire à l'Université du Kansas. (2016). Stratégie de développement et plan d'action (*Titre original : Work Group for Community Health and*

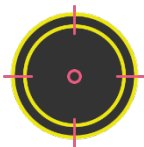
*Development at the University of Kansas. (2016). Developing Strategic and Action Plans*). Extrait de : <http://ctb.ku.edu/en/developing-strategic-and-action-plans>

Source : Craig Van Korlaar. (2012). Guide de création des objectifs de mission et de vision (*Titre original: Guide to Creating Mission & Vision Statements*). Extrait de : <https://topnonprofits.com/vision-mission/>

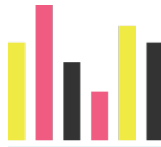
Source : International HIV/AIDS Alliance. (2007). Comment développer un plan stratégique: un outil pour les ONGs (*Titre original : How to Develop a Strategic Plan: A Tool for NGOs and CBOs*). Extrait de : <https://www.k4health.org/toolkits/leadershipmgmt/how-develop-strategic-plan-tool-ngos-and-cbos>

## Définir les objectifs SMART

Afin de s'assurer que la stratégie sera mise en œuvre, vous devez développer des objectifs clairs et intelligents. Les objectifs sont les déclarations spécifiques indiquant ce qui devrait être atteint pour que **la vision et la mission soit atteintes**. Définir les objectifs SMART signifie qu'ils sont *spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et liés au temps*.



**S**



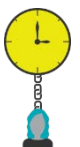
**M**



**A**



**R**



**T**

**S. = Spécifique** - Assurez-vous d'établir des objectifs spécifiques. Essayez de répondre à ces cinq questions : Qui ? Quoi ? Où ? Lequel ? Pourquoi ?

**M. = Mesurable** - Il est important d'inclure des indicateurs clairs et des critères concrets pour chaque objectif.

**A. = Atteignable** - Les objectifs doivent être réalisables.

**R. = Réaliste** - Les objectifs doivent être réalistes, logiques et alignés sur la vision et la mission de la stratégie.

**T. = Liés au temps** - Les objectifs doivent avoir un échéancier et des délais clairement définis- quels objectifs seront atteints et quand ?

Les objectifs doivent viser clairement les lacunes identifiées dans l'analyse des besoins et les priorités définies. Si vous souhaitez avoir des exemples et des ressources sur la façon de définir les objectifs SMART, consultez les publications suivantes :

Source : William Bryan, Joseph DiMartino. Center for Secondary Scholl Redesing. (2010). Ecrire les buts et les objectifs. Un guide pour les bénéficiaires des petites communautés d'apprentissage (*Titre original : Writing Goals and Objectives. A Guide for Grantees of the Smaller Learning Communities Program*). Extrait de : <https://www2.ed.gov/programs/slcp/slc-wgandobj-book-f.pdf>

Source : Groupe de travail pour la santé et le développement communautaire à l'Université du Kansas. (2016). Stratégie de développement et plan d'action (*Titre original: Work Group for Community Health and Development at the University of Kansas*). (2016). *Developing Strategic and Action Plans*. Extrait de : <http://ctb.ku.edu/en/developing-strategic-and-action-plans>

Source : Commission Européenne. Comment établir des objectifs. (*Titre original : European Commission. (2015). How to set objectives*). Extrait de : [http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/tool\\_13\\_en.htm#sdfootnote113sym](http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/tool_13_en.htm#sdfootnote113sym)

Source : Connie Champroise. (2007). Trousse de planification de la main-d'œuvre: évaluation de la planification de la main-d'œuvre (*Titre original: Workforce Planning Tool Kit: Evaluating Workforce Planning*). Extrait de: <http://www.cpsr.us/workforceplanning/documents/ToolkitEvaluation.pdf>

Source : Division de la prévention des MST, Centre national pour le VIH / sida, l'hépatite virale, les MST et la prévention de la tuberculose, les Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (2014). Décrivez le programme. (*Titre original: Division of STD Prevention, National Center for HIV/AIDS, Viral Hepatitis, STD, and TB Prevention, Centers for Disease Control and Prevention.(2014). Describe the Program*). Extrait de : [http://www.cdc.gov/std/program/pupestd/Step2\\_0215.pdf](http://www.cdc.gov/std/program/pupestd/Step2_0215.pdf)

Source : Henry Cothran, Allen Wysocki, Derek Farnsworth, and Jennifer L. Clark. (n.d). Développer des objectifs SMART pour votre organisation (*Titre original : Developing SMART Goals for your Organization*). Extrait de : <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/fe/fe57700.pdf>

## Définir le plan d'action

Un plan d'action doit identifier les éléments suivants :

1. **Objectifs** - déclarations indiquant ce qui devrait être atteint.
2. Les **résultats** sont les produits tangibles pour atteindre les objectifs.
3. **Indicateurs** - indicateurs clairement définis indiquant quand un objectif est atteint.
4. **Les activités** (souvent appelées actions) sont les actions nécessaires pour atteindre un résultat et un objectif respectif. Il peut y avoir une ou plusieurs activités afin d'atteindre chaque résultat.
5. Un **calendrier** - qui définira clairement ce qui sera fait et quand.
6. **Responsabilités** - qui est la personne responsable de chaque objectif, rendement et activité
7. **Budget** - définissez les ressources nécessaires pour chacune des activités.

## Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation du développement des politiques font partie intégrante de l'élaboration des politiques et de l'élaboration de la stratégie. Le suivi et l'évaluation des politiques peuvent améliorer l'information sur les politiques, la collaboration entre les parties prenantes et l'utilisation de techniques d'évaluation pour assurer un suivi, pour recadrer et réviser les politiques. Pour plus de détails, reportez-vous au module 7.

## Elaborer le document de stratégie

Pour atteindre cette étape, vous devez être familier avec les composants de l'élaboration de la stratégie. L'application de ces outils vous permettra de préparer un document de stratégie cohérent. Nous proposons un document de stratégie qui contiendra les sections répertoriées dans la liste de contrôle en page suivante.

<sup>1</sup> Sources : [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning)  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Cost-effectiveness\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Cost-effectiveness_analysis)  
<http://betterevaluation.org/en/evaluation-options/CostEffectivenessAnalysis>  
<http://ctb.ku.edu/en/developing-strategic-and-action-plans>

<http://www.esi-intl.co.uk/blogs/pmoperspectives/index.php/how-to-create-a-project-budget/>

## Checklist pour l'élaboration de la stratégie

Checklist pour le document stratégique				
Titre	Description	Oui	Non	A améliorer
<b>Engagement politique</b>	Déclaration claire de l'engagement politique pour la mise en œuvre de la stratégie.			
<b>Le Partenariat</b>	Un aperçu des partenaires impliqués et leur contribution au développement de la stratégie.			
<b>Membres de l'équipe</b>	Un aperçu des membres de l'équipe, de leurs rôles et de leurs responsabilités.			
<b>Stratégies/Politiques Actuelles/Passées</b>	Un bref aperçu des stratégies et politiques pertinentes passées et actuelles.			
<b>Analyse des besoins</b>	L'analyse des besoins et la description des parties prenantes sont clairement décrites.			
<b>Lacunes et Priorités</b>	Les lacunes identifiées et les priorités définies sont clairement énoncées.			
<b>Vision/Mission</b>	Une description détaillée de la Stratégie / Politique de la Vision et de la Mission.			
<b>Objectifs</b>	Les objectifs SMART sont définis.			
<b>Résultats</b>	Des résultats tangibles pour atteindre les objectifs.			
<b>Indicateurs</b>	Des indicateurs clairs pour mesurer la réalisation des objectifs.			
<b>Activités</b>	Les actions nécessaires pour obtenir un résultat et un objectif respectif sont définies.			
<b>Plage de temps</b>	La plage horaire dans lequel chaque activité aura lieu.			
<b>Responsabilités</b>	Les responsabilités pour chaque membre et partenaire de l'équipe sont clairement définies.			
<b>Suivi et évaluation</b>	Le processus de suivi et d'évaluation est clairement défini			
<b>Budget</b>	Aperçu du budget et des ressources nécessaires pour que les activités se matérialisent.			

## 6. Mise en œuvre de la stratégie

### Introduction

Le modèle suivant propose quelques concepts fondamentaux de l'utilisation d'instruments et de procédures adéquats pour la mise en œuvre réussie d'éléments structurés dans la stratégie définie d'élaboration de politiques d'Education des Adultes. Cette section doit être lue conjointement avec le module "5. Stratégie de développement "car ils sont fortement liés.

### Définition

*La mise en œuvre de la stratégie* est un processus d'élaboration de politiques qui repose sur la traduction de la stratégie choisie en action organisationnelle, pour atteindre les objectifs stratégiques.

### Processus

**Le processus de mise en œuvre de la stratégie comprend les 5 étapes suivantes :**

1. *L'articulation de la stratégie* - Accord de consensus sur les objectifs stratégiques à atteindre ;
2. *Communication stratégique* - S'engager avec les parties prenantes ;
3. *Conversion de la stratégie* - Conversion des objectifs stratégiques en objectifs d'exploitation clairs à court terme ;
4. *Surveillance et contrôle de la stratégie* - Le suivi des progrès et le contrôle des objectifs stratégiques sont atteints ;
5. *Stratégie d'engagement* – Garder les parties prenantes engagées en réalisant la stratégie<sup>6</sup>



### Gérer et contrôler

Il est essentiel d'attribuer la responsabilité de tâches ou de processus spécifiques à des individus ou des groupes spécifiques. La responsabilisation est essentielle au processus du plan d'action. À cet égard, une boucle de rétroaction pour les processus de contrôle devrait être créée.

*La mise en œuvre de la stratégie* implique également la gestion du processus global. La gestion des processus comprend le suivi des résultats, la mesure des repères, le suivi des meilleures pratiques, l'évaluation de

<sup>6</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy\\_implementation](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy_implementation)



l'efficacité et de l'efficience du processus, le contrôle des variances et la modification des processus au besoin. Lorsqu'une organisation met en œuvre des programmes spécifiques, elle doit acquérir les ressources requises, développer le processus, former et effectuer des tests de processus, de la documentation et une intégration avec les processus existants.

Fonctions de gestion, appliquées dans le processus de mise en œuvre (Higgins):

1. planifier,
2. contrôler,
3. organiser,
4. motiver,
5. mener,
6. diriger,
7. intégrer,
8. communiquer, et
9. innover.

## Checklist pour la mise en œuvre de la stratégie

Checklist pour mettre en œuvre la stratégie	Oui	Non	A améliorer
1. Les parties prenantes sont-elles au courant des objectifs stratégiques ?			
2. Le responsable exécutif est-il responsable de la mise en œuvre de la stratégie ?			
3. Les ressources adéquates (humaines, instrumentales et financières) sont-elles garanties pour la mise en œuvre de la stratégie ?			
4. Qui est responsable de fournir ces ressources ?			
5. Les objectifs stratégiques sont-ils clairement transformés en tâches d'exécution à court terme ?			
6. Les tâches définies sont-elles attribuées à des individus ou des groupes spécifiques ?			
7. Ces personnes ou ces groupes ont-ils été formés et informés pour être compétents pour accomplir les tâches assignées ?			
8. Qui est responsable de la prestation de ces formations et qui est responsable de l'évaluation des résultats de la formation ?			
9. Étant donné que la plupart des tâches et des procédures devraient être mises en œuvre ultérieurement, existe-t-il une boucle de rétroaction adéquate créée pour les processus de contrôle ?			
10. Les procédures de contrôle provisoire, de rapport, d'évaluation et d'évaluation de la mise en œuvre définies ?			
11. Le groupe a-t-il discuté du rapport intérimaire nommé et de ses responsabilités à cet égard ?			
12. Les rapports intermédiaires impliquent-ils également toutes les parties prenantes ?			
13. Est-ce les décisions qui ont été prises pour définir les canaux de communication permettent de changer ou d'adapter le processus de mise en œuvre si nécessaire ?			
14. Une procédure et des responsabilités sont-elles déterminées pour déclarer la réussite de la mise en œuvre de la stratégie ?			
15. Existe-t-il des procédures et des instruments clairs pour le suivi et l'évaluation ? (Voir le module 8)			

## 7. Suivi et Evaluation

### Introduction

Le modèle suivant suggère les concepts de base pour la planification, la conception et la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation de la politique d'éducation des adultes.

### Pourquoi suivre et évaluer?

Le suivi et l'évaluation (S & E) constituent des éléments entiers et distincts de la préparation et de la mise en œuvre du programme. Ce sont des outils essentiels pour le positionnement stratégique prospectif, l'apprentissage organisationnel et la gestion rationnelle.

Les principales raisons du suivi et de l'évaluation sont en général de déterminer quel est l'état actuel de l'éducation des adultes dans un domaine défini (politique de l'éducation des adultes), de juger de l'exactitude des opérations / fonctions / activités du prestataire et de déterminer si l'éducation des adultes progresse dans la "bonne" direction / la direction déterminée précédemment. Les résultats du processus de suivi et d'évaluation permettent aux prestataires d'éducation des adultes d'améliorer et de corriger les décisions antérieures.

### Qu'est-ce que suivre et évaluer?

**Le suivi** est le processus systématique de collecte, d'analyse et d'utilisation de l'information pour suivre les progrès d'un programme en vue d'atteindre ses objectifs et de guider les décisions de gestion. Le suivi se concentre généralement sur les processus, tels que le moment et l'endroit où se déroulent les activités, qui les délivrent et le nombre de personnes ou d'entités atteintes. Le suivi se déroule après l'ouverture d'un programme et se poursuit tout au long de la période de mise en œuvre du programme. Le suivi est parfois assimilé à un processus, une performance ou une évaluation formative.

**L'évaluation** est l'évaluation systématique d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur opérationnel, d'un territoire opérationnel ou d'une performance de l'institution. L'évaluation se concentre sur les réalisations escomptées et réalisées. Il examine la chaîne de résultats (contributions, activités, résultats, résultats et impacts), les processus, les facteurs contextuels et la causalité, afin de comprendre les réalisations ou leur manque. L'évaluation vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des actions ainsi que la participation des actions aux résultats obtenus (UNICEF 1990).

### Le but du suivi et de l'évaluation

Les objectifs d'une stratégie de suivi et d'évaluation sont les suivants :

1. Examiner si les objectifs prioritaires énoncés dans le document stratégique pour l'éducation des adultes ont été réalisés.
2. Vérifier si les critères ont été atteints.

3. Examiner si les besoins des groupes cibles spécifiés dans la politique d'éducation des adultes sont bien pris en compte
4. Examiner si la qualité appropriée de l'éducation des adultes (programmes et services de soutien) était assurée.
5. Examiner si des ressources adéquates (financières, matérielles, technologiques et humaines) ont été investies pour la réalisation des objectifs énoncés dans le document stratégique pour l'éducation des adultes.

## Qui suit et évalue?

Les parties prenantes responsables du suivi et de l'évaluation devraient être définies dans le document stratégique pour l'éducation des adultes avec leurs tâches, leurs responsabilités et leurs procédures de rapport.

## Les principes fondamentaux du suivi et de l'évaluation

1. Inclusion
2. Continuité
3. Ampleur proportionnelle et portée
4. Transparence
5. Procédure de rétroaction activée
6. Ethique
7. Confidentialité

## Etapas du processus de suivi et d'évaluation

1. Définir le suivi et l'évaluation dans l'agenda du programme
2. Concevoir un plan d'action de suivi et d'évaluation
3. Mettre en œuvre du processus de suivi et d'évaluation
4. Rapports et commentaires pour confirmer, recadrer ou réviser les politiques d'éducation des adultes définies

## Le processus de suivi et d'évaluation

1. Suivi et évaluation définis dans l'agenda :

La nécessité d'établir un processus de suivi et d'évaluation ainsi que la planification de sa mise en œuvre devraient déjà être incluse dans le document stratégique d'éducation des adultes définissant les acteurs / acteurs concernés avec leurs tâches, responsabilités et procédures de rapport en général.

2. Conception du plan d'action de suivi et d'évaluation :

Le plan d'action devrait être préparé sur le plan conceptuel et technique.

Sur le *plan conceptuel*, le plan devrait définir plus en détail qui est responsable de sa réalisation, qui sont les acteurs clés (unités observées), quelle est la portée fondamentale du plan et à quel moment l'évaluation doit être effectuée.

Sur le *plan technique*, le plan devrait définir les données nécessaires; lesquelles sont déjà recueillies / disponibles; lesquelles devraient être recueillies en particulier pour les besoins de l'évaluation planifiée; Quelles méthodes quantitatives et / ou qualitatives seront utilisées (questionnaires en ligne, entrevues, discussions avec un groupe témoin, examen par les pairs, etc.) et quelles autres ressources sont nécessaires et / ou disponibles, etc.

3. Les processus de suivi et d'évaluation sont mis en œuvre simultanément.
4. Sur la base du suivi, les résultats de l'évaluation sont rapportés selon des procédures définies afin de permettre aux décideurs de confirmer, recadrer ou réviser la politique d'éducation des adultes.

## Checklist pour le suivi et l'évaluation

Checklist pour les processus et procédures de suivi et d'évaluation :	Oui	Non	A améliorer
1. Les procédures de suivi sont-elles définies dans le document établissant la stratégie ?			
2. Les organismes, les institutions ou les experts sont-ils responsables de la réalisation des processus de suivi définis dans le document ?			
3. La portée du suivi (acteurs, processus, programmes existants, résultats d'apprentissage, approche de la progression des objectifs) est-elle définie avec précision dans le document ?			
4. Les données requises et les autres sources pour les processus de surveillance sont-elles définies avec précision dans le document ?			
5. Les méthodes et les instruments utilisés pour le suivi sont-ils précisément définis dans le document ?			
6. Existe-t-il un modèle standardisé conçu pour résumer les résultats du suivi ?			
7. L'organisme, l'institution ou l'expert est-il responsable de la préparation du rapport d'évaluation en fonction des résultats du processus de suivi comme définis dans le document ?			
8. Le journaliste et le destinataire du rapport d'évaluation sont-ils définis dans le document ?			
9. Est-ce que les procédures et les responsabilités de mise en œuvre des résultats de l'évaluation confirmant, recadrant ou révisant la politique d'éducation des adultes sont définies dans le document ?			

Sources :

UNICEF 1990. Un Guide UNICEF pour le suivi et l'évaluation – Faire la différence (Titre original A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation - Making a Difference). New York, NY, USA. <http://www.ircwash.org/resources/unicef-guide-monitoring-and-evaluation-making-difference>.

Pour de plus amples explications, visitez les pages suivantes :

[https://en.wikipedia.org/wiki/Monitoring\\_and\\_Evaluation](https://en.wikipedia.org/wiki/Monitoring_and_Evaluation)

<https://www.oecd.org/derec/worldbankgroup/35281194.pdf>

<http://www.endvawnow.org/en/articles/330-what-is-monitoring-and-evaluation-.html>

## 8. Renouvellement de la politique

### Introduction

Ce module présente brièvement le processus de renouvellement des politiques et leur mise à jour. La politique devrait être développée progressivement. En général, certaines politiques mises en place ne sont pas suffisantes ou sont dépassées. Pour actualiser les politiques, il doit y avoir un processus de renouvellement et de mise à jour. Il est important de noter que le module «Renouvellement de la politique» doit être lu conjointement avec le Module 7 (Suivi et évaluation). Les résultats du suivi et de l'évaluation des politiques seront des décisions concernant les mises à jour et les ajustements requis.

### Processus

Les étapes de base sont listées dans le schéma ci-dessous :

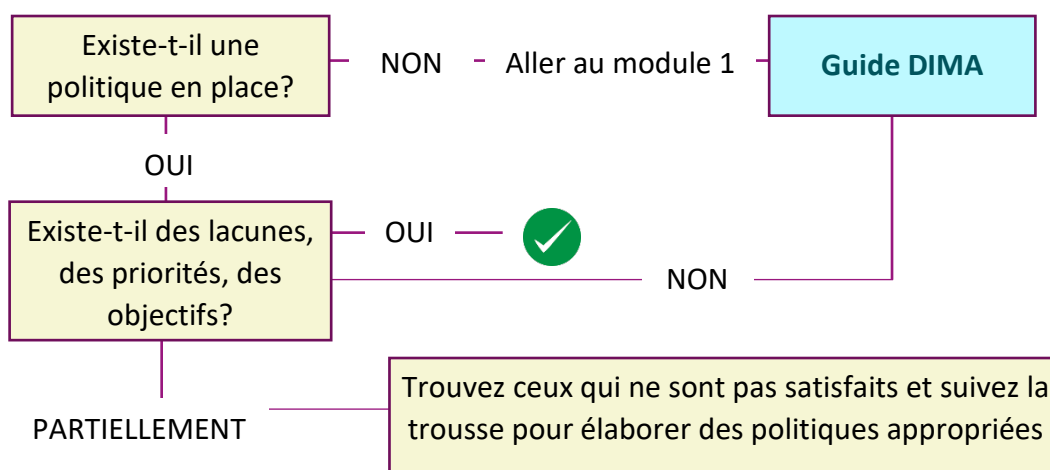


Schéma 9.1. Flux de décision pour la mise à jour de la politique

- Utiliser les données du suivi et de l'évaluation réguliers pour décider si la politique et les stratégies doivent être révisées.
- S'il n'y a pas de politique déjà mise en place, consultez le module 1 de ce guide.
- Si une politique est en place, elle doit être régulièrement évaluée pour s'assurer qu'elle réponde à ses objectifs, à ses lacunes et à ses priorités. Si elle répond à ses objectifs, il n'est pas nécessaire d'agir.
- Si elle ne répond pas à tous les objectifs, reportez-vous au module 1 du guide.
- Si elle respecte en partie ses objectifs et ses priorités, mettez en œuvre les différentes étapes du guide pour les priorités qui ne sont pas respectées et développez clairement une politique pertinente conformément aux lignes directrices du guide.

Il est important de comprendre que l'élaboration des politiques est progressive et que le renouvellement de la politique est un processus continu qui est essentiel pour maintenir la politique à jour et pertinente afin d'être en mesure de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes. L'élaboration d'une politique et d'une stratégie pour l'Education des Adultes n'est pas un processus facile.

Pour que la planification stratégique soit efficace, elle doit permettre des ajustements et des renouvellements en fonction des besoins émergents et des changements contextuels. L'élaboration progressive des politiques repose sur le fait qu'il est impossible de saisir tous les besoins et de définir clairement tous les objectifs d'une politique et d'une stratégie à l'avance. Par conséquent, il est nécessaire de prévoir des changements et des adaptations en suivant un modèle progressif pour l'élaboration de politiques. Un modèle progressif permet des adaptations et fournit des mécanismes intégrés dans la politique pour pouvoir être adaptés au besoin. De petites étapes supplémentaires peuvent être utilisées pour s'appuyer sur des politiques préexistantes ou antérieures, en intégrant les résultats de l'évaluation formelle et informelle des besoins et des résultats des consultations avec les parties prenantes dans le processus.

## 9. Tirer des leçons des expériences antérieures d'élaboration des politiques. Exemples de politiques et de stratégies

[L'Agenda Européen pour l'Apprentissage des Adultes](#) (2011) constitue le document le plus récent et complet décrivant les buts, les objectifs et les critères de référence actuels dans le domaine de l'éducation des adultes en Europe. Les quatre principaux objectifs de l'ordre du jour sont les suivants :

- 1) Faire de l'apprentissage tout au long de la vie et de la mobilité une réalité
- 2) Améliorer la qualité et l'efficacité de l'éducation et de la formation
- 3) Promouvoir l'équité, la cohésion sociale et la citoyenneté active par l'apprentissage des adultes
- 4) Améliorer la créativité et l'innovation des adultes et leurs environnements d'apprentissage.

Même si tous les pays de l'UE n'ont pas harmonisé leurs politiques avec l'Agenda européen, plusieurs d'entre eux comportent des objectifs similaires. Pour les besoins de ce guide, nous examinerons des exemples de politiques couvrant plusieurs buts et objectifs des politiques d'éducation des adultes qui correspondent directement ou indirectement à celles de l'Agenda.

Avez-vous besoin d'atteindre des groupes cibles spécifiques (comme les adultes faiblement qualifiés, les migrants) par vos actions ? - [passez au module 1](#)

Souhaitez-vous que votre politique contribue à la citoyenneté active par le biais de l'apprentissage des adultes ? - [passez au module 2](#)

Souhaitez-vous améliorer la qualité et la transparence de votre action ? - [passez au module 3](#)

Avez-vous besoin d'une politique qui énonce clairement les conditions de financement ? - [passez au module 4](#)

Recherchez-vous un exemple mettant en évidence le dialogue sur les politiques ? - [passez au module 5](#)

Souhaitez-vous en savoir plus sur la cohérence des politiques ? - [passez au module 6](#)

### Sensibilisation

L'initiative autrichienne pour l'Education des Adultes est un exemple d'une politique visant principalement des adultes faiblement qualifiés. Résultant d'une coopération du ministère fédéral de l'Éducation et de neuf provinces en Autriche, elle visait à permettre aux adultes qui n'ont pas de compétences dites de base de



poursuivre leurs études. Soutenu par le financement national et le Fonds Social Européen, cette initiative a permis d'assurer des cours gratuits. Une évaluation détaillée de la première phase (2012-2014) est disponible en [ligne](#) (en allemand). En savoir plus sur le programme en [anglais](#) et en [français](#).

En Suède, la Loi sur l'introduction du marché du travail de 2009 vise à permettre aux nouveaux arrivants d'apprendre le suédois et à trouver ou créer un emploi correspondant à leurs compétences (« responsabilité individuelle avec un soutien professionnel »). La loi de 2009 sur la discrimination introduit une loi unique et complète, tout en garantissant que les migrants adultes ont accès à l'éducation. Regardez [ici](#) pour en savoir plus sur la politique d'intégration suédoise, lisez la [Loi sur la discrimination](#) et consultez [l'Indice de politique d'intégration des migrants](#) pour plus d'informations.

Le projet OED sur la sensibilisation, l'autonomisation et la diversité a permis de formuler des [recommandations stratégiques](#), destinées à la fois aux décideurs européens et nationaux, et indiquant des mesures concrètes qui peuvent être prises pour sensibiliser de nouveaux apprenants.

## Citoyenneté active

La Déclaration sur la promotion de la citoyenneté et les valeurs communes de la liberté, de la tolérance et de la non-discrimination par l'éducation, adoptée par les ministres Européens de l'éducation à Paris en mars 2015, appelle à un rôle plus important de la citoyenneté et des compétences sociétales dans l'éducation. Pour en savoir plus sur la façon dont ces objectifs peuvent être soutenus au niveau national et européen, consultez le texte intégral de la [Déclaration](#).

En 2013, l'Europe a célébré l'Année Européenne des Citoyens. Pour en savoir plus sur les meilleures pratiques en matière d'éducation des adultes et de citoyenneté active, consultez les projets sélectionnés pour le [Prix Grundtvig de 2013](#).

## Qualité et Transparence

La Loi sur l'éducation des adultes d'Islande (2010) précise les exigences auxquelles doivent satisfaire les prestataires d'éducation des adultes pour recevoir l'accréditation du Ministère de l'éducation et de la culture. Pour en savoir plus, consultez le chapitre II de la [Loi](#). Le droit de l'éducation des adultes en Serbie offre des conditions claires sur la façon dont les établissements d'éducation des adultes doivent être certifiés et ce qu'ils doivent fournir pour conserver leur statut. Pour en savoir plus, lisez le [chapitre II](#) de la Loi sur l'éducation des adultes.

Le « [Cadre global de qualité pour l'éducation des adultes Autriche](#) » (Ö-CERT ou AT-CERT), préparé par des experts en éducation et l'administration publique, vise à accroître la transparence pour les apprenants et les autorités publiques, à simplifier l'administration et à améliorer la qualité dans le domaine de l'éducation des adultes. Depuis le lancement du cadre en 2012, les prestataires de l'éducation des adultes doivent satisfaire à certaines conditions requises pour être certifiés Ö-Cert. Le cadre a reçu des éloges généraux en raison de la clarté des exigences, tel que le maintien des systèmes de gestion de la qualité énumérés dans la liste Ö-Cert. Plus d'informations (en anglais) sont disponibles [ici](#) et [ici](#), ainsi que sur le [site](#) officiel d'Ö-Cert (en allemand).

Le [Label de Qualité Européen](#) est le résultat d'un projet Leonard de Vinci de deux ans appelé RECALL - Reconnaissance de la qualité dans l'apprentissage tout au long de la vie. La LQE a été développée par des organisations de huit pays d'Europe. [En savoir plus ici](#).

## Financer l'éducation des adultes

La Loi sur l'Education des Adultes en Serbie détaille comment le financement public est distribué dans l'éducation des adultes. Le document distingue les niveaux national, régional et local. En savoir plus sur le [chapitre IX de la Loi sur l'éducation des adultes](#).

Le chapitre III de la Loi sur l'éducation des adultes d'Islande (2010) précise comment l'éducation des adultes est financée, avec des explications claires sur le rôle des commissions d'éducation et de formation dans le processus. Plus d'informations [ici](#).

La loi sur l'éducation des adultes d'Estonie (2015) prévoit l'organisation du financement de l'éducation des adultes, y compris la distribution d'une formation continue commandée par l'État. En savoir plus sur le chapitre 5 de la Loi [ici](#).

Pourquoi les autorités publiques devraient-elles investir dans l'apprentissage des adultes ? Lire [un article](#) sur le sujet, rédigé dans le cadre du projet FinALE sur le financement de l'éducation des adultes.

## Dialogue sur les politiques

La Stratégie Irlandaise sur l'Education et la Formation Complémentaires prévoit la création d'un forum pour les apprenants adultes, ce qui les aiderait à influencer les décisions politiques. Leurs expériences sont maintenant utilisées pour recueillir des données qualitatives et pour informer la politique nationale. Consultez le texte intégral de la stratégie [ici](#) et lisez le point de vue du public à partir du rapport établi par EAEA.

La Finlande a un « Groupe / organe libéral pour la coopération en matière d'éducation des adultes », qui comprend des représentants des différents acteurs de l'éducation des adultes : ministère de l'Éducation et de la Culture, Conseil national de l'éducation, Association des autorités locales et régionales finlandaises et Éducation finlandaise des adultes. L'organisme n'a pas de plan de réunion systématique, mais se rassemble plusieurs fois par an pour discuter de questions d'intérêt commun.

Au Portugal, il y a eu une discussion ouverte avec le public sur la loi qui a créé et mis en œuvre les nouveaux centres Qualifica (les centres de validation du XXI<sup>e</sup> Programme Gouvernemental) et les budgets participatifs dans les communes. On compte également plusieurs meilleures pratiques de la part de régions qui ont elles-mêmes organisé des réseaux afin de promouvoir l'éducation des adultes, en particulier dans le domaine de la validation et de la formation.

## Cohérence des politiques

Le Plan Maîtrise de l'Education des Adultes (2013-2020) en Slovénie définit le programme, les activités, les instruments de suivi et la portée du financement. Le plan est coordonné et évalué par le ministère de l'Éducation, des Sciences et des Sports, mais implique aussi six autres ministères. Pour en savoir plus, consultez le rapport DIMA sur l'état de l'art.

Le programme d'action *Tel mee met Taal* (Count on Skills) est une réponse politique commune du Ministère néerlandais de l'éducation, de la culture et de la science ; du Ministère de la santé, du bien-être et du sport et du Ministère des affaires sociales et de l'emploi visant à empêcher que les personnes ayant des compétences limitées en alphabétisation soit marginalisées. Différents ministères sont engagés pour montrer que la langue joue un rôle clé dans plusieurs domaines. Des critères de référence clairs ont été mis en place afin d'évaluer l'efficacité de l'initiative. [Ce document](#) présente les principaux objectifs du programme (de 2016 à 2018), trois domaines s'appuyant sur les tactiques de compétences (famille, marché du travail et soins de santé) et 5 lignes d'action.

## Politique régionale dans le domaine de l'éducation des adultes

Le projet a débuté en octobre 2013 et s'est terminé en octobre 2015. Il a ciblé les décideurs de l'éducation des adultes et divers groupes d'acteurs impliqués dans ces processus afin de repérer les facteurs et les inhibiteurs de l'élaboration des politiques pour l'apprentissage des adultes au niveau régional. Ce faisant, il a procédé à une analyse comparative des initiatives de politique d'apprentissage des adultes au niveau régional dans l'ensemble de l'UE (21 régions dans six pays) pour extrapoler les principaux facteurs de succès de la politique régionale d'éducation des adultes. (Voir <https://ec.europa.eu/epale/en/blog/regional-policy-making-adult-education><https://ec.europa.eu/epale/fr/blog/regional-policy-making-adult-education>). Les principaux résultats du projet ont été publiés sous la forme de profils de pays des six pays étudiés, [une analyse comparative \(lien externe\)](#) de l'élaboration de politiques régionales pour l'apprentissage des adultes dans 21 régions dans six pays, ainsi qu'un [guide \(lien externe\)](#) pour soutenir les politiques fondées sur des données probantes pour l'apprentissage des adultes. Il existe également un livre intitulé «Elaboration des politiques dans le domaine de l'éducation des adultes : un rapport comparatif dans 21 régions».

