



# EuroPeerGuid



## *Manuel d'Evaluation Européenne par les Pairs pour l'Orientation Educative et Professionnelle pour Adultes*

## Sommaire

<b>I. INTRODUCTION .....</b>	
QU'EST-CE QU'UNE « PEER REVIEW »- EVALUATION PAR LES PAIRS? .....	
POURQUOI UNE ÉVALUATION PAR LES PAIRS? .....	
QUELS SONT LES OBJECTIFS ET PRINCIPES D'UNE PROCEDURE EUROPEENNE D'EVALUATION PAR LES PAIRS ?.....	
ÉVALUATION EUROPÉENNE PAR LES PAIRS ET CADRE COMMUN D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ QUI PEUT UTILISER LA PROCEDURE D'EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS ?.....	
RÔLE DES PARTIES PRENANTES DANS LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION EUROPÉENNE PAR LES PAIRS .....	
DOCUMENTATION SUR L'ÉVALUATION EUROPÉENNE PAR LES PAIRS .....	
<b>PROCÉDURE - VUE D'ENSEMBLE.....</b>	
COORDINATION ET ORGANISATION DE L'EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS.....	
LES QUATRE PHASES D'UNE EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS .....	
ESTIMATION DU TEMPS NECESSAIRE POUR L'EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS. ....	
VUE D'ENSEMBLE: CALENDRIER ET RESPONSABILITES DANS L'EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS .....	
<b>PROCÉDURE EUROPÉENNE D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS - PRÉPARATION (PHASE 1) .....</b>	
DEMARRAGE .....	
SELECTION ET INVITATION DE L'EQUIPE DES PAIRS .....	
AUTO-EVALUATION ET AUTO-RAPPORT .....	
PREPARATION D'UNE VISITE DE PAIRS .....	
<b>PROCEDURE DE L'EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS- LA VISITE DES PAIRS (PHASE 2) .....</b>	
QUE SE PASSE-T-IL DURANT LA VISITE DES PAIRS?.....	
COLLECTE DE DONNEES.....	
ANALYSE DE DONNEES .....	
EVALUATION ET RETOUR D'INFORMATIONS .....	
ATTEINDRE LES NORMES DE QUALITE .....	
DUREE DE LA VISITE DES PAIRS .....	
ÉLÉMENTS D'UNE VISITE DES PAIRS .....	
<b>PROCEDURE D'EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS - LE RAPPORT DE PEER REVIEW (PHASE 3)..</b>	
STRUCTURE DU RAPPORT DE PEER REVIEW.....	
DE LA VISITE DES PAIRS AU RAPPORT FINAL DE PEER REVIEW.....	
<b>PROCEDURE EUROPEENNE DE PEER REVIEW- MISE EN ŒUVRE DES PLANS (PHASE 4) .....</b>	
COMMENT DONNER DU SENS AUX RESULTATS DE L'EVALUATION PAR LES PAIRS ? .....	
COMMENT PREPARER LES PROCEDURES DE CHANGEMENT?.....	
COMMENT PROCÉDER - APPROCHE SYSTEMATIQUE DES PROCEDURES DE CHANGEMENT .....	
<b>DOMAINES DE QUALITE.....</b>	
QUALITE DE LA PRESTATION DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DEFINITION DES DOMAINES DE QUALITE .....	
RELATION ENTRE LES DOMAINES DE QUALITE EUROPEENS POUR LES PRESTATAIRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET LES CADRES INSTITUTIONNELS/NATIONAUX .....	
NEUF DOMAINES DE QUALITE EUROPEENS POUR LES INSTITUTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE.....	
LES DOMAINES DE QUALITE ET LE MODELE DE L'ASSURANCE QUALITE DU CADRE COMMUN DE L'ASSURANCE QUALITE .....	
COMMENT LES DOMAINES DE QUALITE SONT-ILS SPECIFIES? .....	
QUI EST PAIR? .....	
TACHES PRINCIPALES DES PAIRS.....	
COMPOSITION D'UNE EQUIPE DE PAIRS.....	
ROLES AU SEIN D'UNE EQUIPE DE PAIRS .....	
EXPERIENCE ET COMPETENCES EXIGÉES POUR LES PAIRS.....	
POSTULER POUR ETRE PAIR .....	
PREPARATION ET FORMATION DES PAIRS.....	
LIEN AVEC LE FACILITATEUR DE LA PEER REVIEW .....	

<b>DOCUMENTATION ET RESSOURCES .....</b>	
DOCUMENTATION .....	
SITES INTERNET .....	
RAPPORTS DU PROJET LDV “ÉVALUATION PAR LES PAIRS DANS UNE FORMATION INITIALE” .....	
RAPPORTS DU PROJET LDV “ÉVALUATION PAR LES PAIRS DANS UNE FORMATION ÉLARGIE” .....	
ANNEXE - GLOSSAIRE.....	

## I. INTRODUCTION

### Qu'est-ce qu'une « Peer Review »- évaluation par les pairs?

L'évaluation par les pairs est une forme d'évaluation externe ayant pour objectif de soutenir l'institution éducative évaluée dans ses efforts en matière d'assurance qualité et de développement de la qualité.

Un groupe externe d'experts, appelés « Pairs », est invité à évaluer la qualité des différents domaines de l'institution, tels que la qualité des prestations d'éducation et de formation des départements individuels ou de l'organisation entière. Lors du processus d'évaluation, les Pairs visitent l'institution en question.

Les Pairs sont externes mais ils travaillent dans un environnement similaire, ils possèdent une expertise professionnelle spécifique et ils connaissent le sujet évalué. Il peut s'agir ici de responsables d'autres centres d'orientation, de conseillers en orientation provenant d'autres centres d'orientation, mais également de conseillers qui travaillent à d'autres niveaux ou d'autres échelons du système éducatif. Dans des cas spécifiques, ou pour évaluer les processus de travail spécifiques, les pairs peuvent aussi être d'autres experts (par exemple des experts en promotion, si c'est la qualité de promotion du travail d'orientation qui doit être évaluée).

Ils sont indépendants et "de statut équivalent" par rapport aux personnes dont la performance est évaluée.

**L'utilisation des évaluations par les pairs dans l'orientation de la formation des adultes et dans les centres d'orientation** est un processus qui peut déclencher des motivations importantes pour le développement de la qualité dans le domaine de l'orientation de la formation des adultes, ou de la qualité des centres individuels d'orientation ou même dans l'ensemble du réseau des centres d'orientation ISIO dans le pays.

---

<sup>1</sup> Le terme centre d'orientation est utilisé dans ce manuel pour englober les organisations/les institutions/ unités qui effectuent des conseils en orientation scolaire et professionnelle pour les adultes. Les centres d'orientation fournissent aux adultes des informations de qualité gratuites, impartiales, confidentielles, holistiques quant à leur formation. Ces informations ont pour but d'informer et d'orienter avant l'inscription dans un programme d'enseignement, pendant la formation et à la fin du processus d'enseignement. Les centres donnent accès à l'information et l'orientation de différentes manières: les centres d'orientation dispensent une orientation personnelle, donnent des informations et orientent par téléphone ou par écrit - par courrier électronique et ordinaire, et via les supports d'information; les consultations de groupe et la consultance à l'extérieur du centre d'orientation sont également possibles. Le centre d'orientation s'adresse à tous les adultes, mais une attention particulière est accordée aux groupes d'adultes qui, dans un secteur particulier, sont marginalisés, ont plus de difficultés à accéder à la formation, n'ont pas bénéficié d'un enseignement de longue durée et sont moins actifs à propos de leur propre formation.

## Pourquoi une évaluation par les pairs?

### Avantages et atouts de l'évaluation par les pairs en tant qu'instrument d'assurance et de développement de la qualité

Les centres de formation européens peuvent espérer tirer profit de l'évaluation par les pairs, comme proposée dans ce manuel, pour les raisons suivantes :

- des collègues du domaine leur donnent un avis critique quoique bienveillant sur la qualité de leur prestation,
- ils se familiarisent à une perspective externe,
- ils vérifient la qualité de leur prestation,
- ils présentent leurs forces et ils mettent en exergue leurs bonnes pratiques,
- ils mettent en lumière leurs responsabilités envers les parties prenantes,
- ils repèrent les angles morts et les faiblesses,
- ils reçoivent des conseils et découvrent les bonnes pratiques des Pairs,
- ils s'engagent dans un échange avec les Pairs,
- ils mettent en place des réseaux et une coopération avec les autres prestataires de formation professionnelle, et
- ils reçoivent un rapport d'évaluation externe relatif à la qualité de leur formation scolaire et professionnelle à un coût réduit par rapport au marché.
- ils établissent un processus de qualité à respecter entre les centres d'orientation pour inciter les parties prenantes à coopérer uniquement avec les centres d'orientation qui démontrent de la bonne qualité, et motivent les autres centres d'orientation pour établir des procédures de qualité similaires

Il est possible qu'il soit **encore plus important** pour les conseillers en orientation que pour les enseignants et les autres professionnels en formation scolaire et professionnelle d'obtenir une vue extérieure ou une opportunité de débat professionnel sur la qualité des processus individuels, des solutions et des résultats. Si ces derniers possèdent, de par la nature de leur environnement de travail, davantage - en tout cas théoriquement - de possibilités de discussions informelles, de comparaisons et d'évaluations de leur propre travail, le conseiller d'orientation dans une organisation travaille soit pratiquement toujours seul soit avec un seul collègue. Un tel environnement pourrait restreindre ou même empêcher des échanges d'informations, des discussions, des comparaisons et aussi des évaluations. La méthode d'évaluation par les pairs garantit au conseiller -entre autres- un **champ/environnement professionnel plus large** qui lui ouvre des **possibilités de développement de la qualité**.

## Quels sont les objectifs et les principes d'une procédure européenne d'évaluation par les pairs ?

### Objectifs et principes généraux

Les objectifs généraux de la procédure sont :

- promouvoir l'assurance et le développement de la qualité,
- améliorer la transparence et la comparabilité de la qualité dans les formations professionnelles et
- soutenir l'égalité des chances.

Les exigences et les caractéristiques spécifiques d'importance dans la procédure sont les suivantes :

- un centrage sur les personnes impliquées, leurs intérêts et leurs besoins,
- l'objectivité et l'impartialité des Pairs,
- **la transparence** de tous les éléments de la procédure pour toutes les personnes impliquées,
- **les règles de confidentialité et d'utilisation des résultats**, à déterminer à l'avance et à convenir avec toutes les personnes impliquées,
- **la vigilance par rapport aux conflits d'intérêts et à la concurrence directe** entre les Pairs (et l'institution d'où ils viennent) et l'institution évaluée
- **la promotion de la transparence, de l'intégrité et de la sincérité** comme condition préalable à un apprentissage mutuel.
- la prise de conscience des **influences culturelles** à la fois sur la formation professionnelle et scolaire et sur l'évaluation, notamment dans les évaluations transnationales par les pairs,
- **la promotion d'une attitude critique et intéressée** à la fois de la part des Pairs et de l'institution évaluée, et
- **la conception et la mise en œuvre** de l'évaluation par les pairs, non pas comme une procédure technique et bureaucratique mais comme un **processus dynamique et motivant**, dont peuvent bénéficier à la fois l'institution évaluée et les Pairs.

**L'évaluation européenne par les Pairs: une procédure d'évaluation volontaire et formatrice.**

**La procédure d'évaluation européenne par les Pairs a été développée pour que les prestataires/institutions de formation professionnelle l'utilisent volontairement. Il s'agit d'un outil formateur, orienté sur le développement, qui insiste particulièrement sur la promotion de l'amélioration continue de la qualité.**

En 2009, dans le cadre du projet Européen de l'évaluation par les pairs Extended II, les directives ont été préparées pour la première fois pour la mise en œuvre de la méthode d'évaluation par les pairs en orientation scolaire et professionnelle pour les adultes. Le guide a été préparé pour le cas du réseau des centres slovènes.

L'évaluation européenne par les Pairs aide les prestataires/institutions de formation professionnelle à déterminer le statu quo en termes de prestation de haute qualité ainsi qu'à émettre des suggestions et des recommandations pertinentes pour une amélioration. Ainsi, les premiers destinataires de la procédure d'évaluation par les Pairs sont les prestataires de formation professionnelle évalués. **La procédure décrite dans ce Manuel vise essentiellement à stimuler le développement continu de la qualité.**

Nous aimerions attirer l'attention sur trois objectifs fondamentaux que le réseau des centres de formation a mis en place pour le **développement de la qualité du travail d'orientation**. Les voici:

- Les adultes ont **accès** à l'orientation pour leur éducation et leur formation
- Les adultes bénéficient **d'un service d'orientation de qualité** pour leur éducation et leur formation
- L'activité d'orientation contribue efficacement à **l'intégration et à la réussite** des adultes dans l'éducation et la formation tout au long de la vie.

Si nous comparons ces trois objectifs avec les objectifs qui régissent la méthode d'évaluation par les Pairs- la **promotion du développement de la qualité** et une **plus grande transparence et harmonisation de la qualité** en Europe à l'aide de la même norme Européenne -les liens et les similitudes sautent aux yeux. Si nous essayons de savoir si ces **objectifs et principes** de l'évaluation par les Pairs peuvent être utilisés pour le travail dans le **cadre de l'orientation**, une réponse affirmative ne fait aucun doute. Le domaine de l'orientation est l'un de ceux où la demande et le souhait de **transparence et d'harmonisation européenne** perdurent depuis un certain temps. La méthode de Peer Review est donc extrêmement appréciable pour cette raison, spécialement si elle permet une comparaison internationale des niveaux de qualité, ce qui serait certainement bien accueilli en Slovénie et motiveraient fortement le développement de la qualité dans son réseau relativement restreint de centres d'orientation. Nous y sommes tenus par le Rapport sur la formation des adultes: il n'est jamais trop tard pour apprendre qui met spécifiquement l'accent sur l'apport d'informations et d'orientation de qualité parmi les activités mises en place pour éliminer les obstacles à une meilleure intégration des adultes dans l'éducation et la formation tout au long de la vie. (Commission Européenne, 2006)

Il faudra certainement prendre le temps de la réflexion, de la connaissance et de l'élimination des obstacles avant de commencer à respecter et suivre ces principes dans la pratique. Nous nous référons ici principalement aux **principes d'objectivité et d'impartialité, à l'absence de conflit d'intérêts et de concurrence directe, au principe de transparence, d'intégrité et d'honnêteté**. Ce ne sont pas seulement les services d'orientation et les centres d'orientation qui sont en jeu ici, mais la culture globale du repli, de la concurrence, de l'envie et de la peur, qui sautent parfois aux yeux dans d'autres systèmes aussi, et pas seulement en Slovénie.

Le travail dans le domaine de la qualité requiert sans aucun doute certaines valeurs fondamentales:

- **intégrité et honnêteté** de l'évaluation et de la personne dont le travail est évalué,
- **respect** des réussites des autres, quel qu'en soit le niveau, et considération pour les circonstances dans lesquelles les succès ont été obtenus,
- **confiance** dans les capacités de l'évaluateur et de l'évalué,
- respect de la **confidentialité, de l'éthique professionnelle**
- **ouverture** aux nouveautés, **enthousiasme pour apprendre**,
- **acceptation des différences** (différentes solutions, styles de travail...) etc.

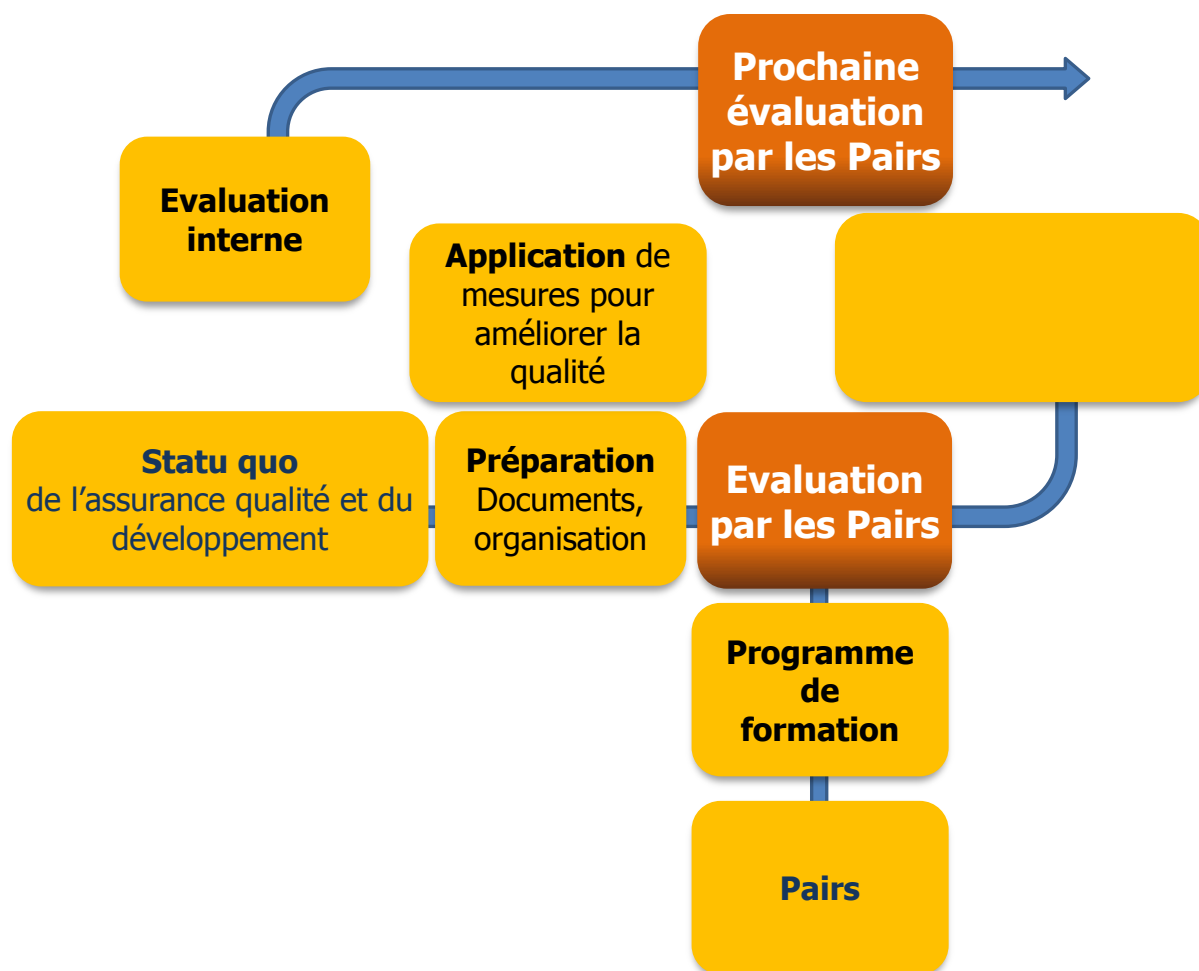
L'institution qui ne respecte pas ces valeurs et les valeurs similaires ne peut pas être complètement engagée dans le développement de la qualité.

D'autre part, ces valeurs supposent un rôle très important lorsque l'évaluation par les pairs a lieu dans de petits centres d'orientation, où un seul conseiller dirige le Processus éducatif et l'orientation professionnelle. Dans ce cas, il doit être très clair pour le Centre d'orientation en général et pour les conseillers en particulier, dès le début, que l'évaluation par les pairs aura lieu au niveau institutionnel et aucune évaluation du personnel n'aura lieu.

En outre, dans ce cas particulier, les Pairs doivent veiller tout particulièrement à donner des évaluations qui soient assez générales pour ne pas impliquer une évaluation du personnel. Une autre solution pourrait consister à fournir un feedback plus général au Centre d'orientation et en ayant une séance de feedback spéciale avec le conseiller impliqué.



Graphique 1: Amélioration continue de la qualité avec l'évaluation par les Pairs



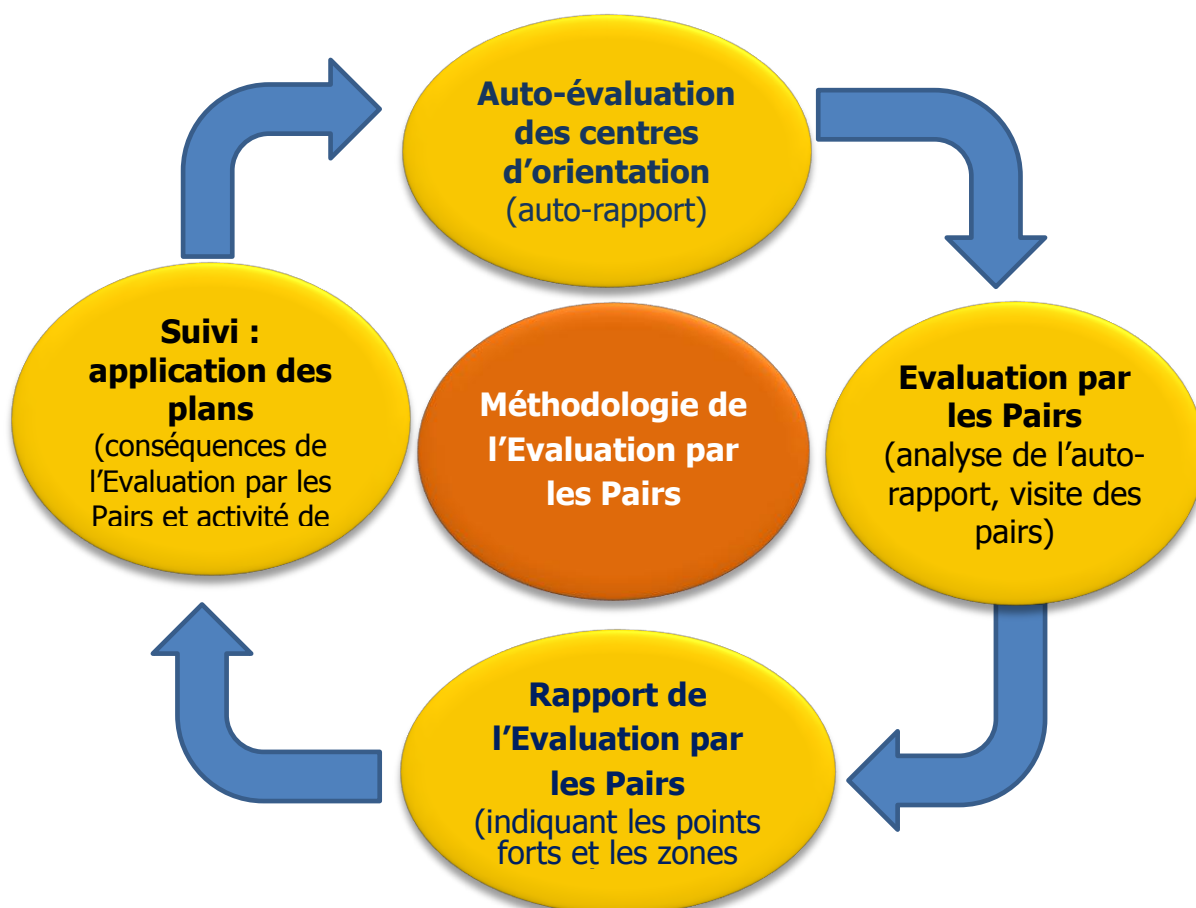
La procédure d'évaluation par les Pairs décrite dans ce Manuel correspond au **Cadre Commun d'Assurance de la Qualité** développé par le groupe de travail technique (Technical Working Group) sur la qualité dans une formation professionnelle (Groupe de travail 'Qualité dans une formation professionnelle' 2003 et 2004) et adopté par le Conseil Européen en 2004. Dans les années suivantes, le cadre a été développé et, à l'époque de l'élaboration de ce manuel, est connu comme le Cadre Européen de Référence pour l'Assurance de la Qualité (CERAQ).

Dans ce cadre, l'évaluation par les pairs peut être mise en application comme une **nouvelle méthodologie de garantie et d'amélioration de la qualité**. Elle peut être utilisée pour une évaluation interne étendue ainsi que pour un contrôle externe de la qualité dans une formation professionnelle. De plus, les critères et les indicateurs de qualité ont été proposés pour des domaines de qualité pertinents.

Le Modèle de l'assurance qualité formulé par le groupe de travail technique est relié à la méthodologie d'évaluation par les pairs. Ses éléments comprennent le cercle de gestion de qualité qui prévaut dans les programmes de pointe en matière

de gestion de la qualité. L'évaluation européenne par les Pairs appliquée comme procédure systématique peut être représentée comme suit:

Graphique 2: Le Modèle d'assurance qualité du Cadre commun de l'assurance qualité et l'évaluation par les Pairs



### Qui peut utiliser la procédure d'évaluation européenne par les Pairs ?

Le groupe prioritaire cible de la procédure d'évaluation européenne par les Pairs est constitué des prestataires de formation initiale en Europe ayant déjà une expérience en matière d'assurance et de développement de la qualité.

Les conseillers en éducation et leurs réseaux constituent des groupes cibles tout aussi importants.

L'expérience minimum recommandée comme prérequis fondamental pour mener une évaluation par les Pairs est la suivante : le prestataire de formation professionnelle doit avoir effectué au moins une fois un processus d'auto-évaluation.

Bien que le cadre commun de l'assurance qualité, approuvé par 31 pays européens, les partenaires sociaux et la Commission Européenne, évoque à l'origine les questions de qualité dans la formation professionnelle, il est - en raison de son universalité - **adaptable à d'autres secteurs éducatifs**. Il se caractérise par le fait qu'il **ne prescrit pas les méthodes d'évaluation de la qualité**. Il s'en tient à définir certains éléments qui sont à inclure dans les approches de l'évaluation de la qualité. La nature de ces éléments implique qu'ils peuvent être considérés dans des approches qui varient considérablement.

Ces éléments sont: **la planification de l'évaluation de la qualité, l'évaluation des questions déterminées dans le plan, l'établissement des résultats basés sur l'évaluation, qui ensuite servent de base pour prévoir les changements, les améliorations de la qualité et le contrôle de l'application de ces plans**. Toutes ces procédures doivent être basées sur la **méthodologie** holistique choisie. En bref, il s'agit d'une approche « universelle », caractéristique de toutes les approches contemporaines relatives au développement de la qualité, pas seulement dans le domaine de la formation, mais aussi partout ailleurs.

Pour toutes ces raisons, cette approche, ou ce qu'on appelle le cadre commun de l'assurance de la qualité, peut aussi être utilisée dans le cas du travail d'orientation. Le seul problème qui doit être résolu concerne les domaines, les indicateurs de la qualité et les normes qui ne sont pas les mêmes dans les activités d'orientation et dans les autres domaines (dans le cas présent, la formation professionnelle). Cependant, si nous avons défini **les domaines, les indicateurs de la qualité et les activités d'orientation** - ce qui est le cas dans le réseau d'orientation ISIO - **toutes les conditions sont remplies pour utiliser le Cadre commun de l'assurance qualité**.

## **Rôle des parties prenantes dans la procédure d'évaluation européenne par les Pairs**

**L'implication de plusieurs groupes pertinents dans l'ensemble du processus d'évaluation est hautement recommandée.** Les parties prenantes dans les formations professionnelles sont les personnes qui travaillent et apprennent auprès d'un centre de formation professionnelle :

- ☐ potentiels clients de services d'orientation
- ☐ clients
- ☐ anciens clients
- ☐ conseillers
- ☐ directeurs de centres d'orientation
- ☐ autres employés des institutions où se situe le siège d'orientation (ex. personnel administratif)
- ☐ partenaires sociaux, en particulier les syndicats
- ☐ employeurs potentiels et marché du travail

- ☐ centres d'orientation de la région
- ☐ institutions de développement de la région
- ☐ institutions éducatives / écoles, centres de formation
- ☐ autorités scolaires / éducatives
- ☐ autorités locales
- ☐ organisation d'envoi, (organisations qui envoient des clients au centre d'orientation ex. les services pour l'emploi etc.)
- ☐ autres partenaires de coopération du centre d'orientation etc.

Les parties prenantes peuvent être des partenaires interrogés à la fois pendant l'auto-évaluation et l'évaluation par les Pairs. Ils peuvent également être utiles en qualité de pairs si leur expérience particulière et leur savoir-faire contribuent au processus. De plus, des (groupes de) parties prenantes peuvent aussi s'intéresser aux résultats de l'évaluation par les Pairs (ex. le rapport d'évaluation par les Pairs).

## **Documentation sur l'évaluation européenne par les Pairs**

### **Portfolio de l'évaluation européenne par les Pairs**

Tous les documents pertinents relatifs à l'évaluation européenne par les Pairs doivent être rassemblés par le prestataire de formation professionnelle dans un « **Peer Review Portfolio** ». Il doit contenir :

- le bulletin d'information initial,
- l'auto-rapport,
- le rapport de l'évaluation par les Pairs,
- et d'autres documents importants réunis pendant le processus d'évaluation par les Pairs.

## **PROCÉDURE - Vue d'ensemble**

### **Coordination et organisation de l'évaluation européenne par les Pairs**

Les évaluations par les Pairs peuvent être menées de différentes manières - selon

- 1) les réseaux disponibles,
- 2) les ressources (personnelles et financières), et
- 3) les besoins et exigences des centres d'orientation.

Une évaluation par les Pairs unique peut être menée par un prestataire de formation professionnelle qui veut obtenir un avis externe de la part des Pairs et qui souhaite entrer en réseau avec d'autres centres de formations d'une manière adéquate et spontanée en utilisant les contacts existants. Il ne doit pas nécessairement y avoir de coopération ultérieure entre le centre de formation évalué et les centres de formation d'où viennent les Pairs.

Les évaluations mutuelles par les Pairs entre deux prestataires de formation professionnelle sont également possibles, elles exigent une coopération plus solide et plus constante.

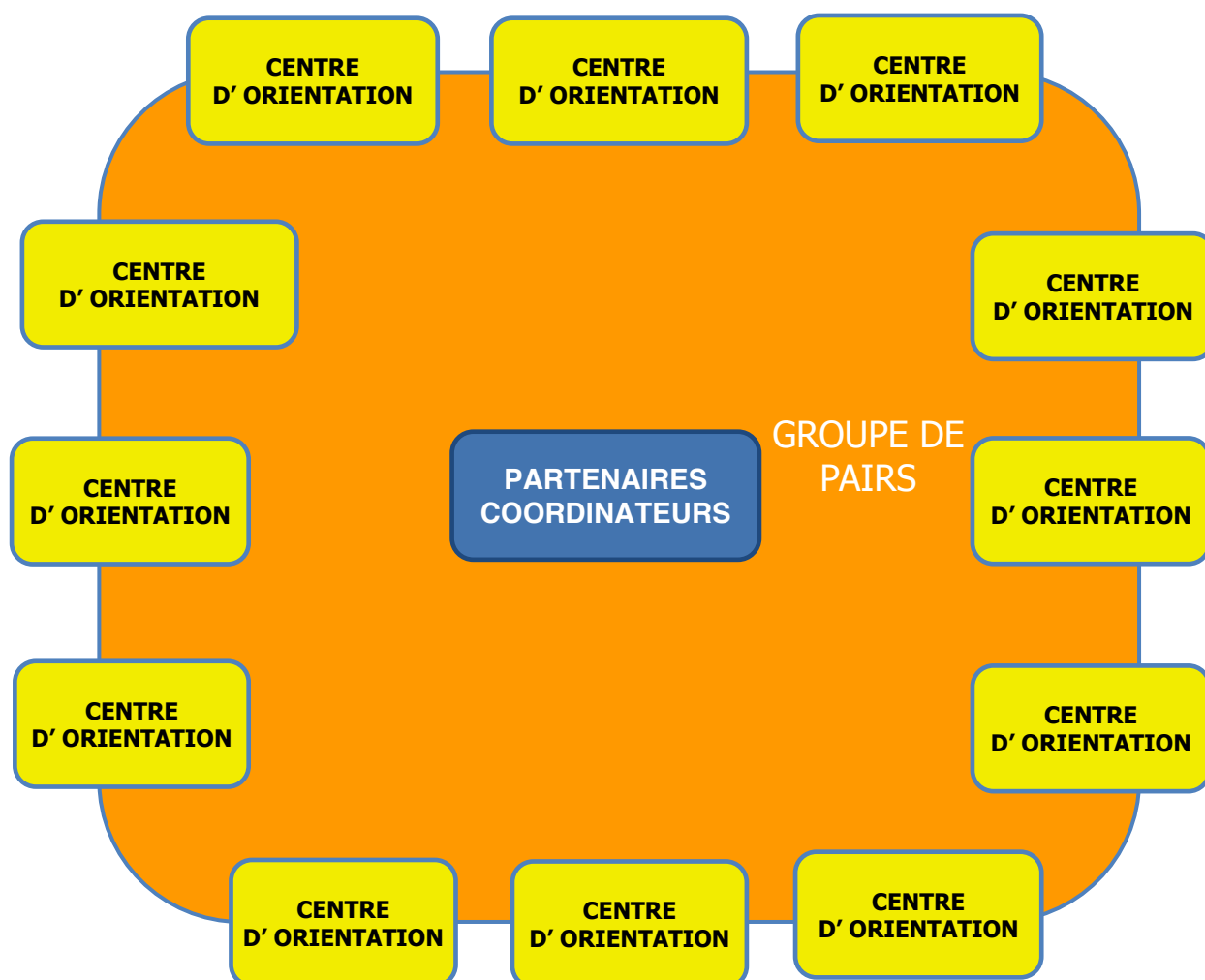
Les évaluations par les Pairs sont généralement menées dans un réseau de trois partenaires ou plus. Soit les réseaux existent déjà, soit ils sont mis en place spécialement pour mener les Peer Reviews. La coopération passe ainsi habituellement d'une activité unique à une mise en réseau plus complète : les activités préparatoires communes telles que le choix des Pairs, la formation, l'association des Pairs et des prestataires de formation professionnelle, etc. peuvent être lancées, tout comme des programmes communs de rapportage et de contrôle. Un réseau d'évaluation par les Pairs se met généralement d'accord également sur des directives et des indicateurs communs. Il en résulte un réseau plus stable et un besoin en structures appropriées et ressources suffisantes. La valeur ajoutée de l'approche réseau peut inclure

- des synergies relatives à la conduite de l'évaluation par les Pairs entre les prestataires de formation professionnelle du réseau,
- une extension du nombre et des expériences institutionnelles des Pairs éventuels,
- une reconnaissance externe plus large de l'évaluation par les Pairs (qui sera entièrement acceptée, du moins au sein du réseau)
- des débouchés accrus en termes d'activités coopératives ultérieures à l'évaluation par les Pairs.

Si les Peer Reviews sont réalisées dans un réseau plus large, un organisme de coordination sera nécessaire pour garantir une meilleure qualité d'évaluation, et une coordination efficace des membres du réseau. Cette fonction peut aussi être assumée par l'un des prestataires de formation professionnelle du réseau.

Les tâches de cet organisme de coordination comprennent par exemple la gestion du réseau, la coordination du développement de procédures communes (les directives et les indicateurs), le soutien et les conseils à apporter aux centres individuels, la sélection et la formation des Pairs, la coordination et le contrôle des évaluations par les Pairs. Voilà pourquoi les tâches et les responsabilités d'un organisme de coordination sont également définies dans la procédure d'évaluation européenne par les Pairs.

Graphique 3: Évaluation par les Pairs dans le réseau de partenaires



Les centres d'orientation n'auront pas de difficulté à choisir des partenaires afin de réaliser l'évaluation par les Pairs parce que le réseau est consolidé. Plusieurs possibilités existent. Une évaluation mutuelle par les Pairs peut avoir lieu :

- ☐ dans l'ensemble du réseau des centres d'orientation,
- ☐ entre les centres d'orientation des régions avoisinantes,
- ☐ entre le centre d'orientation dont la structure et le profil de clientèle sont similaires,
- ☐ entre les centres d'orientation dont la région compte approximativement le même
- ☐ nombre d'habitants,
- ☐ entre les centres d'orientation qui introduisent une nouvelle approche dans leur travail d'orientation etc.

Dans la phase pilote tout au moins, il semble logique qu'une organisation / centre d'orientation avec de l'expérience en termes d'évaluation et/ou des Méthodes d'évaluations par les Pairs **joue le rôle de coordinateur**, car l'une de ses missions fondamentales consiste à introduire différents développements innovants dans le réseau d'orientation. Le rôle de l'organisme de coordination peut être essentiellement éducatif, orientateur et organisationnel.

## Les quatre phases d'une évaluation européenne par les Pairs

La procédure d'évaluation par les Pairs comprend 4 phases.

1. L'évaluation par les Pairs commence par une **phase préparatoire**. Dans la première phase, la Peer Review est organisée et un **auto-rapport** est rédigé par le **prestataire de formation professionnelle**. Les Pairs doivent être recrutés et **formés**. Un **calendrier** d'évaluation est établi et les dispositions sont prises pour la visite des Pairs.
2. La seconde phase consiste en la **visite des Pairs**, qui est l'activité centrale de la procédure de Peer Review: Les Pairs viennent **visiter le centre et effectuent une évaluation**. Cette évaluation inclut **une visite des locaux et des entretiens avec les différents groupes d'acteurs concernés**. Les Pairs donnent un **premier avis oral** à la fin de leur visite. Une participation complète à la séance de feedback est souhaitable en termes de dissémination / diffusion et d'échange avec les pairs.
3. Après la visite des Pairs, un **rapport provisoire** est rédigé par les Pairs. Ce rapport est **commenté par le prestataire de formation professionnelle** et le **rapport final de l'évaluation** est établi.
4. La quatrième phase est cruciale pour l'amélioration de la prestation de formation professionnelle et le développement organisationnel: les résultats et les recommandations de l'évaluation par les Pairs sont transposés en actions concrètes d'amélioration, qui sont planifiées et appliquées.

Graphique 4: Les quatre phases d'une évaluation européenne par les Pairs



## Estimation du temps nécessaire pour l'évaluation européenne par les Pairs

### Temps nécessaire à la préparation

Il est nécessaire de prévoir un temps suffisant pour préparer et organiser de manière adéquate une évaluation par les Pairs.

Si une auto-évaluation a déjà été menée antérieurement, le processus d'évaluation par les Pairs peut être démarré immédiatement. Il convient de laisser au moins **trois mois** cependant pour la préparation et l'organisation de l'évaluation. L'auto-rapport doit être disponible au moins un mois avant l'évaluation par les Pairs afin que les Pairs puissent préparer convenablement la visite. Si aucune auto-évaluation n'a été menée préalablement, une période minimum de six mois doit être programmée pour l'auto-évaluation, qui doit précéder l'évaluation par les Pairs.



### **Temps nécessaire pour la visite des Pairs et le rapport**

La visite des Pairs prend habituellement 1,5 à 2 jours; elle peut aussi prendre jusqu'à 4 jours, selon la taille de l'institution évaluée et la portée du rapport des Pairs, c'est-à-dire selon le nombre de domaines de qualité examinés.

### **Temps nécessaire pour l'exécution des mesures d'amélioration et des procédures de changement**

Durant les deux mois qui suivent la réception du rapport final d'évaluation par les Pairs, un plan d'action doit être présenté. Une durée d'au moins six mois à un an est à prévoir pour que les mesures suivantes soient appliquées et effectives.

## **Vue d'ensemble: Calendrier et responsabilités dans l'évaluation européenne par les Pairs**

Tableau 1: Tâches des prestataires de formation professionnelle, des Pairs et de l'organisme coordinateur dans la procédure d'évaluation européenne par les Pairs, par ordre chronologique:

### **Phase 1-Préparation**

#### **Prestataires /institutions de formation professionnelle**

##### Démarrage:

- ☐ Décision de réaliser une évaluation par les Pairs
- ☐ Décision par rapport à l'organisation externe de l'évaluation par les Pairs (évaluation unique par les Pairs, réseau d'évaluation par les Pairs)
- ☐ Décision par rapport à l'organisation interne de l'évaluation par les Pairs (responsabilités et tâches)
- ☐ Décision par rapport aux domaines de qualité
- ☐ Envoi du document initial d'information (incluant une proposition de calendrier approximatif) à l'organisme coordinateur

##### Pairs et équipe des Pairs:

- ☐ Recherche des Pairs adéquats en fonction des domaines de qualité examinés
- ☐ Invitation aux Pairs à participer à l'organisme coordinateur

##### Auto-évaluation et auto-rapport:

- ☐ Exécution de l'auto-évaluation □ Rédaction de l'auto-rapport
- ☐ Soumission de l'auto-rapport aux Pairs et à l'organisme coordinateur
- ☐ Mise à disposition de la documentation nécessaire aux Pairs et à l'organisme coordinateur.

##### Préparation de la visite des Pairs

- ☐ Planification de la visite des Pairs: Fixer une date et mettre en place le programme de l'évaluation par les Pairs
- ☐ Organisation de la réunion préparatoire des Pairs
- ☐ Préparation de l'organisation locale de la visite des Pairs (salles et équipement, personnes interrogées, repas, tour des locaux, etc.)

#### **Pairs**

##### Pairs et équipe des Pairs:

- ☐ Soumission de sa candidature en tant que Pair
- ☐ Préparation à l'évaluation par les Pairs et lancement de la formation des Pairs.

##### Auto-évaluation et auto-rapport:

- ☐ Réception des auto-rapports des prestataires de formation professionnelle
- ☐ Lecture et analyse de l'auto-rapport
- ☐ Identification des domaines des sujets d'étude et d'évaluation pour la Peer Review

#### Préparation de la visite des Pairs:

- ☐ Aide à la planification de la visite des Pairs, notamment l'établissement du programme de la Peer Review
- ☐ Echange d'opinions au sein de l'équipe des Pairs sur le contenu de l'auto-rapport, accord sur les sujets d'évaluation de la Peer Review
- ☐ Préparation des questions pour les entretiens et critères d'observation
- ☐ Participation à la réunion préparatoire des Pairs pour la cohésion de l'équipe et pour la préparation de la visite des Pairs
- ☐ Recommandation : Prendre part à la réunion préliminaire des Pairs avec le prestataire pour clarifier les missions de l'évaluation et pour recevoir des informations supplémentaires, si nécessaire ("Session de questions/réponses").

### **Organisme coordinateur**

#### Démarrage:

- ☐ ☐ Envoi des informations sur la procédure de Peer Review aux prestataires /institutions de formation professionnelle
- ☐ ☐ Collecte des fiches initiales d'informations
- ☐ ☐ Etablissement d'un plan initial de calendrier pour la Peer Review (schéma directeur) en utilisant les informations contenues dans les fiches initiales d'informations des prestataires de formation professionnelle
- ☐ ☐ Option: organisation de la réunion de coordination des prestataires /institutions dans le réseau et l'organisme coordinateur

#### Pairs et équipe des Pairs:

- ☐ Recherche des Pairs adéquats - demander, traiter et évaluer les candidatures
- ☐ Association des Pairs avec les prestataires /institutions de formation professionnelle (en fonction des domaines de qualité à examiner)
- ☐ Sélection des Pairs (en accord avec le prestataire /institution de formation professionnelle)

#### Auto-évaluation et auto-rapport:

- ☐ Réception des auto-rapports des prestataires de formation professionnelle
- ☐ Transfert des auto-rapports aux Pairs (s'ils ne sont pas envoyés directement).

#### Préparation de la visite des Pairs:

- ☐ Calendrier de la visite des Pairs (en accord avec les prestataires de formation professionnelle et les Pairs)
- ☐ Organisation de la préparation et la formation des Pairs.

## Phase 2 - Visite des Pairs

### Prestataire /institution de formation professionnelle

#### Soutien aux Pairs dans les activités suivantes:

- ☐ Mise à disposition des équipements et locaux
- ☐ Facilitation des entretiens et observations
- ☐ Organisation de la visite des locaux
- ☐ Réception des commentaires des Pairs
- ☐ Lancement d'une validation orale.

### Pairs

- ☐ Collecte des données
- ☐ Visite des locaux
- ☐ Gestion des entretiens et des observations
- ☐ Analyse et discussion des conclusions au sein de l'équipe des Pairs
- ☐ Exécution d'une évaluation professionnelle et dégagement de conclusions communes
- ☐ Retour oral au prestataire de formation professionnelle
- ☐ Lancement d'une validation orale
- ☐ Exécution d'une méta-évaluation au sein de l'équipe des Pairs.

### Organisme coordinateur

- ☐ *Option: Implication dans les visites des Pairs.*

## Phase 3-Rapport de l'évaluation par les Pairs

### Prestataire /institution de formation professionnelle

- ☐ Discussion sur la base du projet de rapport de la Peer Review.

### Pairs

- ☐ Rédaction du rapport de l'évaluation par les Pairs et présentation au prestataire /institution de formation professionnelle
- ☐ Réception des commentaires du prestataire/institution de formation professionnelle et finalisation du rapport de l'évaluation par les Pairs
- ☐ Fin de l'implication des Pairs.

### Organisme coordinateur

- ☐ Option: Réception du rapport de Peer Review
- ☐ Option: Coopération dans l'écriture ou la finalisation du rapport de Peer Review.

## Phase 4 - Exécution des plans

### **Prestataire /institution de formation professionnelle**

- ☐ Décision de donner une suite aux conclusions de la Peer Review
- ☐ Planification de mesures d'amélioration
- ☐ Application de mesures d'amélioration
- ☐ Planification et exécution de la Peer Review suivante.

### **Organisme coordinateur**

- ☐ *Option: Implication dans le suivi.*

## PROCEDURE EUROPEENNE D'EVALUATION PAR LES PAIRS - PRÉPARATION (PHASE 1)

### Démarrage

#### Décision par rapport à l'exécution de la Peer Review

Démarrer une évaluation par les pairs implique:

- La décision d'exécuter une évaluation européenne par les Pairs avec un engagement fort de la part de la direction et des parties prenantes principales,
- La décision d'organiser la Peer Review dans tout ou partie de l'institution,
- La décision sur les buts et les objectifs de l'évaluation,
- La répartition des tâches et des responsabilités notamment la désignation du facilitateur de la Peer Review et de l'équipe qualité, et
- La décision sur le temps et les ressources à affecter à l'évaluation.

L'efficacité en termes d'amélioration de la qualité dépend de **la coopération et la participation des personnes impliquées**. Dès le départ, il faut **une implication forte de la direction** (directeur, chefs de service, etc.), mais aussi **du personnel** (enseignant et administratif) et d'autres **acteurs concernés**. Il faut également inclure un engagement explicite dans l'application des procédures pour le changement, comme prévu dans le suivi du rapport de Peer Review en Phase 4 de la procédure (Exécution des plans).

La responsabilité de **la coordination de toutes les activités** concernant l'évaluation par les Pairs doit être confiée **au facilitateur de l'évaluation par les Pairs**. Il/elle, en qualité de **membre du personnel**, sera le lien entre le prestataire /institution de formation professionnelle évalué(e) et l'équipe des Pairs en charge de l'évaluation. Il/elle doit être choisi avec soin en raison de son rôle crucial de facilitateur de l'évaluation par les Pairs.

#### Décision par rapport aux domaines de qualité

La prochaine étape vise à décider quels domaines de qualité sont à traiter dans l'évaluation par les Pairs. **La décision par rapport aux domaines de qualité doit être prise par la direction, en accord avec le personnel et les autres acteurs concernés si possible**. Les prestataires/institutions de formation professionnelle doivent choisir uniquement **les domaines de qualité sur lesquels ils ont une influence** en s'assurant qu'il y a des données suffisantes pour soutenir et réaliser la Peer Review.

Les questions qui doivent être posées dans le choix des domaines de qualité sont les suivantes :

- Y-a-t-il des domaines de qualité essentiels à cause de leurs normes et exigences de qualité nationales/régionales/locales, etc.?

- Y-a-t-il des domaines de qualité qui exposent des exemples de bonnes pratiques et d'excellence?
- Y-a-t-il des domaines de qualité qui nécessitent d'être évalués de manière urgente, en raison de problèmes décelés par exemple?
- Y-a-t-il des domaines de qualité spécialement importants, en raison de nouveaux développements à initier par exemple?
- Y-a-t-il des domaines de qualité qui ont fait montre d'innovation, ce qui nécessite une évaluation?
- Y-a-t-il des domaines de qualité qui revêtent un intérêt particulier pour des groupes importants d'acteurs concernés?

**Le principe directeur global dans la sélection des domaines de qualité est leur pertinence.** De plus, la faisabilité doit également être prise en compte: au plus la gamme des domaines de qualité à évaluer est large, au plus il faudra de temps et de ressources pour l'évaluation. Une politique de "petits pas" sera particulièrement recommandée pour les prestataires de formation professionnelle dont l'expérience est réduite en matière d'évaluation. (Ils pourront aussi décider de ne tester la procédure que sur des parties de leur institution.) **Pour une visite de Pairs de deux jours, il est hautement recommandé de se limiter à deux domaines de qualité** - seul les Pairs très expérimentés seront aptes à traiter davantage de domaines de qualité en deux jours. Nous constatons que si les domaines de qualité sont trop nombreux, les pairs sont amenés soit à effectuer une évaluation plutôt superficielle soit à se restreindre à certaines thématiques des domaines de qualité.

De plus, il pourrait être judicieux d'inclure les domaines qui ont déjà été soumis préalablement à une évaluation interne afin de réduire l'effort d'auto-évaluation.

Ajoutons que **les questions spéciales d'évaluation** peuvent être formulées par les pairs: en plus des domaines de qualité, les prestataires de formation professionnelle peuvent donner des «missions» aux Pairs afin d'attirer leur attention sur les thématiques et les questions qui revêtent une importance particulière pour les prestataires. L'utilité des résultats de la Peer Review en sera accrue.

### Information et documentation initiale

**Les décisions fondamentales** concernant la conduite de l'évaluation par les Pairs sont à documenter par le prestataire de formation professionnelle **sous forme écrite**. La «fiche d'information initiale de la Peer Review » sert de documentation interne et d'information externe pour l'organisme coordinateur, les Pairs, d'autres prestataires de formation professionnelle du réseau, etc. Le formulaire devra être rempli et envoyé à l'organisme coordinateur en temps et en heure, c'est-à-dire au moins trois mois avant la Peer Review.

La «fiche d'information initiale de la Peer Review" inclut la documentation relative

- 1) aux coordonnées des contacts,
- 2) à la situation de départ et à la décision de démarrer une Peer Review (et par qui la décision a été prise),
- 3) aux objectifs et au but de la Peer Review,
- 4) à la façon dont le processus sera organisé,
- 5) à la répartition interne des tâches et des responsabilités,
- 6) à la mise en perspective de la procédure et du calendrier (quelles étapes seront effectuées et quand),
- 7) aux domaines de qualité,
- 8) aux commentaires complémentaires et à une liste des Pairs envisageables.



**La fiche d'information initiale de l'évaluation par les pairs** figure dans la boîte à outils.

Ce formulaire est préparé surtout pour les cas où les pairs ne connaissent pas très bien le centre d'orientation. Lorsque les Pairs connaissent bien le centre d'orientation, il n'est pas nécessaire de recueillir toutes ces informations.

Pour ceux qui utilisent la méthodologie utilisée pour la première fois, il est parfois difficile de remplir le formulaire - dans ce cas, nous vous suggérons d'utiliser une "lettre d'invitation". La Lettre d'invitation n'est pas un formulaire, mais elle est préparée par chaque organisation qui invite les pairs, il s'agit d'une lettre envoyée par le directeur / responsable de l'organisation d'accueil. Une telle lettre doit inclure: les domaines de qualité et les indicateurs de qualité choisis pour être évalués, une description si il y a quelque chose qui est d'un intérêt particulier pour l'organisation, l'évaluation par les pairs, quand faut-il que l'évaluation ait lieu, qui dans l'organisation sera la personne de contact, qui est invité en tant que pairs. Un exemple d'une telle lettre est inclus dans la boîte à outils.

**Option: Réunion de coordination**

Si les évaluations par les Pairs sont organisées sous forme d'évaluations réciproques ou dans un réseau de prestataires de formation professionnelle, **une réunion entre les représentants des prestataires** (et le cas échéant, l'organisme de coordination) améliorera l'ensemble du processus.



Ce genre de réunion serait la bienvenue, mais néanmoins, il convient de noter que la mise en œuvre de l'évaluation par les pairs nécessite beaucoup de travail pour l'organisation d'accueil et pour les pairs. En conséquence, il est très difficile de se rencontrer plusieurs fois, surtout quand il s'agit de gens venus de loin. Ainsi, le coordinateur de PR, les pairs et le modérateur doivent essayer de fusionner les différentes étapes, chaque fois que cela est possible et justifiable parce que, sinon, la mise en œuvre de la méthodologie peut être sans intérêt à cause des procédures trop compliquées

Les activités suivantes peuvent faire partie du programme:

- Se présenter les uns les autres, brefs autoportraits des prestataires de formation professionnelle;
- Attentes des prestataires de formation professionnelle, motivation de la direction et des enseignants;
- Information et débat par rapport à la procédure de l'évaluation par les Pairs (but, cibles, processus et activités, ressources et emploi du temps pour les personnes impliquées);
- Profil de compétences des Pairs, mode de sélection des Pairs;
- Engagement de la direction et du personnel impliqué;
- Le cas échéant: informations et/ou décision par rapport à l'implication des autorités;
- Démarches suivantes, calendrier, questions.

### **Recommandé: établir des contrats entre les prestataires de formation professionnelle et l'organisme de coordination**

Si les évaluations par les Pairs sont exécutées à une échelle plus large, nous recommandons d'inclure **les devoirs et les responsabilités** des différentes parties dans un accord mutuel écrit.

Les questions importantes à couvrir dans un tel contrat sont les suivantes :

- But de l'accord;
- Droits et devoirs, attentes mutuelles, conditions des partenaires des réseaux (et de l'organisme coordinateur, le cas échéant);
- Objectifs de la procédure d'évaluation par les pairs;
- Répartition interne des tâches et responsabilités;
- Coûts;
- Protection de données;
- Implication des autorités éducatives (le cas échéant);
- Plan d'action et responsabilités dans l'application du plan d'action;
- Procédure, étapes, calendrier.

## Sélection et invitation de l'équipe des Pairs

Une fois que la décision est prise de mener une Peer Review et que les domaines de qualité sont sélectionnés, le prestataire de formation professionnelle et/ou l'organisme de coordination met en route **le recrutement des Pairs**. Les informations préliminaires relatives à la procédure de l'évaluation par les pairs et aux tâches des Pairs peuvent être envoyées aux Pairs pressentis.

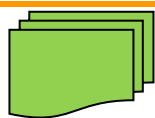
Les Pairs peuvent travailler pour **d'autres prestataires de formation ou d'institutions parties prenantes**. Les prestataires de formation professionnelle peuvent suggérer des Pairs qui leur semblent convenir. Autre possibilité, les Pairs peuvent aussi se proposer spontanément. Si on ne dispose d'aucun organisme de coordination ou bien s'il est seulement impliqué marginalement, les prestataires de formation professionnelle peuvent aussi choisir et inviter les Pairs eux-mêmes. L'utilisation d'un formulaire standard de candidature pour les Pairs est recommandée.

Peu importe quels experts / conseillers sont invités, il est important qu'ils soient bien familiarisés et formés pour mener à bien la méthode d'examen par les pairs en orientation scolaire et professionnelle pour les adultes.

Outre les compétences et l'expérience des pairs, la disponibilité est un facteur important dans la mise en place des équipes de pairs. **Donc, les domaines d'expertise des Pairs doivent concorder avec les domaines de qualité évalués afin d'être examinés et aussi, les calendriers des Pairs et des prestataires doivent être compatibles.**

**Le coordinateur des Pairs doit être choisi avec soin.** Il/Elle sera la personne clef dans l'équipe des Pairs à avoir l'entière responsabilité du processus de Peer Review: communication et coordination dans l'équipe de Pairs; gestion du temps; relations avec le prestataire de formation professionnelle, etc. Si un expert d'évaluations doit guider le processus d'évaluation par les pairs, il/elle doit être aussi être recruté(e).

D'autres chapitres complètent les informations sur les Pairs et la sélection des Pairs.



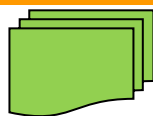
**Le formulaire de candidature des Pairs figure dans la boîte à outils.**

Il convient également que le prestataire ou l'organisme de coordination informe **à l'avance les Pairs de leurs tâches et devoirs et qu'un contrat soit conclu.**

Les Pairs doivent donc recevoir la "Fiche d'information initiale" tout comme un résumé de ce qu'on attend d'eux pendant l'évaluation par les Pairs.

Ces informations peuvent également être annexées à la lettre d'invitation

formelle qui sera envoyée dès qu'aura eu lieu la mise en concordance des Pairs et des prestataires et qu'un calendrier des évaluations aura été établi.



Un modèle de formulaire de contrat pour les Pairs figure dans la boîte à outils

En résumé, la sélection et l'invitation des Pairs impliquent :

- des demandes de candidatures introduites par les Pairs, établies à l'aide du formulaire de candidature standard,
- une sélection des Pairs en fonction de leur expérience et leur mise en
- concordance avec les prestataires de formation professionnelle,
- option: le recrutement d'un expert en évaluation pour guider le processus de Peer Review
- nomination d'un coordinateur de Pairs,
- fixation du calendrier des évaluations par les pairs,
- envoi des informations aux Pairs par rapport 1) à la procédure de Peer Review, 2) au prestataire de formation professionnelle qu'ils auront à évaluer, et 3) à leurs devoirs et tâches,
- la conclusion d'un contrat avec les Pairs et l'envoi d'une invitation officielle aux Pairs.

## Auto-évaluation et auto-rapport

### Recommandations pour la conduite d'une auto-évaluation

Une bonne analyse des forces et des zones d'amélioration est une condition préalable à la Peer Review. **Une auto-évaluation systématique de tous les domaines de qualité choisis pour l'évaluation par les Pairs doit donc être exécutée avant que la Peer Review externe ait lieu** et les résultats de l'auto-évaluation doivent être documentés dans l'auto-rapport.

L'auto-évaluation doit constituer une étude au niveau institutionnel (ou au niveau des départements, secteurs ou autres d'une institution) mais peut être précédée et renforcée par des évaluations individuelles du personnel, particulièrement du personnel enseignant.

Aucune procédure d'auto-évaluation spécifique n'est prescrite pour l'évaluation européenne par les Pairs. Au contraire, les prestataires de formation professionnelle sont encouragés à utiliser les contrôles et les évaluations déjà en place afin d'éviter les doublons. Donc, si une auto-évaluation a été menée **dans un passé raisonnablement proche** (jusqu'à deux ans) avant l'évaluation par les Pairs, les résultats peuvent être utilisés et il suffit de compléter l'auto-rapport. Pour les zones ou critères qui n'ont pas encore été couverts, des évaluations

supplémentaires doivent être menées.

Si un prestataire de formation professionnelle réalise une auto-évaluation pour la première fois, le recours à l'orientation (et éventuellement même à une consultation) est recommandé. On trouve de nombreuses directives et de nombreux manuels qui traitent spécifiquement de la planification et de l'exécution des auto-évaluations.

### **Critères de qualité pour l'auto-évaluation**

---

L'auto-évaluation peut être exécutée de différentes manières. Les prestataires de formation professionnelle peuvent choisir une procédure correspondant au mieux à leurs intérêts, leurs besoins et leur expérience. On recommande cependant qu'une procédure claire et structurée soit employée, une procédure qui mette l'accent sur les domaines de qualité pertinents et sur les questions d'évaluation. Mis à part un engagement clair de la direction et du personnel, les responsabilités et les tâches impliquées dans la procédure doivent être transparentes.

La procédure doit

- être conduite de manière transparente et équitable,
- impliquer tous les acteurs concernés importants,
- employer des méthodes d'évaluations adaptées, et
- prévoir un partage adéquat d'informations et de résultats.

La faisabilité de l'auto-évaluation en termes de temps et de ressources doit être garantie dès le départ.

### **Profil d'auto-évaluation: évaluer les forces et les zones d'amélioration**

**Pendant l'auto-évaluation, les forces et les zones d'amélioration doivent être identifiées pour les domaines de qualité évalués.** Les actions nécessitées pour l'amélioration doivent faire l'objet de discussions et être indiquées dans l'auto-rapport. Une analyse SWOT, par exemple, est une procédure connue, simple et rapide qui permet d'obtenir un profil de performance dans les domaines de qualité choisis. Les forces et les zones d'amélioration doivent être identifiées au niveau des critères des domaines de qualité individuels.

### **Auto-rapport**

**L'auto-rapport est le document central de la procédure de Peer Review : il doit contenir toutes les informations nécessaires pour préparer l'évaluation par les Pairs.** Il doit donc s'attaquer à tous les sujets à évaluer pendant l'évaluation par les Pairs.

Les prestataires de formation sont libres de choisir leurs méthodes et leurs procédures pour l'auto-évaluation, **les auto-rapports doivent être standard et uniformes afin de permettre les comparaisons**. La description des résultats de l'auto-évaluation doit être claire, concise et significative. Les preuves qui sous-tendent les évaluations fournies dans l'auto-rapport doivent figurer en annexe.



**Le formulaire d'auto-rapport, qui doit faire l'objet d'un consensus, figure dans la boîte à outils.**

La première partie du rapport est une mise à jour de la **fiche d'information initiale** qui contient toutes les données pertinentes sur la procédure de Peer Review. La seconde partie comprend **une description du prestataire et les programmes d'études proposés, la déclaration de mission, les données statistiques et les informations relatives aux questions organisationnelles**. La troisième partie contient **les résultats de l'auto-évaluation des domaines de qualité choisis**. Le rapport doit fournir une évaluation des forces et des zones d'amélioration et aussi indiquer des questions d'évaluation destinées spécifiquement aux Pairs. Ces questions spécifiques aideront les pairs à orienter la Peer Review vers les thématiques particulièrement importantes pour le prestataire de formation professionnelle. Des documents supplémentaires peuvent être joints en Annexe.

## Préparation d'une visite de Pairs

### Tâches des prestataires de formation professionnelle

Après avoir fixé la date de la visite des Pairs, avoir recruté et invité les Pairs, le facilitateur de la Peer Review doit veiller à ce que les Pairs reçoivent **l'auto-rapport et toute la documentation nécessaire, au moins un mois avant la visite**.

### Mettre en place un programme pour la visite des Pairs

Un programme détaillé et réaliste pour la visite des Pairs doit être établi par le facilitateur de la Peer Review. Pour cette tâche, le facilitateur doit être aidé par l'expert en évaluations et/ou les Pairs puisque **le programme reflètera les types de méthodes d'évaluation qui seront utilisés et quels groupes d'acteurs**

**concernés seront impliqués** dans la visite des Pairs. Nous recommandons d'organiser ce programme avec soin pour garantir le succès de la visite des pairs.



**Des exemples de programmes de visites des pairs figurent dans la boîte à outils.**

## Organisation locale des visites des Pairs

L'organisation locale des visites des Pairs incombe au facilitateur de la Peer Review, qui est responsable du bon déroulement de la visite. L'organisation locale implique:

- le choix des personnes interrogées,
- la réservation des salles et de l'équipement,
- la création d'un plan des locaux de l'école et l'affichage de symboles directionnels (option),
- l'invitation des personnes interrogées,
- l'information et l'invitation des autres acteurs impliqués,
- la préparation.

Les locaux doivent être adaptés et être libres de toute perturbation. Une pièce doit être réservée pour l'équipe des Pairs toute la journée afin qu'ils y tiennent leurs sessions intermédiaires. Une pièce spacieuse doit être réservée pour les exposés et pour la réunion finale entre les représentants de l'institution de formation professionnelle et l'équipe des Pairs.

## Tâches des Pairs

### PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION

Pour préparer l'évaluation, les Pairs doivent:

- lire et analyser la fiche d'information initiale et l'auto-rapport (et demander des informations supplémentaires, si nécessaire),
- suivre une réunion de pré-évaluation avec le prestataire de formation professionnelle (recommandé),
- suivre une formation des Pairs,
- échanger les opinions sur le contenu de l'auto-rapport dans l'équipe des Pairs et être d'accord sur les thèmes de l'évaluation
- mettre en place un programme pour la visite des Pairs conjointement avec le facilitateur de la Peer Review.
- suivre une réunion de pré-évaluation (le jour/soir avant la visite),
- préparer les questions de l'entretien et les critères d'observation.

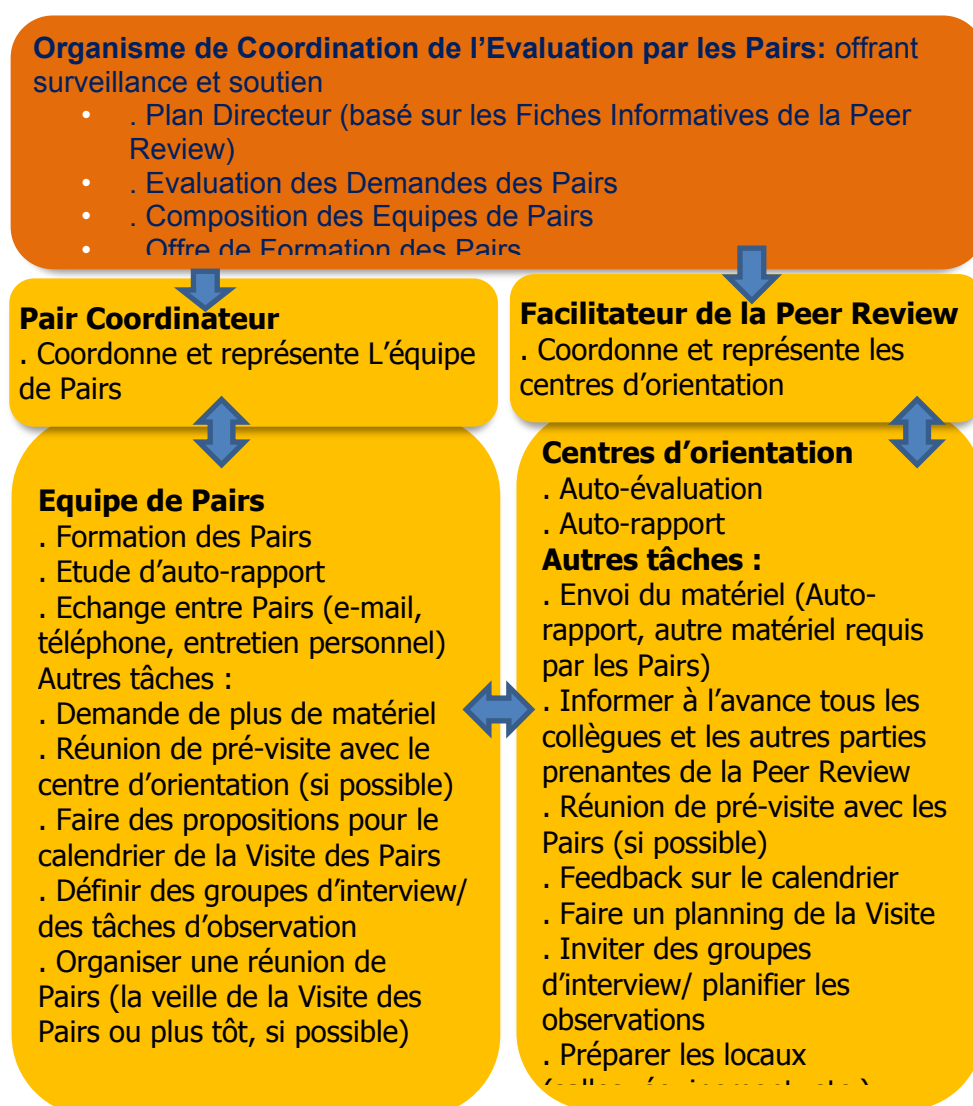
### PROGRAMME DE LA FORMATION DES PAIRS:

Avant la Peer Review, les Pairs doivent suivre un "programme de formation des Pairs" qui les prépare à leur tâche d'évaluateurs externes.

## REUNION PREPARATOIRE DES PAIRS

Il est vital que l'équipe des Pairs se rencontre avant la visite afin de faire connaissance et de préparer la visite commune. Cette réunion soude l'équipe et améliore la coopération en équipe pendant l'évaluation. Il est important pour les Pairs d'avoir lu et analysé l'auto-rapport avant cette réunion de manière à ce que de premières impressions puissent être échangées et que les questions spécifiques et les thèmes de leur visite puissent être débattus. Si possible, cette réunion doit avoir lieu le jour qui précède le 1er jour de l'évaluation.

Graphique 5: Responsabilités et tâches dans la préparation des évaluations



## PROCEDURE DE L'EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS- LA VISITE DES PAIRS (PHASE 2)

### Que se passe-t-il durant la visite des Pairs?

Lors de la visite, les Pairs mènent une évaluation brève et condensée qui se centre sur les domaines de qualité choisis par le prestataire de formation professionnelle. La base de l'évaluation repose sur **une analyse de l'auto-rapport** préalablement fourni et **d'autres documents** pertinents. Lors de la visite, les Pairs vérifient l'exactitude des conclusions des documents de l'auto-évaluation et mènent leur propre recherche. Des données supplémentaires sont habituellement recueillies.

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées. En plus de **l'analyse de la documentation disponible** (qui peut être élargie pour intégrer d'autres sources écrites d'information lors de la visite), les méthodes les plus courantes sont les **entretiens et les discussions en groupes (cibles)**, ainsi que les **observations**. Les données rassemblées doivent ensuite être analysées et discutées par les Pairs. **Un avis initial** est donné au prestataire de formation professionnelle à la fin de la visite. En fonction des objectifs de la Peer Review, la visite des Pairs peut aussi être utilisée pour un échange plus long entre les Pairs et les représentants des prestataires de formation professionnelle, abordant **des éléments de la consultation des Pairs**.

### Collecte de données

Les méthodes les plus couramment utilisées pour collecter des données sont:

#### Les entretiens de groupes ou individuels

Les Peer Reviews ont généralement recours aux entretiens. Le but consiste à rassembler autant d'informations que possible grâce aux différents acteurs concernés. Les entretiens peuvent être menés individuellement ou en groupes (habituellement cinq à six, allant jusqu'à 10 maximum). Les groupes seront assez homogènes la plupart du temps (groupes cibles), mais des groupes qui représentent différents acteurs concernés sont aussi envisageables. Pour des groupes d'acteurs concernés d'importance, comme les étudiants et les enseignants, deux groupes d'entretiens indépendants peuvent être organisés pour obtenir un avis complet. Dans tous les cas confidentialité doit être assurée.

#### Qui doit-être interrogé?

Il convient généralement d'impliquer les représentants de tous les acteurs concernés. La pertinence des groupes d'acteurs concernés dépend des domaines de qualité évalués. Le prestataire de formation professionnelle choisit les types d'acteurs concernés à interroger et peut être secondé dans cette prise de



décision par les Pairs et par l'expert en évaluations.

Les groupes de personnes interrogées sont généralement les suivants:

- **des étudiants** (d'anciens et ceux qui participent actuellement aux processus d'orientation)
- **les enseignants,**
- **les directeurs,**
- **d'autres membres du personnel** (personnel non lié à l'orientation),
- **les organisations d'envoi**
- **d'autres parties prenantes**, tels que les représentants des entreprises, les fournisseurs, les partenaires sociaux, d'autres institutions éducatives, autorités éducatives, etc.

L'invitation des groupes d'entretien incombe au prestataire de formation professionnelle qui - dans un souci de validité - **doit veiller à ce que le choix des partenaires d'entretien soit représentatif de chaque groupe d'acteurs concernés**. Les Pairs cependant doivent fournir des critères clairs pour la composition des groupes et surveiller la conformité. Lors de la composition des groupes d'entretiens, une attention particulière doit être accordée aux aspects sociaux tels que des hiérarchies formelles ou informelles, les conflits existants, les divergences d'intérêts, etc., à savoir tout ce qui peut nuire à l'expression libre des personnes interrogées. L'inclusion de clients en tant que personnes interrogées dans l'évaluation par les pairs est très importante - leur feedback est crucial pour permettre une amélioration du travail des centres d'orientation



**Les procès-verbaux d'entretien et les analyses d'entretien** pour les Pairs figurent dans la boîte à outils.

## Tour des locaux

Lors d'une visite guidée du site, l'ensemble de l'équipe des pairs ou le Tandem des Pairs (le coordinateur des Pairs, qui rédige aussi le rapport d'évaluation, est idéalement à inclure) évalue les infrastructures et les équipements. De plus, des informations informelles peuvent être réunies pendant ce tour des locaux.

**L'activité d'orientation a habituellement lieu dans une seule pièce**, donc dans ce cas les visites guidées ne sont pas nécessaires. Cependant, une visite des locaux où l'activité d'orientation se déroule, donne des informations importantes et sera généralement incluse dans l'évaluation des pairs. Bien que les unités délocalisées soient soumises à des exigences réduites, elles doivent répondre aux normes fondamentales de qualité requises pour l'orientation.

**L'examen des lieux est particulièrement utile dans l'évaluation pour établir si ces locaux :**

- ☐ permettent au conseiller d'orientation et au client bénéficiant de l'orientation de travailler en toute confidentialité
- ☐ utilisent les différentes ressources nécessaires pour le travail d'orientation (téléphone, internet, documentation sur l'orientation, autres instruments d'orientation ...),
- ☐ constituent un environnement approprié pour que le conseiller puisse travailler d'une manière professionnelle etc.

### Observation des Pairs

Pendant une visite des Pairs, des observations peuvent aussi être mises en place.

Dans l'orientation, **le rôle des observations est très limité**. La base, sur laquelle le processus d'orientation est construit, est la confidentialité entre le conseiller et le client. Pour cette raison il est impossible d'autoriser la présence d'un tiers pendant le processus car l'établissement d'une relation appropriée et la confidentialité nécessaire en seraient perturbés. Les seules possibilités d'observation sont, d'après nous:

- ☐ Durant le processus **d'information du client**, qui n'est pas un processus confidentiel par nature (contrairement au processus d'orientation),
- ☐ Dans des cas de **représentation du client** désirant une orientation dans d'autres institutions,
- ☐ Dans des cas de groupes **d'informations et de consultance**, où l'examineur ne perturbe pas le processus d'information, d'orientation et de formation.
- ☐ dans les cas où le client a donné son accord par écrit et a accepté d'être observé, en dépit des règles de confidentialité.

Évidemment jusqu'à présent nous avons seulement parlé du processus fondamental d'orientation, à savoir l'orientation en tant que telle. Cependant, de nombreux autres processus qui soutiennent ce processus fondamental influencent la qualité de l'orientation. Ces **processus de soutien** peuvent inclure:

- ☐ la promotion des activités de centres d'orientation,
- ☐ l'établissement de relations entre partenaires dans un environnement local,
- ☐ l'utilisation d'approches pour l'évaluation de la qualité du travail d'orientation, le travail de gestion et d'organisation.

Dans tous ces processus, aucune limite ne restreint la méthode d'observation.

Si les observations doivent être effectuées, elles doivent être bien préparées. L'objectif (s) et le sujet de l'observation doivent être définis à l'avance (en collaboration avec les personnes examinées, si possible) et une procédure systématique pour la prise de note doit être établie. Lors de l'évaluation, les évaluations des situations individuelles doivent être agrégées afin que des conclusions mettent l'accent sur le centre d'orientation dans son ensemble et non pas sur une

seule personne.

### **Autres méthodes**

Tout un éventail de méthodes peut être envisagé pour rendre le processus compatible avec l'objectif et le contenu de l'évaluation. En plus des éléments centraux les plus courants d'une visite de Pairs tels que décrits ci-dessus, d'autres méthodes, telles que des questionnaires (courts) et des enquêtes, le rassemblement et l'analyse de documents pertinents, l'observation du travail, l'évaluation de photos, de vidéos ou d'images, les jeux de rôle, etc., peuvent être aussi employés.

Nous recommandons également l'utilisation des méthodes suivantes pendant le processus d'évaluation:

- ☐ des questionnaires d'enquête pour les clients et d'anciens clients,
- ☐ une analyse de la documentation (données statistiques sur le nombre de services d'orientation offerts, nombre de clients, des données démographiques du client, les types d'orientation, la durée des séances d'orientation, l'utilisation d'outils d'orientation...),
- ☐ des groupes de discussion avec les représentants des parties prenantes extérieures à l'environnement local.

### **Analyse de données**

**Une analyse et une évaluation préliminaire** basée sur un auto-rapport doit être entreprise par les pairs avant la visite. Lors de la visite, nous recommandons de trier et de discuter sans délai des conclusions des sessions individuelles et des activités. Les Pairs doivent se méfier des conclusions hâtives. Ils doivent pondérer les indications trouvées et chercher à rassembler des informations supplémentaires si les conclusions sont peu concluantes.

L'analyse de l'auto-évaluation est très importante, car elle est l'une des sources fondamentales pour l'évaluation des domaines de qualité. A ce stade, la procédure suivante est recommandée:

- En utilisant le formulaire d'évaluation de l'auto-rapport, chaque pair évalue pour lui / elle-même si le centre d'orientation atteint l'indicateur ou non, ou si les données de l'auto-évaluation ne sont pas suffisamment claires pour évaluer si un indicateur a été atteint;
- Sur cette base, pair souligne les points forts et les points à améliorer pour chaque domaine de qualité;
- Ensuite, chaque pair fait une suggestion sur qui (enseignants, clients, parties prenantes, etc.) devrait être interrogé et quelles questions doivent être posées;
- Chaque pair envoie ses propositions au coordonnateur qui prépare une proposition de l'évaluation commune de l'auto-évaluation, de la liste commune

des parties prenantes qui doivent être interrogées et la liste commune des questions. Le coordinateur envoie la proposition commune à nouveau à l'équipe de pairs et, après leurs commentaires / contributions additionnelles, la première évaluation de l'auto-rapport est rédigée et les questions qui seront utilisées dans le cadre des entretiens sont approuvées.



Le Formulaire d'Évaluation de l'auto-rapport figure dans la Boîte à Outils

Une validation orale des résultats - en particulier avec les clients, comme les bénéficiaires ultimes, ou à la gestion responsable - peut également aider à remettre en question des jugements rapides et d'obtenir une impression plus complète. Afin de distiller, d'analyser et de discuter les informations recueillies, un délai suffisant doit être réservé aux échanges répétés de l'équipe de pairs / Tandems des pairs, ainsi que pour l'analyse finale des résultats.

De nombreuses expériences dans le passé indiquent que le temps nécessaire à l'analyse est crucial: si le programme des visites des pairs se concentre principalement sur la collecte de grandes quantités de données, trop peu de temps est laissé pour analyser et donner un sens à ces données. Les pairs se sentent dépassés, stressés et frustrés et éprouvent des difficultés quand ils doivent fournir une évaluation finale. Ainsi, un équilibre doit être trouvé entre la nécessité de collecter des données détaillées des différentes parties prenantes et la nécessité d'une analyse approfondie et discussion des résultats.

## Evaluation et retour d'informations

L'élément central d'une Peer Review c'est l'évaluation, c'est-à-dire le **jugement professionnel par les pairs**. Il est nécessaire de réserver beaucoup de temps à la tâche délicate de **l'organisation, du dégagement des conclusions, de l'analyse de leur fiabilité et pertinence**, la discussion par rapport aux différentes perspectives et opinions dans l'équipe des Pairs et l'obtention de conclusions communes.

Une réunion finale des Pairs doit avoir lieu avant la session de retour d'informations (feedback) avec le prestataire de formation professionnelle. A cette réunion, les données collectées sont évaluées et associées selon leur pertinence et leur représentativité. Des problèmes importants peuvent être choisis et visualisés sur des tableaux de conférence afin qu'ils puissent être présentés au prestataire de formation professionnelle lors de la session du retour d'informations. Lors des réunions de discussions des Pairs, les différentes perspectives des membres de l'équipe individuelle des Pairs doivent être prises en compte. **On recommande aux Pairs de tirer des conclusions consensuelles**; les déclarations d'opinions divergentes ne peuvent être admises que si aucun accord ne peut être atteint.

Toutes les évaluations doivent être justifiées.



Un formulaire d'évaluation des domaines de qualité figure dans la boîte à outils.

## Remarques orales

La session de « feedback » à la fin de la Peer Review est particulièrement utile. Les Pairs y communiquent leurs conclusions (et éventuellement aussi leurs recommandations) à l'institution évaluée. Cette session permet aussi une validation orale - des commentaires directs de l'institution, incluant la clarification des malentendus ou des conclusions hors sujet - et un échange entre les Pairs et l'institution évaluée.

Les remarques peuvent être plutôt **descriptives** - décrivant simplement les conclusions de la visite des Pairs- ou elles peuvent impliquer **des rapports d'évaluation**, l'identification des forces et les zones d'amélioration. Dans cette dernière hypothèse, il s'agit généralement des évaluations européennes par les Pairs.

**Emettre et recevoir des remarques est**, bien sûr, **délicat**! D'une part, les Pairs doivent être bien conscients qu'ils sont responsables d'apporter des remarques utiles et critiques au prestataire de formation professionnelle tout en gardant une attitude amicale et professionnelle. Lorsque les évaluations sont présentées pendant la session de remarques orales à la fin de la visite des Pairs, elles doivent être préparées et formulées avec soin afin de ne pas heurter les représentants des prestataires de formation professionnelle et afin de ne pas causer de conflits.

Les représentants des prestataires de formation professionnelle, d'autre part, ne doivent ni se défendre ni argumenter leur cas par rapport aux conclusions, mais accepter les remarques comme une source précieuse d'informations dans leur recherche de développement et de croissance. Cet échange oral doit donc viser à une compréhension totale des remarques.

Donc, les Pairs et les prestataires doivent collaborer dans la gestion constructive de ce feedback. Il est utile que le prestataire de formation professionnelle évalué adopte une attitude de confiance qui supporte la critique. Les Pairs sont censés s'abstenir de toute sorte de déclaration à l'emporte-pièce ou de déclaration visant une personne spécifique. Le langage adopté par tous doit être non agressif, les descriptions doivent être aussi claires que possibles et non abstraites. Il convient que les Pairs se concentrent sur des comportements et non sur des caractéristiques personnelles supposées; les aspects positifs sont à mentionner en parallèle aux aspects négatifs, et les jugements et les conclusions doivent être basés sur des faits et des observations.

Il semble que cette étape peut constituer l'un des points critiques dans l'exécution du processus de Peer Review. En effet l'évaluation du travail d'un tiers cause des sentiments d'anxiété, et donc de résistance d'une part, et (parfois de façon injustifiée) un sentiment de supériorité d'autre part. **De telles situations seraient même plus délicates pour les centres d'orientation, parce que dans beaucoup de cas, il n'y aura qu'un seul conseiller d'orientation travaillant dans le centre et toute critique pourrait, même non intentionnellement, apparaître comme une évaluation d'un conseiller individuel/particulier et non une évaluation des processus d'orientation ou des centres d'orientation.** Si cette phase d'évaluation par les pairs est mal planifiée ou mal exécutée, on risque l'effritement d'années de construction minutieuse du réseau social - le réseau des centres d'orientation -. Les étapes les plus importantes pour éviter cet écueil sont les suivantes:

- ☐ **Ancrer la Peer Review dans le processus de croissance de l'ensemble du réseau des centres d'orientation ISIO;** le réseau ne peut être efficace que si tous ses membres sont efficaces,
- ☐ **Maintenir la culture de l'apprentissage à vie en apprenant les uns des autres,**
- ☐ **Prévoir une formation solide des pairs,** qui doivent être conscients de leur rôle, leur mission, mais aussi leurs limites; la formation doit aussi leur fournir de bonnes "techniques" pour exécuter les phases individuelles de la Peer Review, dont la plus importante est de **savoir comment formuler les conclusions** sur la base de l'évaluation par les pairs complète et **savoir comment communiquer ces conclusions.**



Les Pairs trouveront dans la boîte à outils **une liste de vérification qui traite des remarques réfléchies et constructives** (voir les règles de base pour les Pairs).

## Évaluation finale

L'évaluation finale ne doit être entreprise par les Pairs qu'après la session de feedback (validation orale comprise) afin que les commentaires et les remarques du prestataire de formation professionnelle soient prises en compte. Les évaluations et les conclusions seront incluses dans le rapport de Peer Review.

## Recommandations

Les recommandations font généralement partie des procédures d'évaluation. Dans une évaluation européenne par les Pairs, les Pairs formulent des zones d'amélioration dans le rapport d'évaluation par les pairs afin d'indiquer aux prestataires de formation professionnelle les zones dans lesquelles des actions sont

nécessaires.

Les recommandations qui dépassent cette évaluation indicative ne sont formulées par les Pairs que si le prestataire de formation professionnelle les réclame. Il convient de préciser avant la Peer Review si le prestataire de formation professionnelle ne souhaite pas de recommandations des Pairs lors de la Peer Review.

Si des recommandations sont souhaitées, elles peuvent être présentées et discutées lors de la visite des Pairs dans un échange ouvert entre les Pairs et les représentants du prestataire de formation professionnelle. Cette discussion doit alors se centrer sur un échange mutuel et l'utilisation de bonnes pratiques.

### Consultation des Pairs

Comme nous l'avons souligné précédemment, un bon feedback est essentiel à l'amélioration de la qualité et l'apprentissage mutuel à tirer du processus d'évaluation par les Pairs. Les remarques peuvent être une communication à sens unique mais peuvent aussi déboucher sur un dialogue entre les Pairs et l'institution évaluée. Dans un débat sur les forces et les zones d'amélioration, les Pairs peuvent aussi suggérer des conseils sur certains sujets. La prudence est ici de rigueur ! Les Pairs doivent se centrer clairement sur la situation examinée et ne pas essayer «de faire du prosélytisme » avec le prestataire de formation professionnelle évalué pour adopter des solutions efficaces dans leurs propres institutions. Insistons encore sur le fait que les Pairs ne doivent assumer le rôle supplémentaire de consultants que si le prestataire de formation professionnelle le demande expressément.

L'évaluation par les Pairs, vu son intégration dans les processus d'évaluation et de développement de la qualité au sein des centres d'orientation ISIO, est un processus important qui doit contribuer au développement de la qualité dans un centre d'orientation spécifique, et aussi à la qualité de l'ensemble du réseau; donc **les recommandations et l'orientation par les pairs sont primordiaux** dans le processus. C'est pourquoi nous ne pouvons pas les inclure dans le processus comme un choix - le centre d'orientation évalué décide s'il veut entendre les recommandations ou pas. **Nous comprenons qu'ils constituent une partie intégrante du processus qui se termine avec la présentation par les pairs de leurs conclusions et leurs recommandations au centre d'orientation**, suggérant ce qui pourrait être fait à l'avenir par rapport aux points discutés. Si possible, les évaluateurs suggèrent aussi au centre d'orientation comment agir dans des cas ou des situations particulières. Évidemment, les suggestions et les recommandations ne font qu'orienter - **le centre d'orientation écoute et** ensuite utilise ce qui lui semble approprié ou nécessaire pour son futur travail; tout le reste peut être mis de côté sans grande conséquence.

Il s'agit ici d'une autre phase où le rôle des pairs peut être très délicat. Lors de la communication des recommandations et lors des conseils, les Pairs doivent veiller à ce que

- ☐ les recommandations et les conseils **soient basés sur les faits établis aussi objectivement que possible,**
- ☐ les recommandations et les conseils **ne soient pas présentés comme la seule**
- ☐ **possibilité,** mais plutôt comme des solutions possibles,
- ☐ les recommandations et les conseils **ne sont pas communiqués d'une manière condescendante,**
- ☐ **ils créent une atmosphère de coopération collégiale et d'apprentissage**
- ☐ **mutuel.**

**Que se passe-t-il si les Pairs tirent des conclusions importantes hors du cadre défini?**

Bien que l'évaluation par les Pairs se concentre principalement sur les domaines de qualité choisis, il peut arriver que des conclusions importantes tirées par les Pairs concernent les problèmes qui ne sont pas couverts par les domaines de qualité (choisis). Dans ce cas, les Pairs et le prestataire de formation professionnelle décident conjointement du traitement de ces résultats. Bien que les digressions par rapport aux thèmes convenus doivent être limitées, les remarques essentielles ne doivent pas être supprimées automatiquement pour la simple raison qu'elles ne rentrent pas dans le champ précédemment convenu. Les conclusions supplémentaires peuvent être présentées de façon uniquement orale (c'est-à-dire dans la session de remarques) ou, si toutes les parties sont d'accord, elles peuvent aussi figurer dans le rapport de Peer Review comme une annexe.



## Atteindre les normes de qualité

### Triangulation<sup>3</sup>

L'utilisation de différentes méthodes et de différentes sources d'informations dans le rassemblement des données contribue à la qualité de l'évaluation en termes d'objectivité, de fiabilité et de validité. Ainsi, c'est la diversité des points de vue des acteurs concernés qui permettra aux Pairs lors de leur visite d'obtenir une image complète et plus précise.

### Validation orale

La validation orale est également utilisée dans la recherche sociale qualitative pour améliorer la validité des résultats: le feedback des acteurs concernés par rapport aux conclusions est systématiquement demandé pour débattre des données rassemblées et les interpréter. Une validation orale peut avoir lieu chaque fois que nécessaire dans la procédure de Peer Review. Dans la plupart des cas, cette validation aura lieu dans les étapes finales de la visite, à savoir juste avant, pendant ou après la session de remarques avec le prestataire de formation professionnelle.

### Règles de base pour les Pairs

Le comportement professionnel des Pairs est une exigence de qualité essentielle. Ils doivent assumer une attitude à la fois critique, ouverte et sympathique.



Une liste de règles de base pour les pairs figure dans la boîte à outils.

### Gestion du temps

Une bonne gestion du temps est essentielle pour le succès d'une évaluation par les Pairs. Un programme réaliste de Peer Review est indispensable car les activités tendent généralement à prendre plus de temps que prévu: si le programme est trop serré, tout léger retard peut causer de graves problèmes dans le processus (le temps d'entretien est réduit, les observations ne commencent pas à temps, les retards s'accumulent, les activités doivent être reportées au dernier moment, etc.). **Les programmes doivent donc inclure aussi du temps (comme de longues pauses) pour neutraliser les retards.**

Lors de la visite des pairs, la gestion du temps est essentielle. C'est le facilitateur

de la Peer Review qui est responsable de l'organisation locale - disponibilité des personnes interrogées et des locaux pendant la période de rassemblement de

---

<sup>3</sup> Dans la recherche sociale, l'approche d'insertion de différentes méthodes et sources est appelée triangulation

données, organisation de la réunion finale, gestion des repas et des transports (si nécessaire) tout au long de la visite des Pairs.

Enfin et surtout, un niveau élevé de discipline est exigé des Pairs en ce qui concerne le respect horaire. Le Coordinateur des Pairs (qui peut être aidé par l'expert en évaluation) assume une responsabilité centrale par rapport à la gestion du temps dans l'équipe des Pairs. Il/elle devra veiller à ce que l'emploi du temps soit respecté, que les Pairs soient ponctuels, que les sessions de discussion au sein de l'équipe des Pairs ne s'éternisent pas et que les décisions soient prises, si des problèmes surviennent, sur la meilleure façon possible d'utiliser le temps disponible.

En outre, dans le cas où un Pair international est impliqué dans l'évaluation par les pairs, il faut tenir compte du temps nécessaire pour d'éventuelles traductions simultanées.

## Durée de la visite des Pairs

La durée d'une visite des Pairs dépend de la taille du prestataire de formation professionnelle, du champ d'application des domaines de qualité et du temps disponible. Il est recommandé de prévoir des visites assez courtes puisque

- 1) une visite des pairs interrompra dans une certaine mesure le fonctionnement routinier du prestataire de formation professionnelle et
- 2) les Pairs ne pourront pas s'absenter pendant une période de temps prolongée.

Nous recommandons une durée maximale de 2 à 3 jours pour la visite des Pairs.

## Éléments d'une visite des Pairs



Un modèle de **programme de visite des Pairs** figure dans la boîte à outils

### Option: "Session de questions/réponses"

Si les Pairs ont encore besoin d'informations ou de clarifications de la part du prestataire de formation professionnelle - à propos de l'auto-rapport, des sujets de l'évaluation ou d'autres questions importantes, par exemple -, du temps doit être dégagé pour «une session questions/réponses» avec le facilitateur de la Peer Review et/ou d'autres représentants du prestataire de formation professionnelle.

Idéalement, cette session doit avoir lieu avant la Peer Review, soit pendant la réunion entre les Pairs et le prestataire de formation professionnelle quand le programme est débattu, soit avant ou après la réunion des Pairs à la veille de la visite des Pairs (si elle est tenue chez le prestataire ou à proximité). Si ce n'est pas possible, il convient de réserver du temps pour les questions et les réponses au début de la visite des Pairs, par exemple pendant la session d'accueil.

### **Accueil et première session avec le prestataire**

Le facilitateur de la Peer Review accueille l'équipe des pairs et s'assure de la bonne préparation de l'organisation. Les Pairs se présentent à l'institution de formation professionnelle. Le facilitateur donne un résumé de l'objet et de l'objectif du processus de l'évaluation par les Pairs et expose le calendrier. Les directeurs/les chefs de département doivent être présents pour accueillir les Pairs.

### **Entretiens, observations, visite du site et l'analyse en tandem de pairs**

Les personnes interrogées (les acteurs concernés, tels que les étudiants, les anciens étudiants, les enseignants, les représentants des acteurs concernés, etc.) sont interrogées en groupes de quelque 5 personnes pour 45-60 minutes. Il faut éviter de préparer plus de 5 ou 6 questions d'entretien pour chaque groupe. Si plusieurs personnes se rajoutent aux groupes d'entretien, il faudra que le nombre de questions d'entretien soit réduit sinon tout le monde n'aura pas la possibilité de répondre à toutes les questions dans le temps imparti.

Afin de soutenir le bon fonctionnement des différentes activités lors de la visite des Pairs, on recommande de prévoir l'organisation des entretiens et d'autres activités et de dresser un tableau montrant qui est interrogé/observé par qui, quand et où. Cet organigramme peut aussi être inclus dans le programme de la visite des pairs.



**Un modèle d'organigramme pour la Peer Review**  
figure dans la boîte à outils

Si des observations sont effectuées, les directives d'observation doivent être remplies, analysées et résumées après la fin de la session d'observation.

Un temps suffisant doit être réservé à l'analyse des entretiens/observations. Pour une heure d'entretien, au moins une demi-heure sera nécessaire pour une première analyse. Les pauses doivent être aussi prises en compte afin d'établir un programme réaliste.

### **Réunion de l'équipe des Pairs pour exécuter une première analyse interne des conclusions**

Durant l'analyse interne, l'équipe des pairs cherche à obtenir une vue d'ensemble

des résultats principaux afin de préparer la réunion finale avec le prestataire de formation professionnelle. Une discussion structurée a lieu, contrôlée par le coordinateur des Pairs ou l'expert en évaluation. Des remarques concises et pertinentes sont préparées à l'attention des enseignants, de tout le personnel et de la direction. S'il s'agit d'une visite des Pairs de deux jours, il convient de réserver au moins trois heures à cette tâche.

### Session de feedback

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, la réunion finale à l'issue de la visite des Pairs est un élément vital de l'évaluation. Son but principal est le feedback au prestataire de formation professionnelle et la validation orale des conclusions.

La présence de tous les pairs est importante pour la session de feedback. Ils peuvent soit tous être actifs dans l'exposé des remarques (tous prennent la parole), soit une personne peut être choisie pour présenter les remarques - il s'agit habituellement du coordinateur des Pairs. L'expert en évaluation peut présider la réunion finale.

Du côté du prestataire de formation professionnelle, il convient qu'au moins la direction et le facilitateur de la Peer Review soient présents lors de la réunion finale. La participation peut être étendue selon la stratégie interne du prestataire de formation professionnelle. Présenter les résultats de l'évaluation à un grand nombre d'enseignants et autres catégories de personnel du prestataire évalué peut être utile car l'ensemble du processus gagne en transparence pour tous ceux qui sont impliqués et il peut y avoir une réaction immédiate. La sensibilisation par rapport aux problèmes s'en voit également accrue plus efficacement qu'un rapport écrit seul ("le papier est patient"...). C'est pourquoi nous recommandons que **chaque employé à temps plein ou à mi-temps du centre assiste à la réunion à la fin de la visite des pairs**. C'est la seule façon de permettre une discussion constructive et une atmosphère de coopération.

La seule question qui peut rester ouverte est de savoir si le directeur de l'institution éducative où se situe le siège du centre doit assister à la réunion. En sa qualité de directeur, il/elle est certainement intéressé(e) par la qualité des activités et du service que l'institution offre, donc il serait sage qu'il/elle assiste à la réunion.

Les Pairs peuvent présenter un extrait des conclusions et des évaluations pour chaque domaine d'évaluation (par une visualisation dans une présentation power point, sur des tableaux de conférence, etc.). Les enseignants et la direction sont invités à émettre leurs commentaires. Si la consultation des pairs est l'un des principaux buts d'une Peer Review, la réunion des pairs et du prestataire doit être élargie pour poursuivre les discussions.

## Réflexion sur les résultats et méta-évaluation du processus

Après la validation orale, les Pairs se réunissent pour analyser leurs conclusions et évaluations. A la fin de la visite, l'équipe des Pairs fait un bilan de la visite.

Cette session finale des Pairs a deux objectifs :

- Les commentaires et les questions de la réunion finale doivent encore faire l'objet d'une réflexion et d'une discussion. Les équipes des Pairs vérifient leur évaluation des domaines de qualité.
- Dans une méta-évaluation, les membres de l'équipe des Pairs réfléchissent à leurs expériences, ils fournissent donc des indications pour un développement ultérieur de la procédure de Peer Review



Une documentation relative à la **Méta-évaluation des Pairs** figure dans la boîte à outils.

## PROCEDURE D'EVALUATION EUROPEENNE PAR LES PAIRS - le rapport de Peer Review (PHASE 3)

Le rapport de Peer Review est le document final. Tous les Pairs doivent contribuer au rapport. L'écriture, cependant, peut être faite par une ou deux personnes, aidées des commentaires des autres pairs. On recommande que le coordinateur des Pairs, en collaboration avec l'expert en évaluation, soit responsable de la production du rapport. Habituellement, les Pairs parviennent à des conclusions et des recommandations communes au fil des discussions et argumentations. S'ils n'y parviennent pas, il est possible de formuler des opinions divergentes.

### Rédaction du rapport

La rédaction du rapport devrait débuter au cours de la visite par les pairs: une fois que les pairs sont de retour dans leur environnement de travail habituel, la finition du rapport peut être reportée pendant des semaines et même des mois. En outre, la communication directe entre les pairs n'est généralement pas possible après la visite.

Il est donc fortement recommandé que les pairs arrivent à des conclusions communes lors de la visite des pairs et que

les principaux résultats de l'évaluation par les pairs soient déjà insérés dans les formulaires au cours de la phase d'analyse. Si des adaptations (généralement mineures) s'avèrent nécessaires après la validation orale avec le centre d'orientation, elles devraient également immédiatement faites afin que - mis à part quelques finitions - le projet de rapport d'examen des pairs soit prêt à la fin de la visite des pairs.

Un projet de rapport est émis, sur lequel les prestataires de formation professionnelle évalués doivent avoir l'opportunité de donner leur avis. Le rapport final doit prendre ces commentaires en considération. Dans la Peer Review européenne, le rapport final d'évaluation par les pairs est d'abord adressé au prestataire de formation professionnelle. Tous les groupes internes d'acteurs concernés (enseignants, autres membres du personnel, etc.) **doivent avoir accès au rapport.**

De plus, le prestataire de formation professionnelle doit aussi transmettre le rapport d'évaluation **aux acteurs externes et/ou autorités éducatives qui sont concernés.** Souvent, des parties du rapport (habituellement le résumé) sont aussi mises à disposition **d'un public plus large**, par exemple via internet.

## Structure du rapport de Peer Review

Pour des raisons de cohérence et de transparence, l'évaluation par les Pairs doit avoir le même type de structure et de format que l'auto-rapport. Elle doit indiquer les forces et les domaines d'amélioration et éventuellement -si demandé par le prestataire évalué- émettre des recommandations.

Le Rapport d'évaluation par les pairs contient les éléments suivants:

1. Titre
2. Table des matières (glossaire et abréviations, si nécessaire)
3. Fiche de données
4. Bref portrait du prestataire de formation professionnelle (environ 1 page)
5. Procédure de Peer Review
6. Évaluation des domaines de qualité
7. Évaluation globale
8. Annexe: par exemple programme de la visite des Pairs, lignes directrices pour les entretiens, lignes directrices pour les observations



Le formulaire de rapport de Peer Review figure en annexe.

## Principes d'écriture du rapport de Peer Review

Une fois que le coordinateur des Pairs (avec l'assistance de l'expert en évaluation) a écrit le rapport, les Pairs le révisent.

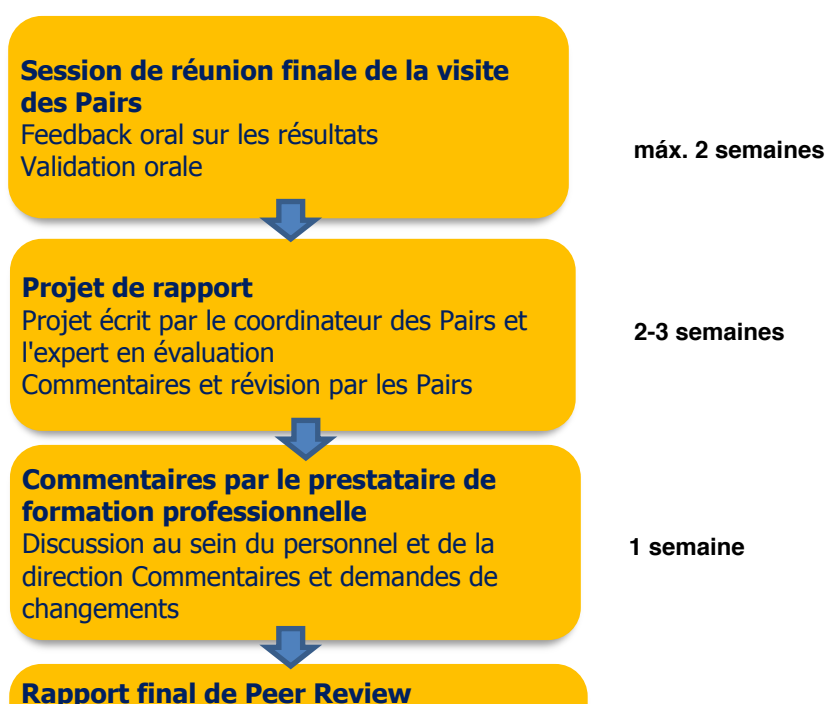
Le rapport doit fournir une description des conclusions de l'évaluation et une évaluation de ces conclusions donnée par les « amis critiques » (les Pairs). Les forces et les domaines d'amélioration sont indiqués et les conclusions sont présentées. Si le prestataire de formation professionnelle est d'accord, les recommandations peuvent aussi être intégrées dans le rapport.

Le rapport doit inclure uniquement les résultats qui ont été présentés au prestataire de formation professionnelle (à savoir pendant la validation orale). **Le rapport ne doit pas contenir la moindre surprise pour le prestataire. Le rapport ne doit pas non plus inclure de commentaires spécifiques à une personne.**

Le projet de rapport est lu et validé par l'institution de formation professionnelle, qui peut le commenter.

## De la visite des Pairs au rapport final de Peer Review

Graphique 6: Procédure et calendrier pour le rapport d'évaluation par les Pairs







## **PROCEDURE EUROPEENNE DE PEER REVIEW- MISE EN ŒUVRE DES PLANS (PHASE 4)**

L'objet des évaluations est d'avoir un effet sur le travail pratique: des conclusions doivent être tirées et des procédures de changement doivent être appliquées (cf. Groupe de travail technique pour la qualité dans une formation professionnelle 2004, 9 f.) afin de justifier le temps et les efforts consentis durant le processus d'évaluation. La mise en œuvre de l'évaluation est donc un élément critique pour le succès de la Peer Review en termes d'amélioration systématique, continue et durable de la qualité. Il relève de la responsabilité de la direction de garantir que les résultats de l'évaluation par les Pairs soient utilisés valablement.

### **Comment donner du sens aux résultats de l'évaluation par les Pairs ?**

Donner du sens aux résultats de l'évaluation est généralement l'un des principaux défis de l'amélioration systématique au niveau du prestataire de formation professionnelle. Dans l'évaluation européenne par les Pairs, plusieurs éléments de la procédure ont un effet direct sur la définition de buts et de mesures adaptés.

Des domaines d'amélioration sont indiqués d'une manière ouverte et compréhensible pendant la session de feedback et dans le rapport de Peer Review. La validation orale des conclusions et la possibilité d'un dialogue entre les Pairs et les représentants du prestataire approfondissent la compréhension et l'appréciation des remarques. Si nécessaire, des recommandations de suivi peuvent aussi être fournies par les pairs.

De plus, le processus de Peer Review soutient l'interprétation qualitative des données de l'auto-évaluation ainsi que les données rassemblées pendant la visite des Pairs: les remarques des Pairs doivent fournir au prestataire de formation professionnelle des informations facilement compréhensibles et pertinentes quant au déroulement ultérieur des procédures de changement.

### **Comment préparer les procédures de changement?**

Pour la mise en œuvre des résultats, un processus systématique est proposé, basé sur le cercle de qualité. Il doit être soutenu par une politique d'information impartiale et globale garantissant que tous les acteurs concernés aient accès aux résultats de l'évaluation par les Pairs. Si possible, un débat ouvert au sein de l'organisation doit précéder l'application des procédures de changement. La qualité des décisions prises s'en verra améliorée, ainsi que la motivation et l'engagement des membres du prestataire de formation professionnelle.

### **Comment procéder - approche systématique des procédures de changement**

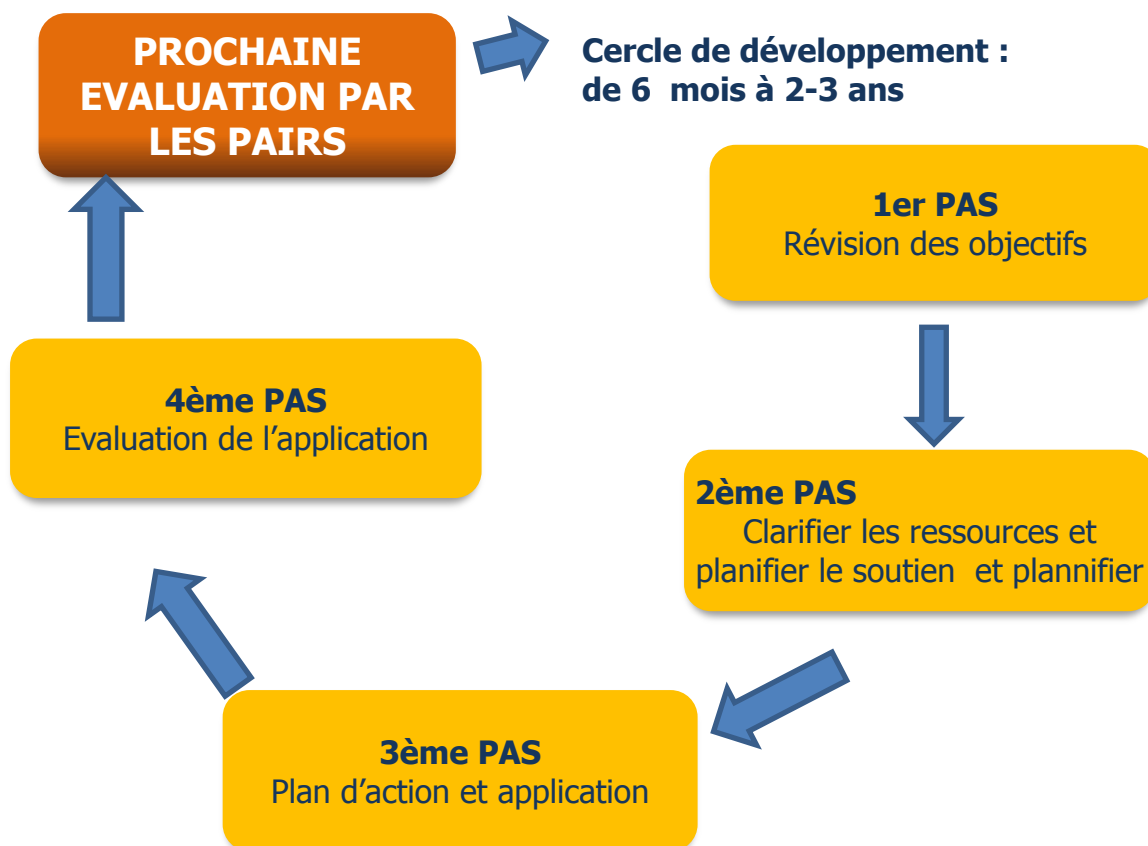
## Analyse des buts

Si possible, les procédures de changement doivent impliquer la coopération des membres du prestataire de formation professionnelle. Il convient de **démarrer par la vérification des objectifs de qualité et la planification, sur la base des résultats de l'auto-évaluation et de la Peer Review.**

La vérification doit inclure les niveaux stratégiques et opérationnels, qui doivent être liés. La réalisation des objectifs opérationnels est envisageable dans un calendrier réaliste de 6 mois à 2-3 ans. Nous recommandons qu'ils soient définis comme des cibles **SMART**:

S - spécifique  
M - mesurable  
A - attractif  
R - réaliste  
T - lié au Temps

Graphique 7: de la connaissance à l'action



## Clarification des ressources et planification du soutien

Pour mettre un plan en action, il est nécessaire de clarifier les ressources disponibles et d'intégrer le plan dans l'ensemble du processus de développement de l'institution. Les besoins individuels et institutionnels doivent être pris en compte :

- ❖ Quelles sont les forces de soutien existantes et celles qui peuvent être utilisées? (ex. réseaux, enseignants)
- ❖ Quelles sont les structures de soutien qui peuvent être activées? (ex. groupes de qualité, observations mutuelles de classes, tutorat, supervision, coaching par les pairs, groupes de projet, etc.)
- ❖ Quelles sont les ressources financières, personnelles (internes et externes) et temporelles disponibles?
- ❖ A quels obstacles et difficultés faut-il prêter attention?
- ❖ Comment gérer les situations difficiles?
- ❖ Comment faire face aux résistances?
- ❖ Avons-nous besoin d'un cabinet-conseil? Pourquoi? Qui pourrait le faire?
- ❖ Avons-nous besoin d'une formation, de nouvelles méthodes ou de nouveaux modèles d'action?
- ❖ Les programmes de formation pour les enseignants sont-ils adaptés et suffisants?
- ❖ Quels sont les groupes de soutien qui existent et qui peuvent être utilisés (groupes d'experts de l'environnement local, les centres d'orientation sur les autres niveaux d'enseignement, les centres d'orientation d'autres)?
- ❖ Quel groupe de soutien peut être établi à nouveau (groupes de conseillers dans les régions, des analyses comparatives dans d'autres centres, des supervisions, des conseillers expérimentés comme mentors, groupes de projet, etc.) ?

**Un plan d'action réaliste et motivant** et un calendrier sont mis en place, sur la base des informations recueillies par rapport aux ressources et au soutien.

## Plan d'action et application

Les questions suivantes peuvent guider l'élaboration d'un plan d'action:

- Comment débiter? Quelles sont les étapes suivantes? Quelles sont les priorités?
- Que devons-nous faire pour atteindre l'objectif?
- Les objectifs et les jalons à mi-parcours sont-ils appropriés?
- Quelles sont les ressources (financières, personnelles, temporelles) disponibles?
- Qui est impliqué ou responsable?
- Serait-il utile de nommer un comité de pilotage?
- Qui doit approuver le plan d'action?
- Comment pouvons-nous communiquer le plan d'action?

Les étapes de développement peuvent être cadrées dans un plan d'action:

**Tableau 2: Plan d'action**

	<b>Priorité</b>	<b>Calendrier</b>	<b>Personne responsable</b>	<b>Ressources</b>
Qu'est qui doit être fait?	Qu'est-ce qui est urgent?	Pour quand?	Par qui?	De quoi avons-nous besoin?

### Évaluation de l'application - planification de la Peer Review suivante

Tous les plans de développement au niveau individuel et institutionnel exigent un autre cycle de feedback. L'évaluation doit examiner si les cibles définies ont été atteintes. Voici les questions dont on peut se servir comme lignes directrices pour déterminer le succès des mesures d'amélioration :

- Comment savons-nous si nous avons progressé?
- Comment pouvons-nous savoir si nous avons atteint nos objectifs?
- Quels critères et indicateurs de succès peuvent être formulés?
- Quelles méthodes de feedback appliquons-nous?
- Envers qui sommes-nous responsables?
- A qui devons-nous rendre des comptes?
- Qui nous rappelle de suivre nos objectifs et nos plans si nous les négligeons?
- Quelles conséquences positives pouvons-nous attendre si nous parvenons à nos objectifs?
- Quelle gratification obtenons-nous si nous atteignons nos objectifs?
- Quelles sont les conséquences si nous n'atteignons pas nos objectifs?

Une auto-évaluation de l'application des procédures de changement peut être complétée par un feedback externe via la Peer Review - en démarrant le nouveau cycle de processus d'amélioration continue.

## DOMAINES DE QUALITE

### Qualité de la prestation de formation professionnelle et définition des domaines de qualité

Qu'est-ce que la "qualité de la prestation de formation professionnelle"? Le terme "qualité" est un terme générique. La qualité dépend du contexte, c'est-à-dire que le contexte concret doit être connu pour définir la qualité.

Cependant, la réussite de l'évaluation par les Pairs dépend de l'évaluation pertinente ou non des domaines de qualité. De plus, la transparence et la comparabilité entre les différentes Peer Reviews ne peuvent être garanties que si un cadre commun sert de point de départ.

La question la plus importante ici est la suivante : quels sont les objectifs d'une évaluation de la qualité et du développement des activités d'orientation? La réponse est multiple puisqu'il n'y a pas de réponse unique à cette question, qui se baserait simplement sur le point de vue d'un des sujets de planification, d'exécution et d'utilisation des services d'orientation. La qualité du service d'orientation doit être évaluée au moins à partir des trois points de vue suivants:

- ☐ de celui qui a mandaté/payé le service (par exemple l'Etat - habituellement via le Ministère compétent ou une organisation individuelle, ou similaire),
- ☐ celui qui réalise l'activité,
- ☐ l'utilisateur final, le client de l'activité d'orientation.

En règle générale, les concepts contemporains de travail d'orientation décrivent l'utilisateur direct - le client de l'orientation - comme le point de départ fondamental. Cependant, nous ne pouvons pas négliger la légitimité des objectifs des autres sujets qui jouent un rôle important dans la planification et l'exécution des services d'orientation. Une gamme aussi étendue de sujets et d'activités liées à l'orientation exige le développement de mesures appropriées pour évaluer la qualité. On peut donc se demander quel aspect, résultat ou effet de l'activité d'orientation évaluer afin de déterminer sa qualité. La réponse n'est pas simple. Certains experts sont convaincus que l'évaluation de qualité est toujours une combinaison de plusieurs aspects qui sont entrecroisés et interconnectés. Ces experts mettent en avant le fait que les différences apparaissent au point de départ : elles sont directement connectées aux raisons qui justifient l'évaluation de la qualité de l'activité d'orientation. Plant (Plant 2001) nous dit que l'activité peut être évaluée:

- ☐ pour des raisons politiques: pour justifier l'importance de l'activité d'orientation (service),

- ☐ pour des raisons financières: pour montrer que le service est utile,
- ☐ pour mesurer les progrès des clients: quels objectifs fixés sont atteints,
- ☐ pour enregistrer ce qui s'est passé : contrôle,
- ☐ pour une planification stratégique: développement organisationnel,
- ☐ pour contrôler la pratique et les politiques de développement: benchmarking des bonnes pratiques

Plusieurs raisons influencent aussi la façon dont sont déterminés les critères d'obtention des niveaux de qualité. Nous présenterons trois approches différentes

1) Lors de l'évaluation de la qualité des activités d'orientation à partir du point de vue de ceux **qui planifient et décident** l'exécution de certaines activités d'orientation, nous nous centrerons sur (voir aussi UDACE, 1991):

- ☐ l'évaluation de l'effet de l'investissement dans ces activités (aspect économique),
- ☐ l'évaluation de la réalisation des besoins qui justifiaient le développement et le démarrage de l'activité d'orientation,
- ☐ la rationalité des services fonctionnant dans des domaines individuels,
- ☐ l'obtention d'un retour d'informations sur les effets des activités,
- ☐ la disponibilité d'un développement continu en accord avec les besoins de ceux qui planifient les activités (et en décident), et ceux qui sont le groupe cible d'une activité particulière.

---

<sup>7</sup> Vilič Klenovšek, T., Klemenčič, S., Možina, T., Dobrovoljc, A. (2007): Izhodišča za razvoj kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

2) Pour l'entité qui effectue l'activité, certains aspects sont les mêmes que pour les «planificateurs et décideurs» (ils sont responsables de la prise de décisions - la création de «politiques»), mais il y en a certaines qui sont spécifiques :

- ☐ l'évaluation de la satisfaction des besoins qui nécessitent la mise en place et le développement d'activités individuelles,
- ☐ efficacité de l'organisation et de l'exécution de l'activité,
- ☐ recevoir des commentaires au sujet de ses effets,
- ☐ évaluer les effets des mesures, le contenu et les principes fondamentaux pour la réalisation des activités individuelles,
- ☐ fournir un développement constant en conformité avec les besoins de tous ceux qui utilisent l'activité etc.

3) Du point de vue d'un client individuel l'importance de l'évaluation est soulignée :

- ☐ la personne reçoit-elle ce dont elle a besoin,
- ☐ le contenu de l'activité entamée est-il transparent,
- ☐ quelle est l'efficacité de la prestation reçue.

En raison de la diversité des points de vue, il n'est vraiment pas simple de définir les objectifs fondamentaux de l'activité d'orientation qui à leur tour doivent servir

de base à l'évaluation de qualité. Après avoir pris en considération tous les points traités ci-dessus, nous estimons que le point de départ fondamental lors de la création de l'évaluation de qualité et de la méthode de développement réside dans les éléments suivants:

- ☐ **accessibilité des services d'orientation,**
- ☐ **qualité des services d'orientation,**
- ☐ **résultats et effets des services d'orientation.**

Ainsi, un cadre des domaines de qualité a été défini pour la procédure d'évaluation intra-européenne d'orientation scolaire et professionnelle des adultes, qui:

- comprend les domaines cruciaux d'un centre d'orientation de haute qualité d'une façon claire, pratique et réalisable, et qui
- couvre la plupart des domaines de qualité nationaux des pays partenaires, facilitant ainsi son utilisation au niveau européen, et
- sert d'outil pour la lecture des différents cadres nationaux de qualité, améliorant ainsi la transparence et la comparabilité au sein de l'Europe.

### **Relation entre les domaines de qualité européens pour les prestataires de formation professionnelle et les cadres institutionnels/nationaux**

L'ensemble des domaines de qualité (dont les critères et les indicateurs, comme ci-dessous) ne doit donc en aucun cas remplacer les cadres nationaux. Bien au contraire, il est destiné à soutenir la coopération européenne dans l'évaluation au niveau du prestataire de formation professionnelle: un cadre avec des domaines de qualité communs peut être utilisé pour faciliter la Peer Review transnationale et/ou pour servir de point de comparaison pour les évaluations exécutées dans un contexte national.

Les éléments nationaux/institutionnels spécifiques de qualité peuvent, bien sûr, venir compléter ce cadre en fonction des demandes institutionnelles ou nationales. Pour une utilisation purement nationale de la procédure européenne de Peer Review, les cadres nationaux peuvent remplacer les domaines de qualité proposés ci-dessous.

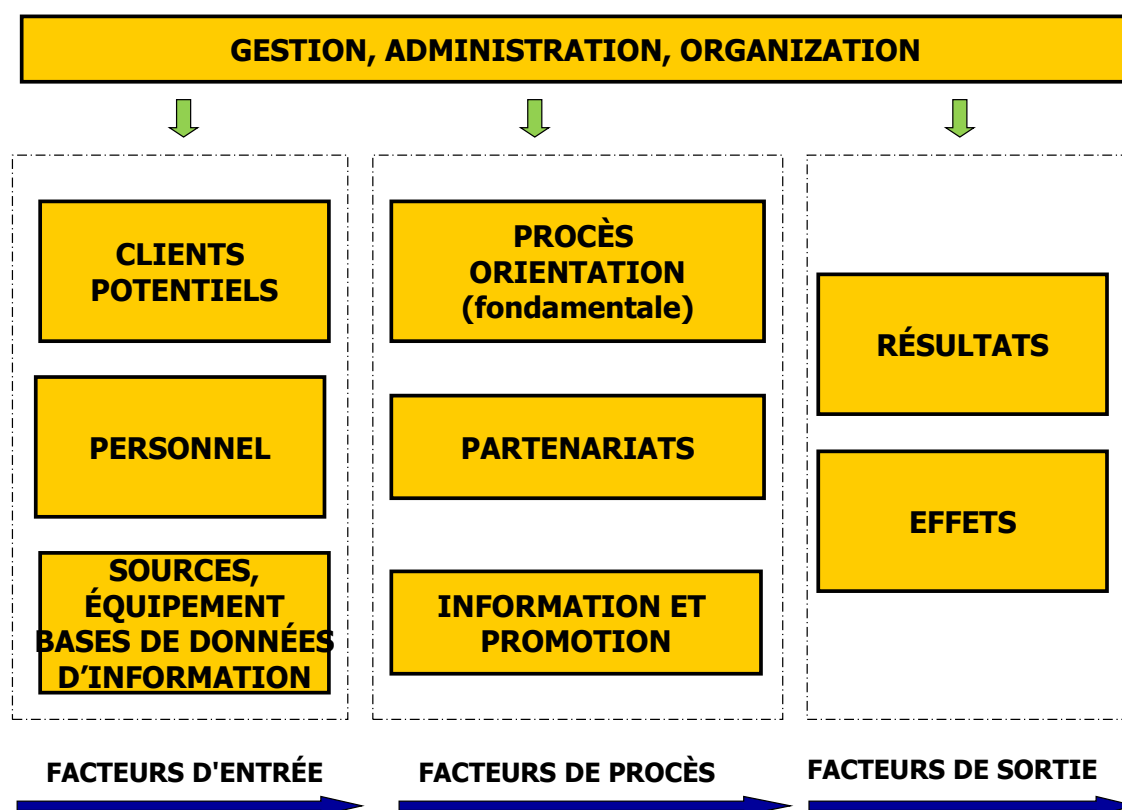


## Neuf domaines de qualité européens pour les institutions de formation professionnelle

Les 9 domaines de qualité proposés sont:

Domaine de Qualité 1:	Clients potentiels de l'orientation (groupes cibles)
Domaine de Qualité 2:	Personnel
Domaine de Qualité 3:	Ressources, équipement, bases de données
Domaine de Qualité 4:	Instruments
Domaine de Qualité 5:	Processus d'orientation
Domaine de Qualité 6:	Partenariat
Domaine de Qualité 7:	information et promotion
Domaine de Qualité 8:	Effets
Domaine de Qualité 9:	Gestion, administration, organisation

Graphique 8: 9 domaines d'évaluation de la qualité et du développement de l'éducation et de l'Orientation Professionnelle pour Adultes



Domaines de qualité principaux et optionnels

Les 9 domaines de qualité comprennent cinq domaines de qualité qui sont directement liés à “l’activité clef” des instituts de formation professionnelle, aux processus d’apprentissage et d’enseignement. Ils sont aussi appelés “**Domaines de qualité principaux**”. Puisque ces quatre domaines de qualité se trouvent généralement au niveau institutionnel de prise de décision, les prestataires de formation professionnelle de toute l’Europe sont compétents pour agir sur les résultats de l’évaluation externe dans ces domaines.

Pour une évaluation européenne par les Pairs, on recommande d’aborder **au moins deux domaines de qualité et parmi eux un doit être principal**.

<sup>8</sup> Možina, T., Klemenčič, S., Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (2009): Model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Voici donc les **5 domaines de qualités principaux** :

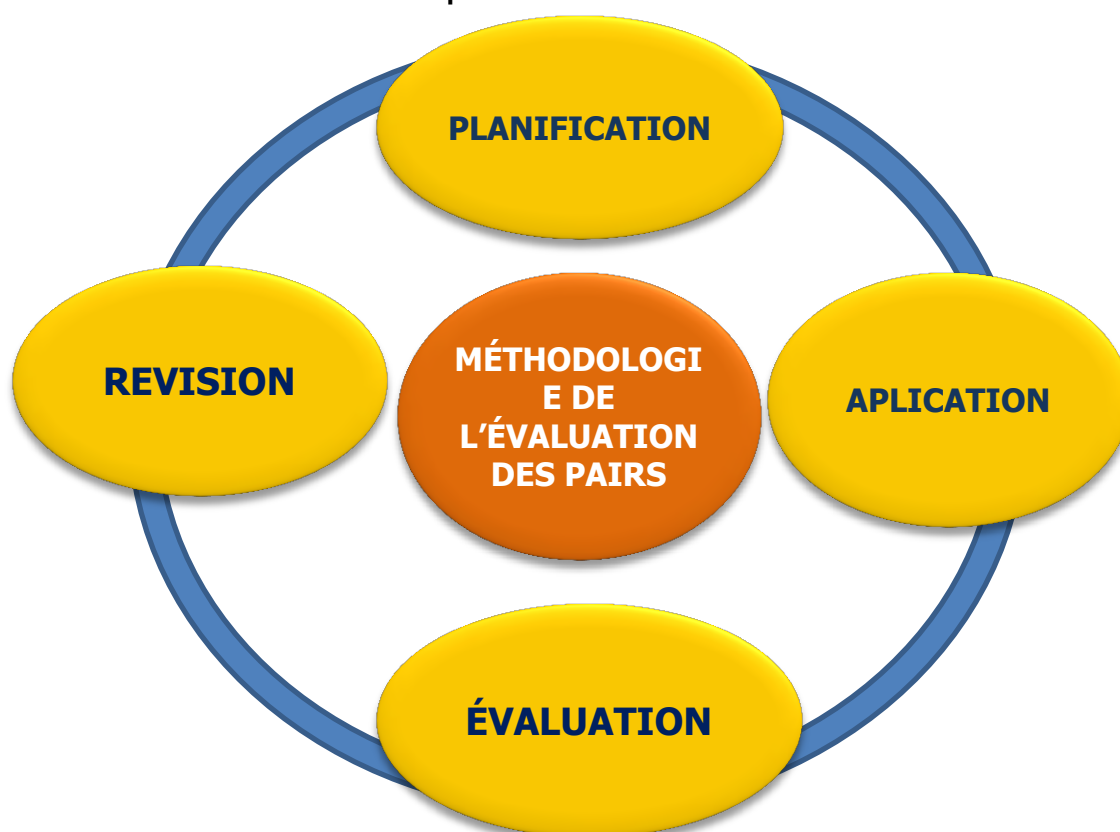
	Domaines de qualité 1:	Clients potentiels de l’orientation (groupes cibles)
	Domaines de qualité 2:	Personnel
	Domaines de qualité 4:	Processus d’orientation
	Domaines de qualité 7:	Résultats
	Domaines de qualité 8	Effets

Les 4 domaines de qualité restants - **domaines de qualité optionnels** - sont considérés comme nécessaires au fonctionnement de l’institution de formation professionnelle, ils soutiennent les processus des domaines de qualité principaux.

## **Les domaines de qualité et le modèle de l'assurance qualité du cadre commun de l'assurance qualité**

Comme l'indique l'introduction de ce manuel, la procédure d'évaluation européenne par les Pairs est basée sur le modèle d'assurance qualité du cadre commun de l'assurance qualité. L'évaluation par les Pairs est proposée comme une méthodologie innovante pour l'évaluation externe d'une formation professionnelle au niveau du prestataire.

**Graphique 9: Les domaines de qualité au sein du modèle de l'assurance qualité du cadre commun de l'assurance qualité**



Les domaines de qualité peuvent être directement attribués à l'un des éléments du modèle, par exemple la planification, l'exécution, l'évaluation, et la vérification. Ainsi, les domaines de qualité sont liés au cadre logique d'amélioration continue.

De plus, au sein de la procédure de l'évaluation par les pairs, tous les éléments du cercle de qualité seront considérés de façon systématique et intégrale dans l'évaluation des domaines de qualité. Planification, exécution, évaluation et vérification ainsi que les procédures pour le changement doivent faire partie de l'auto-évaluation et de la Peer Review. Nous pouvons ainsi garantir qu'il y ait une

stratégie de qualité cohérente et complète et un lien systématique entre l'évaluation et l'amélioration. Puisque l'évaluation par les pairs vise à favoriser l'amélioration continue de la qualité, l'accent est mis sur le processus de suivi.

Lorsque l'on considère l'activité d'orientation dans la formation pour adultes, la division des domaines selon le modèle du Cadre Commun de l'assurance qualité ne semble pas très utile. Cependant, nous voyons **un lien étroit entre ce modèle et les processus basiques que nous avons définis dans le modèle pour l'évaluation de la qualité dans les centres d'orientation de la formation des adultes**. Voici les processus que nous avons définis:

- le processus de **définition** de la qualité,
- le processus d'**évaluation** de la qualité et
- le processus de **développement** de la qualité.

Chacun de ces processus est à son tour réparti en processus internes, qui pourraient être définis avec le cercle de qualité Deming, sur lequel le modèle du Cadre Commun de l'assurance qualité est aussi basé:

## Comment les domaines de qualité sont-ils spécifiés?

Chaque domaine de qualité est clarifié par une série de critères.

### Les critères

Nous avons défini les normes de qualité pour les domaines particuliers. Les normes de qualité au sens le plus large peuvent être définies comme des affirmations de qualité attendue/souhaitée pour les aspects clés de l'activité d'orientation ainsi que ses résultats et effets. Au niveau le plus général, la formation de normes de qualité nous aide à trouver quel type d'activité d'orientation nous voulons pour la formation des adultes, soit au niveau d'un conseiller individuel, du centre d'orientation, ou du développement de l'orientation pour les adultes au niveau national.

<b>Exemple:</b>	
<b>DOMAINE DE</b>	<b>RÉSULTATS</b>
<b>CRITÈRES:</b>	Les services d'orientation sont offerts aux adultes en accordant une attention particulière aux groupes d'adultes qui ont des difficultés d'accès à l'éducation et à l'apprentissage ou besoin de plus de soutien et d'aide à l'éducation et à l'apprentissage.

### Indicateurs

Chaque Domaine de Qualité est clarifié par une série d'indicateurs. Ces indicateurs identifient les aspects clés de la qualité dans le domaine concerné. Les indicateurs de

qualité nous orientent et nous font pencher sur les aspects importants de la qualité, qui déterminent le domaine étudié. Les indicateurs permettent de nous concentrer sur un domaine étroit de l'orientation, qui est défini dans la norme de qualité dans un domaine particulier de la qualité.

<b>Exemple:</b>	
<b>DOMAINE DE</b>	<b>RÉSULTATS</b>
<b>CRITÈRE:</b>	Les services d'orientation sont offerts aux adultes en accordant une attention particulière aux groupes d'adultes qui ont des difficultés d'accès à l'éducation et à l'apprentissage ou besoin de plus de soutien et d'aide à l'éducation et à l'apprentissage
<b>INDICATEURS DE LA QUALITÉ</b>	<p>Nombre de services</p> <p>En prenant en considération le nombre d'employés et d'autres conditions dans lesquelles opère le centre d'orientation, le nombre de services est adapté en fonction des besoins des adultes en termes d'orientation dans la région.</p> <p>Caractéristiques démographiques des clients de services. Les caractéristiques des clients du service démographiques ne s'écartent pas de manière significative des caractéristiques démographiques de la population adulte de la région (sexe, âge, structure de l'enseignement, le pourcentage de chômage, etc.)</p>

Pour chaque domaine qualité choisi pour l'évaluation des pairs deux indicateurs devraient être évalués.

## Mesures

Il est important de comprendre que de «mesurer» la norme définie d'indicateurs de qualité ne suffit pas. Par exemple: l'indicateur de qualité «nombre de services» ne dit rien sur la qualité d'un centre d'orientation. Avec la description d'un indicateur, comme ceux développés dans ce manuel, nous avons clarifié dans une large mesure ce que nous faisons avec cet indicateur. Par exemple: «En prenant en considération le nombre d'employés et d'autres conditions dans lesquelles opère le centre d'orientation, le nombre de services est adapté en fonction des besoins des adultes ayant besoin d'orientation dans cette région.» Une telle description est utile comme un guide que tous les centres d'orientation peuvent utiliser dans les différents pays européens. Mais dans un contexte concret dans lequel un centre d'orientation concret est en marche, des mesures plus détaillées sont nécessaires à l'évaluation de la qualité. Avec le développement de ces mesures, nous répondons à des questions telles que: Combien de services a le centre d'orientation à offrir qui satisferont par exemple les financeurs? Ou combien de clients doivent accéder aux services d'orientation de sorte que le centre d'orientation réponde aux objectifs définis dans la stratégie nationale de l'orientation? Pour répondre à toutes ces questions nous devons développer des «mesures» détaillées.

Différents modèles de qualité incluent également des mesures de qualité. Ces mesures présentent l'outil pour «mesurer» les critères de qualité définis et des

indicateurs plus détaillés. En fonction de la nature de la norme de qualité et des indicateurs, les mesures peuvent être soit numériques soit descriptives. Les mesures représentent donc les principes directeurs en matière d'assurance qualité et de développement de la qualité dans le domaine de qualité spécifique. Elles sont, en quelque sorte, un point de référence que nous fixons comme objectif que nous devons être en mesure de réaliser pour satisfaire à la norme de qualité définie.

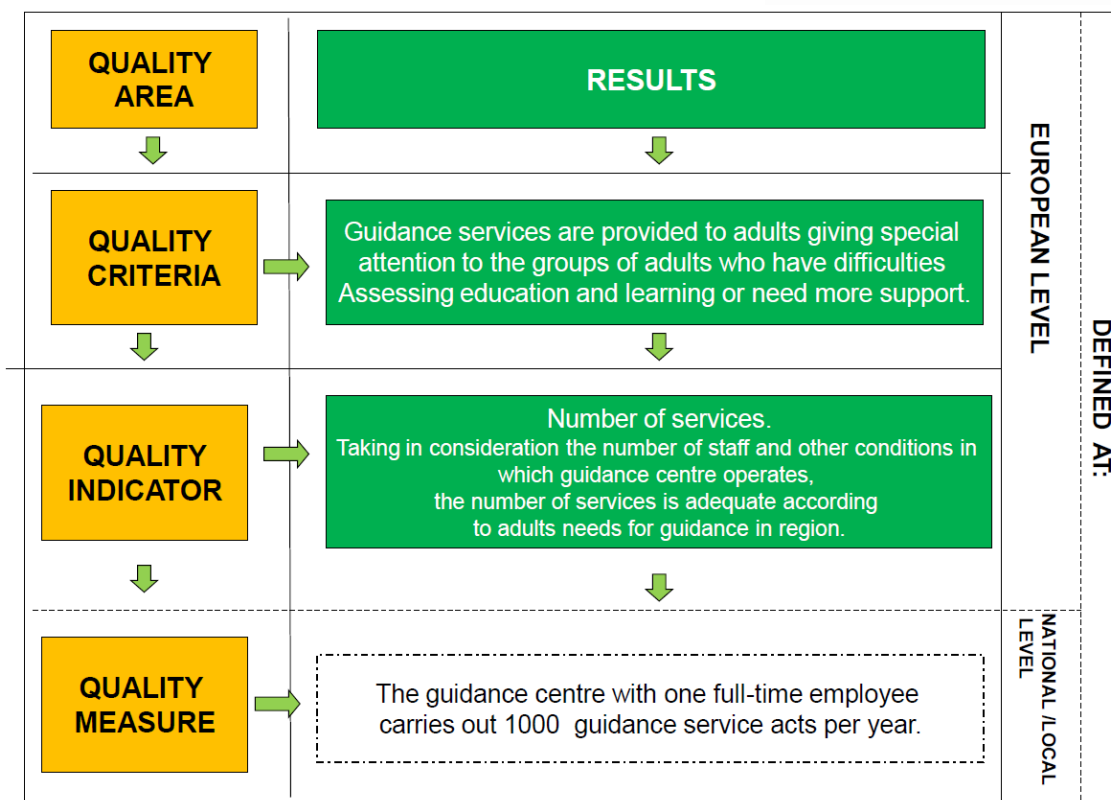
Dans ce cadre de la qualité, les domaines de la qualité, les critères et les indicateurs de qualité ont été développés. Ils constituent un cadre général pour la qualité de l'orientation scolaire et professionnelle des adultes. Un tel cadre général peut être utilisé comme directives de qualité dans tous les pays européens. Il est laissé à un pays spécifique, à un centre d'orientation ou à un réseau de centres d'orientation d'élaborer des mesures plus détaillées, selon les spécificités des différents pays européens, leur VET et leurs systèmes d'orientation. Il serait impossible d'élaborer des critères qui s'adaptent à tous les pays et à tous les systèmes.

Par exemple: «Le nombre de services» dépend beaucoup de la taille du centre d'orientation, du nombre de conseillers et du budget qu'ont les centres d'orientation pour leurs activités. Ou un autre exemple: l'indicateur «Inclusion des groupes vulnérables» concentre notre attention sur le fait d'évaluer si le centre d'orientation accorde une attention à l'inclusion des groupes cibles prioritaires de leur environnement local (régional, national) lorsqu'ils proposent l'orientation. Mais les «groupes cibles prioritaires», peuvent être différents dans chaque pays, région, zone locale.

<b>Exemple:</b>	
<b>DOMAINE DE QUALITÉ:</b>	<b>RÉSULTATS</b>
<b>CRITERES:</b>	Les services d'orientation sont offerts aux adultes en accordant une attention particulière aux groupes d'adultes qui ont des difficultés d'accès à l'éducation et à l'apprentissage ou besoin de plus de soutien et d'aide à l'éducation et à l'apprentissage.
<b>INDICATEURS DE LA</b>	Nombre de services
<b>MESURES DE QUALITÉ*</b>	Le centre d'orientation avec un employé à plein temps réalise 1000 actions de service d'orientation par an.

*\*Exemple du cadre de la qualité slovène pour les centres d'orientation*

Graphique 10: Structure de base du modèle d'évaluation et de développement de la qualité à utiliser dans les centres d'orientation de la formation pour adultes - une présentation type/présentation avec un exemple



## PAIRS

### Qui est Pair?

Un Pair est une personne

- Qui est l'égal de ou qui a le même statut que les personnes dont la performance va être évaluée.
- Qui travaille dans un environnement similaire (et/ou dans une institution similaire)
- Qui est externe (c'est-à-dire d'une institution différente) et indépendant (quelqu'un qui n'a pas «d'enjeux» personnels/institutionnels dans le processus d'évaluation)
- Qui a une expérience professionnelle spécifique et une connaissance du domaine (valeurs, compétence professionnelle et mentalité, langage, etc.)
- Qui est donc en mesure d'apporter un degré de connaissances «initiales» de l'objet de l'évaluation dans le processus et le combiner avec le point de vue externe de quelqu'un venant d'une organisation différente («initié externe»)

Les Pairs sont parfois aussi nommés ‘amis critiques’.

## Tâches principales des Pairs

La tâche principale des Pairs est d'arriver à une compréhension de la situation particulière du centre d'orientation évalué et de donner un avis critique. Les recommandations et les solutions aux problèmes doivent être données uniquement si elles sont expressément demandées par le prestataire de formation professionnelle.

## Composition d'une équipe de Pairs

Les évaluations européennes par les Pairs sont exécutées par des équipes de 2 à 4 Pairs. (Si l'on opte pour des équipes plus importantes, ne pas dépasser 8 Pairs). La composition des équipes de Pairs dépend de beaucoup de facteurs :

- la taille du centre d'orientation;
- le nombre de personnes à interviewer au cours de la visite des pairs,
- si des entretiens individuels ou en groupe sont prévus,
- si des évaluations nationales ou internationales par les pairs sont en cours.

Lors de la formation de l'équipe d'évaluation par les pairs, il est important de réfléchir également sur à l'évaluation des caractéristiques du centre d'orientation.

Lorsque le centre d'orientation est important ou situé dans des endroits différents, une équipe de pairs plus grande est recommandée - de cette façon l'exécution de la visite par les pairs peut être divisée et on peut effectuer séparément la visite par les pairs de différentes parties du centre d'orientation ou les entrevues avec les différents parties prenantes.

L'équipe de pairs devrait être plus grande dans les cas où des entrevues de groupe sont prévues (par exemple pour les clients, les conseillers, les parties prenantes) - cela permet que les pairs divisent les entretiens entre eux.

Puisque normalement les centres d'orientation ont un petit nombre de conseillers, il ne serait certainement pas possible ou sensible de former de grandes équipes de pairs, surtout si l'équipe de pairs procède à des entretiens individuels avec eux. La même chose s'applique pour les autres groupes d'intérêt. Il n'est pas convenable que le nombre de pairs soit supérieur au nombre de personnes interrogées. Dans le cas qui a été décrit ci-dessus (entretiens individuels), il est recommandé que l'équipe d'évaluation par les pairs soit uniquement constituée de deux pairs. Lorsque les



entrevues de groupe sont exécutées le nombre de pairs peut être plus élevé, de quatre à cinq pairs.

L'avantage des grandes équipes est la perspective plus large et davantage d'entrées ainsi que la répartition des tâches à un plus grand nombre de personnes, l'avantage de petites équipes est une coordination plus facile.

Il est important de tenir compte également des spécificités des pairs internationaux. Dans ce cas, et si la langue est identifiée comme un problème, il est recommandé d'inclure un traducteur dans les entretiens à réaliser.

Comme on peut le voir à partir des différents exemples expliqués ci-dessus, la décision sur combien de pairs devraient être inclus dans l'équipe de pairs n'est pas une routine ou bien de suivre les recommandations de ce manuel. cela doit être une décision professionnelle. Avant de prendre cette décision, il est important de réfléchir aux caractéristiques du centre d'orientation et aux différents aspects de l'évaluation par les pairs.

La composition des équipes de pairs dépend du sujet de l'évaluation puisque, d'abord et avant tout, les Pairs doivent avoir des compétences étendues dans les domaines de qualité examinés. **Il est important de noter cependant, que l'équipe dans son ensemble doit couvrir les compétences et l'expérience exigées et non un seul membre de l'équipe.** Pour être plus précis, une équipe de Pairs pour une Peer Review européenne doit être composée d'experts dont le vécu professionnel est le suivant : au moins la moitié des pairs devraient être de « vrais » Pairs, c'est-à-dire les collègues d'autres prestataires de formation professionnelle (enseignants, conseillers, directeurs, experts de qualité, etc.). Ces professionnels de la formation professionnelle doivent avoir les compétences:

- dans les sujets d'évaluation passés en revue,
- dans les processus d'enseignement et d'apprentissage (au moins 5 ans d'expérience dans l'enseignement), et
- dans les procédures d'assurance qualité et de développement de la qualité (à savoir les approches de gestion de la qualité, les méthodes d'évaluation, etc.).

On recommande également de prévoir que l'un des pairs travaille habituellement comme enseignant.

Les équipes de pairs et les tandems de pairs peuvent être constitués par les pairs suivants:

**L'examineur des pairs - expert dans le domaine de l'orientation** (ex. directeur d'un autre centre d'orientation, conseiller d'un autre centre d'orientation, conseiller à un autre niveau du système éducatif).

**Examineur des Pairs - expert dans le domaine évalué** (si, par exemple, le domaine de la gestion du centre d'orientation est évalué, le membre peut être le

directeur d'un autre centre d'orientation ou le chef d'une autre zone de travail dans une institution éducative). Dans des cas spéciaux ou dans des cas où les processus de travail particuliers sont évalués, les examinateurs peuvent aussi être experts d'autres domaines (par exemple, experts en promotion si la qualité de la promotion du travail d'orientation est évaluée).

**L'examineur des pairs, qui a plus de compétences/expérience dans le domaine de l'évaluation et du développement de la qualité** (par exemple, un conseiller avec de l'expérience en auto-évaluation, un autre expert familier de l'auto-évaluation, et un conseiller pour la qualité de la formation pour adulte).

Dans certains cas, il serait tout à fait possible pour **une partie prenante** d'être un membre d'un groupe de pairs: clients de l'orientation, organisations éducatives, autres services d'orientation. Cela peut offrir plus « d'indépendance » à l'ensemble du groupe de pairs. Ce pair peut venir, par exemple, de « partenaires de coopération extérieurs », du monde des affaires étroitement lié (représentants des entreprises) ou d'autres parties prenantes (experts du marché du travail, les partenaires sociaux, les autorités locales, etc.).

Il est recommandé qu'un membre de l'équipe de Pairs soit en mesure d'assumer le rôle d'un « expert d'évaluation » avec une expertise dans l'évaluation, la modération et la communication. Ce pair peut également provenir d'un contexte institutionnel autre que l'orientation (par exemple l'évaluation, la recherche, la consultation, etc.) Cette personne doit, cependant, avoir également une expérience suffisante en orientation scolaire et professionnelle pour les adultes puisqu'il /elle assumera à la fois la fonction d'un pair "normal" et la fonction d'expert en évaluation. L'expert en évaluation n'a pas besoin d'être recruté en dehors de l'orientation scolaire et professionnelle pour les adultes, un "vrai" pair d'un autre centre d'orientation, qui a la qualification et l'expertise requises, peut également jouer le rôle d'expert en évaluation.

Si possible (en tenant compte des contraintes financières et des barrières linguistiques), il serait positif d'inviter de temps en temps un pair international à participer à l'évaluation par les pairs.

## **Rôles au sein d'une équipe de pairs**

Au sein d'une équipe de pairs, les rôles suivants doivent être remplis:

- Pairs
- Un coordinateur de Pairs
- Un expert en évaluation
- un Pair transnational (le cas échéant)

## **Pairs**

Les Pairs analysent l'auto-rapport, dressent un plan d'évaluation (qui va être évalué, directives d'entretien) et exécutent la Peer Review (par exemple le rassemblement des informations, les entretiens, les conclusions d'analyse, le retour d'informations, etc.).

## **Coordinateur des Pairs<sup>5</sup>**

En plus des tâches d'un Pair, le coordinateur des pairs est le responsable de l'équipe des Pairs. Il/elle est le contact privilégié du prestataire de formation professionnelle, il coordonne et planifie les activités des Pairs et s'occupe de l'animation du processus d'évaluation et de la gestion du temps. Il/elle est aussi responsable de la rédaction du rapport d'évaluation par les Pairs.

Le coordinateur des Pairs assume donc un rôle central. Il/elle doit avoir un niveau de compétences élevé dans les domaines de l'évaluation, la direction d'équipe, la communication, l'animation, et la gestion du temps. Il doit donc être choisi avec soin.

Dans le cas d'évaluations internationales par les pairs, le Coordonnateur des pairs devrait être l'un des pairs nationaux depuis qu'il / elle connaît mieux les circonstances dans lesquelles l'évaluation par les pairs se déroule et peut préparer l'évaluation par les pairs (visite du centre d'orientation et développement du programme de Visite des Pairs) et coordonner le travail d'une façon plus efficace.

## **Expert en évaluation**

Le rôle de l'expert en évaluation doit aussi être couvert par l'équipe des Pairs afin de garantir qu'au moins une personne possède des compétences complètes dans l'évaluation, l'animation et la communication. Ce rôle peut être assumé par le coordinateur des Pairs ou par l'un des autres pairs de l'équipe

Si l'équipe des Pairs n'est pas très expérimentée en évaluation, l'expert en évaluation peut lui servir de guide et soutenir le coordinateur des Pairs dans ses tâches. Dans ce cas, l'expert en évaluation peut être responsable de l'animation de la/des réunions d'analyse interne de l'équipe des Pairs, réunions au cours

---

<sup>5</sup> Le Coordinateur des Pairs peut être nommé soit par l'institution de formation soit par l'organisme coordinateur qui met en place l'évaluation par les Pairs.

desquelles les conclusions des différents tandems de pairs sont discutées et où les remarques destinées aux enseignants, aux autres employés et à la direction sont préparées. De plus, l'expert en évaluation peut animer la réunion finale. Il/elle doit aussi assister le coordinateur des Pairs dans la rédaction du rapport de Peer Review. Si possible, l'expert en évaluation soutient aussi les Pairs de ses compétences en évaluation au cours de la phase de préparation en les assistant dans la mise en place des lignes directrices pour les entretiens, par exemple.

### **Le Pair transnational**

L'intervention d'un Pair transnational est une option.

D'une part, inviter un Pair d'un autre pays peut être une expérience très enrichissante pour toutes les parties impliquées - le Pair transnational, le prestataire de formation professionnelle et les autres Pairs. Confronter les différents systèmes et les pratiques de chacun peut motiver l'apprentissage mutuel et le transfert d'innovation. De plus, l'indépendance et la distance évidente du Pair transnational stimulent souvent une atmosphère propice à l'ouverture et à la réflexion critique.

Dans le cas où un pair international est invité à l'évaluation par les pairs, son / sa bonne intégration peut être atteinte grâce à une bonne préparation, par exemple rencontrer des pairs transnationaux à l'avance et / ou, ayant en tenant compte des barrières linguistiques éventuelles, en prenant des décisions et des dispositions pour les traductions au cours des interviews.

D'autre part, inclure un Pair transnational exige des préparations minutieuses et des conditions spécifiques de la part du prestataire de formation professionnelle et des Pairs. En premier lieu, toutes les parties impliquées doivent être conscientes des efforts supplémentaires nécessaires: la question de la langue, en particulier, doit être considérée avec attention tout comme la diversité des systèmes de formation professionnelle et les différences culturelles. Inviter un Pair transnational implique également des fonds supplémentaires, pour voyager par exemple, ou pour les frais de traduction.

- Si le pair international est invité, la langue de l'évaluation par les pairs dans laquelle il sera possible de communiquer entre tous les pairs (nationaux et internationaux) doit être choisie. Habituellement, ce n'est pas une langue maternelle de tous les pairs. Cela signifie que toute la communication est réalisée dans cette langue et aussi tout le matériel (auto-rapport, le rapport de l'évaluation par les pairs etc.) doit être préparé dans cette langue. Il est très important, lorsque nous choisissons les pairs de prendre en considération cette dimension. Parmi les autres qualités du pair, il / elle doit aussi connaître la langue de travail de l'évaluation par les pairs. Il est également possible, si la langue est un problème, que l'un des pairs soit chargé de la mission de traduire les conversations dans une équipe de pairs et les entrevues à un pair

international. Cela peut être le cas lorsque la conversation est réalisée dans une langue du pays où l'évaluation par les pairs a lieu.

- Il est également très important que le système d'orientation dans le pays hébergé soit expliqué au pair international, ainsi qu'aux différents prestataires de l'orientation, en particulier ceux qui sont inclus dans l'évaluation par les pairs. Le pair transnational doit connaître les objectifs que les fournisseurs ont et le contexte dans lequel ils travaillent. Sans avoir cette idée, il sera très difficile pour le pair transnational d'évaluer l'auto-évaluation et de suivre les conversations lors des visites de pairs.

Inviter un pair transnational implique normalement des fonds extraordinaires par exemple les frais de déplacement, ou des frais de traduction.

**Table 3: Composition d'une équipe de Pairs: rôles, expérience professionnelle et compétences**

	Nombre de Pairs (2 Pairs)	Nombre de Pairs (4 Pairs)	Expérience Professionnelle	Compétences requises
	1 "vrai" pair (minimum)	2 "Vrais" Pairs (minimum)	<b>Professionnels venant d'autres prestataires (enseignants, conseillers, directeurs, experts en qualité, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des domaines de qualité examinés</li> <li>▪ Expérience dans les processus d'enseignement et d'apprentissage</li> <li>▪ Expérience dans les procédures QA et QD</li> </ul>
	1 Pair "partie prenante" **		<b>Représentants d'autres groupes parties prenantes (autres niveaux éducatifs, entreprises, partenaires sociaux, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances des domaines de qualité examinés</li> <li>▪ Expérience dans les procédures QA et QD</li> </ul>
	1 Expert en évaluation *		<b>Evaluateur professionnel/ évaluateur qualité (par exemple un membre d'un institut de recherche/ université, organisme indépendant d'audit / "externaliser")</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compétences en évaluation, animation et communication</li> <li>▪ Connaissances du système de formation professionnelle</li> </ul>

	<b>N'importe quelle condition citée ci-dessus,</b> habituellement un professionnel de la formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des domaines de qualité examinés</li> <li>▪ Expérience dans les processus d'enseignement et d'apprentissage</li> <li>▪ Expérience dans les procédures QA et QD</li> </ul>
--	---	---

### Tâches suggérées pour l'équipe de pairs :

Au sein de l'équipe de pairs, il est conseillé pour des questions d'efficacité que les membres de l'équipe de pairs assument les tâches suivantes:

➤ Un pair prend des notes:

Le rôle de ce pair est de prendre des notes pendant l'entretien et de noter toutes les réponses des personnes interviewées. Il est très important que l'un des pairs s'acquitte de cette tâche, car il est difficile pour les pairs qui mènent les entretiens (en posant des questions) de prendre des notes. Comme il y a généralement plusieurs entrevues effectuées en une journée, une information importante peut se perdre si les notes ne sont pas prises pendant les conversations. Si le pair possède les compétences appropriées, il est suggéré d'écrire des notes directement sur son ordinateur. Il est également possible que les conversations soient enregistrées, mais dans ce cas l'équipe de pairs a besoin de l'approbation des personnes interrogées. L'enregistrement prend également beaucoup de temps, puisqu'après les entretiens, les pairs seraient obligés d'écouter les conversations enregistrées.

➤ Un pair qui suit la conversation encore plus attentivement que les autres pairs qui ont d'autres tâches et qui prennent des notes pour le premier feedback qui sera livré par le groupe de pairs à la fin de la visite par les pairs:

Il est recommandé dans le processus d'évaluation par les pairs, que les pairs préparent la première évaluation de la réalisation des indicateurs et les points forts et les domaines d'amélioration, après l'évaluation de l'auto-évaluation. Le rôle des pairs est de bien surveiller et d'enregistrer si la première évaluation peut être approuvée ou s'il est nécessaire d'ajouter ou de changer quelque chose. Ces notes sont très utiles pour l'équipe de pairs à la fin de la journée de visite par les pairs, lorsque le premier feedback au centre d'orientation doit être livré, en particulier si l'on considère que l'équipe des pairs n'a pas beaucoup de temps pour préparer le premier feedback après les entretiens.

### Compétences et expertise requises des pairs

Les équipes des Pairs dans leur ensemble doivent avoir des compétences

- Dans l'enseignement et l'apprentissage pour adultes,
- Dans l'assurance et le développement de la qualité, également être formés à l'évaluation de la qualité et du développement dans l'orientation scolaire et professionnelle des adultes
- Dans les domaines de qualité examinés, également être formés pour connaître les domaines qui font l'objet de l'évaluation de la qualité par les pairs dans les centres d'orientation.

## Postuler pour être Pair

Le Manuel fournit aussi un formulaire pour les candidats à l'activité de Pair qui disposent de l'expérience nécessaire.



**Un formulaire de candidature** figure dans la boîte à outils.

## Préparation et formation des Pairs

Les pairs doivent analyser l'auto-rapport de l'institution de formation professionnelle et contribuent à la préparation de la visite des Pairs en participant à des réunions avec le prestataire et les autres Pairs, en mettant en place un programme pour la visite des Pairs et en formulant les questions d'évaluation pour la Peer Review.

Avant la Peer Review, les Pairs doivent aussi se soumettre à un «programme de formation des Pairs» qui les prépare à leur tâche d'évaluateurs externes. Le programme de formation se doit d'introduire la Peer Review en tant que méthodologie d'évaluation, d'expliquer en profondeur les différentes phases de la Peer Review et de clarifier le rôle et les tâches des Pairs.

De plus, la formation à l'analyse de données quantitatives et qualitatives ainsi que les méthodes d'évaluations qualitatives (ex : entretiens et observation) peuvent être fournies si elles sont nécessaires. Une formation en compétences non techniques, à savoir des compétences sociales, des compétences de communication et d'animation doit compléter le programme de formation.

Si une formation en face à face est possible, la formation des pairs peut aussi être utilisée pour soutenir les Pairs dans la préparation de leur visite, c'est-à-dire fournir l'orientation dans l'analyse des auto-rapports et/ou des conseils dans la préparation de la conception de l'évaluation et le programme de la visite (ex :

quelles méthodes utiliser pour quels sujets, qui interroger/observer, comment préparer les questions pour les lignes directrices d'entretiens ou les grilles de critères d'observation, etc.).

## **Lien avec le facilitateur de la Peer Review**

Le contact privilégié de l'équipe des Pairs durant tout le processus est le facilitateur de la Peer Review. Il/elle doit rendre la documentation supplémentaire accessible sur demande et se doit de préparer l'organisation et de diriger la Peer Review (invitation des personnes à interroger, réservation des salles et autre équipement, logistique pendant l'évaluation, etc.). Donc, le rôle clef du facilitateur consiste à garantir que les canaux de communication entre le prestataire/institution de formation professionnelle et l'équipe des pairs (principalement en la personne du coordinateur des Pairs) travaillent efficacement. Le facilitateur n'est pas un membre de l'équipe des pairs et n'évaluera pas les sujets examinés. Il/elle n'est pas présent(e) pendant les entretiens ou pendant les discussions internes de l'équipe des Pairs.



## DOCUMENTATION ET RESSOURCES

### Documentation

Akcijski načrt za izobraževanje odraslih. Za učenje je vedno pravi čas. Komisija evropskih skupnosti (2007),  
[http://tvu.acs.si/datoteke/AK/2007/akcijski\\_nacrt.pdf](http://tvu.acs.si/datoteke/AK/2007/akcijski_nacrt.pdf), 6. 10. 2008.

Allulli, G. (2000): Le misure della qualità. Roma, SEAM.

Allulli, G., Grando, T. (2004): Il progetto di Autovalutazione di Istituto 2001-2004, Provincia autonoma di Trento, Assessorato all'Istruzione e alle Politiche giovanili, Comitato Provinciale di Valutazione del Sistema Scolastico e Formatvo (ur.). Trento.

Basel, S. (2004): Peer-Evaluation in beruflichen Schulen als Beitrag zur schulischen Qualitätsentwicklung. V: berufsbildung Heft 90 (2004), 43-45.

Donaldson, T. in Preston, L. E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. Academy of Management Review, 20 (1), 63-91.

European Commission (1999): Evaluating quality in school education. A European pilot project. Final Report, poročilo pripravili MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M., Bo Jakobsen, L.

European Commission (2001): European Report on the Quality of School Education. Sixteen Quality Indicators, poročilo temelji na izsledkih delovnega komiteja za kazalce kakovosti.

Faurschou, K. (2002): Quality management approaches for vocational education and training. Evropski forum za kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja, tehnična skupina.

Faurschou, K. (2003): Quality Standards and Norms in European VET. Evropski forum za kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja, tehnična skupina.

Foley, K. (1999): What is Quality Management? Melbourne, Centre for Quality Management Research, RMIT University.

Foster, D. (2000): Third Generation Quality Management. The role of stakeholders in integrating business into society, [www.mgmt.utoronto.ca/stake/consensus.html](http://www.mgmt.utoronto.ca/stake/consensus.html).  
Friedman, A. L., Miles, S. (2006): Stakeholders, Theory and practice. Oxford, Oxford University Press.

Freeman, R. E., Wicks A. C., Parmar, B. (2004): Stakeholder Theory and »The Corporate Objective Revisited«. Organization Science, Vol. 15, No. 3, p. p. 364–69.

Freeman, R. E. (1984): Strategic management: a stakeholder approach. Boston, Pitman.

Gerriets, E., Giebenhain, D., Basel, S., Möller, K.-H. (2004): Modellversuch eiver, 1. Zwischenbericht "Evaluation im Verbund als Beitrag zur Qualitätsentwicklung beruflicher Schulen in regionalen Bildungsnetzwerken", Modellversuch des Hessischen Landesinstituts für Pädagogik, Wiesbaden.

Gutknecht-Gmeiner, M. (2005): Peer Review in Education (Part I: International Research and Analysis; Part II: Recommendations for the development of the European Peer Review Manual), Dunaj.

Gutknecht-Gmeiner, M. (2006): Externe Evaluierung durch Peer Review. Vergleichende Analyse gängiger Verfahren, Neudefinition von Peer Review sowie Einsatzmöglichkeiten für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der beruflichen Erstausbildung. Doctoral Thesis, University of Klagenfurt/Univerza v Celovcu.

Gutknecht-Gmeiner, M. (2006): Peer-Review in der beruflichen Erstausbildung in Europa. V: Basel, S., Giebenhain, D. in Rützel, J.: Peer-Evaluation an beruflichen Schulen - Impuls für dauerhafte Schulentwicklung durch Öffnung nach Außen, Paderborn, 117-139.

Handbook for academic review (2000). Quality Assurance Agency for Higher Education, Gloucester.

Handbook for academic review for review of directly funded higher education in further education colleges (2004). The Quality Assurance Agency for Higher Education ([www.qaa.ac.uk](http://www.qaa.ac.uk), 2.11.2004).

Harvey, L., Green, D. (1993): Defining quality. Assessment and Evaluation in Higher Education, Vol. 18, No. 1.

Härtel, P., Freibergová, Z., Kasurinen, H., Schiersmann, C., Noworol, C. (2007): Lifelong Guidance for Lifelong Learning. Comments, Concepts, Conclusions of the Joint Actions Project »European Guidance Forum«. Graz, Krakow. Styrian Association for Education and Economics, Graz Jagiellonian University in Krakow.

HM Inspectorate of Education (2002): How good is our school? Self-evaluation using quality indicators, Scotland.

Izboljšanje politik in sistemov vseživljenjske karijerne orientacije (2006). Uporaba skupnih evropskih referenčnih orodij. Prevod dela: Improving lifelong guidance policies and systems (CEDEFOP, 2005). Ljubljana, Zavod RS za zaposlovanje.



Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994): The programme evaluation standards. How to assess evaluations of educational programs, Thousand Oaks, Sage.

Keller, H. (1999): Chancen, Möglichkeiten und Grenzen eines Peer Reviews, Bülach.

Kozar, G. (1999): Hochschul-Evaluierung - Aspekte der Qualitätssicherung im tertiären Bildungsbereich [= Schriftenreihe des Fachhochschulrats, Band 3], Dunaj.

Maguire, M., Killeen, J. (2003): Outcomes from Career Information and Guidance Services. A paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counselling services,

[http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED478644&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED478644](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED478644&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED478644).

Možina, T., Klemenčič, S., Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (2009, v tisku): Model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Muršak, J. (2002): Pojemni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja. Ljubljana. Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno in strokovno izobraževanje.

Peer Assistance and Peer Review. An AFT/NEA Handbook (1998). Pripravljena za AFT/NEA konferenco o kakovosti učiteljev "Shaping the Profession that shapes the future", Washington D.C.

([www.aft.org/pubs-reports/downloads/teachers/parhndbk.pdf](http://www.aft.org/pubs-reports/downloads/teachers/parhndbk.pdf), 24.2.2005).

Plant, P. (2001): Quality in Careers Guidance, A paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counselling services.

Provincia Autonoma di Trento, Assessorato all'Istruzione e alle Politiche giovanili (2005): Strumenti per l'autovalutazione d'istituto, Trento.

Ravnmark, L.-L. (2003): A European Guide on Self-assessment for VET-providers, Evropski forum za kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja, tehnična skupina.

Regulation of the FH Council on the Evaluation in the Austrian FH Sector 5/2004 (Evaluation Regulation 5/2004; EvalVO)

([www.fhr.ac.at/fhr\\_inhalt\\_en/00\\_documents/evaluation\\_regulation.pdf](http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt_en/00_documents/evaluation_regulation.pdf)).

Leo-Rhynie, E. (1999): Gender mainstreaming in Education: A reference manual for governments and other stakeholders, London.

Rivis, V., Sadler, J. (1991): The Quest for Quality in Educational Guidance for Adults. UDACE, National Educational Guidance Initiative.



Seyfried, E. (2003): A limited set of coherent quality indicators proposed by the Evropski forum za kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja, tehnična skupina.

Stamm, M., Büeler, X. (1999): Peer Review an sechs Bernischen Schulen, Aarau.

Strahm, P. (2004b): Manual Peer Review IPS 2004, ms., Bern.

Technical Working Group 'Quality in VET' (2004): Fundamentals of a 'Common Quality Assurance Framework' (CQAF) for VET in Europe. European Commission, Directorate-General for Education and Culture, Vocational training: Development of vocational training policy.

The Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education (SICI) (2003): Effective school self-evaluation ([sici.org.uk/ESSE/index.htm](http://sici.org.uk/ESSE/index.htm), 31.3.2007).

Thune, C., Holm, T., Sørup, R., Biering-Sørensen, M. (2003): Quality procedures in European Higher Education. An ENQA survey, [=ENQA Occasional Papers 5], Danish Evaluation Institute, European Network for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki.

Vilič Klenovšek, T., Klemenčič, S., Možina, T., Dobrovoljc, A. (2007): Izhodišča za razvoj kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

## Websites

[www.peer-review-education.net](http://www.peer-review-education.net)

[www.aahe.org/teaching/Peer\\_Review.htm](http://www.aahe.org/teaching/Peer_Review.htm), 24.2.2005

[www.qaa.ac.uk](http://www.qaa.ac.uk), 2.11.2004

[www.enqa.net](http://www.enqa.net), 5.11. 2004

[www.inqaahe.nl](http://www.inqaahe.nl), 5.11.2004

[www.provost.wisc.edu/archives/ccae/MOO/index.html](http://www.provost.wisc.edu/archives/ccae/MOO/index.html), 10.12.2004

[www.heideschule.de/Peer\\_review.htm](http://www.heideschule.de/Peer_review.htm), 31.1.2005

[s1.teamlearn.de/b-1-eiver](http://s1.teamlearn.de/b-1-eiver), 17.2.2005

[www.qibb.at](http://www.qibb.at), 31.3.2007

[www.provincia.tn.it/istruzione/valutaz/](http://www.provincia.tn.it/istruzione/valutaz/), 31.10.2005

[www.eqavet.eu](http://www.eqavet.eu)

## Rapports du projet LdV “Évaluation par les Pairs dans une formation initiale”

Allulli, Giorgio; Tramontano, Ismene (2005): National Report Italy /, with contributions from Lucio Reghellin (CNOS-FAP), Vittoria Gallina (INVALSI), Alessia Mattei (INVALSI),

Balica, Magda; Fartusnic, Ciprian (2005): National Report Romania./Romunsko nacionalno poročilo

De Ridder, Willem (2005): National Report Netherlands./Nizozemsko nacionalno poročilo

Gomes da Costa, Rui (2005): National Report Portugal./Portugalsko nacionalno poročilo

Gutknecht-Gmeiner, Maria (2005): Peer Review in Education: Part I: International Research and Analysis, Part II: Recommendations for the development of the European Peer Review Manual, Dunaj.

Gutknecht-Gmeiner, Maria; Neubauer, Barbara (2005): Gender mainstreaming in the LdV Project Peer Review in initial VET. Tentative proposal for the implementation of gender mainstreaming in the European Peer Review Manual, based on the paper by Claudia Schneider "Grundlagen der geschlechtssensiblen Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Erstausbildung. Geschlechtergerechte Entwicklung des Peer Review Manuals" and discussions with Jutta Zemanek (HTL Spengergasse) and Viktoria Kriehebauer (College for Tourism Vienna 21), Dunaj, april 2005.  
Hollstein, Rick (2005): National Report United Kingdom.Nacionalno poročilo Združenega kraljestva

Jakab, Tamás (2005): National Report Hungary./Madžarsko nacionalno poročilo  
Kristensen, Ole Bech (2005): National Report Denmark./Dansko nacionalno poročilo  
Koski, Leena; Koski, Emilia (2005): National Report Finland./Finsko nacionalno sporočilo

Lasnigg, Lorenz; Stöger, Eduard (2005): Transnational Synopsis Report, Dunaj.  
Palomba, L. (Ministero del Lavoro), Maria Vittoria Marini Bettolo (Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca), Antonio Pileggi (MIUR)./Italijansko nacionalno poročilo, v sodelovanju z Lucio, Reghellinom (CNOS-FAP), Vittorio Gallina (INVALSI), Alessio Mattei (INVALSI), Luisa Palomba (Ministero del Lavoro), Mario Vittorio Marini Bettolo (Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca), Antoniom Pileggiom (MIUR)

Schneider, Claudia (2005): Grundlagen der geschlechtssensiblen Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Erstausbildung. Geschlechtergerechte Entwicklung des Peer Review Manuals, Dunaj.

Stöger, Eduard; Lasnigg, Lorenz (2005): National Report Austria./Avstrijsko nacionalno poročilo

Strahm, Elisabeth and Peter (2005): National Report Switzerland./Švicarsko nacionalno poročilo

### **Rapports du projet LdV “Évaluation Étendue II”**

Gutknecht-Gmeiner, Maria (2009); European Peer Review Manual for VET.

Gutknecht-Gmeiner, Maria; Camps, Josep; Canyadell, Pere; Väyrynen, Pirjo; Koski, Leena; Chur, Anette; Halvgaard, Anette; Hollstein, Rick; (2009): European Peer Training Curriculum - short version.

Gutknecht-Gmeiner, Maria (ed.) (2009): European Peer Review Reader. Developments and experiences 2004-2009.

Klemenčič, Sonja; Možina, Tanja; Vilič Klenovšek, Tanja (2009): Peer Review Manual for Guidance in Adult Education. Adapted from European Peer Review Manual for initial VET, Ljubljana.



## ANNEXES - GLOSSAIRE

### **Benchmarking**

Le benchmarking est un processus systématique d'évaluation des produits et des services connus pour l'excellence de leurs performances en vue d'améliorer le travail de l'organisation elle-même.

### **La visite de benchmarking (dans d'autres centres d'orientation)**

Une visite de benchmarking est une partie intégrante de la méthode d'évaluation de benchmarking et elle est exécutée dans l'institution (centre d'orientation) évaluée. Cette visite est organisée à l'avance et selon un plan d'actions détaillé. Ce plan d'action précise des zones de benchmarking (sujets), le calendrier, les méthodes d'exécution (discussion, observation, etc.) et les participants.

### **Clients (d'un centre d'orientation)**

Le terme «clients» est utilisé pour désigner les participants adultes à l'orientation scolaire et professionnelle des adultes. Il désigne une personne qui a reçu une orientation - «personne qui reçoit une orientation».

### **Cadre Commun de l'Assurance Qualité - CCAQ (Common Quality Assurance Framework)**

Le Cadre commun de l'assurance qualité constitue un nouvel instrument de référence destiné à aider les autorités des États membres à promouvoir et à contrôler l'amélioration de leurs systèmes EFP :

L'assurance de la qualité peut être utilisée comme une approche systématique pour la modernisation des systèmes d'éducation, notamment par l'amélioration de l'efficacité de la formation. Par conséquent, elle doit sous-tendre toute initiative politique en matière d'EFP.

Les États membres sont invités à développer et à utiliser cet instrument sur une base volontaire. Les principaux utilisateurs du cadre de référence seront les autorités nationales et régionales ainsi que les organismes publics et privés chargés d'assurer et d'améliorer la qualité de l'EFP

### **Validation orale**

La validation orale est utilisée dans la recherche sociale qualitative pour améliorer la validité des résultats: un feedback sur les conclusions est systématiquement demandé aux différents acteurs concernés et un débat sur les données collectées et leur interprétation est organisé. Une validation orale peut être exécutée à chaque fois qu'elle s'avère nécessaire dans le processus d'évaluation par les pairs; dans la plupart des cas, la validation a lieu dans les étapes finales de la visite, c'est-à-dire un peu avant, pendant ou après la session de feedback avec les prestataires de formation professionnelle.

### **Organisme de coordination pour l'évaluation par les pairs**

Si une structure appropriée et des fonds suffisants sont disponibles, la coordination du réseau d'évaluation par les pairs peut être menée par une organisation/unité compétente. Dans le cadre de ce manuel, cette structure de soutien sera appelée «organisme de coordination». La constitution d'un tel organisme est recommandée pour la gestion de réseaux complexes (transnationaux) d'évaluations par les pairs.

L'organisme de coordination peut être au cœur de la coordination et l'organisation des évaluations par les pairs. Il peut être soit une unité de coordination mise en place par un réseau de prestataires de formation professionnelle, le personnel d'un projet (sur fonds publics) pilote sur l'évaluation par les pairs ou une agence (plus ou moins) indépendante d'évaluation par les pairs établie par les autorités éducatives.

Le degré d'influence et l'ampleur des tâches de l'organisme de coordination peuvent varier, selon son organisation: il peut traiter les candidatures des pairs, sélectionner les pairs en fonction d'un profil prédéfini, mettre en relation les prestataires de formation professionnelle avec les pairs appropriés, définir un calendrier pour les évaluations, rassembler et envoyer les informations, organiser la formation des pairs et dispenser une consultation pour les prestataires de formation professionnelle à travers l'ensemble du processus.

### **"Amis critiques "**

Synonyme de "pairs".

### **Délocalisation du centre d'orientation**

On parle de délocalisation du centre d'orientation lorsqu'un centre d'orientation fonctionne en dehors de son siège. Les conseillers, employés du centre d'orientation, offrent leurs services certains jours/heures dans d'autres organisations en dehors du siège du centre d'orientation (par exemple, des bibliothèques, des bâtiments de la municipalité, d'autres organisations éducatives, des entreprises etc.). Il s'agit d'un lieu «formel» / lieu permanent où l'orientation est réalisée l'analyse de .

### **Analyse de la documentation**

L'analyse de la documentation est une procédure systématique pendant le processus d'évaluation qui permet d'acquérir, d'évaluer et d'interpréter les données et les informations provenant de différentes sources matérielles écrites, visuelles et autres (compte-rendu, rapports, photos, enregistrements, etc.)

### **Information et orientation dans la formation pour adultes/orientation éducative pour adultes**

L'information et l'orientation dans la formation pour adultes est un processus soutenant la participation ou l'entrée des adultes en formation. Il inclut l'information et l'orientation avant l'entrée dans le processus éducatif (en choisissant le programme éducatif approprié et une organisation qui le fournit, en se familiarisant avec les exigences d'entrée, le processus éducatif, etc.), durant le processus lui-même (comment organiser l'apprentissage, comment dépasser les difficultés d'apprentissage rencontrées, etc.) et à la fin du processus éducatif (évaluation de ses réussites, choix d'autres options éducatives, options d'emploi, etc.).

### **Information et orientation dans la formation pour adultes/orientation éducative pour adultes**

L'information et l'orientation dans la formation pour adultes est un processus soutenant la participation ou l'entrée des adultes en formation. Il inclut l'information et l'orientation avant l'entrée dans le processus éducatif (en choisissant le programme éducatif approprié et une organisation qui le fournit, en se familiarisant avec les exigences d'entrée, le processus éducatif, etc.), durant le processus lui-même (comment organiser l'apprentissage, comment dépasser les difficultés d'apprentissage rencontrées, etc.) et à la fin du processus éducatif (évaluation de ses réussites, choix d'autres options éducatives, etc.).

Elle comprend également des informations de transmission et des conseils qui permettent aux adultes de faire un choix éclairé au sujet du type de formation professionnelle (travail) pour leur vie, le type qu'ils par rapport auquel ils se sentent capables et qui répond à leurs attentes.

L'information et l'orientation dans la formation pour adultes permettent d'associer trois domaines interconnectés : personnalité/développement personnel, plan de carrière et formation /éducation pour adultes. Le dernier domaine est le plus emphatisé.

### **Expert en évaluation**

L'expert en évaluation est un pair qui possède de l'expérience et des connaissances supplémentaires en matière d'évaluation. En plus des activités d'un pair, il/elle soutiendra l'équipe des pairs dans la préparation des questions de l'entretien pour la visite des pairs, il/elle sera animateur au cours des sessions de débats internes de l'équipe des pairs pendant la visite et aussi lors de la session de validation orale avec les représentants du prestataire de formation professionnelle à la fin de la visite. Il/elle peut également encadrer/assister le coordinateur des pairs dans la rédaction du rapport de la Peer Review.

### **Groupe de discussion**

Un groupe de discussion est une session d'un groupe homogène de personnes dont la discussion est axée sur un thème prédéterminé et qui suit un plan ensemble. La méthode est surtout utilisée dans la recherche en études sociales et est l'une des méthodes de recherche qualitative.

### **Évaluation formative**

L'Évaluation formative est une évaluation continue dont le but est d'améliorer ("former") l'objet de l'évaluation, qui peut être, par exemple, un domaine de qualité, une organisation entière, un programme, un projet, un produit, une intervention, une politique ou une personne.

Le but principal d'une évaluation formative est d'assurer une amélioration permanente et un développement durable (alors qu'une évaluation sommative est orientée vers l'assurance-qualité et le contrôle). Elle peut être utilisée pour échanger et partager les informations et pour donner un feedback au personnel, aux étudiants, aux participants et autres personnes impliquées.

Dans l'évaluation européenne par les pairs, les résultats de l'évaluation formative sont d'abord destinés à l'institution évaluée, et sont utilisés pour le développement de la qualité à l'intérieur même de l'institution.

**Centre d'orientation pour l'information et l'orientation de la formation des adultes (aussi appelé le centre d'orientation ISIO, centre d'orientation régional pour la formation des adultes)**

Les centres d'orientation guident les adultes et leur fournissent des informations de qualité gratuites, impartiales, confidentielles, holistiques quant à leur formation. Ces informations ont pour but d'informer et d'orienter avant l'inscription dans un programme d'enseignement, pendant la formation et à la fin du processus d'enseignement.

Les centres donnent accès à l'information et l'orientation de différentes manières: les centres d'orientation dispensent une orientation personnelle, donnent des informations et orientent par téléphone ou par écrit - par courrier électronique et ordinaire, et via les supports d'information; les consultations de groupe et la consultance à l'extérieur du centre d'orientation sont également possibles.

Le centre d'orientation s'adresse à tous les adultes, mais une attention particulière est accordée aux groupes d'adultes qui, dans un secteur particulier, sont marginalisés, ont plus de difficultés à accéder à la formation, n'ont pas bénéficié d'un enseignement de longue durée et sont moins actifs à propos de leur propre formation.

Dans les centres d'orientation, on transmet également des informations et des conseils qui permettent aux adultes de faire un choix éclairé quant à leur formation professionnelle (travail).

Dans le Manuel d'évaluation par les pairs, le terme «centre d'orientation» est utilisé pour désigner les institutions qui sont responsables de l'orientation scolaire et professionnelle pour les adultes

**Réseau de centres d'orientation**

Connexion formelle ou informelle de tous les centres/organisations d'orientation similaires. Le réseau a des objectifs communs pour les activités d'orientation, des principes de travail communs et différentes activités qui, bien que communes pour l'ensemble du réseau.

**Processus d'orientation**

Le processus, auquel le conseiller et la personne qui reçoit l'orientation participent avec l'intention d'obtenir de l'aide appropriée pour le client (information, conseil, orientation ...).

**Parties prenantes (en orientation scolaire et professionnelle des adultes)**

Synonyme de «groupes d'intérêt »

Groupes qui influencent ou qui ont des intérêts par rapport à l'orientation : des clients potentiels des services d'orientation, des clients, d'anciens clients, des conseillers,

des directeurs de centres d'orientation, d'autres employés, des partenaires sociaux, en particulier des syndicats des centres d'orientation des régions environnantes, des institutions de développement des zones environnantes, des autorités éducatives/scolaires, etc.

Les parties prenantes sont ceux qui auraient intérêt à collaborer avec le centre d'orientation aussi bien que ceux qui coopèrent déjà avec les conseillers dans les centres d'orientation.

L'inclusion de diverses parties prenantes dans le processus d'évaluation est fortement recommandée. Tout d'abord, une évaluation de haute qualité appelle à l'implication des parties prenantes dans le processus. D'autre part, l'importance des parties prenantes en matière d'assurance qualité et de développement a été maintes fois soulignée comme un aspect important de la politique européenne et nationale.

Du domaine de l'économie au domaine de l'éducation (et de l'orientation scolaire) le terme «groupes d'intérêt», est employé pour définir les groupes qui ont une certaine influence ou un intérêt dans l'éducation ou l'orientation. Les termes peuvent être utilisés comme des synonymes.

#### **Direction d'un prestataire de formation professionnelle**

Personne(s) responsable(s) de la direction de l'institution: il peut s'agir de directeurs, proviseurs, directeurs généraux, etc. ainsi que les chefs de département et autres directeurs (c'est-à-dire responsables de la qualité, directeur des finances, etc.).

#### **Approche de proximité**

Lorsque l'orientation est réalisée comme une activité occasionnelle à l'opposé en dehors du siège central d'orientation, cela s'appelle une «approche de proximité».

#### **Évaluation par les pairs / Peer Review**

L'évaluation par les pairs est une forme d'évaluation externe dont l'objectif est de soutenir l'institution éducative évaluée dans ses efforts vers l'assurance qualité et le développement de la qualité.

Un groupe externe d'experts, connus sous le nom de pairs, est invité à juger la qualité des différents domaines de l'institution, comme la qualité de l'enseignement et l'offre de formation des départements individuels ou l'organisation entière. Pendant le processus d'évaluation, les pairs visitent généralement l'institution évaluée.

#### **Facilitateur de l'évaluation par les pairs**

Le facilitateur de l'évaluation par les pairs est la personne responsable de l'organisation et du bon déroulement de l'évaluation des prestataires/institutions de formation professionnelle. Il/elle veillera à ce que les pairs soient choisis et convoqués dans les délais, que l'auto-rapport soit prêt et envoyé aux pairs et que la visite des pairs soit préparée. Il/elle sera aussi la première personne que les pairs contacteront durant l'ensemble de la procédure de la Peer Review.

### **Le rapport d'évaluation par les pairs**

Le rapport d'évaluation par les pairs est un document écrit de la Peer Review. Il est conçu par les pairs. Généralement, le coordinateur des pairs, avec l'aide de l'expert en évaluation, rédigera le rapport sur base de notes prises par les pairs, des débats internes au sein de l'équipe des pairs et des résultats de la validation orale. Tous les pairs contribueront au rapport et l'équipe des Pairs dans son ensemble est responsable du rapport d'évaluation par les pairs.

### **Pairs**

Les pairs sont souvent des collègues d'autres prestataires/institutions de formation professionnelle (enseignants, directeurs, conseillers, autres membres du personnel). Ils sont externes à l'institution évaluée, mais travaillent dans un environnement similaire et sont des professionnels experts dans le domaine évalué. Ils sont indépendants et des personnes 'de même niveau' que ceux dont la performance est évaluée.

Les pairs sont parfois aussi appelés "amis critiques".

### **Réseau d'évaluation par les pairs**

Les évaluations par les pairs sont souvent effectuées au sein de réseaux de prestataires/institutions de formation professionnelle. Ce réseau doit avoir été établi dans le but de mener à bien des Peer Reviews. Il est également possible qu'un réseau existant ait décidé d'effectuer des évaluations par les pairs. Les réseaux des évaluations par les pairs peuvent être un moyen précieux pour échanger des bonnes pratiques et travailler conjointement à l'amélioration de l'ensemble du secteur de la formation professionnelle.

### **Tandems de pairs**

Les tandems de pairs sont des binômes de pairs. Pour toutes les activités concernant la collecte de données, il est recommandé que deux pairs soient présents en permanence. Cela est une condition préalable importante pour un processus juste et équitable puisque, avec deux pairs impliqués, la probabilité de jugements subjectifs et arbitraires peut être considérablement réduite (principe du contrôle double). Deux personnes pourront aussi traiter davantage d'informations qu'une seule. En pratique, cela signifie que l'équipe des pairs se divise en paires - les tandems de pairs - et effectue différentes activités au même moment, ce qui rend le processus plus efficace.

### **Information et promotion des services d'orientation**

Les activités d'information et de promotion des services d'orientation incluent les activités d'orientation planifiées par tous les groupes d'adultes potentiels à propos de la possibilité de s'informer et s'orienter dans la formation pour adultes dans l'environnement local, et également les activités promotionnelles planifiées (dans les médias et dans différents milieux) spécialement conçues pour convenir aux activités

d'orientation. Les activités promotionnelles sont exécutées de différentes façons pour différents groupes d'adultes afin de leur donner également des informations et de l'orientation qui leur permettent de faire un choix informé sur leur type de vie professionnelle ou plan de carrière.

### **Domaine de qualité**

Les domaines de qualité sont des unités, complètes en termes de contenus, qui comprennent (par exemple, dans le modèle d'évaluation de qualité) tous les aspects qui ont été pris en compte lors de l'évaluation et du développement de la qualité du travail dans une organisation éducative.

#### **Domaine de qualité dans le modèle de qualité pour les centres d'orientation**

Les domaines de qualité sont des unités, complètes en termes de contenus, qui comprennent tous les aspects qui doivent être pris en compte lors de l'évaluation et du développement de la qualité du travail dans les centres d'orientation.

### **Critères de qualité**

Les critères de qualité présentent l'outil pour "mesurer" les normes définies de qualité. En fonction de la nature des normes de qualité, les critères peuvent être numériques ou descriptifs. Ils sont un point de référence, ou un but qui doit être atteint afin de garantir la réalisation des normes de qualité définies.

#### **Qualité de la formation scolaire et professionnelle**

"Qualité" est un terme générique qui dépend du contexte dans lequel il est utilisé.

Il peut être associé à la réalisation des objectifs. En d'autres mots, la qualité est une réalité ressentie mesurée par rapport aux attentes (buts). Pour la procédure européenne d'évaluation par les pairs, des domaines de qualité importants ont été déterminés afin de donner une indication quant à la nature de la qualité dans une formation et un enseignement professionnel initial.

### **Les critères de qualité**

Les énoncés qui décrivent la qualité attendue / souhaitée des aspects les plus importants d'une activité particulière, organisation, programme éducatif, système, etc.

#### **Normes de qualité dans l'orientation**

Afin de déterminer la qualité de l'orientation, les normes de qualité peuvent, dans leur sens le plus large, être définies comme des déclarations qui décrivent la qualité attendue/recherchée des aspects clés de l'activité d'orientation, ses résultats et ses effets. Au niveau le plus général, l'établissement des normes de qualité permet de donner une réponse à la question de savoir quels types d'activités d'orientation sont nécessaires pour la formation des adultes, que ce soit au niveau du conseiller d'orientation individuel, du centre d'orientation, ou du développement de l'orientation pour les adultes au niveau national.



### **Auto-évaluation d'un prestataire de formation professionnelle**

L'auto-évaluation est une évaluation exécutée par les prestataires de formation professionnelle eux-mêmes. C'est une approche importante qui vise à encourager l'assurance et le développement de la qualité au niveau institutionnel dans toute l'Europe.

Pour qu'une évaluation par les pairs ait lieu, une auto-évaluation doit d'abord avoir été effectuée. Les résultats de l'auto-évaluation sont une base importante pour l'évaluation par les pairs. Ils sont habituellement documentés dans l'auto-rapport.

### **Auto-rapport**

L'auto-rapport comprend les conclusions de l'auto-évaluation du prestataire exécutée avant la Peer Review. C'est le document de base pour l'évaluation par les pairs.

### **Évaluation sommative**

L'évaluation sommative vise à parvenir à des conclusions définitives concernant la qualité et l'utilité de l'objet d'évaluation, qui peut être, par exemple, un domaine de qualité, une organisation, un programme, un projet, un produit, une intervention, une politique ou une personne. L'évaluation sommative est axée sur le contrôle de la qualité et la reddition externe de comptes. Elle utilise souvent des informations quantitatives et comparatives pour faire des recommandations sur les actions possibles, comme la retenir, agrandir ou réduire l'objet d'évaluation. Doc, les évaluations sommatives soutiennent également le processus de prise de décision par les autorités politiques et les organismes de financement.

### **Triangulation**

En recherche sociale, la triangulation est le fait d'utiliser différentes méthodes et sources. L'utilisation de différentes méthodes et différentes sources d'informations dans la collecte de données contribue à la qualité de l'évaluation en termes d'objectivité, de fiabilité et de validité. Puisqu'ils demandent les divers points de vue des différents acteurs concernés pendant leur visite, les Pairs obtiendront une description plus précise et plus complète.

### **VET**

VET est l'acronyme anglais pour «Vocational Education and Training» ou formation professionnelle

### **Orientation professionnelle**

L'orientation professionnelle englobe la transmission d'informations et de conseils qui permet aux adultes d'opérer un choix réfléchi en ce qui concerne leur type de vie professionnelle (travail); ce dont ils se sentent capables et qui répond le mieux à leurs attentes. L'orientation professionnelle inclut la possibilité d'évaluation professionnelle - tests d'intérêts, tests d'aptitude qui aident à déterminer et à développer le parcours professionnel. Elle offre également une aide dans les décisions et la planification du parcours éducatif en ce qui concerne le développement de la carrière professionnelle (travail) d'un particulier, etc.



# **Manuel d'évaluation par les pairs de l'orientation dans la formation des adultes**

## **Equipe de développement**

Partenariat transnational du projet “EuroPeerGuid - European Peer Review in Guidance and Counselling in Adult Vocational Education and Training - a contribution to EQARF implementation

**Lisbonne, Novembre 2012**

*\* Adaptation des Manuels: European Peer Review Manual for VET et Peer review Manual for Guidance in Adult Education*



<http://europeerguid.eu>



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.  
Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas  
responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y  
sont contenues.

