



## **EuroMed Formation des Administrations publiques**

**Programme régional de formation et de conseil sur l'administration publique  
pour les Partenaires méditerranéens**

### **Séminaire de formation de formateurs :**

## **Développement et gestion des programmes et des techniques de formation**

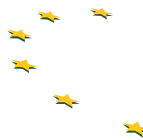
### **PROGRAMME**

**Barcelone (ES), du 28 janvier au 1<sup>er</sup> février 2008**



**Programme MEDA de la Commission européenne (CE) -  
EuropeAid Office de Coopération**

**Unité de gestion du programme :**



**Institut Européen  
d'Administration Publique –Centre Européen des Régions (IEAP-CER)**

**European Institute  
of Public Administration –European Centre for the Regions (EIPA-ECR)**

## **INTRODUCTION et INFORMATIONS GENERALES**

### **Introduction**

Le Centre européen des régions (CER), l'Antenne de l'Institut européen d'administration publique (IEAP) à Barcelone, est l'Unité de gestion du « Programme de formation et conseil sur l'administration publique pour les Partenaires méditerranéens » (EuroMed Formation des Administrations publiques) de la Commission européenne, financé au titre du programme MEDA.

Ce programme est le prolongement de l'initiative soumise à la Commission européenne dès l'année 2000 et qui se traduit par la tenue d'une conférence organisée par le CER à Barcelone les 7 et 8 février 2000 sous le titre "Réunion des représentants des administrations publiques des Partenaires euro-méditerranéens dans le cadre du Partenariat euro-méditerranéen".

### **Objectifs**

Ce programme s'inscrit dans le volet II de la Déclaration de Barcelone de novembre 1995 et vise à dispenser une formation sur les affaires européennes à des fonctionnaires du sud de la Méditerranée et du Moyen-Orient ; il envisage aussi la création d'un réseau de centres de formation en administration publique entre les Partenaires euro-méditerranéens.

Les objectifs de ce programme sont de contribuer à la création d'une zone de libre-échange à l'horizon 2010, d'approfondir les connaissances des affaires européennes chez les Partenaires méditerranéens afin de contribuer à la mise en oeuvre des accords d'association, et de développer chez les Partenaires méditerranéens une masse critique d'experts du processus d'intégration européenne.

D'une durée initiale de 42 mois, qui a été étendue à 60 mois par la Commission européenne, ce programme est destiné aux 10 Partenaires méditerranéens. Le programme s'articule autour de 4 modules: 1) Connaissances de base sur l'UE; 2) Connaissances de base des programmes communautaires; 3) Cours avancé sur l'UE; 4) Formation de formateurs ; il vise aussi la création d'un réseau de centres de formation de l'administration publique. Pendant la prolongation, il sera réalisé 17 activités supplémentaires. Ces activités incluent : 10 séminaires de formation (4 Connaissances de base des programmes communautaires ; 4 Formation de formateurs et 2 Cours avancé sur l'UE), 3 réunions de réseau et d'évaluation et 1 Conférence régionale.

Les Etats membres de l'Union européenne seront aussi impliqués dans ce programme par des fonctions de conseil et de participation dans la formation en cas de besoin, ainsi qu'à travers leur participation au réseau de centres euro-méditerranéens de formation des administrations publiques.

## **MODULE FORMATION DE FORMATEURS**

### **INTRODUCTION**

12 séminaires de formation de formateurs seront organisés (ce séminaire est le 9<sup>e</sup> de 12 séminaires). Ces séminaires seront consacrés à l'identification des besoins de formation et au développement, à la mise en oeuvre et à l'évaluation des programmes et des techniques de formation. Ce programme vise à fournir des méthodes et outils pratiques ainsi que des exemples du matériel de formation, en accordant une attention particulière à la formation qui entend améliorer parmi les Partenaires méditerranéens la capacité nécessaire pour mettre en oeuvre les Accords d'association qu'ils ont conclus avec l'Union européenne.

Le programme a été adapté en fonction des évaluations et suggestions faites par les participants aux 8 séminaires précédents sur ce même thème.

### **RÉSULTATS ENVISAGÉS**

Objectifs du séminaire :

- faciliter et améliorer la préparation et la mise en oeuvre des programmes de formation, tout en mettant l'accent sur les programmes qui soutiennent la mise en oeuvre des Accords d'association avec l'UE chez les Partenaires méditerranéens ;
- approfondir la coopération aux niveaux bilatéral et multilatéral dans le domaine du développement et de la formation des ressources humaines au sein de l'administration publique ; et
- encourager la mise en réseau et l'échange d'expériences, de connaissances et de bonnes pratiques.

### **PARTICIPANTS**

Les participants seront :

- Formateurs ou organisateurs de formation à plein temps : incluant le personnel d'instituts et services de formation de l'administration nationale ou centrale, qui sont ou seront impliqués à temps plein dans la formation concernant l'administration publique et les affaires européennes.
- Formateurs à temps partiel : cadres de la fonction publique ou experts travaillant dans l'administration publique, ainsi que des professeurs d'université, qui organisent ou organiseront et/ou participent ou participeront à des sessions de formation destinées aux fonctionnaires de l'administration publique parallèlement à leur activité principale ou dans le cadre de celle-ci.

De plus, ils devront posséder de bonnes connaissances du français et/ou de l'anglais.

Les participants devront être en mesure de préparer, gérer et produire des programmes de formation. Par ailleurs, il serait souhaitable qu'ils deviennent des points de contact pour de futures activités et pour la mise en place de réseaux administratifs et de formation.

## **MÉTHODE DE TRAVAIL**

Le séminaire s'articulera autour d'exposés, ateliers et séances de formation sur les thèmes abordés, y compris une analyse des besoins de formation, la définition des objectifs en matière d'apprentissage et leur effet sur le développement de programmes, techniques de présentation et création d'environnements d'apprentissage motivants.

Il y aura aussi des études de cas et discussions au cours desquelles des experts et fonctionnaires des Etats membres de l'UE partageront et examineront leurs expériences dans les domaines abordés par le séminaire. Enfin, le dernier jour sera l'occasion d'une brève présentation par chaque Partenaire méditerranéen, de la formulation et adoption d'une déclaration finale, ainsi que d'une évaluation du séminaire.

Ce séminaire se veut très interactif ; aussi, les participants sont-ils invités à jouer un rôle dynamique dans le déroulement de cette activité.

## **LANGUES DE TRAVAIL**

Le séminaire se déroulera en anglais et français, avec interprétation simultanée pendant les séances de travail.

*Vous trouverez de plus amples informations sur l'IEAP et ses activités de formation et de recherche sur notre site Internet: [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)*

## **LIEU OÙ SE TIENT LE SÉMINAIRE :**

Hôtel « Catalonia Berna »  
Roger de Llúria, 60  
ES - 08009 Barcelone  
Tél. : +34.93.2720050  
Fax : + 34.93.272 0058  
[www.hoteles-catalonia.com](http://www.hoteles-catalonia.com)

## **UNITÉ DE GESTION DU PROGRAMME:**

Institut Européen d'Administration  
Publique  
– Centre Européen des Régions (IEAP-  
CER)  
Girona, 20  
ES - 08010 Barcelone  
Tél. : +34.93.5672400 / 5538745  
Fax : +34.93.5672399  
[www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)

## **PROGRAMME**

### **Lundi 28 janvier 2008**

#### **08h45 Arrivée et enregistrement**

#### **09h15 Introduction**

*Stéphanie HOREL*, Coordinatrice du Programme EuroMed Formation des administrations publiques ; Chargée de cours, Institut européen d'administration publique - Centre européen des régions (IEAP-CER), Barcelone (ES)

#### **09h30 Introduction mutuelle**

*Participants et Peter GOLDSCHMIDT*, Expert principal du module Formation de formateurs, Programme EuroMed Formation des Administrations publiques ; Directeur et Maître de conférences, IEAP Luxembourg – Centre européen de la magistrature et des professions judiciaires, Luxembourg (LU)

- Présentation du programme (y compris les objectifs et la méthodologie) et des orateurs
- Présentation individuelle des participants, y compris leurs intérêts et leurs attentes

#### **10h30 Pause**

### **PREMIERE PARTIE – DEFINIR LE CONTEXTE**

#### **11h00 Pourquoi sommes-nous ici : Formation des adultes – Un aperçu**

*Peter GOLDSCHMIDT*

Cette session examine la question de savoir « pourquoi la formation », et en même temps elle introduit les principes de cette formation et les besoins, objectifs et différents types de formation des adultes. En outre, elle pose des définitions et une terminologie communes et laissera suffisamment de temps aux participants pour une discussion a) sur les questions soulevées pendant la session et b) sur l'agenda du séminaire dans le cadre du programme.

#### **13h00 Déjeuner**

#### **14h00 L'UE et MEDA**

*Stéphanie HOREL*

- Le processus de Barcelone
- Le programme MEDA
- La nouvelle politique de voisinage : objectifs et mesures financières (situation actuelle)
- Questions et discussion

**15h30 Définir le contexte I : Introduction à l'UE**

*Peter GOLDSCHMIDT et Stéphanie HOREL*

- Quiz en groupe (que savent les participants ?)
- Institutions et prise de décisions
- Histoire et objectifs
- Les trois piliers de l'UE
- Questions et débat

*(Le café sera servi pendant que les participants préparent les réponses au quiz)*

**17h00 Fin de la première journée**

**Mardi 29 janvier 2008**

**09h00 Introduction à l'UE (suite)**

*Stéphanie HOREL*

Cette session sera consacrée à redécouvrir l'UE en tant que Marché intérieur et se penchera tout particulièrement sur l'Union douanière et les quatre libertés fondamentales. En outre, elle sera l'occasion d'une discussion sur le partage des rôles et responsabilités entre les institutions européennes et les Etats membres pour la mise en oeuvre du Marché commun.

**10h30 Pause**

**DEUXIEME PARTIE :**

**TRADUIRE EN ACTION LES OBLIGATIONS POLITIQUES ET LEGALES**

**11h00 Les Accords d'association**

*Peter GOLDSCHMIDT*

- Présentation des objectifs et de la base légale des Accords d'association ; incluant les différences entre les accords en vigueur concernant les pays candidats et les partenaires de la politique de voisinage
- Discussion sur les exigences en matière de mise en oeuvre (y compris similarités et différences entre les obligations des Etats membres de l'UE et celles des Partenaires méditerranéens) ;
- Discussion sur les besoins en matière de développement de la formation et de l'organisation ;
- Questions et discussion.

**13h00 Déjeuner**

**TROISIEME PARTIE :**  
**ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION, PLANNING ET EVALUATION**

**14h00 Analyse des besoins d'apprentissage**

*Sotos SHIAKIDES*, Responsable de la formation, Académie Chypriote d'Administration Publique (CAPA), Nicosie (CY)

A partir de l'expérience de Chypre, cette session se penchera sur la façon dont on utilise les objectifs organisationnels définis dans la législation pour recenser les besoins d'apprentissage, et partant, les besoins de formation. Cette session couvrira aussi des questions telles que :

- La gestion du cycle d'apprentissage
- Apprentissage, besoins d'apprentissage, analyse des besoins d'apprentissage : concepts et sujets
- Définir les objectifs et les priorités de la formation

**15h30 Pause**

**16h00 Introduction à l'atelier**

*Peter GOLDSCHMIDT*

Les participants devront préparer, au sein de leurs délégations respectives, de brefs exposés (5-10 minutes) pour demain sur des sujets relatifs a) à l'organisation d'origine de l'orateur, et b) à la façon dont leurs pays respectifs préparent et coordonnent leurs efforts pour la mise en œuvre des accords d'association, de manière générale ou spécifique dans les ministères dont ils sont issus ou avec lesquels ils sont associés. Les exposés pourront couvrir des sujets tels que le développement institutionnel et/ou des ressources humaines, y compris les méthodes d'identification des besoins, ou plus particulièrement sur des questions liées à la formation, par exemple comment sont développés les objectifs et/ ou les programmes de formation. Il serait aussi utile que les exposés identifient les problèmes rencontrés (résolus ou non) et/ ou les succès remportés.

**16h30 Fin de la deuxième journée - Préparation des exposés en groupe**

**Mercredi 30 janvier 2008**

**09h00 Atelier-Débriefing**

*Peter GOLDSCHMIDT, Sotos SHIAKIDES et Stéphanie HOREL*

- Les participants présenteront (5-10 minutes) et discuteront en session plénière les exposés préparés la veille ;
- L'objectif de l'atelier est double : d'une part, établir un lieu d'échange d'expériences et d'aspirations concernant le développement des ressources humaines et de l'organisation ; d'autre part, aider l'équipe de formateurs à mettre en place une formation qui corresponde le mieux possible aux attentes des participants.

*(Cette session sera interrompue par une pause café de 20 minutes aux environs de 10h30)*

### **12h00 Conception et gestion de programmes de formation**

*Peter GOLDSCHMIDT*

En fonction des intérêts et des besoins des participants, cette session discutera et proposera des outils ou des solutions dans des domaines tels que :

- définir les objectifs de l'apprentissage et l'influence des objectifs de la formation, apprenants, temps, etc., sur la conception de programmes ;
- les différents types de sessions et quand utiliser des méthodes interactives ;
- conception de programmes ;
- planning, coordination et délégation ;
- diverses questions pratiques, comme par exemple le budget, les orateurs, le matériel, le timing, les infrastructures, l'ambiance.

### **13h00 Déjeuner**

### **14h30 Evaluation – Atelier**

*Sotos SHIAKIDES*

Les participants seront répartis en groupes et seront invités à se livrer à un échange d'idées sur les problèmes qu'ils ont rencontrés en tant que formateurs/organiseurs de formation lors de l'évaluation du résultat et de l'effet de la formation, ainsi que les solutions/méthodes qu'ils ont appliquées pour résoudre ces problèmes.

*(Le café sera disponible pendant que les participants préparent l'atelier)*

### **16h00 Débriefing de l'atelier sur « Evaluation »**

*Sotos SHIAKIDES et Peter GOLDSCHMIDT*

Les participants devront présenter en session plénière les solutions possibles aux problèmes rencontrés lors de l'utilisation de méthodes d'évaluation de la formation. Le débriefing comportera un exposé par les formateurs sur le modèle de Kilpatrick d'évaluation de la formation et s'attardera sur son utilisation dans la pratique : « quoi, quand, de qui, par qui et comment ». Les formateurs discuteront aussi des expériences faites dans leur propre pays, y compris les problèmes, les solutions, les échecs et les réussites.

### **17h30 Fin de la troisième journée**

## **Jeudi 31 janvier 2008**

### **09h00 Introduction aux outils d'autoévaluation**

*Peter GOLDSCHMIDT*

La première étape dans l'identification des besoins de formation de toute organisation est de connaître les besoins de développement organisationnel et des ressources humaines. Cette session présente des exemples d'outils d'autoévaluation, qui peuvent être utilisés pour identifier ces besoins:

- SWOT
- Outils de gestion de la qualité et d'étalonnage comparatif des performances (*benchmarking*) : CAF et EQMF
- Outils de fixation de normes, par exemple ISO
- Discussion et échange d'expériences

## **11h00 Pause**

### **11h30 Techniques de présentation et de communication**

*Peter GOLDSCHMIDT et Alain GUGGENBUHL*, Maître de conférences, IEAP Maastricht (NL)

A partir de ce qui aura été vu pendant le séminaire, la discussion portera sur les techniques de présentation et on s'efforcera de donner des indications sur ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. Les sujets traités pourront inclure le langage corporel, l'analyse transactionnelle, l'écoute active, la structure des présentations, la conception et l'utilisation de matériels, etc.

## **13h00 Déjeuner**

### **14h30 Techniques de présentation et de communication**

*Peter GOLDSCHMIDT et Alain GUGGENBUHL*

Suite à la session précédente, nous continuerons ici sur les aspects de gestion/responsabilité des activités de formation en insistant sur les différents aspects de la communication, tels que les questions interculturelles, comment gérer des participants difficiles, éviter et résoudre les conflits, mettre en œuvre des sessions interactives, etc.

### **16h00 Introduction à l'atelier**

*Peter GOLDSCHMIDT, Alain GUGGENBUHL et participants*

Les participants seront invités à préparer des exposés de 10 minutes en groupe, identifiant un problème ou un défi et suggérant les solutions possibles. Ces exposés seront présentés et discutés en session plénière le lendemain. Les sujets seront définis par les participants en fonction de leurs intérêts et de leurs besoins. A titre d'exemple :

- mettre en œuvre et présenter les résultats d'une analyse des besoins d'apprentissage d'une des organisations dont proviennent un ou plusieurs participants du groupe ;
- donner des exemples de comment la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'UE a nécessité des réformes administratives et/ou des efforts en matière de développement des ressources humaines ;
- les grandes lignes de programmes de séminaire (y compris le groupe cible, les besoins d'apprentissage, le choix de la méthode et du matériel, les profils des orateurs et le budget) ;
- comment convaincre la direction d'autoriser le personnel à assister à une formation et utiliser ensuite les connaissances et aptitudes acquises durant la formation ;
- comment retenir les personnes compétentes dans le service public ;
- comment gérer les groupes et les conflits.

### **16h30 Fin de la quatrième journée - Préparation des exposés en groupe**

**Vendredi 1<sup>er</sup> février 2008**

**09h00 Débriefing de l'atelier – 1ère Partie**

*Participants, Peter GOLDSCHMIDT, Stéphanie HOREL et Alain GUGGENBUHL*

Les participants présenteront, analyseront et discuteront en plénière les exposés préparés la veille. Le débriefing pourra inclure des conseils et petits trucs pratiques à prendre en compte afin que les orateurs s'affirment mieux dans des situations de formation/exposé.

**10h30 Pause**

**11h00 Débriefing de l'atelier- 2ème partie**

*Participants, Peter GOLDSCHMIDT, Stéphanie HOREL et Alain GUGGENBUHL*

**12h30 Conclusions, évaluation et déclaration finale**

*Participants, Peter GOLDSCHMIDT, Stéphanie HOREL et Eduard SÁNCHEZ MONJO, Directeur de l'IEAP-CER ; Superviseur du Programme EMFAP, Barcelone (ES).*

**13h00 Clôture du séminaire**

*Peter GOLDSCHMIDT, Stéphanie HOREL et Eduard SÁNCHEZ MONJO*

**13h15 Déjeuner**

*(Facultatif pendant toute la durée du séminaire : pendant ou après le déjeuner, les participants pourront demander aux formateurs un retour d'information individuel sur la structure de leurs exposés et/ou sur les techniques et instruments de présentation.)*

\*\*\*\*\*