



## **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, du 16 au 20 janvier 2006**



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 de 3 ans, 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.

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**

Conformément au contrat signé par la Commission européenne le 27 décembre 2003 et à ce qui fut décidé lors de la Conférence des coordonnateurs nationaux tenue à Ankara les 26 et 27 mai 2005, les activités de portée régionale comportent une série de 8 séminaires de formation destinés aux formateurs et aux gestionnaires de la formation. 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 d'exécuter 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 séminaires précédents sur ce même thème tenus à Maastricht en décembre 2004, à Barcelone en février 2005 et à Athènes en juin et décembre 2005.

### **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, associations commerciales, syndicats, ainsi que des professeurs d'universités, 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 programme, 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.nl](http://www.eipa.nl)*

## **LIEU OÙ SE TIENT LE SÉMINAIRE**

**Hôtel « Catalonia Duques de Bergara »**  
Bergara, 11  
08002 Barcelone (ES)  
Tél. : (+34) 93 301 51 51  
Fax : (+34) 93 317 34 42  
[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  
08010 Barcelone (ES)  
Tél. : +34.93.5672400  
Fax : +34.93.5672399

## **PROGRAMME**

**Lundi 16 janvier 2006**

**09h30 Arrivée et enregistrement**

**09h45 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)

**10h00 Introduction mutuelle**

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

*Marta DARULOVA*, Directrice du département d'intégration européenne, Academia Istropolitana Nova (AIN), Bratislava (SK)

*Participants*

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

**11h00 Pause**

**11h30 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

**13h00 Déjeuner**

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

**14h00 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 sur les questions abordées.

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

*Marta DARULOVA et Peter GOLDSCHMIDT*

- 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 17 janvier 2006**

### **09h30 Définir le contexte II: Introduction à l'UE (suite)**

*Marta DARULOVA et Peter GOLDSCHMIDT*

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.

### **11h00 Pause**

#### **DEUXIEME PARTIE :**

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

### **11h30 Etude de cas**

*Marta DARULOVA*

Expériences d'un nouvel Etat membre de l'UE, la session sera consacrée à:

- Illustrer le rapprochement des législations et la mise en œuvre des obligations des nouveaux Etats membres découlant de leurs accords d'association avant leur entrée dans l'UE ;
- Présenter comment la Slovaquie a coordonné les obligations découlant du rapprochement législatif et a développé sa capacité de mise en œuvre, du point de vue organisationnel et des ressources humaines ;
- Donner la possibilité de poser des questions et d'entamer un débat.

### **12h30 La politique d'information de l'UE et la documentation européenne**

*Marta DARULOVA*

- Vue générale de la politique d'information de l'UE
- Présentation des principales sources d'information et de documentation de l'UE, plus particulièrement les moyens électroniques.

### **13h00 Déjeuner**

### **14h30 Les Accords d'association**

*Peter GOLDSCHMIDT*

- Présentation de la base légale, nature et structure ;
- Discussion sur les exigences en matière de mise en œuvre (y compris similarités et différences entre les obligations des Etats membres de l'UE et les Partenaires méditerranéens) ;
- Discussion sur les besoins en matière de développement de la formation et de l'organisation ;
- Questions et discussion.

### **16h00 Pause**

### **16h15 Introduction à l'atelier**

*Peter GOLDSCHMIDT*

Les participants devront préparer de brefs exposés (10-15 minutes) pour demain sur des sujets relatifs à la façon dont leurs pays respectifs préparent et coordonnent les 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 engrangés.

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

## **Mercredi 18 janvier 2006**

### **TROISIEME PARTIE :**

### **ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION, PLANNING ET EVALUATION**

### **09h00 Introduction aux outils d'auto-évaluation**

*Peter GOLDSCHMIDT*

Exposé introduisant des exemples d'outils d'auto-évaluation, qui peuvent être utilisés pour identifier par exemple les besoins de développement organisationnel et des ressources humaines :

- 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

### **10h30 Pause**

### **11h00 Atelier - Débriefing**

*Peter GOLDSCHMIDT et Tony BASS, Expert national détaché, Unité Management public et administration publique comparée, IEAP Maastricht (NL)*

- Les participants présenteront (10-15 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.

### **13h00 Déjeuner**

*(Facultatif : pendant le déjeuner les participants pourront demander aux formateurs un retour d'information individuel et un échange de vues sur la structure et la méthode de leurs exposés faits durant l'atelier)*

### **14h00 Atelier – Débriefing (suite)**

*Peter GOLDSCHMIDT et Tony BASS*

### **15h00 Pause**

### **15h30 Analyse des besoins - Introduction**

*Peter GOLDSCHMIDT*

- 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

### **16h30 Pause**

### **16h45 Relier les objectifs, les besoins et l'évaluation**

*Tony BASS et Peter GOLDSCHMIDT*

Cette session établira un lien entre les objectifs organisationnels définis dans la législation et/ou à travers des exercices d'auto-évaluation et l'analyse des besoins de formation, la fourniture de la formation et l'évaluation des résultats de la formation.

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

### **Session en soirée facultative**

#### **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, par exemple le budget, les orateurs le matériel, le timing, les infrastructures, l'ambiance.

## **Jeudi 19 janvier 2006**

### **09h00 Evaluation - Introduction**

*Tony BASS*

Cette session introduit et soumet à débat le modèle d'évaluation sur cinq niveaux de Kilpatrick et explique son utilisation dans la pratique: "quoi, quand, de qui, par qui et comment."

### **09h30 Atelier sur Evaluation et problèmes**

*Tony BASS*

A partir de leurs propres expériences, les participants seront invités à discuter en groupes et à présenter en session plénière la façon dont ils réalisent l'évaluation dans la pratique et à se livrer à un échange d'idées sur les problèmes qu'ils ont rencontrés lors de l'évaluation du résultat et de l'effet de la formation ainsi que les solutions qu'ils ont appliquées.

### **11h00 Pause**

### **11h30 Débriefing de l'atelier sur Evaluation - Solutions**

*Tony BASS et Peter GOLDSCHMIDT*

A partir du résultat des discussions en groupes, le débriefing comportera un exposé de 30 minutes par le formateur 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 ».

### **13h00 Déjeuner**

### **14h30 Techniques de présentation**

*Peter GOLDSCHMIDT et Frank LAVADOUX*, Maître de conférences, Unité Processus de décision européen, 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.

### **16h00 Pause**

### **16h15 Introduction à l'atelier**

*Peter GOLDSCHMIDT, Frank LAVADOUX* et participants

Les participants seront invités à préparer des exposés de 10-15 minutes en groupe identifiant un problème ou un défi et suggérant les solutions possibles à présenter et à discuter en session plénière le jour suivant. Les sujets seront définis par les participants en fonction de leurs intérêts et de leurs besoins. A titre d'exemple :

- les grandes lignes de programmes de séminaire ou d'une session (Incluant le groupe cible, les besoins d'apprentissage, le choix de la méthode et du matériel) ;
- comment convaincre la direction de laisser le personnel assister à une formation et utiliser 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 en groupe des présentations**

### **Vendredi 20 janvier 2006**

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

*Participants, Frank LAVADOUX, Peter GOLDSCHMIDT et Stéphanie HOREL*

Les participants présenteront, analyseront et discuteront les exposés préparés la veille. De plus, les discussions porteront sur divers aspects de la communication, notamment les questions interculturelles, comment traiter les situations conflictuelles ou les participants difficiles.

#### **10h30 Pause**

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

*Participants, Peter GOLDSCHMIDT, Frank LAVADOUX et Stéphanie HOREL*

#### **12h30 Conclusions et évaluation**

*Participants, Stéphanie HOREL et Peter GOLDSCHMIDT*

#### **13h00 Déclaration finale**

*Eduard SÁNCHEZ MONJO*

#### **13h15 Clôture du séminaire**

*Eduard SÁNCHEZ MONJO, Superviseur, Programme EuroMed Formation des Administrations Publiques; Directeur, Institut européen d'administration publique - Centre européen des régions (IEAP-CER), Barcelone (ES), Peter GOLDSCHMIDT et Stéphanie HOREL*

#### **13h30 Déjeuner**

*(Facultatif: 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.)*

\*\*\*\*\*