



www.ispits.net

Guide du formateur

Conception de modules de formation





Guide du formateur

Conception de modules de formation

Sommaire

Introduction	6
1 Les différentes étapes d'ingénierie de la formation et ses fonctions	7
2 Élaborer un cahier des charges	17
3 Formuler une problématique	25
4 Définir des objectifs opérationnels généraux et pédagogiques	29
5 Établir une fiche pédagogique	37
6 Visualisation des participants	43
7 Choisir des méthodes de formation	47
8 Concevoir des supports pour les participants	51
9 Évaluer la formation	59
Annexe	71
Terminologie de la formation professionnelle	72
Bibliographie	82

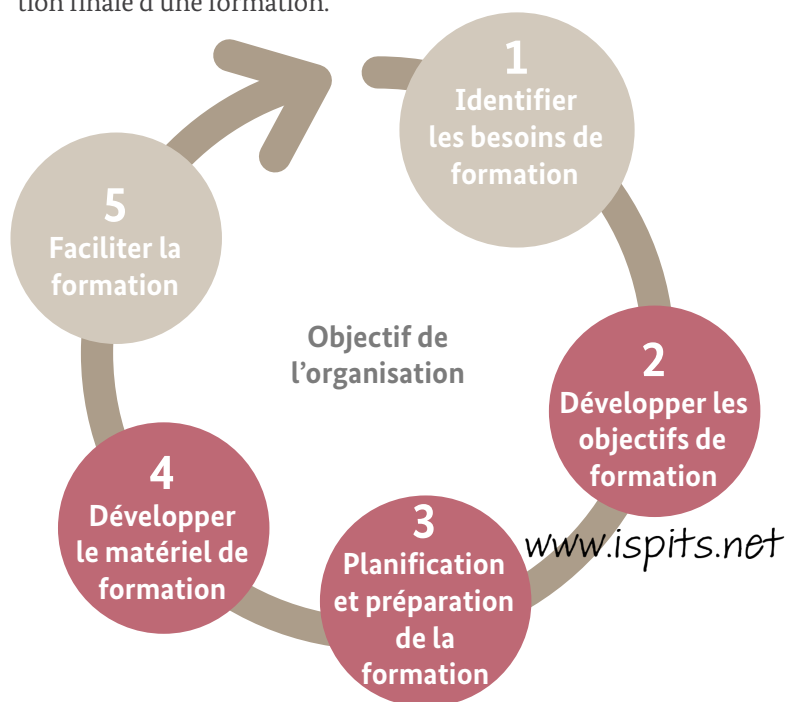
Introduction

Le présent cahier du participant est destiné aux formateurs et formatrices du CFAD ayant suivi la formation de formateur de niveau 2 consacrée à la conception des modules de formation.

Le présent cahier du participant traite de différentes étapes d'ingénierie de la formation en proposant des méthodes, outils et conseils pour l'élaboration de modules de formation en partant de la conception du cahier des charges jusqu'à l'évaluation finale d'une formation.

Sur le schéma classique du cycle de gestion d'une formation, le présent cahier du participant traite des parties 2, 3 et 4 :

2. Développer les objectifs de formation ;
3. Planifier et préparer une formation ;
4. Développer le matériel de formation.





1

Les différentes étapes d'ingénierie de la formation et ses fonctions

La segmentation de l'ingénierie pédagogique :

L'ingénierie de la formation est divisée en 3 grands segments :

- **L'ingénierie de la demande** : part de l'analyse des besoins pour élaborer un plan de formation et structurer la commande de conception de la formation ;
 - **L'ingénierie de l'offre de formation (ou ingénierie de la formation)** : en réponse à la commande, définit les objectifs de formation, propose un séquençage, une méthode et des supports de formation adaptés au public cible ;
 - **L'évaluation des formations** : organise le suivi et l'évaluation qualitative de la formation (à court, moyen et long terme) afin d'améliorer les futures actions de formations.
- 

Ingénierie de la formation

INGÉNIERIE DE L'OFFRE DE FORMATION OU INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE

- Élaboration des cahiers des charges de réalisation
- Définition des objectifs pédagogiques
- Définition des contenus
- Définition de la progression
- Définition des aides et matériels didactiques
- Élaboration des supports
- Animation des formations
- Définition des critères d'évaluation

www.ispits.net

INGÉNIERIE DE LA DEMANDE

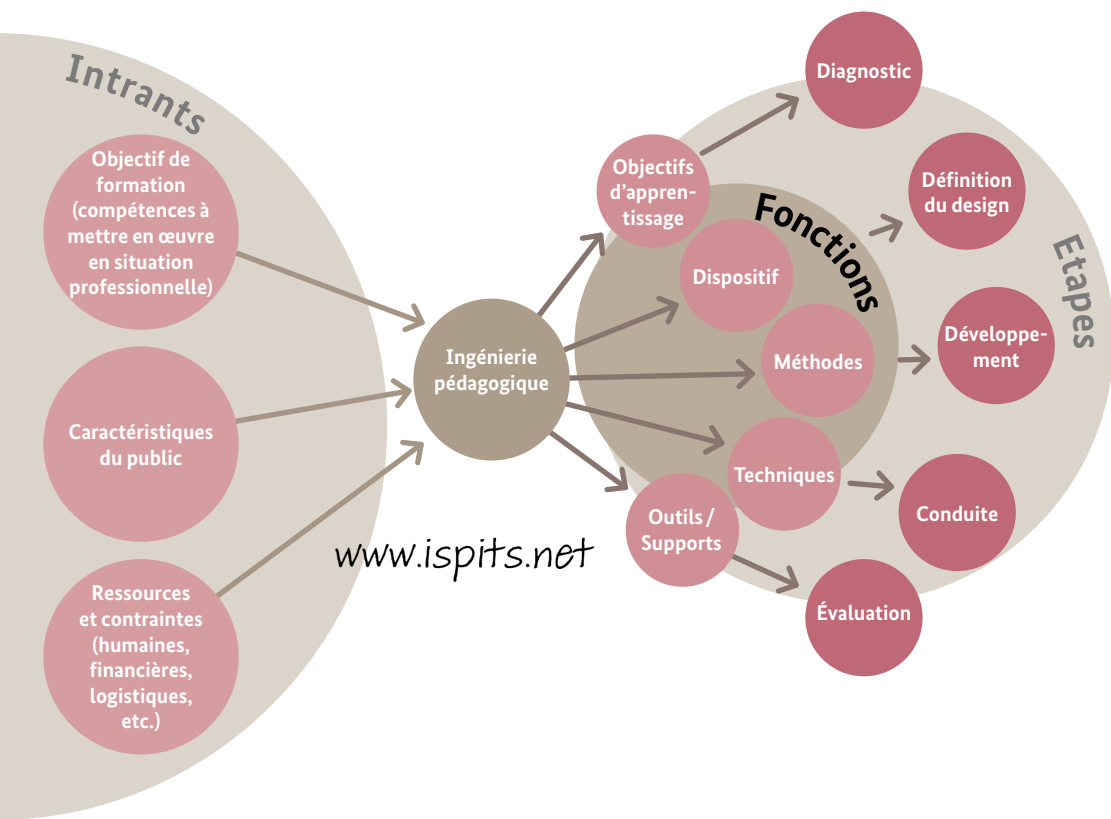
- Analyse des besoins
- Élaboration de plans de formation
- Élaboration de référentiels
- Cahiers des charges du Maître d'Ouvrage

ÉVALUATION DES FORMATIONS

- Évaluations avant et en cours de formation
- Évaluations de satisfaction ou a chaud
- Évaluation pédagogique finale
- Évaluation des effets d'une action de formation
- Évaluation des impacts d'une action de formation

Les fonctions de l'ingénierie pédagogique

L'ingénierie pédagogique a plusieurs fonctions auxquelles répondent plusieurs étapes de réalisation.



Etape 1 : le diagnostic des besoins de formation

Le diagnostic des besoins de formation, ou l'analyse préliminaire de la demande, consiste à analyser les objectifs de formations, le public cible, les ressources et contraintes présentes.

Etape 2 : la définition du design de la formation

La définition du design de la formation consiste à formuler les objectifs pédagogiques de la formation, choisir les grandes modalités du dispositif de formation (lieux, calendrier, aspects méthodologiques, organisation des travaux d'apprentissages, etc.), ainsi que définir les méthodes d'enseignement/moyens pédagogiques (face à face, formation individualisée, sur le de travail, etc.).

Ces éléments à analyser sont contenus dans le cahier des charges de demande ou du maître d'ouvrage.

Dériver, spécifier et opérationnaliser les objectifs : à partir des compétences ciblées et l'objectif de formation, il s'agit de déduire les objectifs pédagogiques opérationnels.

Etape 3 : le développement de la formation

C'est l'étape de construction des outils et des supports. C'est la partie la plus longue. C'est ici qu'il faut produire les contenus adaptés aux techniques d'enseignement et aux méthodes pédagogiques retenues.

Définir les contenus : pour chaque objectif pédagogique opérationnel, on déduit les thèmes qui doivent être les supports de l'apprentissage. On détermine les savoirs, habilités et comportements qui doivent être acquis à chaque étape.

Décider d'une progression : disposant de tous les objectifs pédagogiques opérationnels et des thèmes, on définit la chronologie des séquences qui permet un meilleur apprentissage. On définit la meilleure synchronisation.

Etape 4 : la conduite de la formation

C'est l'étape de réalisation proprement dite de l'action de formation, selon le (ou les) choix de dispositif.

Prévoir les méthodes : comment le contenu sera-t-il abordé pour la meilleure efficacité pédagogique ? Quels sont les aides et matériaux didactiques ? Quels sont les moyens de régulation ?

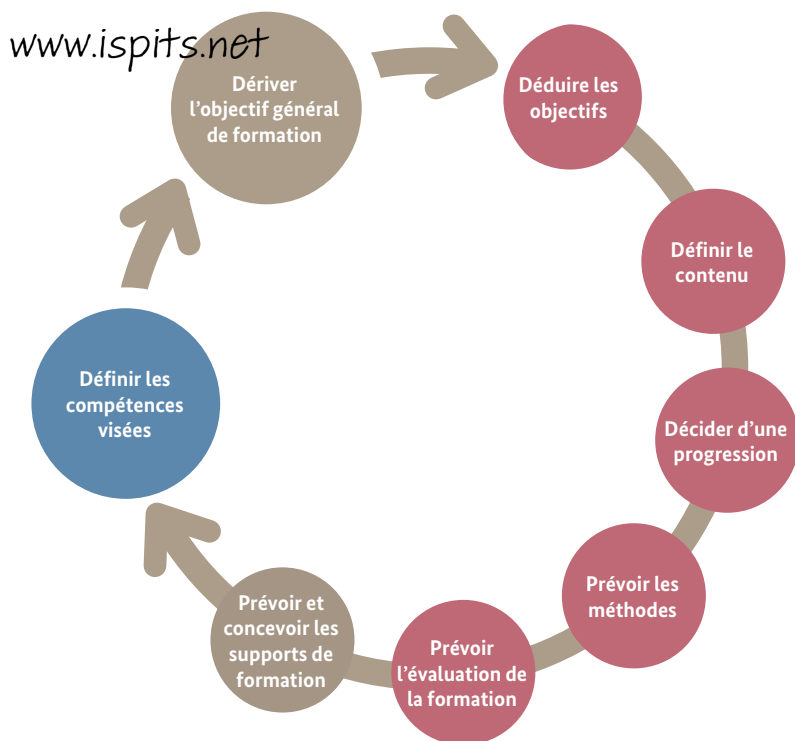
Prévoir et concevoir des supports : disposant de tous les thèmes et de la progression, on peut organiser les modules et intégrer les supports de formation, selon les apprentissages.

Etape 5 : l'évaluation de la formation

Il s'agit de définir les critères, moyens ou méthodes qui permettront de mesurer l'atteinte ou non des objectifs.

Prévoir l'évaluation de la formation : on répond à la question : « Comment sera évalué l'atteinte des objectifs, dans quelles conditions ? ».

Processus général de structuration d'une action de formation



Le module comme unité de conception pédagogique

Pour caractériser l'organisation pédagogique d'une formation, on fait souvent référence à la notion de « module ». On parle de « formation modulaire », de « cours modulaire » ou encore de « modularisation des contenus ». Pour certains, un cours modulaire consiste simplement en un découpage des contenus à enseigner selon une organisation logique assortie de la présentation au

début de chacun des modules de quelques objectifs décrivant ce qui est attendu des participants.

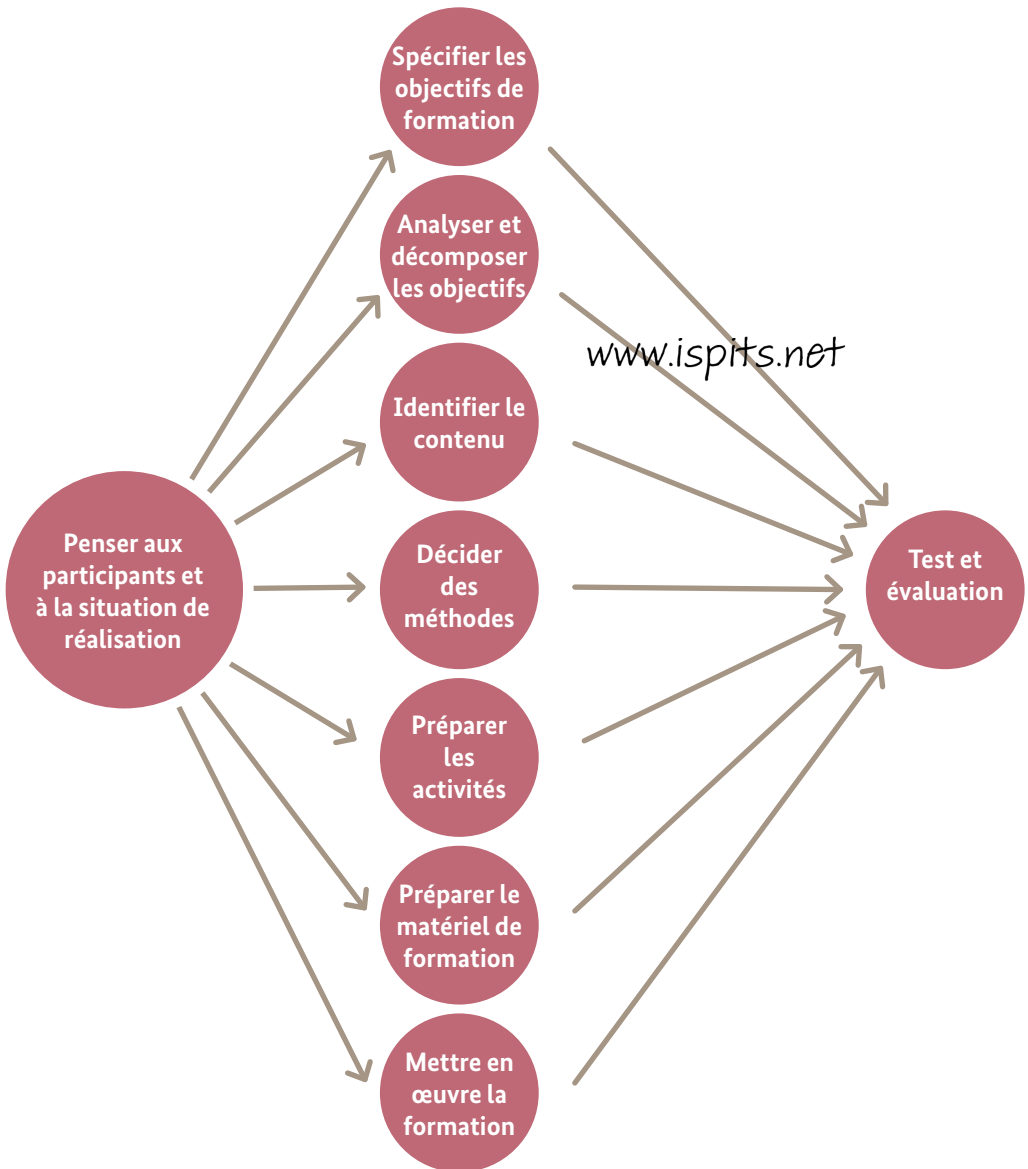
Selon le point de vue que l'on adopte, on parlera de « module d'apprentissage » ou de « module de formation ». Dans le premier cas, on choisira de se placer du point de vue du sujet qui apprend, dans l'autre, on s'intéressera davantage à l'action de formation qu'il s'agit de mettre en place. Dans la pratique toutefois, les nuances entre les deux sont souvent ténues. Un module est constitué par un ensemble de situations d'apprentissage organisées comme un tout cohérent. Ce qui donne sa cohérence à cet ensemble c'est à la fois les objectifs poursuivis et la stratégie pédagogique mise en œuvre. Pour pouvoir être qualifié de modulaire, cet ensemble de situations d'apprentissage doit être organisé d'une manière telle qu'elle constitue un tout à la fois indépendant et susceptible d'être aisément intégré dans un ensemble de formation plus vaste.

On considère généralement qu'un module de formation doit non seulement pouvoir s'intégrer dans l'ensemble de formation pour lequel il a été conçu mais aussi dans d'autres ensembles. On parle dans ce cas de module polyvalent. Cette polyvalence est une caractéristique très recherchée car elle va permettre de réaliser des économies de coût qui peuvent être considérables. Il est clair, qu'en règle générale, plus la polyvalence du module sera grande plus on se donnera de chance de pouvoir l'utiliser dans des ensembles de formation différents et plus on élargira ainsi son public potentiel. La polyvalence d'un module est liée à deux caractéristiques essentielles :

- Les objectifs qu'il poursuit ;
- Les prérequis qu'il exige.

Ainsi, un module sera d'autant plus polyvalent qu'il poursuivra des objectifs qui concerneront un grand nombre des formations différentes et qu'il exigera peu de prérequis.

Processus d'élaboration d'un module de formation



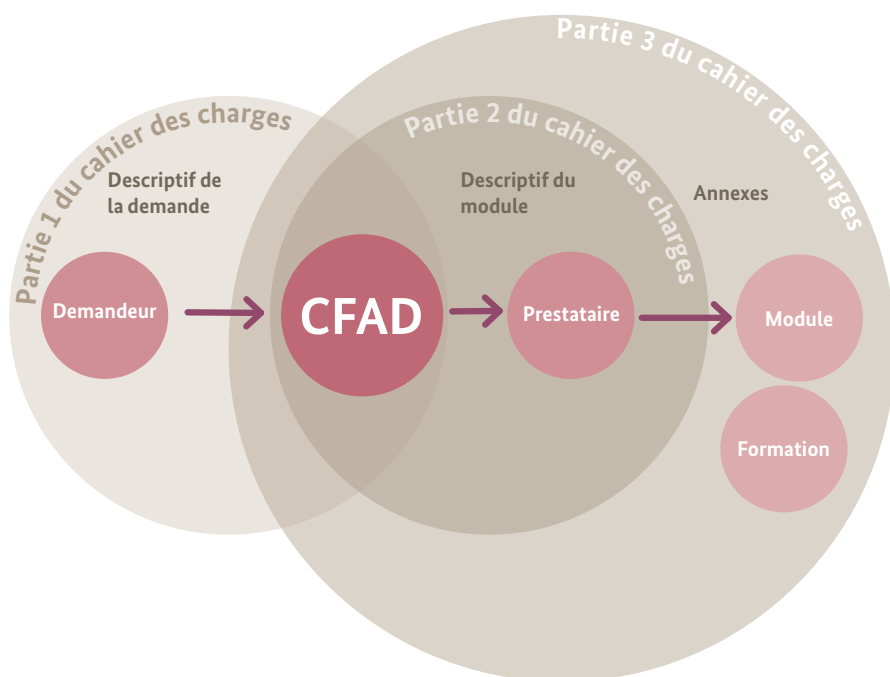


2

Élaborer un cahier des charges

L'ensemble des informations recueillies et analysées lors de l'analyse des besoins de formation sont ensuite traduites dans un cahier des charges pour pouvoir passer commande de ou des formations.

- **Pourquoi faut-il un cahier des charges ?** Il permet d'expliciter les attentes et les conditions d'organisation de la formation ; il constitue une base de négociation dans le cadre de l'achat de prestation de formation ; il permet la communication entre l'organisateur et le prestataire de la formation.
- **Comment définit-on le cahier des charges ?** C'est le document qui comporte les résultats attendus de la formation, les critères qui permettent de veiller à la cohérence de son déroulement, les moyens qui seront mis en œuvre pour en assurer son déroulement.
- **De combien de parties se composent-ils ?** Le cahier des charges est composé de trois parties :
 - **Partie 1, le descriptif de la demande:** C'est un outil d'expression qui permet de rendre compte du contexte dans lequel le projet de formation a émergé : c'est la formalisation de la demande ;
 - **Partie 2, le descriptif succinct du module:** C'est un outil de négociation et de formalisation avec les prestataires. Il permet de traduire la demande en objectifs opérationnels pour la formation. Il matérialise la commande ferme ;
 - **Partie 3, les annexes:** C'est un outil de standardisation des productions réalisées par le prestataire. Il permet de canaliser la créativité et d'assurer le maintien des critères d'exécution jugés comme indispensables.



Quelles sont les étapes à respecter dans sa construction ?

Pour répondre avec pertinence à votre demande, le prestataire doit avoir à sa disposition des informations sur les personnes à former, sur les objectifs visés par la formation : elles structurent le cahier des charges de la demande et le cahier des charges de la formation et doivent être formulées avec précision pour ne pas donner lieu à interprétation confuse ou ambiguë.

Cependant, une part de liberté et d'innovation doit être laissée aux prestataires : il faut donc trouver un juste milieu entre rigueur et souplesse dans la rédaction.

Contenu du descriptif de la demande

Le nom, les coordonnées, les domaines d’activités de l’entreprise	Des éléments indispensables pour le prestataire qui lui permettent de cadrer sa réponse.
Son effectif et la répartition de son personnel par catégories	Ces informations doivent être recueillies auprès des ressources humaines.
Ses projets, notamment celui qui la conduit à envisager de la formation	Ces éléments permettent à l’organisme de formation de mettre en perspective le projet pour lequel une réponse est demandée.
Les compétences visées et les domaines de formation correspondants	Pensez à utiliser les référentiels de compétence et les référentiels métiers existants.
Le nombre et le profil des personnes concernées	Par exemple : emploi occupé, formation, niveau hiérarchique.
Les contraintes du déroulement de la formation	Par exemple : horaires, délais, périodes de l’année, contraintes matérielles, locaux.
Les coordonnées de l’interlocuteur privilégié	Le suivi du projet par une seule personne régulièrement disponible est d’autant plus efficace.
La suite qui sera donnée à l’appel d’offre	Par exemple : les principaux critères de sélection retenus, date limite de retour des propositions, date des réponses (une rencontre préalable avec le prestataire est-elle envisagée ?), date de la commande et date de réalisation.

Contenu du descriptif succinct du module

Le thème de la formation	Il exprime de façon condensée la finalité de la formation. Par exemple : Rôle des acteurs dans le processus du développement local.
Problématique	Précisions sur la problématique à laquelle la formation doit contribuer à la recherche d'une solution. Éventuellement : historique et autres précisions sur la demande.
Public concerné par la formation	Il s'agit des bénéficiaires de l'action de formation en précisant des caractéristiques telles que : ● L'effectif ; ● Les activités professionnelles exercées ; ● Les pré-acquis et dans certains cas, les niveaux scolaires (surtout si la formation doit se dérouler en français, par exemple).
Objectif général	Il exprime de manière synthétique les comportements professionnels qui doivent être acquis grâce à la formation et qui seront mis en œuvre en situation de travail, c'est-à-dire, ce que les apprenants sauront faire sur leurs lieux de travail.
Objectifs pédagogiques opérationnels	Ils permettent de concrétiser l'objectif de formation pour le rendre opératoire. Ils expriment les capacités que les apprenants doivent avoir acquises à l'issue de la formation. C'est ce que les apprenants doivent savoir faire sur le lieu de formation.
Contenu indicatif	Les principales têtes de chapitre qui seront abordées. Ce contenu est rempli en lien avec le formateur. Il doit développer succinctement les contenus liés aux objectifs fixés.

Méthodologie à utiliser	Il faut indiquer les méthodes à utiliser pour conduire la formation, c'est-à-dire comment le formateur s'organisera pour conduire le groupe de participants à atteindre l'objectif de la formation.
Intervenants	Formateurs internes ou externes à l'institution. Éventuellement, les superviseurs de la formation.
Évaluation	Il faut préciser les critères devant permettre de considérer que la formation a atteint ses objectifs. On considère le point de vue de l'organisateur ; du formateur et de l'apprenant ou le participant. Il faut indiquer les méthodes à utiliser pour réaliser l'évaluation.
Durée	Cette rubrique indique la durée prévue pour l'action de formation. Elle indique donc la période de mobilisation des participants.
Lieu	Ce facteur peut se révéler très important lorsque l'on a à déplacer des stagiaires. Il peut aussi s'imposer en raison des facilités qu'un lieu donné offre pour la réussite de l'action de formation.
Coût indicatif	Les frais de déplacement et de mission, les indemnités d'enseignement, les autres coûts.

Annexes du cahier des charges

Modèle de fiche pédagogique	Il s'agit d'une matrice présentant le <i>story board</i> de la formation, un agencement des différentes séquences de formation (division au sein d'une journée et entre différentes formations).
Modèle de cahier de participant	Il s'agit d'orientations pour la rédaction du support qui sera remis aux participants. Il peut également être assorti d'un canevas obligeant à certains standards de mise en page. Ce modèle peut également être étendu aux supports de présentation.
Outils d'évaluation	Il s'agit des outils qui seront utilisés pour évaluer les formations et les formateurs par les participants. Cela peut également être des indications sur les évaluations des formées par les formateurs.
Orientation sur les pratiques d'animation pédagogique	Il s'agit d'une liste des pratiques d'animation pédagogique que l'on souhaite voir en priorité dans les formations. Chaque pratique d'animation pédagogique peut faire l'objet d'une explication détaillée quant aux modalités de fonctionnement.



3

Formuler une problématique

Une problématique est l'ensemble des questions, des problèmes concernant un domaine de connaissances ou qui sont posés par une situation.

Une problématique est donc un ensemble de questions qui s'applique à un domaine particulier. Si plusieurs interrogations jaillissent face à votre thématique, la problématique doit venir synthétiser ces interrogations pour formaliser une réflexion plus globale.

Les différents paramètres d'une problématique

- Une bonne problématique met en lien différents concepts ;
- Une bonne problématique doit être simple, précise, concise et cohérente. Il ne s'agit pas de faire une phrase de dix lignes. Les concepts doivent être clairement posés dans la problématique mais seront définis dans l'introduction ;
- Une problématique ne se limite pas nécessairement à une seule question. Si la problématique se rédige en une interrogation elle relève d'un questionnement. Or ce questionnement met en lumière différentes interrogations qu'il convient de souligner et d'indiquer notamment dans l'introduction.

Différencier problématisation et problématique

Il faut distinguer **la problématisation** - **le questionnement** - et **la problématique** - ce qui est exposé de ce questionnement.

La problématisation est un processus qui permet de passer d'un thème de recherche général, ou d'une question de départ classiquement qualifiée de

naïve, à des hypothèses de travail précises. Elle procède par étapes successives d'exploration des possibles (cadres théoriques, aspects de la question, hypothèses, etc.) et de choix d'options pour progressivement délimiter le travail à entreprendre.

En fin de démarche, la problématique synthétise et présente le cadre et les orientations du travail :

Définition	Descriptif synthétiques (en des mots clairs et bien compréhensibles par tous) de la situation qui pose problème et pour laquelle la formation est supposée apporter une contribution de solution.
Objet et dimensions	La délimitation de l'objet, en d'autres termes, exposer quelle situation l'on traitera.
Focalisation	Le ou les problèmes qui sont le résultat de cette situation et pour lesquels l'on va tenter d'apporter des contributions de solutions à travers la formation : quel est le problème ?
Approches	L'annonce de la ou des approches choisies pour tenter de le résoudre (est-ce que la formation peut être une contribution à la solution du / des problèmes et quelle approche privilégier en formation).
Hypothèses	Formulez des hypothèses de travail qui vous guideront lors de la préparation des exposés, études de cas, descriptifs d'itinéraires, schémas, etc.

Exemple de problématique

Définition	En Tunisie, la masse des dettes contractées auprès du secteur privé et publics et non payées par collectivités locales au courant d’une année budgétaire sont en augmentation constante.
Objet et dimensions	La marge de manœuvre des collectivités locales se trouve largement handicapé par les restes à payer. Les dangers qui guettent sont les réductions des capacités d’investissements, l’insolvabilité, une réticence accrue des fournisseurs, des retards d’exécution.
Focalisation	Recherche de solution à ces arriérés de paiement pour retrouver la maîtrise des finances locales.
Approches	La formation propose de former les participants aux moyens d’accroître la visibilité des restes à payer et de développer un plan d’assainissement des arriérés de paiement
Hypothèses	Formation semble être une bonne méthode pour améliorer les capacités d’analyse des causes et le développement, l’application et le suivi réguliers d’outils adaptés à la situation de chaque commune.



4

Définir des objectifs
opérationnels généraux
et pédagogiques

La définition des objectifs est une étape clef de la conception pédagogique. Elle concerne chaque module mais aussi, à l'intérieur d'un module, chaque séance, chaque séquence, chaque exercice. La formulation des objectifs n'est pas anodine. Une bonne formulation facilite l'évaluation des acquis et favorise la métacognition.

À la fin d'une session de formation, le formateur doit prévoir l'évaluation. Pour cela, il doit faire à nouveau référence à l'objectif pédagogique, en recherchant la dimension opérationnelle qui va donner la preuve que l'apprenant a bien atteint cet objectif.

Pour choisir les verbes qui vont définir l'objectif pédagogique, on utilise la taxonomie de Bloom (voir plus bas). Le but est de faciliter l'expression de cet objectif pédagogique : avec des verbes d'action.

A l'issue de la formation, le participant sera capable de ...

Voici une liste de verbes qui peuvent servir pour exprimer les objectifs recherchés en formation (certains verbes se trouvent sur deux ou trois niveaux, suivant le contexte de complexité dans une situation donnée) :

1. **Connaissance** : connaître, arranger, définir, dupliquer, étiqueter, lister, mémoriser, nommer, ordonner, identifier, relier, rappeler, répéter, reproduire.
2. **Compréhension** : comprendre, classier, décrire, discuter, expliquer, exprimer, identifier, indiquer, situer, reconnaître, rapporter, réviser, traduire.
3. **Application** : appliquer, choisir, démontrer, employer, illustrer, interpréter, opérer, pratiquer, planifier, schématiser, résoudre, utiliser, formuler, écrire.
4. **Analyse** : analyser, estimer, calculer, catégoriser, comparer, contraster, critiquer, différencier, distinguer, examiner, expérimenter, questionner, tester, cerner.

5. **Synthèse** : concevoir, développer, arranger, assembler, collecter, composer, construire, gérer, organiser, planifier, préparer, proposer, installer.
6. **Évaluation** : argumenter, évaluer, rattacher, choisir, comparer, justifier, estimer, juger, prédire, chiffrer, élaguer, sélectionner, supporter.

La taxonomie est proposée comme une aide pour les concepteurs des actions de formation pour formuler les objectifs recherchés ainsi que pour les formateurs pour qu'ils puissent formuler des questions qui permettent de situer le niveau de compréhension des apprenants. Par exemple, cela peut servir à déterminer si un apprenant sera compétent dans la connaissance des faits ainsi que, sur des niveaux plus complexes, dans la compréhension, l'application, l'analyse ainsi que la synthèse et l'évaluation.

En structurant les objectifs de formation selon la taxonomie de Bloom, les concepteurs d'une action de formation sont à même de favoriser au mieux la progression de l'apprentissage vers des niveaux supérieurs.

Critique

Depuis sa formulation en 1956, les critiques de la taxonomie de Bloom ont généralement porté, non pas sur l'existence des six catégories, mais sur la réalité d'un lien hiérarchique séquentiel entre elles.

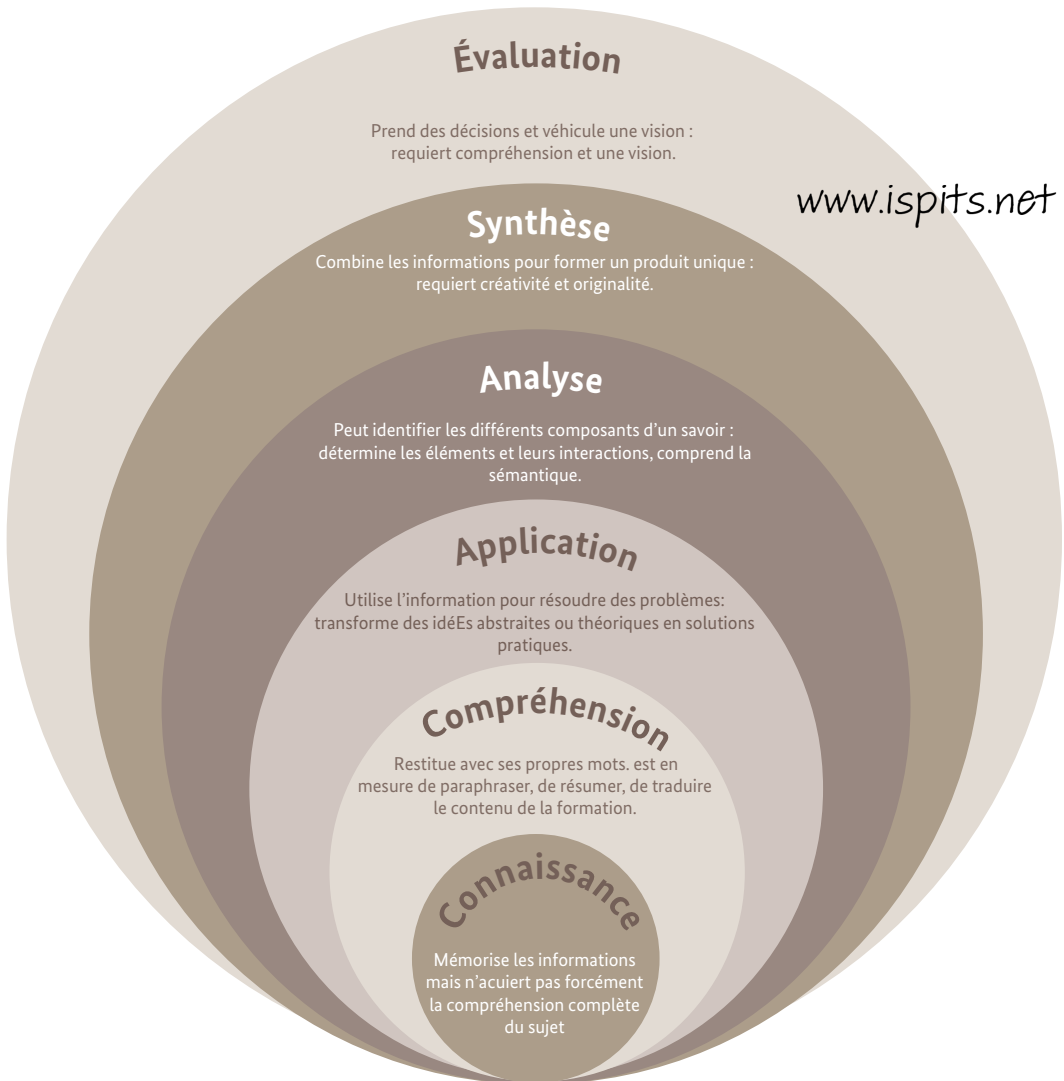
Certains considèrent les trois niveaux les plus bas (connaissance, compréhension, application) comme étant hiérarchiquement ordonnés, mais les trois niveaux supérieurs (analyse, évaluation et synthèse) comme égaux. D'autres proposent qu'il soit parfois plus approprié de commencer par l'application, avant l'introduction des nouveaux concepts.

La taxonomie de Bloom comme « modèle » pour formuler des objectifs de formation

La taxonomie de Bloom est un modèle pédagogique proposant une classification des niveaux d'acquisition des connaissances et de capacités : elle organise les résultats du processus d'apprentissage de façon hiérarchique, de la simple restitution de faits jusqu'à la manipulation complexe des concepts, qui est souvent mise en œuvre par les facultés cognitives et d'application dites supérieures.

La taxonomie des objectifs pédagogiques selon Bloom peut être résumée en six niveaux, chaque niveau supérieur englobant les niveaux précédents. À chaque niveau correspondent des opérations typiques. En général, plus une personne est capable d'en effectuer, plus elle « navigue » parmi les niveaux.

Au plus bas de la pyramide se trouve la « connaissance » suivi au deuxième niveau de complexité par la « compréhension ». Viennent ensuite « l'application » qui est suivi de « l'analyse », de la « synthèse » et de « l'évaluation ».



Exemple d'application : le référentiel de l'Éducation nationale française

Certains référentiels de l'Éducation nationale française définissent quatre niveaux d'acquisition et de maîtrise des savoirs, qui correspondent aux quatre premiers niveaux de la taxonomie de Bloom (chaque niveau englobe les précédents).

1. **Niveau d'information** : le savoir y est relatif à l'appréhension d'une vue d'ensemble d'un sujet : les réalités sont montrées sous certains aspects de manière partielle ou globale ;
2. **Niveau d'expression** : le savoir y est relatif à l'acquisition des moyens d'expression et de communication : définir, utiliser les termes composant la discipline. Il s'agit de maîtriser un savoir ;
3. **Niveau de la maîtrise d'outils** : le savoir y est relatif à la maîtrise de procédés et d'outils d'étude ou d'action : utiliser, manipuler des règles ou ensembles de règles (algorithmes), de principes, en vue d'un résultat à atteindre. Il s'agit de maîtriser un savoir-faire ;
4. **Niveau de la maîtrise méthodologique** : le savoir y est relatif à la maîtrise d'une méthodologie de pose et de résolution de problèmes : assembler, organiser les éléments d'un sujet, identifier les relations, raisonner à partir de ces relations, décider en vue d'un but à atteindre. Il s'agit de maîtriser une démarche : induire, déduire, expérimenter, se documenter.

Approche par la compétence

Définition	Aptitude à exercer un métier / activité professionnelle : ● La compétence est la faculté développée par l'individu qui lui permet de maîtriser une situation professionnelle (situation nouvelle ou situation de routine). ● La compétence suppose la mobilisation, dans le contexte de l'exercice d'un métier, de multiples ressources qui permettent à la personne de prendre des décisions judicieuses, de résoudre des problèmes et d'agir adéquatement.
Éléments	Composée d'un ensemble de : ● Savoirs = connaissances . ● Savoir-faire = combinaison entre savoir et expériences qui permettent l'accomplissement d'une tâche. ● Savoir-être = attitudes + valeurs culture + expériences acquises qui donnent à l'individu les moyens de se positionner par rapport aux situations.
Niveaux	● Application (par ex : appliquer des procédures). Ce sont des compétences d'ordre technique. ● Adaptation (par ex : choisir entre différentes solutions en fonction de la situation donnée). Ce sont des compétences d'ordre relationnel. ● Création (par exemple concevoir de nouvelles solutions). Ce sont des compétences d'ordre stratégique. Ou encore ... ● Evaluer ● Synthétiser ● Analyser ● Comprendre ● Connaître

Exemple	Être en mesure de : ● Organiser un service d'accueil pour les usagers. ● Manier les outils de la comptabilité analytique. ● Remplir les documents d'état civil.
----------------	--



5

Établir une fiche
pédagogique

Définition de la fiche pédagogique

Une fiche pédagogique est ...

- Une formalisation du déroulement détaillé de chacune des séquences de la formation ;
- Un story board constituant un guide pour le formateur ;
- Une organisation du contenu en fonction des objectifs pédagogiques intermédiaires ;
- Un document qui « cale » les contenus et les méthodes ;
- Un document rédigé de manière à laisser une marge de manœuvre à chaque formateur qui appliquera le module.

L'objectif d'une fiche pédagogique est de ...

- Définir le fil de la progression des sessions en fonction d'objectifs pédagogiques intermédiaires ;
- Se mettre en sécurité lors de la prestation ;
- Organiser la formation sur le plan matériel ;
- Garantir la qualité de la prestation ;
- Faciliter la transférabilité ;
- Permettre la capitalisation.

La conception d'une fiche pédagogique consiste à ...

- Décomposer le module en séquences ;
- Chaque séquence s'organisant autour de situations cohérentes d'apprentissage ;
- Et permettant l'atteinte d'un objectif d'apprentissage (comportement observable et mesurable) ;
- Elles sont liées entre elles en ce sens qu'elles doivent permettre une progression pédagogique.

La fiche pédagogique comme conception d'un scénario pédagogique

L'objectif de rédaction de la fiche pédagogique est de formaliser par écrit le déroulement de la formation. Il s'agit d'un story board qui correspond au déroulement détaillé de chacune des séquences de la formation et constitue un guide pour le formateur.

Sa bonne construction est l'assurance d'une formation de qualité. La fiche pédagogique doit être rédigée de manière à laisser une marge de manœuvre à chaque formateur qui appliquera le module et dispensera la formation.

La fiche pédagogique est donc à considérer comme une indication de la manière dont on pourra obtenir, au fil de la progression des sessions de formation, les objectifs pédagogiques du module à travers des objectifs intermédiaires par session.

Les objectifs de la rédaction d'une fiche pédagogique sont les suivants :

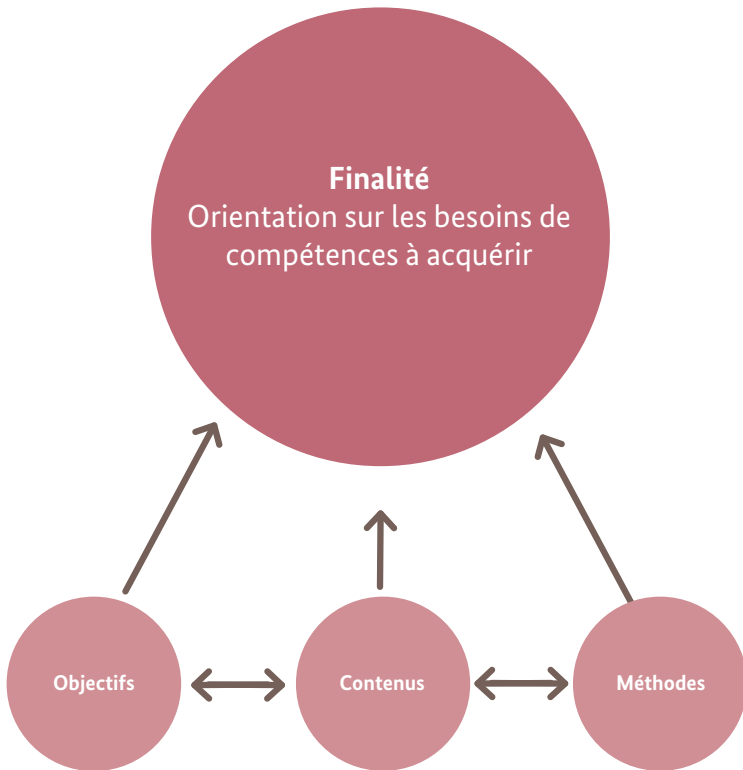
- **Garantir la qualité de la prestation** : pas d'improvisation hasardeuse, préparer sa prestation en la formalisant, c'est faire preuve de professionnalisme et de la préoccupation de rechercher la satisfaction de ses auditeurs.
- **Contractualiser sur un contenu** : que ce soit dans le cadre d'une commande interne, ou externe, le formateur valide avec le responsable de formation le scénario afin de vérifier qu'il est bien en cohérence avec l'analyse de besoins.
- **Garantir l'atteinte des objectifs** : se poser pour écrire le déroulé d'une formation permet de se poser les bonnes questions. En fonction d'objectifs de formation et d'un public donnés, quels sont les messages essentiels à faire passer et comment, sachant qu'il faut composer aussi avec les contraintes de temps, d'espace et d'argent.
- **Se mettre en sécurité lors de sa prestation** : lorsqu'on a bien préparé sa formation, on est moins anxieux et donc plus présent au groupe. Le

scénario permet de ne pas perdre le fil de sa journée, de ne pas négliger ou oublier des séquences, de ne pas se faire dépasser par le temps, d'atteindre les objectifs fixés. C'est un filet de sécurité rassurant. Au lieu de brider la formation dans un cadre strict, il peut au contraire aider le formateur à s'adapter aux besoins du groupe (par le débordement de certaines séquences particulièrement intéressantes pour les participants par exemple) et lui permettre de « retomber sur ses pieds ».

- **Organiser la formation sur le plan matériel** : réservation d'un vidéo-projecteur, disposition particulière de la salle adaptée aux méthodes pédagogiques, choix d'un site d'observation, etc.
- **Capitaliser** : le fait de formaliser le déroulé d'une formation permet d'en garder la mémoire pour le formateur lui-même et pour l'organisme de formation. Cela présente de multiples avantages : gain de temps pour la conception, lorsque la formation se reproduit, seuls quelques réajustements sont à apporter au scénario existant. Si un autre formateur doit développer une nouvelle formation, il peut consulter la banque de scénarios existants.
- **Transférabilité** : un scénario bien détaillé peut-être mis en œuvre par des formateurs différents.

Structuration de la fiche pédagogique

Interdépendance entre objectifs, contenus et méthodes



Exemple de canevas pour la rédaction d’une fiche pédagogique

Il existe plusieurs exemples de canevas pour la rédaction d’une fiche pédagogique, cependant les points clefs suivants doivent obligatoirement être pris en compte :

- Quel est le contenu exact de la séquence ?
- Quel est l’objectif de la séquence ? Vous écrivez de la manière suivante : « A la fin de la séquence les participants sauront ... ».
- De combien de temps avez-vous réellement besoin pour atteindre votre objectif ? Soyez réalistes et observez en fin de séquence si votre échelle de temps est bonne. Tirez-en des conclusions pour votre prochaine formation.
- De quel support avez-vous besoin pour y parvenir ?
- Quels instruments sont nécessaires (tableau, cartons, etc.) ?

Horaire	Éléments	Objectifs	Temps	Méthode	Support	Observations
	Pause café					
	Déjeuner					
	Pause café					
	Fin					

C’est en formant que l’on devient formateur. Donc, il est conseillé d’ajouter une colonne « observations » à votre tableau, dans laquelle vous mettez vos remarques personnelles sur comment votre séquence s’est déroulée et ce que vous voudriez changer pour la fois suivante.



6

Visualisation des participants

Une fois que les termes de référence sont bien compris et que le cadre de la formation est bien déterminé, il est bon de visualiser les participants pour choisir les méthodes. Le choix des méthodes est très important pour l'assimilation des contenus.

Pour cela, le formateur doit se poser les questions suivantes :

Quelle est sa composition ?

Est-ce que le groupe est plutôt homogène (tous des agents administratifs de niveau similaire), ou plutôt hétérogène (divers niveaux, mélange agents et élus ou autres) ?

Si c'est un public hétérogène

- Quels sont les rapports entre parties du public ?
- Qui aura le droit de critiquer ?
- Qui aura le droit de répondre ?
- Qui aura le droit/ou le devoir de présenter ?
- Qui aura le droit/ou le devoir de rapporter ?

Les informations sur la composition du groupe vous permettent de bien visualiser les rôles qui seront tenus lors de votre formation. Les rôles ne sont pas toujours officiels, mais ils sont très importants pour la dynamique du groupe.

Quelles sont ses habitudes de travail ?

- Le public est-il habitué à travailler avec des documents écrits ?
- Le public vient-il plutôt de la culture de l'oralité ?

- Le public est-il habitué à se concentrer sur un sujet pendant plusieurs heures ?
- Dans quelle mesure le public peut-il accepter les travaux de groupes ?
- De quelle manière le public va-t-il accepter les mises en situation ?
- Combien d'heures de formation par jour seront acceptables pour le public ?

Il n'existe pas de méthode type qui corresponde à toutes les habitudes de travail. L'équipe de formation doit au contraire adapter les contenus aux habitudes de son public.

Si le public est plus habitué à la parole qu'à l'écrit, il faut prévoir du temps pour lire ensemble à haute voix le contenu de formation préparé sur le support papier.

Si le public n'a pas l'habitude du travail en groupe, il est bon de proposer un premier travail en groupe de courte durée, avec un résultat qui ne fera pas l'objet de controverse, mais qui au contraire permettra un apprentissage commun. On peut proposer par exemple, un dessin commun de l'organigramme de la mairie ou une liste des documents existants sur la citoyenneté locale avec les raisons de leur utilisation.



7

Choisir des méthodes de formation

Alternance des différentes méthodes pédagogiques pour rythmer la formation

Les méthodes doivent être adaptées aux contenus à transmettre, pour cela le formateur peut utiliser différentes méthodes pour transmettre un contenu :

- Rythmer la formation (alternance 20-30 minutes) ;
- Apports théoriques de l'animateur ;
- Travaux individuels, par binômes, en sous-groupes, etc. ;
- Entraînements (vidéo, etc.) ;
- Cas, test, quiz ...



Le formateur doit choisir les méthodes en fonction du contenu à transmettre de façon à favoriser l'apprentissage des participants. Il doit tenir compte :

- Du type de contenu à transmettre ;
- De l'importance du sujet :
 - Il passera plus de temps et organisera des exercices sur ce qui est essentiel ;
 - Il fera un exposé sur ce qui est important ;
 - Il ne parlera de l'accessoire que s'il en a le temps.

Les méthodes doivent être variées tout au long de la session : si possible, tous les outils et méthodes pédagogiques doivent figurer dans le plan de la session. Plus ils sont variés, plus la formation est rythmée et susceptible de satisfaire la diversité des attentes des participants.

Il convient de veiller à ce que les méthodes préconisées alternent entre elles et soient assez diversifiées et à ce que les développements théoriques soient bien disséminés tout au long de la formation. Par ailleurs, il existe des moments plus ou moins délicats à animer : le début de session comme l'après déjeuner doivent être des moments actifs pour les participants. Il s'agit à ce moment-là de faire intervenir des méthodes pédagogiques dynamiques. Les activités doivent être adaptées aux participants.

Le formateur doit :

- Vérifier que les véritables besoins des participants seront pris en compte dans le découpage ;
- Identifier les phases de l'apprentissage dans lesquelles se trouveront les participants.

Le rythme est donné par la succession de moments d'écoute et de moments de travaux. Chacune des phases doit être minutée de façon assez précise. La seule variable est le nombre de participants de la session, qui fait fluctuer le temps nécessaire aux enregistrements et aux débriefings de travaux individuels. Le temps à prévoir est variable selon l'activité.

Rappel de certaines méthodes et techniques de formation

- Petits groupes ;
- Brainstorming ;
- Etudes de cas ;
- Exercices de discussion :
 - Groupes
 - Débats
 - Exercices
 - Plénières
- Questions / Réponses : création de questions et questionnaires ;
- Utilisation de représentations visuelles et graphiques – exercice utilisant des diagrammes, photos et vidéos ;
- Création de chansons, posters, poèmes ;
- Réflexion personnelle : cahier de bord ;
- Jeu de rôle ;
- Simulations ;
- Utilisation de fiches : de situations, de classement, d'index, de mise en priorité ;
- Résolution de problèmes :
 - Analyse
 - Evaluation
 - Analyse FFPC (Forces, Faiblesses, Possibilités, Contraintes)
- Exercice de planification : plan d'action et analyse de cheminement.

www.ispits.net



8

Concevoir des supports pour les participants

Il n’y a pas de « méthode » standard ou de canevas préétabli pour l’élaboration de supports pour les participants (guide, manuel, cahier du participant).

La raison en est simple, c’est que les supports se doivent :

- D’être adapté au contenu ;
- D’être adapté au public cible.

Néanmoins, il est possible de se poser plusieurs questions pour orienter la conception de supports pour les participants :

Le format	Quel est le format le mieux adapté au contenu ? ● Un cahier, papier ● Une application électronique ● Une check-list ● Une boîte à outils ● Des fiches synthétiques ● Plusieurs formats à la fois ...
La structuration	Quelle est la structuration du document qui présente le mieux le contenu ? ● Un sommaire simple et lisible ● Structuré en 2 à 3 sous-niveaux maximum ● Adaptée aux spécificités du contenu (attention aux plans à « tiroir ») ● Reflétant les différents objectifs pédagogiques ● Pas trop long ● Orienté vers la pratique VS Orienté vers la théorie

L'écriture	Quelle est la façon d'écrire la plus adapté au sujet ? ● Privilégié un langage « clair » (une phrase, une idée) ● Orienté vers la pratique (donner un exemple pour chaque concept ou idée « forte »)
L'illustration	Quelle est la meilleure façon d'illustrer le contenu ? ● S'il s'agit d'une pratique : un dessin, une photo ● S'il s'agit d'un concept, d'un processus : un schéma, une allégorie
La boîte à outils	Quels sont les outils indispensables pour l'application du contenu ? ● Des documents et supports officiels (textes de lois, formulaire, ...) ● Des outils conçus par les praticiens (fiches pratiques, check-list, tableaux synthétiques, ...)

**LES POSSIBLES :**

votre imagination,
votre créativité ;

LES CONTRAINTES :

votre savoir-faire, les
standards.

www.ispits.net

Si vous devez rédiger un support pour les participants ou encadrer le travail d'un rédacteur, posez-vous ces questions au regard du contenu et des participants avant d'entamer le travail.

Orientation pour la structuration d'un cahier du participant

Le document se compose :

- D'une page de garde ;
- Du titre (court, clair et attractif) ;
- Préface (éventuellement) ;
- D'une table des matières / Sommaire ;
- Des sigles et abréviations ;
- Du corps du texte ;
- D'une partie « Annexes » ;
- Min. 20-max. 70 pages.

L'introduction contient notamment le / la / les :

- Descriptif court de la problématique ;
- Objectifs qui sont visés ;
- Groupe cible ;
- Mode d'emploi du cahier.

Le corps du document comporte au minimum les éléments suivants :

- Le contexte général dans lequel s'insère le document ;
- Une liste et une synthèse des lois et textes réglementaires qui rentrent en ligne de compte ;
- L'analyse des processus (qu'il s'agit à améliorer) ;
- Les problèmes et défis qui se posent ;
- Les outils qu'il s'agit d'actionner ;
- Des exemples et bonnes pratiques ;
- Les conclusions et perspectives ;
- Bibliographie ;

- Liste des illustrations / schémas ;
- Exercices ;
- Etudes de cas ;
- Schémas (sous forme de slide) ;
- Photos ;
- Documents pratiques ;
- Annexes utiles.

Formalités quant au corps du texte :

- Le corps du document commence avec l'introduction ;
- Il est, ensuite, subdivisé en plusieurs parties correspondant chacune à une thématique particulière ;
- Les parties devraient garder un certain équilibre entre elles (évitez des parties très longues et essayez de subdiviser d'avantage) ;
- Chaque thématique peut elle-même être subdivisée en différentes sous-parties ;
- Les différentes parties et sous-parties sont alignées au maximum sur sept niveaux et ordonnées de la manière suivante :
 - Les parties qui constituent le 1er niveau de la subdivision sont classés en chiffres romains, par exemple « I. », « II. », « III. » ;
 - Les sous-parties s'étendent du 2e au 7e niveau de la subdivision :
 - Du 2ème au 4ème niveau elles sont classées en chiffres :
 - 2ème niveau : « 1.1. », « 1.2. », « 3.2 » ;
 - 3ème niveau : « 1.1.1. », « 1.2.1. », « 3.2.1. » ;
 - 4ème niveau : « 1.1.1.1. », « 1.1.1.5. », « 4.1.2.2. »
 - Du 5ème au 7e niveau elles sont classées par des symboles :
 - 5ème niveau : par un tiret : « - » ;
 - 6ème niveau : par un point : « • » ;
 - 7ème niveau : par un petit point : « • »
 - La numérotation commence avec l'introduction.

Illustrations

- L'utilisation des illustrations est souhaitée. Elles doivent être adaptées aux idées du texte et aider à mieux expliquer le contenu du module et ainsi de soutenir le processus d'apprentissage ;
- Exemples d'illustrations ;
- Images dessinées ou photos ;
- Symboles ;
- Processus en images (p.ex. ,Rédaction d'actes d'Etat civil) ;
- Tableaux et schémas ;
- Documents types.

Encadrés

- L'encadré d'exemples est une énumération des exemples placés dans un cadre spécifiquement dédié à cela (par ex. carré corné) ;
- A la différence des exemples dans le texte, les exemples dans le carré d'exemples se démarquent clairement du texte.

Diversités des matériaux

- Matériaux doivent être adaptés et s'ajuster au contexte spécifique de chaque formation ;
- Guides et matériel de préparation : Matériaux qui peuvent être distribués aux participants avant et pendant la formation ;
- Manuel / Guide/ Cahier du participant pour l'utilisation pendant la formation et / ou pour pouvoir se rappeler / réviser ;
- Tableaux et matrices sur de grandes feuilles / affiches de papier qui seront collées au mur (à photographier) ;
- Diapositives PowerPoint : diapositives qui peuvent être adaptées aux besoins spécifiques de chaque formation et selon le contexte ;
- Autres documents pour la formation : autre matériel nécessaire comprenant des jeux de rôles, les activités du programme de terrain (à adapter au contexte), les études de cas.

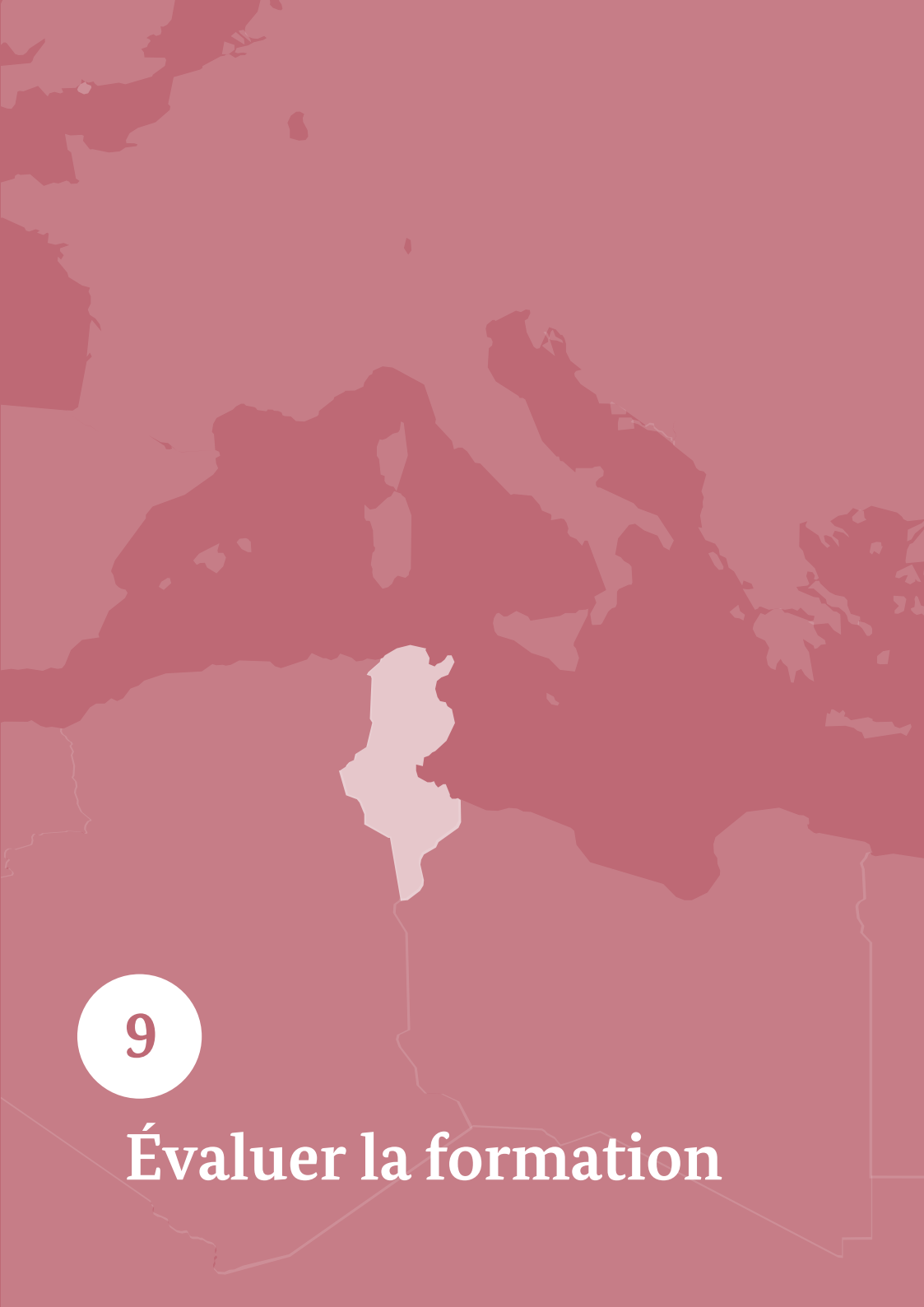
Objectif des supports

Les supports des participants doivent avoir un but précis en relation directe avec l'action de formation :

- Résumer des points clés ;
- Re-mémoriser / réviser certains points traités après / pendant la séance ;
- Fournir de plus amples informations sur le sujet déjà traité en rappelant les présentations principales ;
- Fournir des illustrations et des exemples de ce qui a été traité dans lors des présentations principales ;
- Souligner ou présenter des idées ou du matériel abstraits ou complexes ;
- Outil de démultiplication (transmettre des informations).

N'oubliez pas!

- Il faut mettre des titres ainsi qu'une structure et une présentation claire ;
- Il est important d'utiliser un style identique et un système de numérotation claire ;
- Evitez documents trop longs avec trop de détails car ils réduisent la chance d'être lus ou utilisés ;
- Évitez le jargon ou les abréviations inutiles qui peuvent perturber le lecteur ;
- Utilisez lorsque cela est possible des dessins, des tableaux et des diagrammes pour faire passer vos idées ;
- Utilisez de caractères bien lisibles et une présentation espacée qui permette une lecture facile.



9

Évaluer la formation

L'évaluation est un processus très important dans l'action de formation. Elle se place aux niveaux suivants :

- Auto-évaluation des performances du formateur ;
- Evaluation des performances des individus formés ;
- Evaluation des performances de l'équipe de formation par les individus formés.

Comme on le voit ici, l'évaluation sert à ce que chaque personne sache quels sont ses acquis de formation et puisse améliorer sa manière de fonctionner.

Pour la personne qui forme, cela veut dire :

- Comprendre comment la formation a été perçue par le groupe cible ;
- Réfléchir sur comment on a vécu l'action de formation ;
- Comprendre ce qui a très bien fonctionné ;
- Comprendre ce qui a moins bien fonctionné.

C'est grâce à l'évaluation que la personne qui forme peut améliorer ses compétences de formation.

Pour la personne formée, l'évaluation de performances veut dire :

- Savoir si on a acquis les compétences que l'on voulait avoir en début de formation ;
- Savoir quel type de compétences est nécessaire à partir de maintenant ;
- Savoir si on a été réceptif à l'action de formation.

Pour la personne formée, l'évaluation de l'équipe de formation veut dire :

- Réfléchir sur les aspects les plus bénéfiques de la formation ;
- Donner son avis sur comment une action future de formation devrait se dérouler.

Auto-évaluation de l'équipe de formation

L'auto-évaluation du formateur permet d'être dans un processus d'amélioration constante des performances. Il s'agit surtout de satisfaire constamment les besoins des groupes cibles.

www.ispits.net

Après la fin de la formation, le formateur pose un regard extérieur sur l'action de formation en répondant à des questions. S'il y avait une équipe de formation, on peut avoir une évaluation mutuelle et une discussion autour des points suivants :

Est-ce que j'ai bien programmé la formation ?

- Ici, on porte un regard rétrospectif sur comment on a fait la programmation et ce dont les participants ont vraiment eu besoin. On en tire des conséquences pour la prochaine formation ;
- On regarde si finalement les contenus de formation se sont suivis de manière logique. En effet, il faut faire l'expérience pour vraiment se rendre compte de la validité du programme.

Est-ce que les méthodes étaient adaptées ?

- Ici, on porte un regard sur le contenu : est-ce que j'ai su faire passer le contenu ?
- Est-ce qu'il aurait fallu donner plus d'explications, plus de textes préliminaires ?
- Est-ce qu'il aurait fallu faire plus ou moins d'exercices ?

Il se peut que l'on se rende compte par l'auto-évaluation qu'on est moins adapté qu'on le pensait à un certain groupe et s'orienter soi-même vers d'autres contenus. En effet :

- Certains groupes ont un savoir de base très réduit auquel certains formateurs ont du mal à s'adapter ;

- Certains contenus de formation sont très théoriques et on a du mal à captiver l’audience.

Aucun formateur ne peut correspondre à tous les groupes et contenus et c’est normal. Chaque formateur doit donc s’auto-évaluer pour voir avec quel groupe cible il pourra le mieux travailler.

D’une manière générale, tout bon formateur se pose la question suivante :
« *Qu’est-ce que je compte améliorer dans ma prochaine formation ?* »
Il y a toujours une réponse à donner à cette question ...

Formulaire d’auto-évaluation du formateur

Critère	Oui	Non	Pourquoi	Conclusions
Conditions générales				
Lieu approprié				
Questions logistiques bien réglées				
Horaires adaptés aux participants				
Programmation				
Temps de formation entière adapté au contenu				
Temps de chaque session adapté au contenu				
Méthodologie et contenus				
Rapport théorie / pratique bien adapté				

Choix de méthodes approprié pour chaque séquence				
Performance personnelle correspond à mes attentes				
Préparation appropriée				
Lacunes identifiées au cours de la formation				
Possibilité de combler mes lacunes ou d'en apprendre plus sur le sujet				
Rapport au groupe cible				
Constamment en phase avec mon groupe cible				
Compréhension des attentes de mon groupe cible				
Compréhension des compétences de mon groupe avant la formation				
Compréhension des compétences de mon groupe après la formation				

Évaluation de l'équipe de formation par le groupe

Nous venons de voir l'importance de l'auto-évaluation pour améliorer la qualité de la formation, de la part de l'équipe qui forme, aussi de la part de l'organisme qui propose la formation.

Tournons-nous maintenant vers l'évaluation de l'équipe de formation par l'auditoire. A ce niveau, il y a deux sortes d'évaluation : l'évaluation à « chaud » et l'évaluation à « froid ».

Qu'est-ce que l'évaluation à chaud et comment l'utiliser ?

L'évaluation à chaud se fait à la fin de chaque journée de formation et en fin de cycle de formation. Elle permet de voir si l'auditoire est satisfait de la formation telle qu'elle a été offerte et surtout elle permet de donner des pistes au formateur pour changer de méthodes ou adapter le contenu si le besoin se fait sentir.

Comment faire ?

L'évaluation à chaud en fin de journée de formation se passe généralement à l'oral. L'équipe de formation pose une ou plusieurs questions auxquelles tout le groupe doit pouvoir répondre.

Les questions doivent être « ouvertes » afin que l'équipe de formation puisse en tirer des conclusions. Les participants ne doivent pas pouvoir répondre juste par « oui » ou « non ».

Voici des questions typiques qui peuvent être posées. Veuillez noter qu'elles ne sont cependant pas forcément adaptées à toutes les situations de formation. Chaque formateur doit donc développer ses propres questions :

- Comment trouvez-vous que la journée a été utilisée ?

- L'aspect le plus positif de la journée, c'était ... ?
- Si je pouvais changer quelque chose à la journée, ce serait ... ?
- Si je regarde mes attentes de ce matin, comment est-ce que je me positionne ce soir ?
- Décrivez la journée par un mot qui caractérise votre pensée !
- Qu'allez-vous mettre en pratique en premier lorsque vous reprendrez votre poste de travail ?
- Si vous deviez décrire la façon dont cette journée de formation a eu lieu à quelqu'un que lui diriez-vous ?
- Si vous devriez conseiller la formation à un ami, vous lui diriez : vas-y si tu veux ... ni va pas si tu ne veux pas ...

Lorsque vous remarquez que la dynamique de groupe n'est pas très positive ou que les rapports entre les individus font que les personnes n'expriment pas ouvertement leur opinion, vous pouvez proposer une boîte aux lettres, dans laquelle chaque personne répondra à la question posée ou aux questions posées.

L'équipe de formation analyse les réponses après que les participants ont quitté la salle. L'équipe fait un compte rendu le lendemain en début de journée pour bien expliquer au groupe comment elle prend en compte les critiques et les avis.

Qu'est-ce que l'évaluation à froid ?

L'évaluation à froid se fait après que la formation est terminée, une fois que tout le monde a repris son travail.

Elle sert à ce que les personnes formées jugent les bénéfices de l'action de formation dans leur quotidien de travail. Dans ce cas, les formateurs envoient aux participants un questionnaire dans lequel ils posent des questions sur la mise en pratique des contenus de formation.

Ce type d'évaluation permet de savoir si les contenus et les méthodes ont bien été compris et si la façon dont la formation s'est déroulée permet une utilisation à long terme du nouveau savoir. Elle permet donc de savoir si les individus ont véritablement de nouvelles compétences.

Évaluation des performances des individus formés

L'évaluation des performances des individus formés sert à voir si les participants acquièrent vraiment les compétences requises au fil de la formation. C'est donc une autre perspective.

Les formateurs peuvent se poser la question :

« A quoi je verrais que mes participants ont plus de compétences ? »

En y répondant, ils sont capables de définir ce qu'il faut tester pendant la formation et en fin de formation.

Il faut distinguer entre deux types d'évaluation :

- L'évaluation sommative ;
- L'évaluation formative.

L'évaluation sommative permet d'évaluer la somme des compétences acquises. Elle se fait généralement par le test, le plus souvent à l'écrit, qui reprend les grandes lignes de la formation. Les tests d'évaluation sont généralement développés en coopération avec l'organisme qui offre les formations.

On peut faire des évaluations sommatives à la fin de séquences de formation, pour s'assurer que le groupe a assez de connaissances pour commencer

une nouvelle partie d'une même formation. Elle permet d'évaluer si l'auditoire pourra être performant sur son lieu de travail avec ses nouvelles compétences.

Les résultats de l'évaluation sommative sont importantes pour :

- L'individu formé qui en tire des conclusions sur ses propres compétences ;
- L'équipe de formation qui en tire des conclusions sur la manière de donner la formation à l'avenir, ou sur la façon de continuer si l'évaluation a lieu en milieu de cours ;
- L'organisme qui formule les fiches pédagogiques et qui est en relation avec les groupes et individus à former.

L'évaluation formative a lieu pendant la formation. Elle permet à toute personne qui participe d'évaluer elle-même l'avancée de ses connaissances. Les méthodes de formation actives servent à l'évaluation formative. Par exemple, l'étude de cas qui se fait en groupe permet à chaque personne de se poser elle-même des questions sur les contenus et éventuellement de comprendre quel savoir lui manque. Par ailleurs, les restitutions de groupe permettent au formateur d'évaluer le niveau de compréhension et d'utilisation du savoir de chaque personne. Les commentaires qui sont faits permettent aux personnes formées de comprendre ce qu'elles peuvent améliorer.

L'évaluation formative est importante pour l'auditoire et l'équipe de formation :

- L'individu formé remarque en le vivant où en est sa compréhension ;
- L'équipe de formation voit immédiatement où mettre l'accent pour la suite du programme.

Évaluation des performances de l'équipe de formation par les individus formés

Les organismes de formation doivent comprendre si les formations se sont bien passées et si l'auditoire a acquis les compétences requises. Dans le monde actuel, tout est en changement permanent. Un organisme de qualité doit donc constamment être à la recherche de l'amélioration de ses compétences.

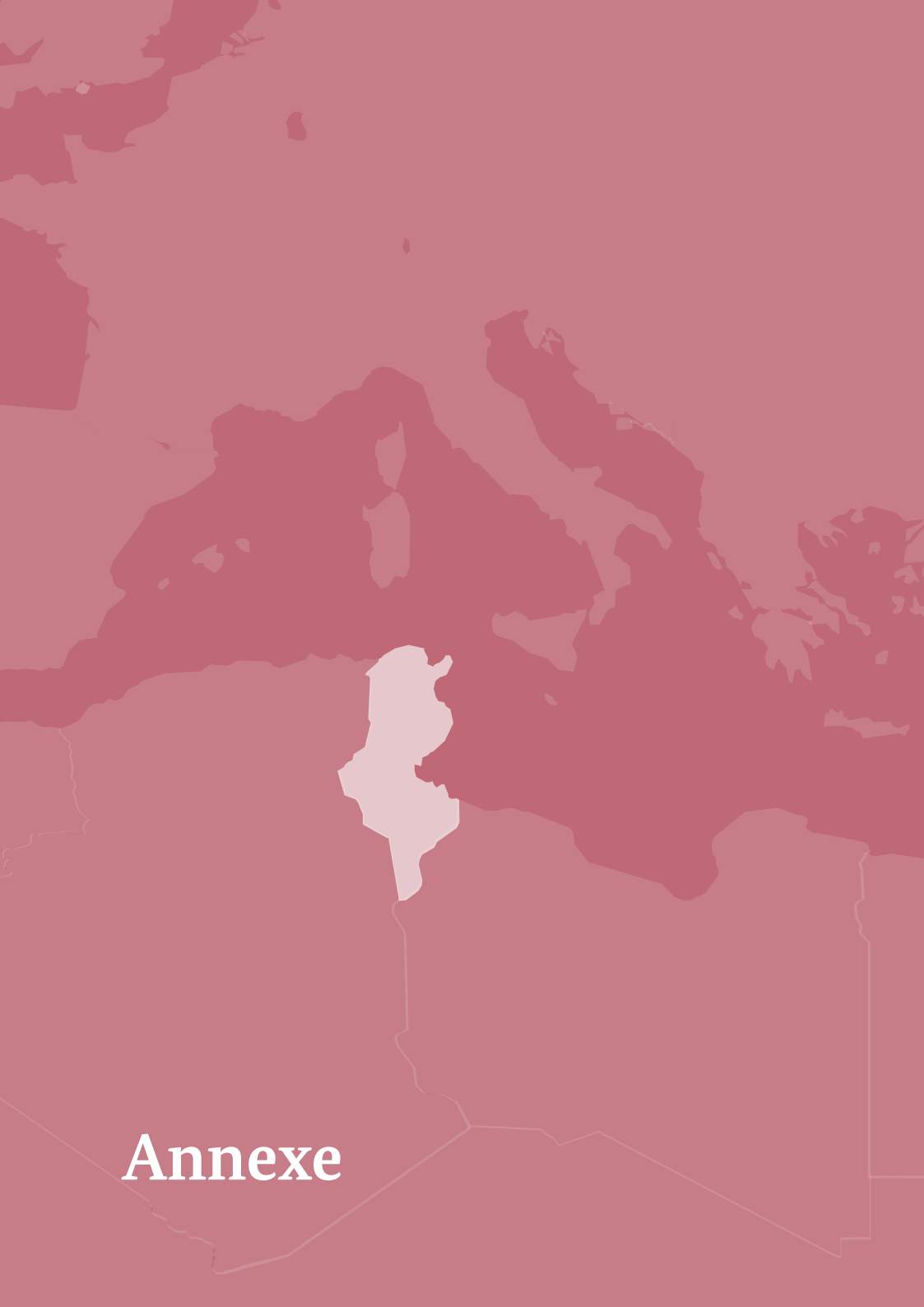
Dans cette optique, l'organisme doit apprendre non seulement si la formation a eu le niveau de qualité qu'il espère, mais aussi comment faire pour améliorer encore ses services.

Formulaire d'évaluation de la formation par les formés

Pour chaque paramètre présenté ci-dessous, merci de bien vouloir indiquer votre appréciation sur une échelle de 1 à 6 (1 = pas du tout ; 2 = un peu ; 3 = moyennement ; 4 = plutôt bien ; 5 = très bien ; 6 = au-delà de mes attentes).

1. La structure du contenu de la formation est logique / accessible.	1	2	3	4	5	6
2. Les objectifs de la formation sont clairement et distinctement définissables.	1	2	3	4	5	6
3. Les sujets traités sont abordés de façon critique, selon plusieurs angles d'analyse.	1	2	3	4	5	6
4. Le formateur arrive à expliquer simplement des sujets/thèmes/notions complexes.	1	2	3	4	5	6
5. Le formateur présente une maîtrise des différents thèmes abordés au cours de la formation.	1	2	3	4	5	6
6. Le formateur est coopératif et ouvert.	1	2	3	4	5	6
7. La formation est variée.	1	2	3	4	5	6
8. La formation m'a beaucoup apportée.	1	2	3	4	5	6
9. Je dispose d'une compréhension plus profonde du thème abordé qu'avant la formation.	1	2	3	4	5	6

10. Le formateur implique les participants et utilisent de manière serviable leurs contributions.	1	2	3	4	5	6
11. La formation est bien dirigée (la stimulation par les contributions, la gestion du temps, la gestion des résistances, utilité et lien avec la pratique, opérationnalité).	1	2	3	4	5	6
12. La formation se passe sans nuisances (discussions, agitations diverses) de la part des participants.	1	2	3	4	5	6
13. La formation a stimulé mon intérêt pour le thème abordé.	1	2	3	4	5	6
14. Ma propre collaboration à cette formation était bonne.	1	2	3	4	5	6
15. Ma propre attention à cette formation était haute.	1	2	3	4	5	6
16. Le formateur a bien préparé la formation.	1	2	3	4	5	6
17. Les moyens utilisés (par exemple des formats in-folio, Flipchart, PowerPoint) sont adaptés.	1	2	3	4	5	6
18. Le niveau de complexité de la formation était adapté.	1	2	3	4	5	6
19. Le rythme de la formation était adapté.	1	2	3	4	5	6
20. Mon appréciation globale de la qualité de la formation est positive.	1	2	3	4	5	6
21. Qu'est-ce qui était particulièrement bien dans la formation ?	1	2	3	4	5	6
22. Qu'est-ce qui était particulièrement mauvais dans la formation ?	1	2	3	4	5	6
23. Qu'est-ce que je pourrais proposer pour améliorer la formation ?	1	2	3	4	5	6
24. Avez-vous un commentaire relatif à ce questionnaire ?	1	2	3	4	5	6



Annexe

Terminologie de la formation professionnelle

A

Action de formation

L'action de formation est le processus mis en œuvre dans le cadre d'objectifs de formation définis par un maître d'ouvrage, pour permettre aux apprenants d'atteindre des objectifs pédagogiques fixés par un maître d'œuvre.

Activité

C'est un ensemble de tâches organisées et orientées vers un but précis.

Andragogie

L'andragogie (du grec *ander* ou *andros* qui signifie « adulte » et *agogus* qui signifie « guide ») est l'art et la science d'aider les adultes (ou tous ceux qui ont un potentiel à développer) à apprendre. Elle désigne l'ensemble des théories et pratiques basées sur l'apprentissage centré sur l'apprenant.

C'est un ensemble d'activités qui permettent à une personne d'acquérir ou d'approfondir des connaissances théoriques et pratiques, ou de développer des aptitudes. L'apprentissage est l'action d'apprendre un métier (intellectuel et / ou manuel), un art, etc.



Cahier de charges

C'est le document qui comporte les résultats attendus de la formation, les critères qui permettent de veiller à la cohérence de son déroulement, les moyens qui seront mis en œuvre pour en assurer son déroulement. Il existe 2 types de cahier des charges en formation :

- Le cahier des charges de demande de formation, ou de commande de formation ou encore du Maître d'Ouvrage. Il est préparé par le Maître d'Ouvrage ;
- Le cahier des charges de réalisation de formation. Il est aussi appelé Cahiers des charges de formation. Il est aussi appelé « descriptif succinct du module » ;
- Le cahier des charges permet d'explicitier les attentes et les conditions d'organisation de la formation. Il constitue une base de négociation dans le cadre de l'achat de prestation de formation. Il permet la communication entre l'organisateur et le prestataire de la formation.

Cahier du participant

Il s'agit du document de travail qui sera remis au participant. Il lui sert de réviser le contenu et de se rappeler après la fin de la formation de ce qu'il a appris. Le cahier du participant est un support important pour la formation.

Le cahier du participant est souvent appelé « module » mais en fait ce n'est qu'une partie du module à élaborer par le formateur concepteur. Celui-ci doit d'abord élaborer le descriptif succinct de la formation avec objectifs, contenu etc. Ensuite il s'agit de séquencer la formation en rédigeant la fiche pédagogique et ensuite seulement on sera en mesure de rédiger le cahier du participant.

Compétence

La compétence est la faculté développée par l'individu qui lui permet de maîtriser une situation professionnelle (situation nouvelle ou situation de routine). Elle est liée aux familles de situations qui surgissent dans l'exercice du métier (par exemple : être en mesure de manier les outils de la comptabilité analytique). Elle concerne les éléments qui permettent à l'individu d'identifier, dans des familles de situations professionnelles (situations qui présentent un lien de proximité entre elles), les problèmes posés et de mettre en œuvre les actions efficaces pour les résoudre. La compétence est la démonstration par un individu, qu'il possède la capacité, en l'occurrence les connaissances, les habiletés et les attitudes, d'accomplir une tâche conformément à une norme ou à une exigence prédéterminée.

Consultant en formation

Un consultant est un conseiller spécialisé ou non. Il a pour mission de formuler des conseils avisés. Il fournit à son client des recommandations issues de l'expérience (la sienne et/ou celle de son entité d'appartenance), appuyées par un diagnostic de la situation. Dans le domaine de la formation par exemple, il va recueillir le besoin de formation de l'entreprise, évaluer les moyens à mettre en œuvre, proposer sa solution et parfois aussi réaliser la prestation de formation.

Curriculum

Un plan de formation dans le sens d'un programme pédagogique pour un projet de formation professionnelle dans son ensemble :

- Un curriculum est un plan qui part des compétences professionnelles et capacités cognitives, comportementales et affectives, visées chez les apprenants au cours du parcours de formation ;

- Pour en déduire les objectifs de formation, les contenus, l'organisation de la formation (en précisant notamment les modules en fonction des différentes compétences visées) ;
- Et l'interaction entre le processus de formation et son environnement.

E

Education

C'est une action exercée sur autrui pour développer ses facultés physiques, intellectuelles et morales, ainsi que son caractère. C'est l'ensemble de moyens qui contribuent à façonner un être. C'est le développement de ses talents. Elle a pour caractéristique de s'adresser aux jeunes et en vue, à la fois de les intégrer dans la société et de les rendre autonomes.

Emploi

Un emploi est une activité professionnelle qui donne droit, en contrepartie, à une rémunération. L'emploi résulte d'un contrat passé entre deux parties, l'employeur et l'employé, pour la réalisation d'un travail contre une rémunération. L'emploi consiste dans l'exercice d'une profession.

Enseignement

C'est un processus de transmission des connaissances ou au sens plus large, un processus d'organisation des situations d'apprentissage. Ainsi définit, l'enseignement est utilisé dans les activités d'éducation et de formation.



Facilitateur

C'est une personne chargée de la fonction d'organiser l'expression et la participation de tous les acteurs d'un groupe, dans le but d'atteindre un objectif défini. Cette personne est aussi chargée de la fonction de régulation du groupe en ce sens qu'elle se focalise sur la résolution des conflits au sein du groupe afin de limiter les difficultés relationnelles.

Fiche pédagogique

La fiche pédagogique est la conception d'un scénario pédagogique. L'objectif de rédaction de la fiche pédagogique est de formaliser par écrit le déroulement de la formation. Il s'agit d'un « story board » qui correspond au déroulement détaillé de chacune des séquences de la formation et constitue un guide pour le formateur. Sa bonne construction est l'assurance d'une formation de qualité. La fiche pédagogique doit être rédigée de manière à laisser une marge de manœuvre à chaque formateur qui appliquera le module et dispensera la formation. La fiche pédagogique est donc à considérer comme une indication de quelle manière on pourra obtenir au fil de la progression des sessions de formation les objectifs pédagogiques du module à travers des objectifs intermédiaires par session.

Formateur

Personne chargée de concevoir des programmes de formation, d'animer des séances de formation et d'accompagner tous ceux sont en situation d'apprentissage. Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques, qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire à un groupe ou une personne, en vue d'atteindre les objectifs de la commande d'un

maître d'œuvre. Son intervention est accompagnée de la production de supports pédagogiques.

Formation

C'est un développement systématique des connaissances, aptitudes et compétences que demande l'exercice d'une tâche spécifique. On peut aussi définir la formation comme « un processus d'apprentissage systématique en vue de l'exercice d'un rôle ». De façon simple, la formation est un processus qui permet de donner les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité, ou encore l'ensemble des compétences dans un domaine déterminé nécessaires pour exercer une activité. C'est aussi un processus d'acquisition, de maintien et d'amélioration de connaissances, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels.



Métier

Le terme métier, selon le dictionnaire, vient du mot latin *ministerium* et se définit comme une « profession caractérisée par une spécialité exigeant une formation, de l'expérience ... et entrant dans un cadre légal ». Autrement dit, le mot métier désigne un ensemble de postes ou de situations de travail qui donne lieu à des activités comparables et qui requiert, en conséquence, un ensemble de compétences identiques ou très voisines. Le terme métier – comme il est utilisé dans ce référentiel – se distingue d'autres termes et concepts voisins.

Module

Le terme « module » est dérivé du latin *modulus* qui est lui-même la forme diminutive du mot *modus*. Il désigne la mesure et veut dire aussi, par exten-

sion au contexte qui nous intéresse, l'élément ou l'unité constitutive d'un ensemble. Le module est une unité de formation professionnelle mise en œuvre pour mener les apprenants à la maîtrise d'une ou plusieurs compétences. Le module fait partie du plan de formation défini par le curriculum qui comprend un ensemble de modules d'un même parcours.

Module de formation

Un module de formation est un élément de structuration d'une formation qui constitue une unité pédagogique défini en termes de contenus et d'heures. Une formation se compose de plusieurs modules.

Dans notre contexte, le module est une unité de formation professionnelle mise en œuvre pour mener les apprenants à la maîtrise d'une ou plusieurs compétences. Le module fait partie du plan de formation défini par le curriculum qui comprend un ensemble de modules d'un même parcours.

Il y a des modules qui font partie d'un parcours de formation initiale et d'autres qui se déploient en formation continue. Vu que les objectifs ne sont pas les mêmes (initiation à la profession dans le premier cas et amélioration des aptitudes professionnelles dans le deuxième cas), la structuration des modules ne sera pas non plus la même.

La durée de chaque module varie en fonction de la ou des compétences recherchée(s) et les modules présentent entre eux une certaine progression en ce qui concerne le degré de complexité.

En général, un module se subdivise lui-même en plusieurs sous-modules dénommés le plus souvent séquences qui sont les cours ou parties spécifiques à développer dans le cadre de l'unité de formation constituée par le module. Les sous-modules (séquences) de leur côté se subdivisent en séances d'apprentissage qui correspondent en général aux journées (ou subdivisions de journées : demi-journées, etc.) au cours desquelles se déroule une action de formation.

P

Pédagogie

La pédagogie (du grec païda qui signifie « enfant » et agogos qui signifie « guide ») est l'art d'enseigner aux enfants. Elle peut s'appliquer aussi aux adultes en apprentissage. Elle désigne l'ensemble des théories et pratiques basées sur l'apprentissage centré sur l'enseignant, le professeur.

Q

Qualification

C'est l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des expériences que requiert l'exercice d'un emploi déterminé (on parle dans ce cas de qualification d'un emploi, d'un poste de travail) ou qu'est susceptible de mettre en œuvre un individu (il s'agit dans ce cas d'une qualification individuelle).

R

Référentiel du formateur-concepteur

La notion du référentiel du formateur-concepteur désigne dans le contexte du présent atelier un éventuel ensemble structuré d'outils et d'informations qui pourront être utilisés pour faciliter le travail à exécuter le travail de celui qui est chargé de développer un module de formation. Le référentiel en question pourrait donc constituer un cadre commun facilitant les activités à entreprendre lors de la conception de la trame et des supports des actions de formation. Pourraient alors rentrer en considération les outils suivants :

- Guide qui consacre les formalités à observer lors de la rédaction d'un module de formation ;
- Canevas de rédaction d'un module ;
- Descriptif de la fonction du formateur concepteur et des compétences qui vont avec.

L'action du formateur concepteur serait alors à penser en termes de règles, de formats et d'outillages définis a priori. Le schéma qui préside à cette approche tend vers un découpage de la formation des formateurs en unités atomisées d es modules aux séquences, des valeurs aux crédits, des diplômes aux titres correspondant à différentes unités d'action propres à différents secteurs.

L'enjeu est de rendre les formateurs capables de penser la diversité des situations, de gérer les inattendus, de renégocier les formes pédagogiques et d'adapter leurs systèmes de connaissances à la complexité des situations de formation qu'ils affrontent. Dans cette référence, les recompositions et les remaniements des formes d'intervention sont un des paramètres spécifiques du métier de formateur en général et du formateur concepteur en particulier.



Savoir

Ce terme désigne les connaissances générales acquises par un individu ; c'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques accumulée par une personne.

Savoir-faire

Il s'agit de la maîtrise d'outils et de méthodes pour mettre en œuvre un savoir et une habileté pratique dans le but d'une réalisation spécifique. Le savoir-faire fait appel au « savoir » et au « savoir être ».

Savoir être

Le savoir être se rapporte aux aptitudes relationnelles, attitudes et réactions de l'agent dans son travail et dans une situation donnée. Il s'agit donc de comportements qui font référence aux valeurs dont la personne s'est imprégnée auparavant.

Session de formation

C'est une période de formation planifiée dans le temps, organisée pour un groupe selon des objectifs correspondant à des besoins collectifs.



Tâche

C'est un acte élémentaire dans une situation de travail donnée. Il s'agit d'une portion d'une activité.

Bibliographie

Ouvrages généraux introductifs

Le parti pris de cette bibliographie est de faciliter un approfondissement progressif en proposant au départ un « noyau dur » de cinq ouvrages de base.

Dejoux Cécile (2008), *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod.

Le Boterf Guy (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation.

Parmentier Christophe (2008), *L'ingénierie de formation*, Éditions Eyrolles.

Rogiers Xavier, De Ketele Jean-Marie (2009), *Méthodologie du recueil d'informations, fondements des méthodes d'interviews et d'études de documents*, De Boeck.

Legendre Renald (2006), *Dictionnaire actuel de l'Éducation*, Éditions Guérin, Montréal.

Thématiques d'approfondissement

Les thématiques d'approfondissement proposent une bibliographie générale permettant de creuser certaines dimensions. Les noms des auteurs ou les titres des ouvrages sont d'autre part autant de mots clefs facilitant la recherche d'informations sur internet.

1. Explicitation des compétences

Defélix Christian, Klarsfeld Alain (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.

Dejoux Cécile (2008), *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod.

Dupuich-Rabasse Françoise (2000), *Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement*, Presse de l'Université Laval.

Kerlan Françoise (2012), Guide pour la GPEC, Éditions Eyrolles.

Le Boterf Guy (2010), Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence, Éditions d'Organisation.

Le Boterf Guy (2010), Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues : quinze propositions, Editions d'Organisation.

Le Boterf Guy (2011), Ingénierie et évaluation des compétences, Éditions d'Organisation.

Leboyer Claude-Lévy (2009), La gestion des compétences, Eyrolles / Éditions d'Organisation.

Wittorski Richard (1997), Analyse du travail et production de compétences collectives, L'Harmattan.

Zarifian Philippe (2004), Le modèle de la compétence, Éditions Liaisons.

Zarifian Philippe (2005), Compétences et stratégie d'entreprise, Éditions Liaisons.

Zarifian Philippe (2009), Le travail et la compétence, PUF.

2. Conception et réalisation de dispositifs de formation

Ardouin Thierry (2010), Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod.

Barbier Jean-Marie, Coridian Charles (1991), L'analyse des besoins en formation, Jauzé.

Doubet Madeleine (2010), Concevoir son plan de formation, Gereso.

Lebrun Marcel, Smidts Denis (2011), Comment construire un dispositif de formation, De Boeck.

Marchat Hugues (2008), La gestion de projet par étapes : l'analyse des besoins, Eyrolles/Éditions d'Organisation.

Parmentier Christophe (2007), L'essentiel de la formation, Eyrolles Éditions d'Organisation (89 fiches opérationnelles).

Parmentier Christophe (2008), L'ingénierie de formation, Éditions Eyrolles.

3. Professionnalisation

Collectif (2008), La professionnalisation, Revue internationale de recherches en éducation et en formation des adultes, L'harmattan.

Conjard Patrick, Devin Bernard (2007), La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences, ANACT.

Darvogne Christian, Noyé Didier (2000), Organiser le travail pour qu'il soit formateur, INSEP Consulting Éditions.

Fernagu-Oudet, Develay Michel (2007), Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation, L'Harmattan.

Jorro Anne (2011), Regards croisés sur la professionnalisation et ses objets, Presses Universitaires Mirail, Toulouse.

Le Boterf Guy (2010), Professionnaliser : Construire des parcours de professionnalisation, Editions d'Organisation.

Wittorski Richard (2007), Professionnalisation et développement personnel, L'Harmattan.

4. Régulation des dispositifs de formation

Ardoin Thierry, Lacaille Sylvain (2009), L'audit de la formation, Dunod.

Baillat Gilles, De Ketele Jean-Marie (2008), Évaluer pour former, De Boeck.

Bonniol Jean-Jacques, Vial Michel (2009), Les modèles de l'évaluation, De Boeck Université.

De Perreti André (2009), Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation, Éditions E.S.F.

Figari Gérard (1994), Évaluer, quel référentiel ?, De Boeck Université.

Figari Gérard et Mottier Lucie (2006), Recherche sur l'évaluation en éducation, L'Harmattan.

Gérard François-Marie (2009), Évaluer des compétences : guide pratique, De Boeck.

Malassingne Pascaline (2007), Mesurer l'efficacité de la formation, Éditions Eyrolles.

5. Formateur

Beau Dominique (2008), La boîte à outil du formateur, Eyrolles Éditions d'Organisation.

Bru Marc (2006), Méthodes en pédagogie, Que Sais-je ?, PUF.

Chalvin Dominique (2004), Styles de formateurs, Eyrolles Éditions d'Organisation.

Coureau Sophie (2006), Les outils de base du formateur, Éditions E.S.F.

Coureau Sophie (2007), Les outils d'excellence du formateur, Éditions E.S.F.

De Ketele Jean-Marie (2007), Guide du formateur, De Boeck Université.

Hameline Daniel (1979), Les objectifs pédagogiques en formation initiale et continue, E.S.F.

Ledoux Régine, Ledoux Jean-Pierre (2009), Manuel à l'usage du formateur, AFNOR.

Mager Robert Franck (2005), Comment définir des objectifs pédagogiques, Dunod.

Noyé Didier, Piveteau Jacques (2009), Guide pratique du formateur : Concevoir, animer, évaluer une formation, INSEP Consulting.

Resweber Jean-Paul (2007), Les pédagogies nouvelles, Que sais-je ?, PUF.

6. Motivation

Fenouillet Fabien (2012), Motivation, Dunod.

Mucchielli Alex (2006), Les motivations, Que sais-je?, PUF.

Nuttin Joseph (2000), Théorie de la motivation humaine, Collection Psychologie d'aujourd'hui, PUF.

Vianin Pierre (2006), La motivation scolaire, Comment motiver le désir d'apprendre, De Boeck Université.

7. Apprentissage des adultes

Berbaum Jean (2005), Apprentissage et formation, Que sais-je ?, PUF.

Bourgeois Étienne, Nizet Jean (2005), Apprentissage et formation des adultes, PUF.

Caspar Pierre (2011), La formation des adultes : Hier, aujourd'hui, demain, Éditions Eyrolles.

Chalvin Dominique (2006), Formation : méthodes et outils. Encyclopédie des pédagogies pour adultes, Tome 2, Éditions E.S.F.

Malglaive Gérard (2005), Enseigner à des adultes, PUF.

Mialaret Gaston (2011), Psychologie de l'Éducation, Que sais-je?, PUF.

Nizet Jean, Bourgeois Étienne (2005), Apprentissage et formation des adultes, PUF.

8. Animation d'un groupe en formation

Amado Gilles, Guittet André (2009), Dynamique des communications dans les groupes, Armand Colin.

Anzieu Didier, Martin Jacques Yves (2007), La dynamique des groupes restreints, PUF.

Cuisiniez Frédérique, Roy-Lemarchand Ghuyslaine (2006), Réussissez vos actions de formation, Éditions E.S.F.

Jousse Nicolas (2002), Animer un stage de formation, Eyrolles/Éditions d'Organisation.

Maisonneuve Jean (2010), La dynamique des groupes, Que sais-je ?, PUF.

Mucchielli Robert (2006), Dynamique des groupes, Éditions E.S.F.

9. Histoire de la pédagogie et de la formation

Chalvin Dominique (2006), Encyclopédie des pédagogies de la formation. Tome 1 : Histoire et principales approches, Éditions E.S.F.

Houssage Jean (2007), Pédagogues du monde entier, Éditions Fabert, 2 Tomes.

Houssaye Jean (2002), *Quinze pédagogues , Leur influence aujourd’hui*, Bordas.

Minois Georges (2006), *Les grands pédagogues de Socrate aux Cyberprofs - Éditions Louis Audibert*.

Troger Vincent (2006), *Une histoire de l’Éducation*, Éditions Sciences Humaines.

10. Dictionnaires

De Peretti André (2009), *Encyclopédie de l’évaluation en formation et en éducation*, Editions E.S.F.

Doron Roland, Parot Françoise (2007), *Dictionnaire de psychologie* , PUF (Collection Quadriga).

Dortier Jean-François (2004), *Le dictionnaire des sciences humaines*, Éditions Sciences Humaines.

Legendre Renald (2006), *Dictionnaire actuel de l’Éducation*, Éditions Guérin, Montréal.

Raynal Françoise, Reunier Alain (2010), *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés*, Éditions E.S.F.

Sillamy Norbert (2010), *Dictionnaire de psychologie*, Larousse.

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

Projet « Formation visant à promouvoir l'autonomie locale
en Tunisie et à améliorer les services municipaux en Libye »

Bureau de la GIZ à Tunis

B.P. 753 – 1080 Tunis Cedex – Tunisie

T + 216 71 967 220

F + 216 71 967 227

www.giz.de/tunisie

En Coopération avec

Le Le Centre de Formation et d'Appui à la Décentralisation (CFAD)

5 rue des Lilas, Mutuelleville, 1002 Tunisie

T +216 71 845 473 / +216 71 845 428

F +216 71 845 484

www.cfad.tn

Mise à jour

Juin 2017

Responsable

Agnès Wiedemann

Auteurs

Alexandre Martinez, Ewald Eisenberg

Conception

Ira Olaleye, Eschborn ; Azza Rajhi, Tunis

Impression

Richmond Communication, Tunis

Crédits photographiques

Pg. 1: ©GIZ/Laetitia Erny

Pg. 2: ©GIZ/Oussama Dridi

Sur mandat du

Ministère fédéral des Affaires étrangères (AA)

Werderscher Markt 1

10117 Berlin, Allemagne

Tel. + 49 (0) 30 18170

poststelle@auswaertiges-amt.de

www.auswaertiges-amt.de

Le contenu de la présente publication relève de la responsabilité de la GIZ.