



Ministry of Foreign Affairs

#EU4YOUTH



Politique jeunesse et articipation des jeunes dans les politiques publiques en Tunisie –Fe3il.a

INVENTAIRE DES BESOINS DES ACTEURS LOCAUX (communes, organismes publics, société civile) EN MATIÈRE DE FORMATION

Tunis, 2023

INVENTAIRE DES BESOINS DES
ACTEURS LOCAUX
(communes, organismes publics, société civile)
EN MATIÈRE DE FORMATION



TABLE DES MATIÈRES

I. CONTEXTE.....	5
1.1. Objectifs et cadre de la mission	6
II. MÉTHODOLOGIE	7
2.1. Démarche méthodologique	8
2.1.1. Activités et tâches réalisées dans le cadre de la mission	8
2.1.2. Étapes de la mission	9
III. RÉSULTAT DU DIAGNOSTIC.....	10
3.1. Introduction	11
3.2. Pour les municipalités	12
3.3. Pour les jeunes.....	14
3.4. Pour la Société Civile	14
3.5. Pour le personnel des institutions régionales	15
IV. ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION.....	16
4.1. Une formation méthodologique	19
4.2. Une formation en Soft Skills.....	19
4.3. Formules pédagogiques et autre besoins ressentis	20
V. PRÉSENTATION DU PROGRAMME DE FORMATION	22
5.1. Formation méthodologique	23
5.1.1. Indications sur les bénéficiaires de la formation	23
5.1.2. But et objectifs de la formation	24
5.1.3. Résultats attendus	24
5.1.4. Contenu de la formation : Fiches Pédagogiques	24
5.2. Formation en Soft Skills	29
5.2.1. Indications sur les bénéficiaires de la formation	29
5.2.2. But et objectifs de la formation	30
5.2.3. Résultats attendus	30
5.3. Contenu de la formation : Fiches Pédagogiques	31
5.4. Exigences pour les soumissionnaires.....	35
5.4.1. Profils et compétences des formateurs	35
5.4.2. Expériences de l'expert formateur	36
5.5. Modalités pratiques de mise en œuvre de la formation.....	36
5.5.1. Au niveau de l'expert formateur	36
5.5.2. Au niveau du CILG-VNG INTERNATIONAL	37
VI. RECOMMANDATIONS	39
6.1. Aspect contenu.....	40
6.2. Aspect pédagogique	40
6.3. Aspect organisationnel	40
6.4. Quelques principes pour la mise en place d'une formation qui répond aux besoins exprimés	40
ANNEXES.....	42

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

API	Approche Participative et Intégrée
IR	Institutions Régionales
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs Millénaires de Développement
PDL	Plan de Développement Local
SC	Société Civile
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats
TIC	Technologie d'Information et de Communication

I. CONTEXTE

1.1. Objectifs et cadre de la mission

Dans le but de renforcer les capacités des équipes des différents partenaires du projet « Politique jeunesse et participation des jeunes dans les politiques publiques en Tunisie – *Fe3il.a* », mis en œuvre par CILG-VNG International avec l'appui financier de l'Union européenne en Tunisie et le soutien du Royaume des Pays-Bas, il convient d'évaluer les besoins de formation des acteurs locaux (communes, organismes publics, société civile) en matière de planification intégrant les besoins et les attentes des jeunes, notamment ceux en situation de vulnérabilité.

Cette mission s'inscrit dans l'Axe local du Projet *Fe3il.a* qui vise, principalement, le renforcement des capacités des groupes cibles impliqués à différents niveaux dans la planification locale. Il s'agit, notamment, de mettre en place un programme de formation pour le partage et le transfert d'informations et connaissances en faveur des cadres municipaux, des élus locaux, des jeunes, de la Société Civile et des représentants de l'administration des différents partenaires du projet. Ce programme leur permettrait ainsi : (a) d'acquérir des compétences et des savoir-faire, (b) de les renforcer et (c) de les conserver en vue de faire face aux enjeux du développement local.

La spécificité de ce programme est que les parties prenantes peuvent devenir elles-mêmes des groupes cibles du programme de formation et de renforcement des capacités. D'ailleurs, pour assurer l'efficacité des initiatives à entreprendre, il est recommandé de multiplier les niveaux d'intervention (individuel, organisationnel, institutionnel) en veillant à favoriser leur articulation et leur renforcement mutuel. Ainsi, les objectifs spécifiques visés à travers cette mission sont :

- i. l'identification des besoins en formation dans l'optique d'atteindre les objectifs globaux du projet *Fe3il.a* ;
- ii. l'élaboration de programmes de sensibilisation et de formation efficaces alliant des méthodologies, des pédagogies et des supports adéquats et adaptés selon les groupes cibles ;
- iii. le développement des compétences méthodologiques, scientifiques, administratives dans la planification locale ;
- iv. le renforcement des potentialités locales en matière de formation à la planification locale.

II. MÉTHODOLOGIE

2.1. Démarche méthodologique

Nous avons suivi une démarche méthodologique qui répond aux objectifs de la mission : identifier et analyser les besoins en formation des parties prenantes, à l'échelle locale et régionale, en vue d'améliorer l'intégration des besoins des jeunes dans la planification locale et de promouvoir la participation de cette population, notamment, celle en situation de vulnérabilité, dans les processus de décision. Nous avons réalisé un diagnostic au niveau des 9 communes afin d'identifier les besoins en formation qui ont été traduits en un programme de formation pour chaque cible.

2.1.1. Activités et tâches réalisées dans le cadre de la mission



2.1.2. Étapes de la mission

Étape 1

Identification des besoins en formations sur la base de l'étude de la documentation du projet disponible, des entretiens avec les parties prenantes et les acteurs clés au niveau local. Nous avons pu réaliser une évaluation des besoins en formation pour atteindre les objectifs du projet *Fe3il.a*.

Les investigations ont porté sur :

- la définition des thèmes de formation selon une grille combinant l'échelle de priorité et l'horizon temporel ;
- la définition des thématiques du programme de formation ;
- la synthèse de l'état actuel des connaissances et compétences, et les objectifs à atteindre par le groupe cible ;
- l'élaboration d'une brève analyse des potentialités en matière de formation dans les thèmes identifiés.

Pour ce faire, nous avons réalisé une campagne de collecte d'informations, avis et suggestions autour des thèmes du programme de formation. Cette campagne s'est faite d'une part, par le biais d'ateliers locaux et d'entretiens directs avec les parties prenantes et les acteurs clés au niveau local des 9 municipalités concernées par le projet et d'autre part, à travers la réalisation d'une enquête structurée comme suit : (i) les caractéristiques générales des acteurs (âge, fonction, et itinéraire de formation, etc.), (ii) les activités liées à la planification locale, (iii) les compétences jugées nécessaires, (iv) les difficultés liées au manque de formation, (v) les domaines sur lesquels ils souhaitent progresser, (vi) les principaux besoins ressentis en formation et enfin (vii) une appréciation de l'utilité des thèmes de formation dégagés.

Étape 2

Élaboration d'un programme de formation comprenant le profil des formateurs et la rédaction des termes de références. Ainsi, seront élaborées des fiches synthétiques de chaque formation résumant une stratégie d'approche pédagogique opérationnelle et adaptée aux différents acteurs à former, avec, notamment :

- la description de la formation et de ses objectifs ;
- la description des techniques et des outils pédagogiques (théorique, pratique, formation par l'action...);
- la description de la méthodologie de réalisation ;
- l'indication des bénéficiaires de la formation et des parties prenantes ;
- la précision sur les indicateurs d'évaluation de la formation.

III. RÉSULTAT DU DIAGNOSTIC

3.1. Introduction

La planification locale est l'élément central du processus de développement local. Elle permet de déterminer les actions à mettre en œuvre pour améliorer des conditions de vie des populations locales. À ce titre, elle aide les collectivités locales à remplir plus efficacement leur mission principale qui est : la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions du développement économique, social et environnemental d'intérêt local et collectif, auparavant, réalisées avec l'appui des services techniques de l'État.

L'importance de la planification locale dans le contexte actuel est caractérisée par 2 faits majeurs : les adoptions des objectifs de développement durable (ODD) et le renforcement de la politique de décentralisation.

Ceci est consolidé par le contexte international qui est caractérisé par l'adoption en septembre 2015, par la communauté internationale, des (ODD) qui prennent le relais des Objectifs Millénaire pour le développement (OMD) arrivés à terme. Cette adoption des ODD engage les acteurs à tous les niveaux, car le message phare - « ne laisser personne en rade » - suppose l'atteinte des objectifs à tous les niveaux (mondial, sous régional, national, local) par tous les acteurs.

Au niveau local, la poursuite des ODD interpelle sur les outils et stratégies à mettre en œuvre à cet effet. C'est dans ce cadre, que la planification locale qui encadre l'intervention au niveau territorial reste un outil d'une importance capitale. En effet, dans une collectivité qui respecte la cohérence de sa chaîne de planification, la prise en compte des ODD dans le document de planification se traduit par une budgétisation et un investissement sensibles aux ODD et donc une maximisation des chances de leur atteinte.

En somme, le contexte actuel est favorable au développement de la planification locale. Toutefois, il convient de se poser la question suivante : quelles sont les avancées sur lesquelles les acteurs peuvent se baser pour renforcer le développement de la planification locale ? Plusieurs avancées sont notées dans le domaine de la planification locale. Celles-ci portent sur la responsabilisation des acteurs locaux, l'harmonisation des processus de planification locale, la conception d'outils et la mise en place d'un cadre regroupant les principaux acteurs, notamment les jeunes.

Dans ce cadre général, la présente mission consiste à étudier les besoins en renforcement des capacités des divers acteurs du projet « **Politique jeunesse et participation des jeunes dans les politiques publiques en Tunisie – Fe3il.a** », notamment en nouvelles technologies, approches et programmes relatifs à la planification locale, à travers la formation, l'information, la communication, le renforcement institutionnel, les réformes politiques et la programmation nationale.

Les résultats de l'enquête des besoins de formation gagneront en justesse si nous combinons plusieurs niveaux d'analyse que nous avons précédemment développés (dans la partie méthodologie et au début de ce chapitre). Sans forcément faire une étude approfondie pour chacun des niveaux d'analyse, nous avons opté pour le choix de plusieurs méthodes qui ont permis de mieux évaluer les besoins en formation.

Aussi, la consultation des acteurs impliqués dans le processus d'évaluation des besoins en formation est incontournable. Dans la mesure du possible, notre analyse de besoins de formation a essayé de favoriser l'émergence d'un consensus au regard des modules de formation à considérer. L'implantation des modules de formation choisis en sera ainsi facilitée.

Les besoins en formation identifiés et exprimés d'une part, par les différents acteurs, les critiques et suggestions formulées lors des ateliers locaux de collecte des données, les divers entretiens menés auprès des principaux acteurs et partenaires du projet « Politique jeunesse et participation des jeunes dans les politiques publiques en Tunisie – *Fe3il.a* », et d'autre part, la passation d'un questionnaire (voir annexe n°1), le repérage de nouveaux besoins, des difficultés, ou bien une faible efficacité de participation en matière de planification locale nous ont permis de mieux appréhender les besoins en formation en examinant les propositions et les souhaits des acteurs et partenaires du projet *Fe3il.a* quant à ce qui pourrait être mis en place.

L'échantillon a été sélectionné par département (municipalité, société civile, institutions régionales, jeunes, représentants des médias) pour voir les besoins en formation du personnel par rapport à leur appartenance. Il est réparti comme suit :

Département	Nombre des participants enquêtés	Pourcentage %
Municipalité	28	15,74
Institutions régionales (affaires sociales, jeunesse et sport, etc.)	42	23,60
Société Civile	48	26,96
(Jeunes, professionnels des médias, etc.)	60	33,70
Total	178	100

Les éléments de l'inventaire ont porté surtout sur les besoins en formation touchant divers domaines méthodologiques et Soft Skills, tels que : la gouvernance de la planification locale, le management de la planification locale (processus, modes, systèmes, outils), l'approche participative en matière de la planification locale, la planification stratégique, gestion et management de projet, suivi-évaluation, communication, animation des réunions, gestion des conflits.

Les visites dans les 9 communes ont donné lieu à un diagnostic faisant ressortir la situation de chaque commune en termes de capacités et de compétences, de problèmes d'organisation institutionnels au niveau local, ainsi que les principales difficultés à traiter suite aux rencontres avec les jeunes et les femmes, les acteurs clés au niveau des municipalités et les acteurs de la société civile. Le diagnostic s'est donc référé, essentiellement, au degré d'implication des jeunes et femmes et à la notion de leur maîtrise ou leur capacité à gouverner au niveau des communes.

Ainsi, la triangulation des données collectées à travers la documentation du projet, l'enquête par questionnaire et les entretiens semi-structurés réalisés au cours des ateliers organisés dans les 9 communes concernées par le projet nous ont donné, au niveau de chaque cible, les résultats suivants.

3.2. Pour les municipalités

Les capacités portent sur quatre domaines propres aux municipalités : (i) le domaine institutionnel (centré sur le rôle des municipalités dans la prise de décision), (ii) le domaine organisationnel (centré sur, d'une part, l'état institutionnel et, d'autre part, le fonctionnement interne des services municipaux), (iii) le domaine technique (centré sur les compétences professionnelles humaines nécessaires à la bonne marche des services) et (iv) les interactions de la municipalité avec les acteurs et partenaires situés dans le territoire.

Le diagnostic a fait apparaître, à des degrés divers, que chacune des municipalités visitées ne parvient pas à assurer convenablement la satisfaction de la population locale.

Ces municipalités présentent des caractéristiques communes : absence de management et d'organisation adéquats dans les méthodes de travail et la communication interne, équipements insuffisants et rudimentaires, absence de confiance et transparence, faible implication des jeunes et femmes dans la planification stratégique, projets imposés, absence de la planification participative, difficultés au niveau de l'accès à l'information, mauvaise gestion des conflits, et notion de performance non prise en compte.

D'après les entretiens auprès des acteurs clés, faute de pouvoir offrir de meilleures conditions, les municipalités se vident de leurs compétences et s'appauvrissent en ressources humaines spécialisées. Malgré certains efforts, la gestion des municipalités est restée archaïque : l'implication des jeunes et femmes reste limitée faute de communication externe et d'insuffisance en matière de sensibilisation.

• Besoins ressentis

Dans les attendus communs à l'égard des jeunes, nous trouvons tout d'abord la nécessité de renforcer leurs capacités et la motivation à accroître l'efficacité de leurs moyens dans la prise de décision. La proposition qui se dégage est celle d'« un espace public d'expression » en vue de leur permettre d'être impliqués dans une démarche globale de planification participative locale afin de mieux gérer et mettre en œuvre les principales activités identifiées au niveau des municipalités notamment :

- la coordination avec les institutions locales et régionales ;
- la gestion et management des projets ;
- le dépouillement des appels d'offre ;
- le suivi des réalisations des activités des projets communaux ;
- le suivi des états financiers, des engagements et des paiements ;
- l'élaboration des rapports, suivi-évaluation, etc. ;
- le suivi des marchés publics selon Tuneps ;
- l'adoption de l'approche de suivi et d'évaluation : connaissance des indicateurs de suivi et d'évaluation relatifs à la mise en œuvre des projets de la commune.

En ce qui concerne la capacité de gouverner, nous avons identifié les besoins en renforcement des capacités au niveau de :

- l'organisation et fonctionnement interne des municipalités ;
- l'interaction avec les autres acteurs dans le territoire et les autres territoires (mobilisation, coordination d'acteurs, négociation, etc.) ;

- les actions techniques menées par la municipalité pour l'exercice de ses compétences (centrées sur le rôle des services).

Parmi les autres attendus communs, il convient de relever le souci de promouvoir des valeurs citoyennes, de favoriser les apprentissages sociaux et politiques des jeunes (soft skills, notamment au niveau de la communication interne et externe, apprentissage du « respect, de l'écoute et de l'esprit critique », gestion des conflits, développement humain et estime de soi), et de fluidifier les rapports entre les élus, les adultes et les jeunes.

3.3. Pour les jeunes

L'échange avec les jeunes et les discussions réalisées au niveau de chaque commune nous ont permis de ressentir la volonté de créer un climat propice avec les municipalités. En effet, les jeunes sont prêts à amorcer le changement et à contribuer, de manière participative au processus de décision.

La majorité a besoin d'une assistance qui porte sur la mise en œuvre et le suivi des plans d'action. Pour plusieurs enquêtés, un accompagnement est nécessaire pour approfondir, aider et encourager leur participation, pour convaincre les uns et les autres de s'engager dans le changement, pour fournir une formation pragmatique sur le terrain, pour contribuer à résoudre les blocages (gouvernance locale, techniques de communication, suivi-évaluation participatifs, gestion des connaissances, communication des résultats), pour trouver des solutions objectives hors de tout climat passionnel et enfin, pour apporter des conseils et une expertise, choses qui, pour certains, seraient de l'ordre de la nouveauté.

Cette catégorie de public n'a jamais participé à des activités relatives à la planification locale à l'exception d'une participation modeste pour les communes d'Agareb, de Djerba Ajim et de Chrayaa Machrek Shams. Ainsi, les principaux besoins exprimés en formation pour les jeunes sont résumés ainsi :

- gestion et management des projets ;
- animation de groupes ;
- outils et méthodes de planification locale (pilotage des délais et analyse des coûts)
- techniques de communication externe ;
- résolution des problèmes ;
- maîtrise des outils de l'approche participative et intégrée « API » ;
- gouvernance institutionnelle, technique, organisationnelle et territoriale ;
- gestion du stress.

3.4. Pour la Société Civile

Nous avons identifié au niveau des acteurs des organisations de la société civile des besoins en renforcement des capacités axés sur plusieurs thématiques, dont, principalement : (i) le leadership, (ii) la rédaction des projets, (iii) le management et la gestion des projets, (iv) la maîtrise des outils de l'approche participative et intégrée « API », (v) les méthodes et techniques de plaidoyer et de recherche de partenariats et de financement, (vi) les techniques de communication et de promotion, et (vii) la connaissance des indicateurs de suivi et évaluation relatifs à la mise en œuvre des projets de la commune, le réseautage, etc. D'après les acteurs des organisations de la société civile, la finalité de ces programmes et activités de renforcement des capacités est de :

- asseoir la viabilité, la durabilité et l'efficacité des organisations de la société civile ;
- concevoir des projets et initiatives pertinents, viables et durables ;
- assurer le management et la gestion efficaces des projets et initiatives en faveur des municipalités et de la population locale.

3.5. Pour le personnel des institutions régionales

La plupart des interviewés expriment une satisfaction au niveau de la participation à des activités liées à la planification locale, notamment, concernant le suivi de l'exécution des projets communaux, l'évaluation à mi-parcours, la localisation géographique des actions. Toutefois, ces derniers déplorent le manque d'un complément de formation méthodologique et en Soft Skills pour la réussite du projet *Fe3il.a* dans la planification locale. Ainsi, les principaux besoins exprimés sont les suivants :

- les techniques de communication et animation de groupes ;
- les approches techniques : méthodes et outils de la planification locale ;
- la conception, l'élaboration et le suivi des projets communaux ;
- la planification régionale et la veille économique ;
- la gouvernance institutionnelle, technique, organisationnelle et territoriale ;
- la maîtrise des outils de l'approche participative et intégrée « API » ;
- la gestion et le management des projets ;
- les systèmes de gestion des connaissances : communication des résultats et rapports ;
- la gestion des conflits.

IV. ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Nous avons demandé aux enquêtés de s'exprimer à l'égard de l'utilité de certains modules de formation dégagés à partir de la documentation du projet, en première approche et à travers des entretiens semi-structurés avec certains acteurs présents dans les différents ateliers organisés dans les 9 communes concernées par le projet.

Le tableau suivant montre le positionnement à l'égard des modules de formation dégagés à partir de la documentation du projet, des résultats de l'enquête menée auprès de 178 interviewés (municipalités, services publics, associations jeunes, journalistes, etc.) et des produits des ateliers réalisés au niveau des 9 municipalités concernées par le projet *Fe3il.a*.

N°	Modules	Municipa- lité	Institutions régionales	Société Civile	Jeunes	Total
		(en%)				
1	Approche participative et intégrée « API » : Méthodes et outils	7,86	16	16,29	14	54,15
2	Planification locale : Outils et méthodes	7,30	9,55	14	15,73	46,58
3	Approche de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des projets de la commune	8,42	10,11	15,16	13,48	47,17
4	Management et gestion des projets	7,86	12,92	16,29	18	55,07
5	Techniques de coaching et d'animation liée à la gestion planification locale	9	9,55	11,23	12,92	42,70
6	Techniques de communication interne	6	12,35	14	15,73	48,08
7	Techniques de communication externe	8,42	11,23	14	15,16	48,81

8	Tableau de bord : contrôle de la performance et indicateur de gestion	5	9,55	14	12,35	40,90
9	La gouvernance institutionnelle, technique, organisationnelle et territoriale	6,74	15,16	12,92	14	48,82
10	Gestion des conflits	4,49	12,35	10,67	12,35	39,86
11	Gestion du stress	7,30	11,79	12,35	13,48	44,92
12	Animation des groupes	5,61	10,11	10,67	16,29	42,68
13	Résolution des problèmes	5,61	9	14,60	15,16	44,37
14	Formation des formateurs « TOT »	6,61	8,42	8,42	14	37,45
15	Développement humain et estime de soi	7,86	11,79	9	13,48	42,13
16	Approche genre	5	8,42	8,42	12,35	34,19
17	Analyse transactionnelle	7,30	10,11	9,55	12,35	39,31

Afin d'éviter des répétitions et dans la mesure où les aspects développés précédemment présagent souvent ce qui est souhaité (besoins), deux grandes rubriques de formation sont mises en évidence : une formation en méthodologie et une formation en soft skills.

4.1. Une formation méthodologique

La plupart des acteurs enquêtés ont exprimé, et de façon explicite, leur insuffisance d'expérience et leur faible capacité d'innovation en approches de développement et de planification stratégique locale, notamment, en ce qui concerne l'approche participative, les outils et méthodes de planification locale, la gouvernance et le management des projets visant à accompagner les acteurs à la base pour une meilleure participation à la vie locale. Un tel besoin suppose un travail d'animation et d'accompagnement en matière :

- de méthodes de diagnostic participatif rapide, plans de développement local (PDL) ;
- de sensibilisation et de renforcement de la société civile qui est d'une importance cruciale dans la prise de conscience de la population locale.

Les besoins identifiés au cours des ateliers sont exprimés dans le tableau suivant.

N	MODULES	Besoins en formation méthodologique exprimés par les différents acteurs par priorité (en %)				
		M	IR	SC	JEUNES	Total
1	Management et gestion des projets	7,86	12,92	16,29	18	55,07
2	Approche participative et intégrée « API » : Méthodes et outils	7,86	16	16,29	14	54,15
3	Gouvernance institutionnelle, technique, organisationnelle et territoriale	6,74	15,16	12,92	14	48,82
4	Approche de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des projets communaux	8,42	10,11	15,16	13,48	47,17
5	Planification locale : outils et méthodes	7,30	9,55	14	15,73	46,58
6	Tableau de bord : contrôle de la performance et indicateur de gestion	5	9,55	14	12,35	40,9
7	Approche genre	5	8,42	8,42	12,35	34,19

4.2. Une formation en Soft Skills

L'aptitude à la communication est considérée comme une méta-compétence qui conditionne le développement personnel, l'autonomie et facilite le travail des acteurs.

Les techniques Soft Skills constituent des outils indispensables dans tout travail en équipe pluridisciplinaire et au niveau de la collaboration des divers services publics, de la société civile, des jeunes, etc. pour l'atteinte des objectifs du projet, mais également au niveau de conseils d'aide à la décision, de sensibilisation, d'animation et de mobilisation de la population locale.

Les diverses investigations menées sur le terrain (entretien, documentation, observation, etc.) ont révélé les difficultés et les insuffisances suivantes :

- l'insuffisance d'outils et de canaux de communication, ce qui empêche la bonne circulation de l'information ;
- le manque de familiarisation/maîtrise de méthodes et d'approches de communication adaptées aux besoins ;
- le manque de coordination entre les différentes structures (municipalité, services publics, société civile) et la population (notamment les jeunes) et le développement/l'émergence/l'apparition de conflits en interne ou avec la population locale ;
- les insuffisances en matière des techniques d'animation de groupes ou des équipes de travail (gestion d'une réunion, etc.) ;
- le manque d'expérience de travail en réseau entre les différents partenaires ;
- la faible utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Les besoins identifiés au cours des ateliers sont exprimés dans le tableau suivant :

N	MODULES	Besoins en formation méthodologique exprimés par les différents acteurs par priorité (en %)				
		M	IR	SC	JEUNES	Total
1	Techniques de communication interne	6	12,35	14	15,73	48,08
2	Techniques de communication externe	8,42	11,23	14	15,16	48,81
3	Techniques de coaching et d'animation	9	9,55	11,23	12,92	42,7
4	Gestion du stress	7,30	11,79	12,35	13,48	44,92
5	Résolution des problèmes	5,61	9	14,60	15,16	44,37
6	Animation des groupes	5,61	10,11	10,67	16,29	42,68
7	Développement humain et estime de soi	7,86	11,79	9	13,48	42,13
8	Gestion des conflits	4,49	12,35	10,67	12,35	39,86
9	Analyse transactionnelle	7,30	10,11	9,55	12,35	39,31
10	Formation des formateurs « TOT »	6,61	8,42	8,42	14	37,45

4.3. Formules pédagogiques et autre besoins ressentis

La formule pédagogique obtenant une approbation de plus ou moins 75% des acteurs enquêtés serait une formation de 1 à 3 jours selon l'importance des thèmes qui seront traités. Le tableau suivant illustre les différents propos exprimés par les différents acteurs (municipalité, services publics, société civile et autres) :

	Formule pédagogique à l'attention des différents acteurs (municipalité, services publics, société civile, autres)
Durée des modules	1 à 3 jours
Période	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité pendant les weekends (<i>afin de ne pas perturber l'exercice des fonctions administratives</i>) • Période et durée adaptées au contenu mais espacées dans le temps.
Nombre de formés	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants par groupe limité.
Lieu	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes conditions de formation • Lieu de formation favorable.

Quant aux attentes particulières des répondants concernant la mise en place de la formation, ces derniers souhaitent que les connaissances soient pertinentes, applicables dans le processus de leur intervention avec les autres partenaires et que des exemples concrets soient présentés en matière de planification locale.

- Certains souhaitent des formations par groupement (par exemple : Agareb, Djerba Ajim, Ben Guerdane, El Aroussa, Medjez El Bab, Douar Hicher et Chrayaa Machrek Shams) ; ou des visites d'étude à des projets pilotes, pour l'échange d'expériences, la consolidation des liens entre les équipes et pour une meilleure efficacité de la formation.
- D'autres expriment leur besoin en formation sur la mobilisation de fonds, comment répondre à des appels d'offres lancés par des partenaires techniques et financiers et les techniques d'élaboration des requêtes pour répondre à des appels d'offres lancés par des partenaires techniques et financiers.

V. PRÉSENTATION DU PROGRAMME DE FORMATION

5.1. Formation méthodologique

Le tableau suivant présente l'ensemble des modules de formation en méthodologie :

N	MODULES
1	Management et gestion des projets
2	Gouvernance institutionnelle, technique, organisationnelle et territoriale
3	Planification locale : outils et méthodes
4	Approche genre

5.1.1. Indications sur les bénéficiaires de la formation

Les tableaux présentés ci-dessous précisent pour chaque module de formation le nombre de groupes d'acteurs à former, ainsi que le nombre de participants par groupe.

Par souci d'efficacité et de qualité de la formation, les groupes en formation ne devront pas dépasser 20 participants à fin d'assurer le bon déroulement des cas pratiques, pour faciliter les échanges et la dynamique du groupe (interactions : évolution des idées de chacun sous l'effet des idées des autres) et permettre au formateur de pouvoir traiter les problématiques rencontrées par les participants lors de l'exercice de leur métier. Le fonctionnement de base repose sur la participation de tous, quel que soit leur statut.

À partir de 20 participants, la session doit être dédoublée, car il y a un risque de perte d'intérêt et d'efficacité de la formation (pas de dynamique de groupe, réduction de la créativité, pertes de temps, etc.).

	MODULES	Durée (en jours)	Public cible	Nbre participants
M1	Management et gestion des projets	3	Jeunes, SC, IR, M	20
M2	Gouvernance institutionnelle, technique, organisationnelle et territoriale	1	IR, Jeunes, SC et M	20
M3	Planification locale/Approche participative : Outils et méthodes	3	Jeunes, SC, IR, M	20
M4	Approche genre	1	Jeunes, SC, IR, M	20
	Total	8		

5.1.2. But et objectifs de la formation

Le but de cette formation est d'améliorer les compétences des acteurs du projet *Fe3il.a* en planification locale, approche participative, approche genre, management des projets et suivi-évaluation des projets. Les principaux objectifs de cette formation sont les suivants :

- améliorer la capacité d'analyse en matière de planification locale ;
- aider les participants à établir le lien entre la théorie participation/planification et développement et sa pratique et comment l'intégrer dans leur travail quotidien et surtout sur le terrain ;
- permettre aux participants d'intégrer les concepts de planification, de participation, de genre au sein du projet *Fe3il.a* en faveur des bénéficiaires.

5.1.3. Résultats attendus

Les résultats attendus à la fin de cette formation sont les suivants :

- une bonne assimilation par les participants de l'approche participative, du genre et du développement, comment les intégrer à tous les niveaux du projet et comment faire le lien avec les bénéficiaires ;
- la maîtrise des étapes, outils et méthodes de la planification participative ;
- une bonne assimilation du processus de la gouvernance locale des projets communautaires.

5.1.4. Contenu de la formation : Fiches Pédagogiques

Module M1 : Management et Gestion des projets	
<p>Objectifs de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux participants de mieux comprendre et de mieux connaître les méthodes et les outils de management des projets communautaires. 	<p>Objectifs pédagogiques</p> <p>Être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • structurer et planifier un projet • maîtriser l'ensemble des risques liés à un projet • mesurer l'avancement d'un projet • appliquer la méthode au suivi de projet de chaque participant • connaître les procédures et méthodes de conception, d'exécution du budget • connaître le suivi annuel du budget.

Jours	Contenus/concepts clés à aborder	Méthodes et Moyens Pédagogiques	Durée (heures)	
			Théorie	Pratique
SEANCE 1				
J1	<ul style="list-style-type: none"> Le cadrage d'un projet L'analyse des risques. 	Pédagogie active : exercices de simulations et études de cas.	1h	2h
SEANCE 2				
J1 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> Le planning d'un projet Le rôle des acteurs Faire le reporting d'un projet Faire le bilan d'un projet. 	Pédagogie active : exercices de simulations et études de cas.	1h	2h
SEANCE 3				
J2	<ul style="list-style-type: none"> La planification budgétaire Les masses limitatives Le financement des budgets. 	Pédagogie active : exercices de simulations et études de cas.	1h	2h
SEANCE 4				
J2 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> o Les règles – La conception budgétaire • Les règles budgétaires • Construire un budget • Les évolutions budgétaires durant l'année. 	Pédagogie active : exercices de simulations et études de cas.	1h	2h
SEANCE 5				
J3	<ul style="list-style-type: none"> o La gestion budgétaire • Le budget, outil de gestion • L'arbitrage dans l'affectation des ressources en interne • De la prévision à l'exécution du budget • L'analyse des écarts. 	Pédagogie active : exercices de simulations et études de cas.	1h	2h
SEANCE 6				
J3 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> o Le pilotage • L'approche systémique • Les tableaux de bord et de suivi • Le dialogue de gestion. 	Pédagogie active : exercices de simulations et études de cas.	1h	2h
Total			6 h	12 h

Module M2 : La gouvernance institutionnelle, technique, organisationnelle et territoriale

Objectifs de formation

Initier les participants aux principes et exigences de la gouvernance locale leur permettant d'élaborer et de gérer les projets communaux selon une approche participative avec les autres partenaires.

Objectifs pédagogiques

Être capable de :

- assurer une gestion participative des projets communaux
- améliorer la coordination entre les acteurs concernés par la gestion d'un projet communal
- maîtriser les techniques de coaching des projets communaux
- réaliser des effets de synergie positifs.

Jours	Contenus/concepts clés à aborder	Méthodes et Moyens Pédagogiques	Durée (heures)	
			Théorie	Pratique
SEANCE 1				
J1	<ul style="list-style-type: none"> • La notion de gouvernance, ses fondements, cadre institutionnel de la gouvernance locale • Débattre et développer les principes de la bonne gouvernance locale • Les intérêts des parties prenantes et gouvernance locale des projets communaux. 	Pédagogie active, en faisant des travaux de groupe, individuels et des études de cas.	1h	2h
SEANCE 2				
J1 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Place du management des projets communaux dans la gouvernance locale (l'empowerment, le leadership, l'engagement organisationnel, l'éthique). 	Pédagogie active, en faisant des travaux de groupe, individuels et des études de cas.	1h	2h
Total			2 h	4 h

Module M3 : Planification locale et Approche participative

Objectifs de formation

Permettre aux participants de mieux comprendre et de mieux connaître la planification locale.

Objectifs pédagogiques

Être capable de :

- contribuer à la mise en œuvre de la planification locale
- participer aux activités de suivi, de supervision et d'évaluation participative
- savoir formuler une requête de financement.

Jours	Contenus/concepts clés à aborder	Méthodes et Moyens Pédagogiques Théorie	Durée (heures)	
			Pratique	
SEANCE 1				
J1	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel de la méthodologie de la planification locale participative adoptée pour l'élaboration de plans de développement au niveau des communautés de base • Mise en œuvre du diagnostic participatif et identification des actions. 	Pédagogie active : exercices de simulations et études de cas. Outils pédagogiques appropriés <i>pour visualiser et schématiser les présentations : Data Show, flipchart, tableau blanc, Métaplan.</i>	1h	2h
SEANCE 2				
J1 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les étapes et outils de la planification locale et procédures de mise en œuvre de l'API : <ul style="list-style-type: none"> • analyse diagnostic (Analyse SWOT) • analyse participative (arbre à problèmes, arbre à solutions, etc.). 	Pédagogie active : travaux de groupe et études de cas. Outils pédagogiques appropriés <i>pour visualiser et schématiser les présentations.</i>	1h	2h
SEANCE 3				
J2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planification locale selon le cadre logique : <ul style="list-style-type: none"> • objectif général • objectif opérationnel • résultats ○ Planification locale selon le cadre logique (suite) : <ul style="list-style-type: none"> • activités • indicateurs • sources de vérification • hypothèses/risques • élaboration du plan d'action. 	Pédagogie active : travaux de groupe et études de cas. Outils pédagogiques appropriés.	1h	2h

SEANCE 4				
J2 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planification participative : <ul style="list-style-type: none"> • définitions de la participation • les objectifs et les principes de l'approche participative • les dimensions de l'approche participative • les étapes de l'approche participative. 	Pédagogie active, études de cas concrets. Travail en sous-groupes.	1h	2h
SEANCE 5				
J3	<ul style="list-style-type: none"> • Conception d'un plan d'action participatif • Suivi/coaching sur la mise en œuvre du plan d'action. 	Pédagogie active, études de cas concrets. Travail en sous-groupes.	1h	2h
SEANCE 6				
J3 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Revue et analyse des différentes sources de financement institutionnel pour les organisations : <ul style="list-style-type: none"> • Identification des éléments à mettre en place pour débiter la recherche de financement • Conception et rédaction du dossier de demande de financement • Les bonnes pratiques pour développer des dossiers de demande de financement • Identification des éléments à améliorer dans les demandes de financement. 	Pédagogie active, études de cas concrets. Travail en sous-groupes.	3h	1h
Total			8 h	11 h

Module M4 : Approche Genre

Objectifs de formation

Permettre aux participants de mieux comprendre le rôle essentiel des groupes vulnérables (femmes, jeunes, personnes handicapées, etc.) dans le développement local et les possibilités de promotion de leurs activités.

Objectifs pédagogiques

Être capable de :

- participer à la promotion et la valorisation des activités et projets des femmes, des jeunes dans le développement local
- garantir l'égalité des chances entre les genres.

Jours	Contenus/concepts clés à aborder	Méthodes et Moyens Pédagogiques	Durée (heures)	
			Théorie	Pratique
SEANCE 1				
J1	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de l'approche Genre • Historique de l'approche Genre • Utilité de l'approche Genre • Rôle des hommes et des femmes dans la planification locale. 	Pédagogie active, en faisant des travaux de groupe, individuels et des études de cas.	1h	2h
SEANCE 2				
J1 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Les piliers de l'approche Genre • Accès et contrôle de ressources et des bénéfiques • Quelques outils de l'approche Genre • Application de la matrice de l'approche Genre. 	Pédagogie active, en faisant des travaux de groupe, individuels et des études de cas.	1h	2h
Total			2 h	4 h

5.2. Formation en Soft Skills

Le tableau suivant présente l'ensemble des modules de formation sur les **techniques de Soft Skills** :

N	MODULES
1	Techniques de communication interne et externe
2	Techniques de coaching et d'animation des groupes

5.2.1. Indications sur les bénéficiaires de la formation

Les tableaux présentés ci-dessous précisent pour chaque module de formation le nombre des groupes d'acteurs à former, ainsi que le nombre de participants par groupe.

Par souci d'efficacité et de qualité de la formation, les groupes en formation ne devront pas dépasser 20 participants à fin d'assurer le bon déroulement des cas pratiques, pour faciliter les échanges et la dynamique du groupe (interactions : évolution des idées de chacun sous l'effet des idées des autres) et pour permettre au formateur de pouvoir traiter les problématiques rencontrées par les participants lors de l'exercice de leur métier. Le fonctionnement de base repose sur la participation de tous, quel que soit leur statut.

À partir de 20 participants, la session doit être dédoublée car il y a un risque de perte d'intérêt et d'efficacité de la formation (pas de dynamique de groupe, réduction de la créativité, pertes de temps, etc.).

	Modules	Durée (en jours)	Public cible	Nbre participants
M1	Techniques de communication interne et externe	2	Jeunes, SC, IR et M	20
M2	Techniques de coaching et d'animation des groupes	2	Jeunes, SC, IR et M	20
Total		4		

5.2.2. But et objectifs de la formation

Le but de cette formation est d'outiller et d'améliorer les compétences des acteurs du projet *Fe3il.a* en relation humaine dans différentes situations professionnelles et personnelles.

Les principaux objectifs de cette formation sont les suivants :

- sensibiliser les différents acteurs sur l'importance de la communication dans la mise en œuvre des activités du projet *Fe3il.a* ;
- développer les compétences des différents acteurs à maîtriser les situations dans lesquelles ils sont amenés à communiquer avec toutes les parties prenantes, dans toutes les situations professionnelles et sociales ;
- comprendre les situations de conflits et cerner leur rôle selon les différents modes d'intervention : nature, limites et positionnement en situation conflictuelle ;
- développer les compétences des participants en matière de techniques et de méthodes d'animation ;
- connaître et développer les outils de gestion des connaissances indispensables pour le travail en équipe, en réseau pour une meilleure collaboration des diverses institutions régionales, organisations de la société civile et de la population locale, notamment, les jeunes pour l'atteinte des objectifs du projet *Fe3il.a*.

5.2.3. Résultats attendus

Les résultats attendus à la fin de cette formation sont les suivants :

- disposer d'une équipe formée au travail en équipes, au partage d'objectifs communs et à la communication avec l'environnement externe ;
- maîtriser des situations dans lesquelles les différents acteurs des différentes institutions sont amenés à recueillir, organiser, collaborer, affiner et diffuser les connaissances dans le contexte de leur travail ;
- disposer d'une équipe de cadres responsables, confiante et apte à la gestion des conflits et à la prise de décision.

5.3. Contenu de la formation : Fiches Pédagogiques

Module 1 : Les techniques de communication Interne et externe

Objectifs de formation

Permettre aux participants de mieux comprendre et de mieux maîtriser les situations dans lesquelles ils sont amenés à communiquer avec toutes les parties prenantes, dans toutes situations professionnelles et sociales.

Objectifs pédagogiques

Être capable de réussir une communication interne et externe en milieu professionnel.

Jours	Contenus/concepts clés à aborder	Méthodes et Moyens Pédagogiques	Durée (heures)	
			Théorie	Pratique
SEANCE 1				
J1	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualisation de la communication : définitions, objectifs, fonctions, principes et schémas. • Les différents types et méthodes de communication interne et externe (<i>descendant, ascendant, écrit, oral, technologique, information, dialogue, etc.</i>). 	<p>Pédagogie active, en faisant des exercices de simulations et des études de cas.</p> <p>Outils pédagogiques appropriés pour visualiser et schématiser les présentations : <i>Data Show, flipchart, tableau blanc.</i></p>	1h	2h

SEANCE 2				
J1(suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences nécessaires pour une bonne communication interne et externe • Conditions de mise en œuvre des activités de communication interne et externe • Outils de la communication interne et externe. 	<p>Pédagogie active, en faisant des travaux de groupe et des études de cas.</p> <p>Outils pédagogiques appropriés pour visualiser et schématiser les présentations : <i>Data Show, flipchart, tableau blanc.</i></p>	1h	2h
SEANCE 1				
J2	<ul style="list-style-type: none"> • L'importance de la communication interne et externe comme outil de partage transparent de l'information et comme outil d'aide à la décision (démarche stratégique pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres d'une organisation). 	<p>Pédagogie active ; travaux de groupe et études de cas.</p> <p>Outils pédagogiques appropriés pour visualiser et schématiser les présentations : <i>Data Chow, flipchart, tableau blanc.</i></p>	1h	2h
SEANCE 2				
J2 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de communication au niveau régional et local (accès et circulation de l'information, etc.) • Importance des TIC (informatique, audiovisuel, multimédias, Internet, e-mailings, etc.) permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous toutes les formes numériques). 	<p>Pédagogie active : travaux de groupe et études de cas.</p> <p>Outils pédagogiques appropriés pour réaliser des travaux sur supports numériques : <i>outils informatiques, Data Chow, flipchart, tableau blanc.</i></p>	1h	2h
Total			4 h	8 h

Module 2 : Techniques de coaching et d'animation des groupes

Objectifs de formation

Permettre aux participants de mieux comprendre et de mieux connaître les techniques d'animation des groupes.

Objectifs pédagogiques

Être capable :

- de comprendre les phénomènes qui régissent la vie d'un groupe
- d'organiser et d'animer des groupes d'adultes.

Jours	Contenus/concepts clés à aborder	Méthodes et Moyens Pédagogiques	Durée (heures)	
			Théorie	Pratique
SEANCE 1				
J1	<ul style="list-style-type: none"> • Les bonnes pratiques du coaching • Les outils du coaching • L'animation : définition, fonctions, principes et objectifs • Profils et rôles des animateurs • Styles d'animation • Méthodes et techniques d'animation d'un groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pédagogie active, en faisant des exercices de simulations et des études de cas. • Outils pédagogiques appropriés pour visualiser et schématiser les présentations : <i>Data show, flipchart, tableau blanc.</i> 	1h	2h
SEANCE 2				
J1 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences fondamentales de l'animateur • Caractérisation d'un groupe (types, structure, etc.) • Caractéristiques et applications de la dynamique de groupe • Techniques de gestion des différentes formes du conflit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pédagogie active : Mise en situation à partir de cas concrets ; Séances d'animation filmées • Matériel audio-visuel appropriés pour filmer et visualiser les séances 	1h	2h

SEANCE 1					
J2	<ul style="list-style-type: none"> Préparation et animation d'une équipe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Séances d'animation filmées 	1h	2h	
	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des pratiques d'animation L'animation comme outil du changement social. 	<ul style="list-style-type: none"> Matériel audio-visuel approprié pour filmer et visualiser les séances. 			
SEANCE 2					
J2 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> L'approche PNL Les démarches (étapes) de coaching et les principes fondamentaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Séances d'animation filmées Matériel audio-visuel approprié pour filmer et visualiser les séances 	1h	2h	
Total			4 h	8 h	

5.4. Exigences pour les soumissionnaires

Pour les modules de formation méthodologique, les formateurs doivent remplir pour chaque module de formation, les qualités et les compétences ci-dessous indiquées.

5.4.1. Profils et compétences des formateurs

a) Formation Méthodologique

- ✓ **Niveau d'études supérieures des formateurs** : Le formateur doit avoir au moins une formation initiale Bac + 5.
- ✓ **Profil des formateurs** : Les formateurs doivent avoir une *expérience professionnelle* et des *compétences pédagogiques* en formation d'adultes (andragogie).
 - Le formateur doit avoir animé au moins deux modules de formation cités précédemment.
 - Le formateur doit avoir une expérience professionnelle dans le domaine de la **formation méthodologique** ou dans les **projets à caractère participatif**.
 - Pour les modules **M1 et M3**, le formateur doit avoir une longue expérience dans le domaine de la planification locale, l'élaboration des PDLs. Il doit aussi avoir une bonne connaissance des méthodes de gestion et de suivi et évaluation des projets.
 - Pour le module **M4**, le formateur doit avoir une expérience en approche Genre.

- Pour le module **M2**, le formateur doit avoir une expérience en matière de formation en gouvernance locale des activités des organisations professionnelles et publiques.

b) Formation en Soft Skills

- ✓ Les formateurs doivent avoir une *expérience professionnelle* et des **compétences pédagogiques** en formation d'adultes (Andragogie).
- ✓ **Niveau d'études supérieures des formateurs** : Le formateur doit avoir au moins une formation initiale Bac + 5.
 - Le formateur doit avoir :
 - une expérience dans l'animation des séminaires et ateliers de formation sur les techniques de communication ;
 - une expérience dans la conception et le développement des stratégies de communication dans le milieu professionnel, de préférence dans le cadre des projets à caractère participatif ;
 - animé au moins deux modules de formation cités précédemment.
 - Pour le module **M2** (*Techniques de coaching et d'animation des groupes*), le formateur doit avoir une expérience en animation des équipes de travail et avoir animé au moins deux ateliers de formation.
 - Pour le module **M1** (*techniques de communication*), le formateur doit avoir animé au moins deux ateliers de formation en techniques de communication interpersonnelle.

5.4.2. Expériences de l'expert formateur

- ✓ L'expert formateur doit avoir une expérience confirmée dans les domaines suivants :
 - l'ingénierie de formation ;
 - l'ingénierie pédagogique ;
 - la pédagogie des adultes (andragogie).
- ✓ L'expert formateur doit présenter une liste des modules de formation qu'il a animés durant les 3 dernières années. Chaque module doit contenir (la date et les institutions bénéficiaires de la formation).

5.5. Modalités pratiques de mise en œuvre de la formation

5.5.1. Au niveau de l'expert formateur

a) Organisation et calendriers des activités de formation

L'expert formateur sera appelé à présenter le contenu détaillé de la formation avec les supports de formation ainsi qu'un calendrier. Ces derniers seront approuvés par l'Unité de Gestion du Projet *Fe3il.a* avant le démarrage de la conception et la mise en œuvre des modules de formation.

La durée globale de la mission s'étend depuis la préparation des documents et des supports de formation jusqu'à la fin de chaque session de formation. CILG-VNG International fixera la date de démarrage de la mission et le calendrier définitif en concertation avec les formateurs experts.

b) Dossier pédagogique

Le dossier pédagogique comprend tous les documents qui sont fournis par les formateurs-experts aux participants au cours de chaque module en appui au contenu de la formation. Le dossier pédagogique doit être soumis pour approbation de la part de l'équipe du projet dix jours avant le démarrage du module de formation.

c) Durée des journées de formation

Les journées de formation seront de 6 heures (3 heures en séance matinale et 3 heures minimum en séance l'après-midi). Les séances seront séparées par une pause-déjeuner.

d) Indications sur la mise en œuvre de la formation

L'exécution des activités de la formation comprend les tâches suivantes :

- **Coordination avec les parties concernées** afin d'apporter les ajustements, en cas de besoin, du programme de formation avec les besoins réels des participants en vue d'établir le programme final de chaque module de formation, en commun accord avec l'équipe du Projet *Fe3il.a*.
- **Au cours de l'animation** des séances de formation, les formateurs experts doivent :
 - traiter les contenus de formation (exposés scientifique, techniques et méthodologiques, travaux pratiques, etc.) conformément aux contenus et en utilisant les méthodes pédagogiques actives adaptées aux adultes en se référant aux fiches pédagogiques ci-dessus ;
 - préparer une fiche d'évaluation des connaissances avant et après formation et préparer une liste des formés présents à la session ;
 - évaluer à la fin de chaque module de formation les séances par les participants ;
 - élaborer un rapport d'évaluation de l'organisation du module de formation, synthèse de l'évaluation faite par les participants et des propositions de nature à contribuer à la consolidation des acquis, au développement des compétences des participants et leur contribution efficace aux activités du projet *Fe3il.a*.

Le rôle du formateur est de faire progresser le groupe vers ses objectifs en stimulant les interactions et en fondant sa neutralité quant au contenu des échanges.

Ce cycle de formation comprend :

- Des **apports méthodologiques** illustrés par des **exemples** et des **études de cas** concrets dans le contexte du thème ;
- Des **travaux de groupe** portant sur des thèmes relatifs aux activités des formés dans le projet *Fe3il.a*.

L'ensemble des apports et des travaux mènera à la résolution des difficultés incluant l'application de tous les thèmes abordés dans la formation.

- Les méthodes pédagogiques

Les méthodes pédagogiques à utiliser doivent être adaptées à la formation des adultes et le développement des compétences. Les formateurs feront largement recours aux méthodes actives **de formation ou formation-action : Pédagogie de projet, Pédagogie par résolution de problèmes, Pédagogie active, etc.**

- Rapports

Les rapports et les éventuelles annexes techniques qui devront être présentés au projet *Fe3il.a* par les formateurs-experts seront rédigés en langue française et doivent contenir les éléments suivants :

- les supports de formation ;
- un rapport sur le déroulement et l'évaluation de la formation (y compris les feuilles de présence).

Le rapport sera remis sous forme numérique et document papier, en 2 exemplaires.

5.5.2. Au niveau du CILG-VNG International

a) Organisation et calendriers des activités de formation

CILG-VNG International fixera la date de démarrage de la mission et le calendrier définitif en concertation avec les experts formateurs.

b) Logistique de formation

Les frais de **transport**, de **location des salles**, d'**hébergement** et de **restauration** et de **pause-café** des participants seront à la charge du projet *Fe3il.a*, ainsi que :

- la multiplication des documents et supports de formation ;
- le matériel pédagogique et audiovisuel ;
- les autres matériels pédagogiques (stylos, serviettes, bloc-notes, etc.).

Le choix du lieu dépendra bien évidemment des thèmes de formation et des dynamiques de groupe et des conditions de concentration productive qu'on veut créer. De ce fait, il est conseillé de choisir des lieux de formation en concertation avec les partenaires.

c) Invitation des participants

L'invitation des participants s'effectue par écrit au moins **10** jours avant le démarrage de chaque module de formation.

Le nombre des participants à inviter est de **15** participants par groupe (avec un maximum de 20).

d) Indications sur les critères de sélection

À titre purement indicatif, les offres techniques devraient être évaluées sur la base de la conformité aux critères et qualifications requises/acceptabilité.

Les critères s'appliqueront aux candidats séparément et l'évaluation entre les candidatures se fera sur la base de l'évaluation financière (le moins disant).

VI. RECOMMANDATIONS

À la lumière des résultats de la mission, voici quelques recommandations devant guider le développement de la formation sur la planification locale.

6.1. Aspect contenu

- Tenir compte de la formation initiale et de la formation continue des professionnels puisqu'elles constituent leurs acquis (connaissances antérieures). La majorité des répondants provient de disciplines diversifiées et un grand nombre possède une formation supérieure.
- Garder une cohérence entre les contenus de formation et les priorités du projet *Fe3il.a*.
- Considérer les priorités des acteurs qui seront directement impliqués dans les activités du projet *Fe3il.a*, notamment, les jeunes et femmes en situations vulnérables.

6.2. Aspect pédagogique

- Utiliser l'approche de professionnalisation pour développer les contenus multidisciplinaires et les tâches intégratrices favorisant les compétences professionnelles.
- Préférer le développement de modules de formation permettant une flexibilité au niveau du contenu et de la durée sur la base des besoins et des priorités du projet *Fe3il.a*.
- Utiliser des stratégies de formation et des méthodes pédagogiques favorisant le développement des compétences professionnelles ; par exemple, la formation-action, la pédagogie par problème, la pédagogie de projet, le travail en groupe, les études de cas réels.
- Se référer aux propositions d'activités ou des études de cas venant des professionnels pour créer des outils pédagogiques les rejoignant dans leur domaine de façon globale, mais aussi spécifique au domaine de la planification locale. Ces études de cas faciliteront l'intégration des connaissances déclaratives (théoriques), procédurales et conditionnelles afin d'amener les participants à mieux savoir-agir dans le cadre des activités du projet *Fe3il.a*.
- Il est souhaitable que la formation soit en langue arabe.

6.3. Aspect organisationnel

- Recourir à une formule pédagogique de 1 à 2 jours (selon le thème) espacés de deux semaines environ afin d'assurer la continuité.
- Proposer des contenus en ligne contenant des connaissances déclaratives pour lesquelles le niveau de besoins est moins grand.
- Fournir du matériel pédagogique pertinent sous une forme facilitant la mise à jour à laquelle les participants pourront se référer.

6.4. Quelques principes pour la mise en place d'une formation qui répond aux besoins exprimés

Il faut que la formation apporte des aptitudes générales nécessaires aux acteurs des différents départements dans l'exercice de leur rôle d'acteurs de développement capables de mobiliser la population pour leur propre développement à travers les activités du projet *Fe3il.a*.

- Il faut que la formation donne des aptitudes à la relation avec autrui (communication interpersonnelle), à la vie de groupe (animation de groupe) et à travailler en réseau pour un renforcement mutuel des compétences.
- Pour organiser des formations, il ne suffit pas que les « maîtres d'œuvres » aient des idées sur ce qui est « bien » pour les stagiaires. Il faut également que ceux-ci aient conscience que les objectifs de formation qui leur sont préparés correspondent effectivement à leurs besoins : pédagogie active.
- Rappelons que cette formation a pour objectif de renforcer les capacités des différents partenaires du projet *Fe3il.a* tout en développant leurs compétences pédagogiques et méthodologiques.
- Il est bien évident que ce programme de formation ne saurait être figé. Bien au contraire il doit être souple et évolutif pour s'adapter en permanence aux besoins exprimés lors du déroulement de la formation.

13. Quels sont les principaux enjeux que vous pouvez avancer en matière de planification locale ?

.....

14. Dans quelle phase du processus d'élaboration de la planification locale vous êtes impliqués ?

- Dans la phase d'identification des projets
- Dans la phase de l'étude des projets
- Dans la phase de mise en œuvre des projets
- Dans la phase de financement des projets
- Dans la phase de suivi et d'évaluation des projets

15. En quoi consiste votre responsabilité ?

.....

16. Pouvez- vous avancer votre état de maîtrise des activités suivantes ?

Activités	Je maîtrise totalement	J'ai besoin de Progresser	Je ne maîtrise pas du tout	Je ne suis pas concerné par ces activités
La gouvernance de la planification locale				
Le suivi de la planification locale				
Le management de la planification locale (processus, modes, systèmes, outils)				
L'évaluation de la planification locale				
L'approche participative en matière de la planification locale				
La communication des résultats et rapports				
La conduite de la planification locale				
La coordination de la planification locale				
La numérisation de la planification locale				
Autres activités (à préciser)				

18. Quelles sont les situations où vous avez constaté que votre performance dans le travail a été affectée par un manque de formation ?

.....

19. Quels sont les thèmes de formation que vous recommandez pour perfectionner les ressources humaines impliquées dans la planification locale ?

.....

20. Pouvez-vous avancer vos principaux besoins en formation ?

.....

21 Idéalement quel format devrait prendre la formation pour s'adapter au contexte du travail ?

Contenus (*théorique, pratique, méthodologique, etc.*)

.....

Lieu de la formation :

22. Veuillez donner votre appréciation sur les modules suivants

N°	Modules	Peu utile	Utile	Très Utile	Priorité
1	Maitrise des outils de l'approche participative et intégrée « API »				
2	Outils et méthodes de planification locale (pilotage des délais et analyse des coûts)				
3	Approche de suivi et d'évaluation : Connaissance des indicateurs de Suivi et d'évaluation relatifs à la mise en œuvre des projets de la commune				
4	Les fondamentaux des managements des projets				
5	Techniques de coaching et d'animation liée à la gestion planification locale				
6	Systèmes de gestion des connaissances : Communication des résultats et rapports et la conduite de la planification locale (Communication interne)				
7	Techniques de communication externe				
8	Tableau de bord : contrôle de la performance et indicateur de gestion				
9	La gouvernance				
10	Le monitoring et l'évaluation de la durabilité des services				
11	Gestion des conflits				
12	Gestion du Stress				
13	Animation des groupes				
14	Résolution des problèmes				
15	Formation des formateurs « TOT »				
16	Développement humain et estime de soi				
17	Approche genre				
18	Analyse transactionnelle				

23. Quelles sont vos propositions pour le bon déroulement de votre formation ?

.....

تقييم الاحتياجات من التكوين

مشروع ” سياسة الشباب ومشاركته في السياسات العامة في تونس - فاعلة.ة «

1. اللقب والاسم الأول العمر:.....
2. متزوج أعزب
3. التدريب الأولي (دبلوم وتخصص): ..
4. التعليم المستمر (وحدات التدريب الرئيسية المتبعة):
.....
5. المنصب المشغول والمهام الرئيسية:.....
6. ما هي أنشطتك الحالية المتعلقة بالتخطيط المحلي ؟
.....
7. ما هي أنشطتك المستقبلية المتعلقة بالتخطيط المحلي ؟
.....
8. ما هي في رأيك المهارات اللازمة للنجاح في المساهمة (المشاركة) في التخطيط المحلي؟
.....
9. ما هي برأيك الاحتياجات التدريبية لتطوير هذه المهارات؟
.....
10. لأي من أنشطتك تعتبر أن أدائك غير كافٍ؟ لماذا ؟
.....
11. ما هي المهارات الأقل تطوراً في التخطيط المحلي؟
.....
12. في رأيك، من هم الفاعلون الرئيسيون في إدارة التخطيط المحلي على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية؟
.....
13. ما هي القضايا الرئيسية التي يمكنك طرحها فيما يتعلق بالتخطيط المحلي؟
.....

14. في أي مرحلة من عملية التخطيط المحلي تشارك؟

في مرحلة تحديد المشروع

في مرحلة دراسة المشروع

في مرحلة تنفيذ المشاريع

في مرحلة تمويل المشروع

في مرحلة مراقبة وتقييم المشاريع

15. ما هي مسؤوليتك؟

16. هل يمكنك تحسين مستواك في إتقان الأنشطة التالية؟

أنشطة	أتقنها تماما	أحتاج إلى دعم	لا أتحكم إطلاقا	لا تعينني هذه الأنشطة
حوكمة التخطيط المحلي				
مراقبة التخطيط المحلي				
إدارة التخطيط المحلي (العمليات، الأساليب، الأنظمة، الأدوات)				
تقييم التخطيط المحلي				
النهج التشاركي للتخطيط المحلي				
تبليغ النتائج والتقارير				
سير التخطيط المحلي				
تنسيق التخطيط المحلي				
رقمنة التخطيط المحلي				

18. في أي المواقف وجدت أن أداء وظيفتك قد تأثر بنقص التدريب؟

19. ما هي مواضيع التدريب التي توصي بها لتطوير الموارد البشرية المشاركة في التخطيط المحلي؟

20. هل يمكنك تقديم احتياجاتك الرئيسية من التدريب؟

.....

21 من الناحية المثالية، ما هو الشكل الذي يجب أن يتخذه التدريب للتكيف مع سياق العمل؟
المحتويات (النظرية، العملية، المنهجية، إلخ.)

.....

مكان التدريب:

22. يرجى تقييم الوحدات التالية

رقم.	الوحدات	مفيد جدا	مفيد	غير مفيد	أولوية
1	التمكن من أدوات النهج التشاركي والمندمج «IPA»				
2	أدوات وطرق التخطيط المحلي (إدارة الوقت وتحليل التكلفة)				
3	منهج المراقبة والتقييم: معرفة مؤشرات المراقبة والتقييم المتعلقة بتنفيذ المشاريع البلدية				
4	أساسيات إدارة المشروع				
5	تقنيات التدريب والتيسير المتعلقة بإدارة التخطيط المحلي				
6	نظم إدارة المعرفة: توصيل النتائج والتقارير وإجراء التخطيط المحلي (الاتصال الداخلي)				
7	تقنيات الاتصال الخارجي				
8	أدوات وطرق المتابعة والتقييم				
9	الحوكمة الرشيدة				
10	فض النزاعات Conflit				
11	ادارة الضغط Stress				
12	تقنيات تنشيط المجموعات				
13	حل المشاكل				
14	تدريب المدربين «TOT»				
15	التنمية البشرية وتنمية الذات				
16	مقاربة النوع الاجتماعي				
17	التحليل التفاعلي Analyse transactionnelle				

23. ما هي مقترحاتك لحسن سير تدريبك؟

.....



CILG-VNG International
Immeuble IRIS - Rue du Lac Malaren,
3^{ème} étage, Les Berges du Lac -1053, Tunisie
Tél : + 216 71 860 243
Fax : + 216 71 860 242
[facebook.com/Fe3il.a/](https://www.facebook.com/Fe3il.a/)
jeunesse@cilg-international.org