

Guide de formation

Cadres supérieurs d'organisations de l'économie sociale et solidaire

Index

1. Cadre - Formation de la direction des organisations de l'économie sociale et solidaire	2
2. Notes pédagogiques	3
Introduction	3
Structure	3
Résultats attendus	3
Évaluation	4
3. Recommandations	6
Le profil	6
Ressources	7
Structure du parcours de formation	8
4. Reconnaissance européenne du cycle de formation	9
Cadrage	9
Définition de l'enseignement et de la formation professionnels	9
5. Annexes – Parcours de formation des pilotes	10
Cadrage	10
Avant la mise en œuvre du processus de formation	10
Pendant la mise en œuvre du processus de formation	11
Après la mise en œuvre du processus de formation	11
Carte de formation	11

1. Cadre - Formation de la direction des organisations de l'économie sociale et solidaire¹

L'économie sociale et solidaire est *en soi* un secteur diversifié et dynamique, composé d'organisations dont l'ADN intègre des valeurs fondamentales telles que la transformation sociale / économique et l'innovation, avec l'équité sociale et la symétrie économique comme devise principale. À travers ces fondations, ils défendent des principes et des valeurs de partage, de participation, de coproduction, d'éthique, de démocratie et de responsabilité sociale.

Actuellement, ces organisations font face à de nombreux défis extrêmes et exigeants, notamment dans la façon dont elles sont financées et doivent être gérées. Ils vivent des contextes de forte pression et la situation devient encore plus complexe lorsque l'on assiste au phénomène d'intensification de la concurrence avec le secteur privé, créant un besoin spécifique et émergent de professionnalisation et de renouvellement des compétences de leurs gestionnaires. En outre, il existe un besoin interne d'adapter les services fournis non seulement aux caractéristiques spécifiques de leurs principaux bénéficiaires – personnalisation/humanisation du service, maintien ou, espérons-le, promotion de l'augmentation de sa qualité – mais aussi aux nouveaux paradigmes d'intervention sociale dans lesquels ils interviennent.

Sur la base des conclusions tirées de différentes études et rapports réalisés dans ^{2 3} ce domaine particulier et qui traitaient de la diversité des activités de formation des gestionnaires d'intervention sociale, il est plus évident de conclure que ces cadres spécifiques doivent être mis en œuvre dans des actions de formation pour le leadership des organisations apprenantes et agiles, ainsi que pour leur permettre de gérer efficacement les processus de changement. créer des méthodologies de co-participation et de co-responsabilité, c'est-à-dire des moments de formation qui peuvent générer la mise en œuvre de nouveaux modèles de gouvernance.

En effet, il n'existe pas de cadre de référence européen commun qui s'adresse principalement à ces cadres de gestion en particulier et, par conséquent, sa construction/validation apporterait une grande valeur ajoutée au secteur, positionnant de manière cohérente et cohérente ces organisations sur un marché concurrentiel, en plus d'internaliser des compétences et des connaissances décisives pour leur développement et leur contribution à l'écosystème dans lequel elles opèrent. Il est en effet décisif d'investir dans la construction d'un parcours commun de formation visant à renforcer les compétences de la direction des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire et ainsi faire le premier pas vers la reconnaissance européenne de cette formation (Cadre Européen des Certifications).

L'objectif de la mise en œuvre de cette formation pilote est de promouvoir, d'un point de vue plus large, une culture de professionnalisation du secteur au niveau macro-européen, mais surtout d'accompagner la direction dans les processus de réflexion et de conception de formes opérationnelles de connaissances collectives, de prise de décision et d'organisation du travail en équipe qui prennent en compte la participation des personnes de manière efficace et durable. La construction d'espaces collectifs d'apprentissage améliore leur performance dans le domaine du management, en concentrant leurs actions sur la coproduction, l'innovation et la recherche constante d'un équilibre entre les changements de paradigmes et d'orientations et la qualité du travail.

1 In COMpétences spécifiques des Cadres / entrepreneurs De l'Economie Sociale II COMCADES 2 – KA2 2020-1-LU01-KA202-063251 Production intellectuelle 1 - Rapport de Recherche sur la Formation dédiée à la figure professionnelle

2 COMCADES - COMpétences spécifiques des CADres/entrepreneurs De l'Économie Sociale - GRUNDTVIG 2008 |

3 Les entreprises sociales et leurs écosystèmes en Europe - <https://euricse.eu/en/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-mapping-study/>

2. Notes pédagogiques⁴

Introduction

En ce qui concerne la mise en œuvre d'un parcours de formation, le don étant destiné à la gestion d'organisations de l'économie sociale, il est nécessaire de prendre en compte certains aspects qui peuvent converger directement, indirectement, positivement ou négativement avec les objectifs à atteindre.

Par conséquent, il est prévu d'aborder les thèmes qui semblent les plus déterminants, à savoir la manière dont l'ensemble du parcours de formation devrait être structuré, l'identification claire des résultats qui sont destinés à être obtenus, ainsi que l'élaboration et la reconnaissance de l'importance du processus d'évaluation continue et finale.

Structure

Le parcours de formation développé et validé s'inscrit dans une logique d'enrichissement des pratiques et de développement des compétences à l'échelle européenne.

Il se compose d'un programme de 4 modules, subdivisés en 4 sessions d'une semaine chacune soit un total de 120 heures, 30 heures par module, 6 heures par jour. Les calendriers spécifiques pour l'élaboration de chaque journée de formation devraient être adaptés aux caractéristiques et aux besoins des stagiaires et au contexte dans lequel elle sera appliquée. Un processus de négociation et de coresponsabilité pour les délais à appliquer devrait être assumé par toutes les parties concernées.

Les modules ont été conçus séquentiellement et subordonnés aux thèmes clés suivants :

- Développement stratégique et gestion
Objectif général du module : Construire et mettre en œuvre un projet – stratégique, opérationnel – innovant, appliqué au contexte spécifique de l'économie sociale et solidaire en Europe et mesurable en termes d'impacts (économiques, sociaux, environnementaux).
- Gouvernance et gestion des ressources humaines
Objectif général du module : Partager les valeurs et l'éthique de l'économie sociale et solidaire dans les pratiques de gestion quotidiennes - implique notamment de conduire un modèle de gouvernance qui respecte le projet stratégique de l'organisation et de renforcer le pouvoir d'agir et de responsabiliser toutes les parties prenantes.
- Gestion économique et financière
Objectif général du module : Savoir comment relever les défis économiques et financiers spécifiques de l'économie sociale et solidaire en Europe afin de fournir des services de qualité.
- Intervention sociale sur un territoire, dans le contexte d'un moment de crise
Objectif général du module : Réfléchir à la situation de crise pandémique récemment vécue et concevoir des mesures de gestion proactives pour maintenir la performance organisationnelle de manière durable et durable sur le territoire dans lequel elle opère.

Résultats attendus

⁴ In Compétences spécifiques des Cadres / entrepreneurs De l'Economie Sociale II COMCADES 2 – KA2 2020-1-LU01-KA202-063251 Production intellectuelle 2 - REFERENTIEL PROFESSIONNEL DE FORMATION

Compte tenu du contexte européen de ce programme de formation, la direction des organisations de ce secteur, à l'issue des 4 modules de formation, devrait être en mesure de :

- Adopter une attitude réflexive sur les méthodes de diagnostic organisationnel dans leur aspect multidimensionnel et relationnel, ainsi qu'en ce qui concerne les processus de prise de décision et de positionnement.
- Développer des stratégies et des pratiques de gestion collective inclusives, participatives et coproductives adaptées à l'évolution des scénarios ;
- Démontrer un large éventail de compétences liées à l'agilité, à la gestion de la complexité, faciliter l'expression et la créativité de leur personnel des ressources humaines ainsi que par les bénéficiaires directs ou indirects des services qu'ils fournissent ;
- Développer des réponses socialement innovantes aux besoins identifiés dans les territoires d'intervention directe ;
- Créer et maintenir des synergies/partenariats entre les différentes parties prenantes ;
- Proposer des outils pour maintenir la cohérence entre la performance économique, la qualité de vie au travail dans les organisations et la promotion des valeurs de l'économie sociale, à travers la responsabilité des organisations sur les questions environnementales et sociales.

En conséquence, il est souhaitable que le public cible de cette formation – le personnel de direction des organisations de l'économie sociale et solidaire – renforce leurs niveaux de connaissances et leurs compétences en gestion stratégique (compétences interpersonnelles, connaissances – savoir, faire, être) et leurs compétences en gestion participative respectant les principes et les valeurs des organisations de ce secteur.

Évaluation

L'évaluation joue un rôle fondamental dans les processus de formation, remplissant plusieurs fonctions essentielles pour le succès et l'efficacité de l'apprentissage. C'est un outil qui vous permet de mesurer les attentes, l'avancement des connaissances acquises par les stagiaires, d'identifier les lacunes dans les connaissances, de fournir une rétroaction constructive et des conseils pour améliorer la performance.

De plus, il joue également un rôle important dans la motivation des stagiaires en aidant à fixer des objectifs et des attentes clairs et en reconnaissant les efforts et les réalisations. Il devrait toujours faire l'objet d'un plan de mise en œuvre minutieux afin de stimuler l'apprentissage et les connaissances, devenant un élément essentiel dans la promotion du développement continu et de l'excellence du parcours de formation.

Par conséquent, et reconnaissant l'importance de l'évaluation dans les processus de formation, la procédure suivante a été conçue :

Formateurs

À la fin de chaque module, le moment de l'évaluation devrait être effectué par l'application d'un questionnaire qui devrait aborder des questions aussi diverses que : les méthodologies d'apprentissage appliquées, l'évaluation des conditions logistiques et des ressources disponibles, la performance des stagiaires, la satisfaction des attentes et la collecte de suggestions pour les éditions futures.

□ **Stagiaires**

Le processus d'évaluation effectué par les stagiaires devrait être divisé en deux étapes distinctes, à savoir :

- Évaluation sur site le dernier jour de chaque module de formation

Méthodologie : Une table ronde devrait être organisée autour des questions suivantes : Quelle est, selon vous, la principale valeur ajoutée de cette formation ? Qu'emportez-vous avec vous ? Quelles questions restent sans réponse sur le sujet à l'étude ?

Pour que ce tableau méthodologique fonctionne bien, les stagiaires doivent disposer du temps qu'ils jugent approprié pour préparer leurs réponses. Les réponses peuvent être écrites sur des post-its ou par le biais d'une autre stratégie jugée plus appropriée dans le contexte. Ils devraient être collectés par les responsables de la formation et/ou les formateurs.

Les stagiaires doivent également remplir un questionnaire d'évaluation sur place qui sera inclus dans le dossier technique pédagogique.

- Évaluation ultérieure

Méthodologie : L'équipe de gestion de la formation, en collaboration avec les formateurs, devrait organiser un groupe de discussion avec les stagiaires. Cette méthodologie peut être développée en présentiel ou à l'aide de nouvelles technologies et vise avant tout à réaliser un processus partagé d'auto-évaluation sur l'évolution des compétences de gestion individuelle et l'impact de la formation sur la performance individuelle et/ou organisationnelle.

3. Recommandations

Le profil

○ **Formateurs**

Le rôle du formateur dans le cadre de cette formation devrait faire l'objet d'une réflexion commune entre le formateur et l'équipe de direction. Un certain nombre de conditions préalables doivent être remplies pour que les objectifs fixés soient atteints efficacement. Une réunion de travail entre ces deux éléments clés est proposée afin de contrôler les impacts pédagogiques à mettre en œuvre.

Les formateurs devraient également faciliter systématiquement le partage des pratiques européennes, établir des liens avec les éléments de la politique européenne, afin de renforcer et de niveler les connaissances des stagiaires sur les principaux textes et lignes directrices européens dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.

Il est très important que le formateur prenne en compte les caractéristiques de chaque stagiaire, en reconnaissant et en acceptant différents rythmes d'apprentissage. Il devrait également être sensible aux questions logistiques telles que les conditions ambiantes, la lumière ambiante, les ressources et d'autres éléments clés.

Vous devez également posséder les compétences suivantes :

- Être une personnalité ayant des connaissances et une expérience reconnues dans le sujet en question ;
- Avoir la capacité d'adopter des méthodes pédagogiques d'enseignement-apprentissage diversifiées et adaptées aux caractéristiques des stagiaires, favorisant ainsi la consolidation des connaissances ;
- Favoriser la mise en place de dynamiques de groupe coproductives
- Assumer un rôle de facilitateur dans l'acquisition et la consolidation des connaissances
- Développer des moments fréquents de réflexion commune et encourager/soutenir les apprenants dans la recherche de connaissances

À la suite de l'application de cette formation dans un contexte réel et d'un processus de réflexion conjoint et multidimensionnel (équipe de gestion de la formation, formateurs et stagiaires), les considérations suivantes ont également émergé :

- Introduire des moments d'analyse comparative au cours du processus de formation ;
- Améliorer la création de futurs réseaux de travail entre les stagiaires, ce qui est souhaitable et, si possible ;
- Investir dans des exercices pratiques ;
- Trouver un équilibre entre l'exposition théorique et pratique ;
- Développer des moments de respiration et de relaxation sur une base régulière ;
- Encourager l'échange d'outils de travail entre stagiaires ;
- Appliquer des approches pédagogiques, des méthodologies d'apprentissage et des dynamiques de groupe interactives, la coproduction ;
- Encourager le partage de bonnes pratiques du point de vue de l'innovation sociale – être un espace de création, un moment d'incubation de nouvelles idées.

○ **Stagiaires**

Cette offre de formation devrait être une formation professionnelle et, par conséquent, s'adresse avant tout à la gestion organisationnelle courante (cadres supérieurs et/ou intermédiaires), dont les domaines de responsabilité peuvent se résumer comme suit (liste non exhaustive et en fonction du niveau de responsabilité au sein de chaque organisation) :

- Domaines de responsabilité - compétences générales :
 - Il pilote le projet de l'organisation dont il a la responsabilité, impliquant toutes les parties prenantes dans le cadre d'une approche coopérative et coproductive.
 - Participe activement à la conception de la planification stratégique de l'organisation.
 - Gérer une (ou plusieurs) équipes de travail.
 - Participe à la préparation du budget, aux négociations avec les financeurs, assure le suivi des ressources (financières, matérielles, humaines...) qui sont au service de l'organisation.
 - Il assure la pleine performance de l'organisation tout en attribuant des résultats économiques à sa finalité sociale.
 - C'est un élément clé pour assurer la qualité des services fournis.
 - Élaborer des stratégies pour trouver des moyens de financement.
 - Elle représente l'organisation et œuvre pour rendre le secteur de l'économie sociale plus visible sur son territoire.
 - Elle favorise la mise en réseau, basée sur une bonne connaissance de son écosystème et vise à avoir un impact social et environnemental durable.

- Domaines de responsabilité - compétences spécifiques :
 - Respecte l'éthique et les valeurs de l'organisation.
 - Elle s'intéresse aux nouveaux développements socio-économiques, tels que l'économie circulaire.
 - Équipe l'organisation des ressources humaines avec le
 - des compétences adéquates pour fournir un service de qualité ;
 - Elle s'intéresse au développement des échanges et au partage des expériences nationales et européennes.

Lors de la sélection des candidats, il est nécessaire d'identifier un ensemble de prérequis et compte tenu de la diversité des parcours professionnels de ces candidats, il est admis que les prérequis peuvent différer d'un contexte à l'autre. Les conditions préalables suivantes sont suggérées :

- Détenir un diplôme ou un autre diplôme de l'enseignement supérieur (baccalauréat ou plus) ;
- Occuper un poste de responsabilité de gestion et une expérience significative dans le domaine (trois ans ou plus) ;
- Être disponible pour participer activement à l'ensemble du parcours de formation - 4 sessions de formation ;
- Intéressés à partager leur expérience et à enrichir leurs pratiques à l'échelle européenne.
- Intérêt pour l'apprentissage des méthodologies et des outils de collaboration.

Ressources

Sachant que le domaine d'intervention où les gestionnaires développent leur rôle professionnel est soumis à des changements continus et profonds, il en va de même pour les processus et méthodologies d'apprentissage continu. Ainsi, et afin de donner à ce parcours de formation une composante d'innovation, de partage de pratiques et d'implication collective, une série de ressources ont été répertoriées, qui, dûment validées dans le cadre de la formation des pilotes, présentent un bénéfice évident dans la poursuite des objectifs à atteindre.

Une série de méthodologies et de stratégies d'apprentissage sont présentées, qui ne sont pas du tout destinées à être une liste de celles qui sont destinées à être appliquées. Nommément:

- L'équipe de gestion de la formation devrait mettre à la disposition des formateurs et des stagiaires des textes internationaux et européens relatifs aux thèmes examinés ;
 - Pendant la formation, vous devriez privilégier un espace de partage systématique sur les pratiques innovantes/inspirantes, qui relèvent de la responsabilité des stagiaires – Le formateur doit donc prévoir dans les plans de session de chaque module des moments spécifiques pour la réalisation de cette activité et créer un instrument de travail pour l'identification et la présentation de la pratique en question ;
 - Afin d'assurer une vision européenne du contenu, il convient de demander aux formateurs d'établir régulièrement des liens entre les lignes directrices européennes et les réalités du terrain.
 - Favoriser le partage des contributions conceptuelles et méthodologiques sur les approches coproductives et participatives en Europe.
 - Appropriation des outils (ex : carte des parties prenantes, diagramme de Gantt, etc.) à travers des simulations proposées par des formateurs ou des stagiaires.
 - Des vidéos pour partager des expériences européennes innovantes dans ce domaine.
 - Mise à disposition de bibliographie et/ou d'ouvrages de référence sur le sujet.
 - Aperçu théorique des concepts clés.
 - Analyse problème-situation/jeu de rôle
 - Contributions de points de référence, de méthodes et d'outils.
 - Dans ce contexte, des expériences réussies dans la mise en œuvre d'outils informatiques performants peuvent être présentées.
 - Des conseils peuvent être fournis pour la recherche de financement pour des projets de numérisation.
 - Visite de terrain Intégré dans chaque module en tant que tel (une modalité pédagogique parmi d'autres) : Les partenaires ont convenu que la visite d'étude est une méthodologie pédagogique importante à utiliser pour atteindre les objectifs suivants
 - Créer des opportunités d'échanges de haut niveau entre les participants et les réalités locales (pairs en activité, y compris le secteur de l'économie sociale et solidaire)
 - Soutenir la production collective d'idées
 - Favoriser la génération d'idées de projets – innovation sociale
- Entre autres.

Structure du parcours de formation

À la suite de l'application de cette formation dans un contexte réel et d'un processus de réflexion conjoint et multidimensionnel (équipe de gestion de la formation, formateurs et stagiaires), les considérations suivantes ont également émergé :

- Maintien de la même équipe de gestion de la formation ;
- Constituer un bassin diversifié de formateurs ;
- Concevoir le parcours de formation de manière séquentielle, cohésive, cohérente, en évitant les répétitions dans le contenu de la formation à enseigner ;
- Constituer un groupe de stagiaires de préférence homogène ;
- Élaborer un plan individuel d'application des connaissances – plan d'action individuel de mise en œuvre des connaissances pour évaluer de manière pragmatique l'impact de l'apprentissage sur le rendement au travail.

4. Reconnaissance européenne du cycle de formation⁵

Cadrage

- C'est en 2002 que le processus de Copenhague⁶ a jeté les bases d'une approche systémique des réformes de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) au niveau européen. Il a ainsi permis l'élaboration d'outils et d'orientations politiques pour aider les pays à modifier leurs systèmes d'éducation et de formation.

Les systèmes nationaux d'EFP ont subi des changements substantiels au profit des apprenants, des entreprises/organisations et de la société. L'objectif, le rythme et les progrès varient d'un pays à l'autre, mais la base de l'intervention est la même : reconnaissance de l'importance de l'apprentissage par le travail, égalité d'accès à l'EFP et engagement à améliorer les qualifications de toutes les parties prenantes.

- Le préambule de la Recommandation du Conseil de l'Europe sur l'enseignement et la formation⁷ professionnels stipule que des systèmes d'enseignement et de formation professionnels innovants et de qualité fournissent aux personnes des compétences professionnelles, de développement personnel et de citoyenneté qui les aident à s'adapter aux processus de transition et à faire face aux situations d'urgence et aux chocs économiques, tout en promouvant la croissance économique et la cohésion sociale. De cette façon, ils leur donnent des compétences qui les aident à obtenir ou à créer des emplois qui répondent aux besoins du marché du travail.

De nombreux pays ont déjà mis en place des initiatives visant à promouvoir l'excellence dans l'enseignement et la formation professionnels et à améliorer le lien entre l'EFP et les écosystèmes d'innovation et de compétences. Le concept de centres d'excellence professionnelle est en cours d'élaboration en vue de faire de ces centres des points de référence de classe mondiale pour la formation dans des domaines spécifiques, tant pour la formation initiale que pour le perfectionnement et la reconversion continues.

Définition de l'enseignement et de la formation professionnels

- "... l'éducation et la formation visant à doter les jeunes et les adultes des connaissances, aptitudes et compétences requises dans certaines professions ou, plus généralement, sur le marché du travail. L'enseignement et la formation professionnels peuvent être dispensés dans des cadres formels et non formels à tous les niveaux du cadre européen des certifications, y compris l'enseignement supérieur, le cas échéant. »

Dans RECOMMANDATION DU CONSEIL du 24 novembre 2020 relative à l'enseignement et à la formation professionnels (EFP) pour une compétitivité durable, l'équité sociale et la résilience (2020/C 417/01)

⁵ Cedefop (2020). Renforcer la coopération européenne dans le domaine de l'EFP : résultats du cycle de Riga. Progrès réalisés à l'égard des priorités communes pour 2015-2020 : rapport final. Série de référence du Cedefop ; N° 115. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/79719>

⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=legissum:ef0018>

⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1202%2801%29>

5. Annexes – Parcours de formation des pilotes

Cadrage

COMCADES II est un projet européen qui a réuni 11 partenaires de Belgique, d'Espagne, de France, d'Italie, du Luxembourg et du Portugal. Le projet consistait en la création d'un programme de formation innovant à dimension européenne pour les leaders de l'économie sociale.

En mai 2022, le programme conçu par les partenaires européens, basé sur le développement de méthodologies de recherche et d'échange, a fait l'objet d'une action pilote avec la participation active de 16 managers. Ses principaux objectifs étaient les suivants :

- Connaissance de soi en tant que gestionnaire ;
- Réfléchissez à votre rôle, à votre positionnement et à votre posture ;
- Sensibilisation aux domaines de responsabilité au sein de l'organisation et, plus globalement, dans la communauté environnante ;
- Promouvoir des pratiques inclusives, participatives et coproductives ;
- Sur la base des différents modèles économiques existants, connaître différentes perspectives de performance économique.
- Promouvoir les facteurs d'innovation - mettre l'innovation au service de l'organisation (mission | vision) pour l'inclusion des personnes accompagnées.
- Matérialiser, dans toutes les dimensions de l'activité, les valeurs et l'éthique de l'économie sociale tant au sein de l'organisation que dans la communauté environnante.

Avant la mise en œuvre du processus de formation

- Réalisation d'une étude de pointe – formation professionnelle initiale et continue des cadres – comparaison entre contextes et compétences professionnels émergents et nécessaires
- Construction d'un glossaire de mots-clés afin d'uniformiser les concepts et les approches
- Tenue de différentes réunions de travail par les responsables de la formation pour :
 - Conception d'un plan de formation séquentiel et cohérent
 - Session Plans
 - Définition des objectifs généraux de la formation et des objectifs spécifiques de chaque module
 - Profil du stagiaire
 - Profil des formateurs
 - Processus d'évaluation
 - Méthodes pédagogiques à mettre en œuvre
 - Construction des outils d'accompagnement – ressources et procédures numériques
- Définition et mise en œuvre du processus de sélection des stagiaires
- Définition et mise en œuvre Processus de sélection des formateurs
- Formulaire d'inscription des stagiaires
- Feuille de droite de l'image
- Diffusion de l'action de formation
- Contrat de formation entre l'entité formatrice et le stagiaire
- Contrat de formation entre le prestataire de formation et le formateur
- Réunions préparatoires avec les formateurs pour s'assurer que les objectifs à atteindre sont atteints

- Avant la fin de chaque module – envoi du programme spécifique du module où le stagiaire pourrait trouver des informations sur : les déplacements à effectuer – comment s'y rendre ; des lignes directrices sur les contraintes dans le domaine de la santé publique dues à la situation pandémique vécue à ce moment-là ; personne de contact ; des informations sur l'hébergement ; des informations sur le lieu précis de la formation ; Programme de module complet

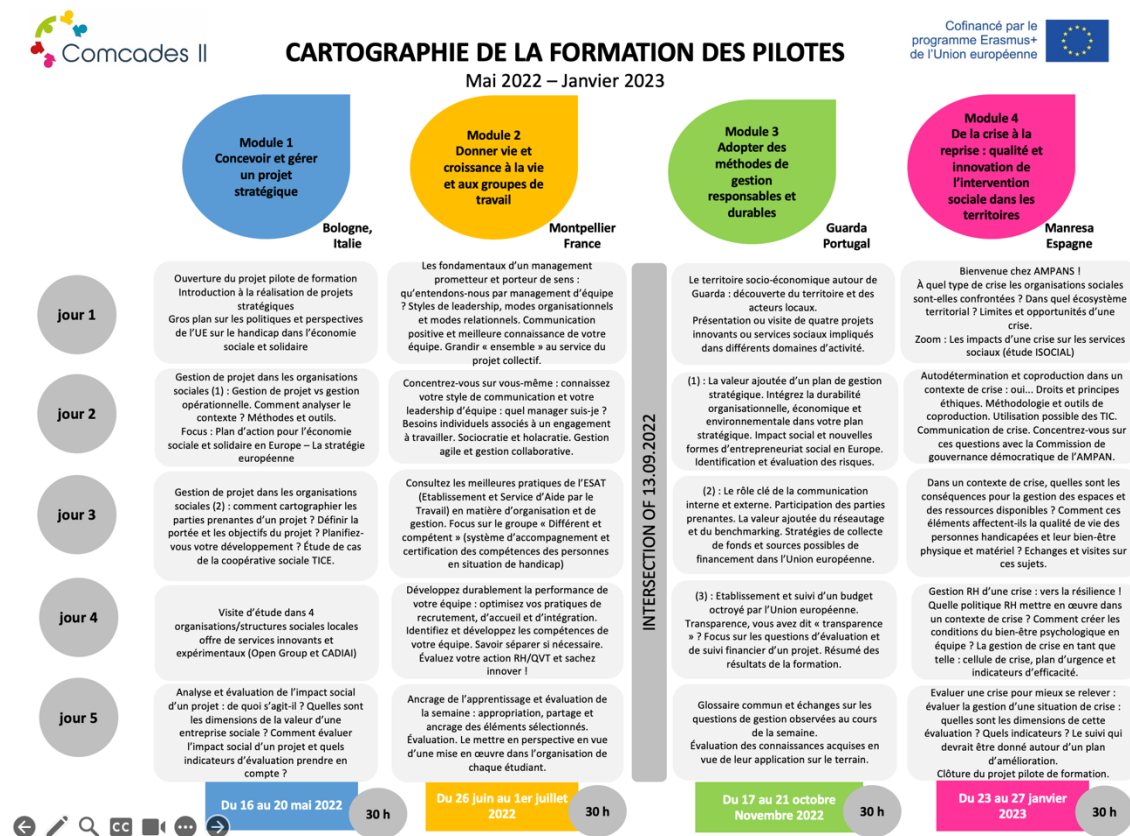
Pendant la mise en œuvre du processus de formation

- Présentation et achèvement du parcours d'apprentissage
- Formulaire du guide des visites locales
- Exemple de formulaire pour la collecte de bonnes pratiques à soumettre au cours de chaque module
- Le quatrième jour, évaluation de la formation par l'application d'un questionnaire d'évaluation

Après la mise en œuvre du processus de formation

- Questionnaires d'évaluation – apprenants et formateurs
- Auto-évaluation de la formation - conduite d'un groupe de coordination avec les stagiaires
- Réunion d'évaluation générale du parcours de formation par l'équipe de responsables formation
- Consolidation du plan de formation

Carte de formation (voir fichier en pièce jointe)



COMCADES-2 est un projet soutenu par le programme Erasmus+ de l'Union européenne



Erasmus+

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs.

La Commission européenne ne peut en aucun cas être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette production.