

**QUELLE STRATEGIE POUR UNE OPTIMISATION DE
L'IMPACT DES ACTIONS DE FORMATION DES ELUS LOCAUX
ET TECHNICIENS MUNICIPAUX : CAS DU CENTRE
INTERNATIONAL DE FORMATION DES COLLECTIVITES
LOCALES (CIFAL) OUAGADOUGOU**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 SPECIALISE EN INNOVATION,
DEVELOPPEMENT ET SOCIETE**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Wahir Justin SOME

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2012/2013]

CITATIONS

*Dédicace Spéciale à la mémoire de mon père,
à ma mère pour tous ce que « tu fis pour moi ton fils si loin si près de toi »¹*

¹ CAMARA Laye, *l'Enfant Noir*, 1953

REMERCIEMENTS/ DEDICACE

Avant d'entrer dans le vif du sujet de ce travail scientifique et technique, nous tenons à exprimer toute notre gratitude et notre reconnaissance à l'ensemble des personnes qui, de près ou de loin, ont pris part à sa concrétisation :

- ✚ Les responsables de cette formation de Master 2 Spécialisé en Innovation Développement et Société Cohorte de Septembre 2012 (C_0912_M2_IDS).
- ✚ Tous les formateurs intervenus durant le cycle de notre formation. En effet, ma motivation, ma détermination et ma persévérance ont certes influencé l'accomplissement de ce travail, mais n'étaient en aucun cas importants. Toutefois, leur encadrement était considérable et a adhéré à rendre ce travail, conventionnel, académique, riche, complet si je puisse me permettre cette prétention.
- ✚ Toutes les personnes dont les témoignages, les remarques et les expériences donnent une plus-value à ce rapport en l'occurrence :
 - Les Associations Nationales de Pouvoirs Locaux (ANPL) des pays de la zone d'intervention géographique du CIFAL Ouagadougou et plus particulièrement :
 - ✓ Messieurs les présidents des ANPL pour leurs attention et conseils.
 - ✓ Messieurs les Points Focaux (PF) pays, Secrétaires permanents des ANPL pour leur grande disponibilité.
 - ✓ L'ensemble des élus et responsables des services techniques municipaux qui ont bien voulu se prêter à nos questions lors de la collecte des données primaires.

Je ne saurais terminer ces remerciements sans mentionner mes parents, amis et collègues pour leur soutien et les camarades de la cohorte de Septembre 2012 M2 IDS pour leur bonne collaboration et leur aide au quotidien.

Aussi, nous souhaitons que tous trouvent en cette œuvre, le fruit de leur contribution collective.

RESUME

L'évaluation de l'impact des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente et constitue un défi majeur pour les centres de formations en générale et une préoccupation essentielle pour le CIFAL Ouagadougou et ses partenaires. Sur ce, l'objet de la présente recherche consiste à appréhender les facteurs susceptibles de mesurer au mieux, les effets et impacts liés aux réinvestissements des acquis des sessions de formation et partant d'aider le Centre à relever ce défi. A cet effet, les travaux se sont focalisées sur l'étude de la pertinence des objectifs de formation, de l'efficacité pédagogique de la formation aussi bien que de la qualité du transfert des compétences acquises comme des déterminants de l'impact d'une action de formation. Par ailleurs, le niveau de satisfaction des participants et les modalités de motivation à transférer les acquis apparaissent également comme des conditions essentielles de l'efficacité des actions de formation. L'analyse de l'impact de la motivation à se former sur les résultats des actions de formation intègre l'efficacité personnel et l'engagement organisationnel comme préalables à la motivation à se former et les réactions des participants comme critères d'évaluation de l'efficacité des actions de formation. Ces hypothèses ont été confirmées suite à l'analyse des données issues des enquêtes de terrain effectuées dans le cadre de la présente recherche auprès des bénéficiaires des sessions de formation précisément sur un échantillon de 495 élus et cadres des services techniques municipaux.

Mots Clés :

- 1 - Evaluation de la formation**
- 2 - Motivation**
- 3 - Efficacité personnelle**
- 4 - Engagement organisationnel**
- 5 - Transfert des compétences**

ABSTRACT

Evaluating the impact of training is now more than ever a need and a major challenge for training centers in general and a preoccupation concerning CIFAL Ouagadougou and its partners. With that, the purpose of this research is to understand the factors that best measure the effects and impacts related to reinvestment of training sessions and thus assist the Center to take up this challenge. For this purpose, work has focused on the study of the relevance of the training objectives of the educational effectiveness of the training as well as the quality of the transfer of skills acquired as determinants of the impact of training action. Moreover, participant level of satisfaction and terms of motivation to transfer acquired also emerging as key factors determining the effectiveness of training. Analysis of the impact of motivation to learn the results of the training includes personal effectiveness and organizational commitment as a prerequisite for motivation to form and participant reactions as evaluation criteria of effectiveness of training. These hypotheses were confirmed after analyzing data from field surveys conducted as part of this research from the beneficiaries of the training sessions specifically on a sample of 495 managers and elected city engineer.

Key words :

- 1 - Training Evaluation**
- 2 - Motivation**
- 3 - Personal effectiveness**
- 4 - Organizational Commitment**
- 5 - Skills Transfer**

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACBF	:	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
ANPL	:	Associations Nationales de Pouvoirs Locaux
APL	:	Association des Pouvoirs Locaux
CIFAL	:	Centre International de Formation des Acteurs Locaux
CF	:	confère
CP	:	Comité de Pilotage
DEL	:	Développement Economique Local
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PDC	:	Programme de Coopération Décentralisée
PDL	:	Programme Développement Local
PTF	:	Partenaires Techniques et Financiers
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
TDR	:	Termes de Référence
TIC	:	Technologies de l'Information et de la Communication
UNITAR	:	Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche
\$ US	:	dollars US
C-0912-M2-IDS	:	Cohorte - Septembre 2012 - Master 2 - Innovation, Développement et Société

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	3
II. PROBLEMATIQUE	7
III. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE	12
3.1 Objectifs d'étude (global et spécifique).....	12
3.2 Hypothèses d'étude.....	13
IV. PRESENTATION SUCCINCTE DU CIFAL OUAGADOUGOU	15
4.1. Contexte.....	15
4.2. But et Objectifs du projet.....	16
V. DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION MIS EN PLACE PAR LE CIFAL OUAGADOUGOU	19
5.1 Le dispositif organisationnel pour la mise en œuvre du plan de suivi évaluation.....	19
5.2 Mise en œuvre et suivi évaluation des sessions de formation du CIFAL Ouagadougou.....	21
5.3 Approche méthodologique du CIFAL Ouagadougou en matière de formation.....	29
VI. MATERIELS ET METHODES	32
6.1 Approche Méthodologique.....	32
6.2 Techniques de recueil de données.....	33
6.3 Déroulement des travaux.....	33
6.4 Présentation des outils d'investigation.....	34
6.5 Difficultés Rencontrées.....	36
6.6 Echantillonnage.....	37
VII. RESULTATS	37
7.1 Résultats enquête de satisfaction Stagiaires (Evaluation Formation à chaud).....	39
7.2 Résultat enquête réinvestissement des résultats des sessions - Bénéficiaires (Evaluation Formation à froid).....	40
7.3 Résultat enquête réinvestissement des résultats des sessions - Responsables (Evaluation Formation à froid).....	43
VIII.	DISCUSSION ET ANALYSES
	44
IX. CONCLUSION	50
X. ANNEXES	54
Annexe I : Fiche d'identification des Besoins en Formation.....	55
Annexe II : Questionnaire Enquête de Satisfaction (Evaluation à Chaud).....	58
Annexe III : Questionnaire Evaluation Post session - Stagiaires (Evaluation à Froid).....	60
Annexe IV : Questionnaire Evaluation Post session - Responsables (Evaluation à Froid).....	62
Annexe V : Traitement des données (Tableaux de fréquences).....	64

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Tableau de Fréquence (*Type de Stagiaire*)

Tableau n°2 : Tableau de Fréquence (*Avez-vous à l'issue du stage fait des propositions précises ?*)

Tableau n°3 : Tableau de Fréquence (*Domaines de travail ayant subis des transformations suite à la formation ?*)

Tableau n°4 : Tableau de Fréquence (*La façon de travailler de vos collaborateurs s'est-elle transformée à l'issue de la formation ?*)

LISTE DES FIGURES

Graphique n°1 : *Carte réseau CIFAL*

Graphique n°2 : *Aperçu cartographique des points focaux pays du CIFAL Ouagadougou*

Graphique n°3 : *Plateforme collaborative du CIFAL Ouagadougou*

I. INTRODUCTION

Créé le 31 Octobre 2003, le Centre International de Formation des Acteurs Locaux (CIFAL) Ouagadougou fait parti d'un réseau de onze (11) centres de formation mis en place à l'origine par le Programme Développement Local (PDL) aujourd'hui Programme de Coopération Décentralisée (PDC) de l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR). Placé sous la tutelle administrative de la Mairie de Ouagadougou, le CIFAL Ouagadougou bénéficie depuis 2007 des financements de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) sous forme de projets de 4 ans dont la deuxième phase est en cours et prend fin en 2016. La présente phase s'est fixé pour but d'améliorer et de rendre plus efficace la gouvernance locale dans les pays francophones d'Afrique à travers la formation, l'échange d'expériences et la mise en réseau.

Sur ce, il est attendu donc que les résultats produits par la mise en œuvre des activités du projet se matérialisent par la formation des acteurs locaux, de leaders et gestionnaires des entités décentralisées et que ces résultats puissent conduire à terme à une amélioration de la qualité des services fournis par les autorités locales et partant une meilleure accessibilité des populations aux services publics essentiels.

Aujourd'hui, après sept (7) années de mise en œuvre des activités du CIFAL Ouagadougou, une cinquantaine de sessions de formation ont été organisées au bénéfice d'environ un millier d'acteurs locaux (élus, managers et cadres des entités décentralisées), avec la participation d'une vingtaine de pays à travers plus d'une centaine de villes.

Ces résultats renforcent les acquis du CIFAL Ouagadougou qui dans le paysage des collectivités locales de la zone Afrique francophone, est aujourd'hui reconnu comme un interlocuteur et un outil important en matière de renforcement des capacités des collectivités locales.

Cependant, l'insuffisance majeure dans la mise en œuvre des activités du CIFAL Ouagadougou au cours de cette période, a été le suivi des acteurs après la tenue effective des sessions de formation afin de mieux mesurer les effets et impacts liés aux réinvestissements des acquis des sessions de formation.

Par ailleurs, il ressort des concertations avec les acteurs locaux dans le cadre d'une revue à

mi-parcours du fonctionnement du Centre, un large consensus sur la nécessité d'un suivi régulier et rigoureux des post sessions de formation, afin de bien cerner (i) la mise en application des engagements pris par les stagiaires lors desdites sessions de formation (obligation de restitution des résultats des formations, duplication des expériences partagées avec les autres collectivités, etc.) et (ii) les effets et impacts liés aux réinvestissements des acquis de ces formations.

Au regard des difficultés notée ci-dessus entravant ainsi la performance des actions de formation, des initiatives ont été développées par le Centre et ses partenaires, visant à créer un Point focal du CIFAL au niveau de chaque pays membre. Les Points focaux ont été désignés par les structures faîtières des collectivités notamment les Associations Nationales de Pouvoirs Locaux (ANPL) des pays concernés, pour servir de relais aux activités du Centre et animer le dispositif de suivi-évaluation du CIFAL sur le terrain (Collecte de données afin de permettre un renseignement régulier des indicateurs de suivi).

A cet effet, il existe un dispositif formel de suivi-évaluation des actions du projet, avec un plan de suivi évaluation et un responsable de la mise en œuvre du plan chargé de coordonner la collecte, le traitement, l'analyse et l'élaboration de rapports synthétiques de suivi d'exécution et de suivi d'impact du projet.

Cependant, au stade actuel de la mise en œuvre des activités, c'est surtout l'efficacité et l'évaluation des bénéfiques de la formation, en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, qui s'avèrent à la fois importante et difficile pour le CIFAL Ouagadougou et ses partenaires d'où la nécessité de réfléchir à une stratégie pouvant permettre d'optimiser l'impact des sessions de formation et ce pour un souci d'efficacité des actions même du Centre.

Sur ce, le présent projet de recherche, devra permettre de faire un diagnostic sérieux du dispositif de suivi évaluation mis en place par le CIFAL Ouagadougou et proposer des stratégies à mettre en œuvre afin de maximiser l'impact des sessions de formation en vue de changements notables sur le terrain.

Pour répondre à cette supplique nous avons opté pour une démarche, justifiant trois hypothèses, cela en trois temps pour vérifier sur la base d'une recherche documentaire aussi bien qu'une enquête auprès des participants aux sessions de formation du CIFAL Ouagadougou ; et tenter d'expliquer la visée capitale de la formation. A travers ces étapes

l'objectif est d'examiner l'influence de l'efficacité des formations sur les plans de l'engagement personnelle et organisationnel, sur le transfert afin d'élucider et d'éclaircir le concept de l'impact de ceux-ci sur les résultats des actions de formation. L'efficacité de la formation sera mesurée à travers les réactions des participants en termes de satisfaction par rapport à la session de formation, et de perception de son utilité.

Après la présentation du cadre conceptuel et littéraire de l'évaluation de l'efficacité des actions de formation dans un premier chapitre, nous dresserons un diagnostic sérieux du dispositif de suivi évaluation mis en place par le CIFAL Ouagadougou ceci en mettant en avant les acquis et les limites. Il sera également question dans ce second chapitre d'apprécier la méthode de formation novatrice utilisée au sein de cette institution qui se veut apprenante et surtout être une référence dans le domaine de la formation continue des acteurs locaux en Afrique. La méthodologie et l'analyse de données ainsi que les résultats seront présentés et discutés dans le troisième et dernier chapitre.

Nous présenterons en conclusion, une synthèse du contenu de notre étude et la contribution qu'elle peut apporter du point de vue des résultats, et de l'apport pratique. Les limites de la présente recherche ainsi que des pistes d'explorations futures compléteront les travaux de ce mémoire.

Premier chapitre



**PRESENTATION
DU
CADRE CONCEPTUEL**

II. PROBLEMATIQUE

La décennie 2000 a vu une confirmation de l'option des pays africains en faveur de la décentralisation initiée dans la mouvance du renouveau démocratique, au début des années 1990. Les réformes législatives inscrivant la décentralisation dans le paysage institutionnel de la quasi-totalité des pays africains sont maintenant acquises. Considérée comme un levier majeur de relance du développement et de la lutte contre la pauvreté, elle doit maintenant être évaluée dans sa capacité à gérer le développement local et les services aux populations. Si un long chemin a été parcouru sur nombre d'aspects, des progrès sont encore attendus pour une effectivité de la décentralisation. La décentralisation se présente également comme une technologie d'administration particulièrement efficace en ceci qu'elle rapproche les lieux de décision des problèmes économiques et sociaux que ces décisions sont censées résoudre. Parce qu'elle redessine les équilibres territoriaux de façon plus cohérente, au plus près des réalités socio spatiales et des acteurs de terrain, elle est un moyen d'engager le développement sur une base locale et non plus exclusivement centralisée ; le développement local relève non seulement de l'économie et de l'aménagement du territoire local, mais également de la fourniture de services de base aux populations (eau, assainissement, traitement des déchets, transports publics, énergie, éducation et santé primaire, infrastructures culturelles...). Parce que l'organisation du développement appelle un certain nombre d'opérations administratives et techniques préparatoires et de suivi, les collectivités territoriales qui en ont la charge assurent la définition et la coordination de la mise en œuvre des politiques publiques à partir des compétences et des moyens qui leur sont dévolues par les lois de décentralisation. La capacité de planification, de gestion, d'animation... appelle des compétences nombreuses et multiformes, qui relèvent autant d'outils et de méthodes techniques que de la formation car, la vision de l'intérêt et du service publics diffère de la simple gestion collective et ne surgit pas miraculeusement des urnes. Il s'agit pour une équipe municipale non seulement de mettre en œuvre, mais surtout de stimuler, d'arbitrer, de réguler... le débat local, les dynamiques de développement.

Conscients que la décentralisation présente des enjeux sur le plan politique, économique et social et que le développement ne saurait se faire sans des acteurs formés et informés, les

Etats africains ont fait de la formation des élus et acteurs locaux une préoccupation essentielle.

En effet, la formation des acteurs de la décentralisation est un puissant levier sur lequel il faut agir pour rendre aptes les collectivités locales à prendre efficacement et durablement en charge la gestion des affaires locales.

A cet effet, plusieurs institutions de formation des collectivités locales ont ainsi vu le jour. Cependant, ces institutions de formation ont pour la plupart, circonscrit leur intervention à leur rôle traditionnel de prestataire de service de développement des capacités, se limitant au transfert de connaissances ou compétences aux apprenants. En effet, la perception réductrice de la formation limite celle-ci à la seule diffusion de modules dans le but d'acquérir des connaissances. Aujourd'hui, dans un contexte de crise globale, les collectivités locales ont un rôle important à jouer dans la recherche de réponses communes aux grands enjeux qui se posent en terme d'aménagement du territoire, de mobilité urbaine, d'accès à l'eau et à l'assainissement, de développement urbain, de développement économique, etc. en un mot de développement durable. Sur ce, au regard de la complexité des défis auxquels sont aujourd'hui confrontés les élus, et agents municipaux et surtout le faible impact des formations dispensées, font qu'un changement d'approche doit s'opérer afin que les institutions de formation puissent inclure dans leur intervention une approche plus globale intégrant, au-delà des individus qui participent aux sessions de formation, leurs organisations, institutions, réseaux et systèmes dans lesquels ils sont impliqués. En résumé, il faudra aller vers une vision beaucoup plus globale de la formation, avec des objectifs de développement clairs, et ce dans une approche par compétences pour aboutir à l'impact attendu. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation (structures publiques, privées, de la société civile,...) ne peut se contenter de "former pour former". Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

Sur ce, la nécessité du développement continu des compétences et des connaissances relève de la formation qui occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de pratiques d'acquisition et d'amplification des «performances» tant individuelles qu'organisationnelles. Les compétences acquises en formation initiale, quels qu'en soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace.

La formation continue permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. La formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. L'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines. Son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus. Dans ce domaine les chercheurs préconisent que : Se former définit un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail créateur et productif. Ce processus d'acquisition n'est donc pas une activité ayant un dessein en soi, il s'apprécie par la satisfaction des participants, les acquisitions qu'il permet et les résultats par l'effet du transfert.

Les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation aussi bien aux coûts qu'à la performance (Faerman et Ban, 1993). Comme tout investissement, la formation doit faire preuve de son efficacité ainsi que de ses aboutissements, c'est-à-dire de sa rentabilité qualifiable, quantifiable et mesurable. Les sommes investies en formation sont de plus en plus considérables. Dès lors, la question de l'évaluation s'impose afin de justifier les moyens engagés et de légitimer les choix des actions de formation (Jouvenel et Masingue, 1994).

L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, et les retombées de ces actions et les acquis qu'elles permettent. Elle sert également d'aide à la décision en matière de gestion des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des actions futures. C'est également un moyen de responsabiliser tous les acteurs concernés pour cheminer le contexte approprié.

Cependant, la valeur d'une action de formation n'est pas toujours garantie et, son évaluation n'est pas systématique. Cette insuffisance peut être expliquée par les difficultés organisationnelles, instrumentales et méthodologiques, par les coûts élevés de l'évaluation, par la crainte des employés d'être jugés ou par le manque de temps. Il est aussi difficile de rendre un seul élément, tel que la formation, responsable d'un certain résultat dans des contextes de travail évolutifs et complexes. La question qui se pose alors, et qui a été le point de départ de la présente réflexion, est : Quels indicateurs peuvent être mis en titre pour pouvoir évaluer efficacement afin d'assurer le transfert et les résultats des actions de formation, étant donné la difficulté de leur appréciation ? Les difficultés de mesure montrent

que l'évaluation de la formation ne peut pas être appréhendée directement que très difficilement. Ainsi, l'efficacité de la formation est-elle analysée à travers ses antécédents et/ou ses conséquences.

Nombre de recherches ont été consacrées aux caractéristiques de l'efficacité des actions de formation (Gist et Mitchell, 1992 ; Noe, 1986 ; Tracey et al., 2001). À cet égard, la pertinence des programmes de formation, la satisfaction des participants et les modalités de motivation à transférer les acquis émergent comme des conditions essentielles de l'efficacité des actions de formation. L'objectif de cette étude est d'intégrer les déterminants de l'efficacité de la formation dans une référence d'évaluation des réactions des participants. La levée des perceptions et des attitudes des employés à l'égard de la formation reçue constitue un critère utile d'évaluation de son efficacité (Colquit et al., 2000 ; Tannenbaum et Yukl, 1992). Selon Kirkpatrick (1998), les réactions positives des participants représentent le premier niveau des résultats de la formation. Ces réactions sont des conditions nécessaires, même si elles sont insuffisantes, à l'efficacité des actions de formation. Deux raisons soutiennent le choix de cette méthode d'évaluation. La première est que l'évaluation par les réactions des participants est la méthode la plus fréquemment utilisée par les entreprises (Morgan et Casper, 2000 ; Wall et al., 2004). La seconde repose sur les résultats d'une analyse récente qui montre l'équivalence, en ce qui concerne le pouvoir explicatif de l'efficacité, entre les quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick (Arthur et al., 2003). Le modèle de Kirkpatrick comporte quatre niveaux. Le premier niveau identifie les réactions des participants à la formation et leur degré de satisfaction. Le second niveau mesure l'apprentissage des utilisateurs, qui est validé par un changement dans les attitudes, l'accroissement des connaissances et les compétences accrues. Le troisième niveau s'attarde aux changements dans le comportement des individus à la suite de la formation et finalement, le quatrième niveau a pour but de mesurer les résultats finaux.

L'évaluation des retombées de la formation demeure presque totalement subjective. La plupart des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats. Ce processus demeure surtout informel avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles. Cette évaluation devient plus formelle, comparable à l'appréciation du personnel avec des modes quantitatifs et qualitatifs, des formulaires et des rencontres structurées. Cependant, la distinction se fait difficilement entre l'évaluation de l'individu (rendement) et l'évaluation des résultats de formation.

L'évaluation la plus facile est peut-être, au bout du compte et d'un certain point de vue, celle

qui a la réputation d'être la plus difficile, à savoir l'évaluation de l'impact de la formation. En effet, il devrait "suffire" de regarder si les résultats attendus sur le terrain sont atteints, ce qui ne devrait pas présenter en soi de problèmes majeurs. Ainsi, si la formation a été réalisée parce que l'on souhaitait améliorer la qualité des services fournis par une structure, il suffit de voir ce qu'il en est dans le niveau de satisfaction des usagers de la structure en question. Il en est de même si l'objectif était de diminuer le nombre de plaintes des usagers, d'augmenter la vitesse de traitement des dossiers, de réduire le temps de traitement des dossiers, etc.

Pour tout gestionnaire soucieux de mobiliser la formation comme vecteur de développement individuel et organisationnel, la question de l'efficacité est de première importance. Néanmoins, il serait en effet utopique de croire que toute formation donne lieu automatiquement au développement de compétences individuelles, et plus encore que la formation améliore le fonctionnement d'une organisation. Pourquoi certaines formations (dont les participants se sont pourtant déclarés satisfaits) n'ont-elles pas résolu les problèmes auxquels elles étaient sensées s'attaquer ? A l'inverse, comment expliquer les changements inattendus qui se produisent parfois suite à une formation ?

Pour dégager un fil conducteur à notre réflexion sur le sujet, nous nous sommes posé la question suivante : Comment mesurer les effets et impacts liés aux réinvestissements des acquis des sessions de formation du CIFAL Ouagadougou sur le terrain ?

Cette question suscitera en nous d'autres interrogations non moins importantes concernant le sujet :

Quelle est le dispositif d'évaluation des sessions de formation mis en place par le CIFAL Ouagadougou ?

Quelle est l'efficacité et/ou le retour d'investissement des formations dispensées par le CIFAL Ouagadougou ?

La qualité du transfert des compétences acquises est-elle fonction du niveau de satisfaction des participants aux sessions de formation ?

Comment évaluer la contribution des résultats des actions de formation dans l'amélioration de la qualité des services fournis par les structures bénéficiaires ?

C'est à travers cet ensemble de questionnement que nous tenterons d'identifier les stratégies à mettre en œuvre afin d'optimiser l'impact des sessions de formation en vue de changements notables sur le terrain.

III. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

3.1 Objectifs d'étude (global et spécifique)

Le besoin de formation relève de la nécessité; l'apport de connaissances relève de l'utilité; la pratique réelle qui résulte de la formation relève de l'efficacité. Partant, l'évaluation de l'efficacité d'une action de formation est complexe. Cependant, il faut souligner que la phase de traduction opérationnelle des objectifs de formation est autant importante que délicate. En effet, l'amélioration des résultats des actions de formation constitue un défi majeur pour les institutions de formation dont le CIFAL Ouagadougou qui en fait aujourd'hui une préoccupation essentielle. Car, il est crucial pour le CIFAL Ouagadougou de s'organiser pour identifier les principaux résultats et impacts de son dispositif de formation d'où l'objectif de cette étude qui, consiste à appréhender les facteurs susceptibles d'aider le Centre à relever le présent défi.

Sur ce, il s'agira de faire un diagnostic du dispositif de suivi évaluation mis en place par le CIFAL Ouagadougou en mettant en évidence les dysfonctionnements et à proposer des principes, des modalités et des actions permettant d'améliorer l'efficacité des formations dispensées.

Il est donc question, dans un premier temps de dresser un portrait de la structure organisationnelle du dispositif de suivi évaluation mis en place par le CIFAL Ouagadougou à travers sa structuration, son organisation et son fonctionnement.

Sur cette base, en confrontant les effets de l'action sur les bénéficiaires après leur formation et leur accompagnement par le CIFAL Ouagadougou avec les résultats obtenus, il sera alors possible de déterminer la valeur ajoutée des sessions CIFAL dans l'amélioration de la qualité des services fournis par les collectivités locales.

Enfin, nous chercherons à proposer un certain nombre de solutions réalistes et réalisables qui permettront nul doute une amélioration substantielle de l'efficacité de ces formations à travers une organisation plus performante tenant compte des attentes de la population afin de permettre une analyse beaucoup plus conséquente des premières tendances d'évolution des impacts des sessions de formation du CIFAL Ouagadougou.

3.2 Hypothèses d'étude

L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Aussi, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. En résumé, elle aide à sélectionner les faits observés et permet ainsi de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément possible de début de théorie.²

Sur ce, l'organisation d'une recherche autour d'hypothèses de travail constitue le meilleur moyen de la mener avec ordre et rigueur sans sacrifier pour autant l'esprit de découverte et de curiosité propre à tout effort intellectuel digne de ce nom.³

Partant, notre réflexion sur l'évaluation de l'impact des sessions de formation s'articulera autour d'une hypothèse principale qui est la suivante :

L'impact d'une action de formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises. Ainsi, une action de formation dont il serait possible de prouver à la fois la pertinence des objectifs de formation, l'atteinte de ceux-ci et la mise en œuvre sur le terrain des compétences acquises pourrait être considérée comme ayant un impact, même si celui-ci n'est ni observable ni observé.

Ensuite, nous nous intéresserons également à un certain nombre d'hypothèses dites secondaires, afin de mieux cerner les différents contours de notre travail ; aussi, les hypothèses suivantes ont été retenues à cet effet :

- 1) La pertinence des programmes de formation, la satisfaction des participants et les modalités de motivation à transférer les acquis émergent comme des conditions essentielles de l'efficacité des actions de formation.
- 2) En matière de formation, le concept d'efficacité personnelle peut permettre de comprendre les aspects motivationnels qui résultent de la confiance d'un individu dans ses capacités à acquérir des connaissances et des compétences en formation et à les appliquer.
- 3) L'impact d'une action de formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises.

² GRAWITZ M, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz (9^e édition), Paris 1993.

³ QUIVY Raymond et CAMPENHOODT Luc Van, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris 1995.

Deuxième chapitre

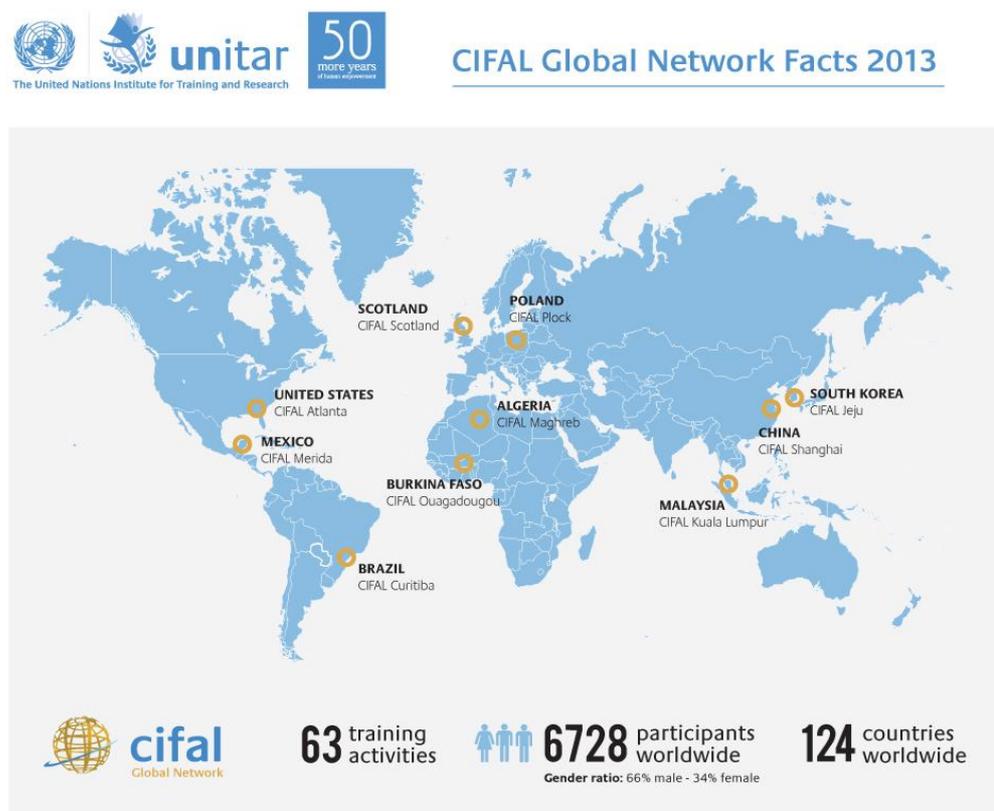
PRESENTATION DU DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION MIS EN PLACE PAR LE CIFAL OUAGADOUGOU

IV. PRESENTATION SUCCINCTE DU CIFAL OUAGADOUGOU

4.1. Contexte

En rappel, le Centre International de Formation des Acteurs Locaux (CIFAL) Ouagadougou fait partie du réseau mondial des CIFAL mis en place par l'Institut des Nations Unies pour la Recherche et la Formation (UNITAR) et composé actuellement de 10 centres situés en Afrique, en Asie, en Amérique, en Europe et aux Caraïbes. Chaque CIFAL est une plateforme régionale pour le renforcement des capacités réunissant secteur public, secteur privé et société civile. Le CIFAL Ouagadougou est placé sous la tutelle administrative de la Mairie de Ouagadougou et couvre les pays francophones d'Afrique.

Graphique n°1 : Carte réseau CIFAL



Source : Ligne directrices UNITAR

4.2. But et Objectifs du projet

Le but du Projet de Renforcement des Capacités du Centre International de Formation des Acteurs Locaux (CIFAL) Ouagadougou Phase II est d'améliorer et de rendre plus efficace la gouvernance locale dans les pays francophones d'Afrique à travers l'atteinte des objectifs suivants :

1. Renforcer les capacités des acteurs locaux dans les pays francophones d'Afrique leur permettant de délivrer des services de qualité aux populations.
2. Renforcer les capacités des points focaux pays afin qu'ils soient efficaces dans la gestion des activités de réseau, du développement des connaissances, du partage des expériences et pour mieux asseoir la visibilité du centre.
3. Renforcer l'efficacité du CIFAL Ouagadougou pour permettre au Centre de mieux remplir son mandat d'accompagnement des acteurs locaux dans la gestion du développement en Afrique francophone.

4.1. Stratégie du Projet

L'organisation générale du projet se résume à trois (3) niveaux d'intervention :

1. La Formation à travers le renforcement des capacités des acteurs locaux afin d'améliorer leur performance dans la délivrance des services aux populations et de stimuler ainsi le développement local.
2. Le Réseautage par la mise en œuvre des activités de réseaux qui permettront d'établir des liens entre les différents bénéficiaires du projet pour le développement des connaissances sur la gouvernance locale, l'échange d'expériences et pour mieux asseoir la visibilité du CIFAL Ouagadougou.
3. Le développement institutionnel par le renforcement des capacités humaines et institutionnelles du CIFAL Ouagadougou afin de lui permettre de mieux remplir son mandat et d'accompagner efficacement les acteurs locaux dans la gestion du développement local.

4.2. Résultats attendus

Trois (3) groupes de résultats sont attendus à l'issue de la mise en œuvre du projet : (i) on s'attend donc que les résultats produits par la mise en œuvre des activités du projet se matérialisent par une nette amélioration des compétences des acteurs locaux en gestion du développement; (ii); des résultats qui permettent un fonctionnement adéquat du réseau des villes africaines; (iii); il est également attendu que les résultats produits par la mise en œuvre

du projet puissent conduire à terme à une amélioration de l'accessibilité des collectivités locales aux outils appropriés de bonne gouvernance.

4.3. Activités

Le Projet de renforcement des capacités du CIFAL Ouagadougou est mis en œuvre à travers trois (3) composantes :

- ✚ Composante 1 : Formation
- ✚ Composante 2 : Activités de réseaux
- ✚ Composante 3 : Appui institutionnel au CIFAL Ouagadougou

4.4. Gouvernance du Projet

Placé sous la tutelle administrative de la Commune de Ouagadougou (Burkina Faso), le CIFAL Ouagadougou est supervisé par un Comité de pilotage composé de neuf (9) membres chargé de donner les orientations générales sur la mise en œuvre du Projet.

4.5. Gestion du Projet

La mise en œuvre des activités du Projet est coordonnée par un Coordonnateur assisté d'une équipe légère composée de quatre membres : (i) un Spécialiste des technologies de l'information et de la communication chargé du Suivi Evaluation; (ii) une Assistante Comptable, (iii) une Assistante de Direction et (iv) un Chauffeur Coursier.

4.6. Suivi

Le CIFAL en collaboration avec ses partenaires élaborent et mettent en œuvre un plan de suivi évaluation. Le Coordonnateur élabore le plan de travail et budget annuels avec la participation des parties prenantes et des rapports d'avancement du Projet. Un audit annuel des comptes du Projet est réalisé par un cabinet indépendant. Au moins deux missions de supervision du projet seront entreprises par l'ACBF pour suivre la mise en œuvre du projet. Une revue à mi-parcours est faite par un consultant indépendant pour examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Projet et proposer des ajustements, si nécessaires, pour améliorer la performance du Projet. Une évaluation finale est réalisée à la fin du Projet pour tirer les leçons de la mise en œuvre du Projet.

4.7. Groupes cibles du projet

Les groupes cibles du Projet sont constitués : (i) de bénéficiaires directs (CIFAL Ouagadougou, élus locaux, cadres territoriaux et services techniques municipaux) et (ii) de bénéficiaires indirects (ONG, Associations communautaires de base, entreprises privées, institutions de formation et/ou de recherche).

4.8. Financement

Le coût total du Projet "Renforcement des capacités du CIFAL Ouagadougou", d'un montant total de deux millions cent cinquante cinq mille (2 155 000 \$ US) dollars américains est financé par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour un million six cent mille dollars américains (1 600 000 \$ US) soit 74% du coût total du projet et par d'autres partenaires pour cinq cent cinquante cinq mille dollars (555 000 \$ US) soit 26% du coût total du Projet. La durée du Projet est de quatre ans.

v. DISPOSITIF DE SUIVI EVALUATION MIS EN PLACE PAR LE CIFAL OUAGADOUGOU

5.1 Le dispositif organisationnel pour la mise en œuvre du plan de suivi évaluation

Le système de suivi évaluation du CIFAL Ouagadougou est fonction de la structure organisationnelle et de gestion mise en place. Aussi, la définition des rôles et attributions des différents acteurs intervenant dans la mise en œuvre des activités du CIFAL Ouagadougou est un préalable à la compréhension du dispositif de suivi évaluation.

Le Comité de Pilotage

Il est le principal organe de gouvernance du CIFAL Ouagadougou. Les sessions du comité (2 fois par an) constituent des lieux pour discuter et évaluer le cadre d'application de l'approche de travail retenue pour la conduite des diverses activités d'accompagnement du CIFAL. Il veille à l'atteinte des résultats en fonction du but et des objectifs du projet CIFAL. Il a pour mandat de donner l'orientation stratégique du projet, d'approuver le plan de mise en œuvre et les plans de travail annuels, d'analyser les rapports d'activités et les comptes audités, et de s'assurer ainsi que toutes les conditions sont réunies pour favoriser l'atteinte des résultats. Il formule les recommandations sur les améliorations à apporter à la mise en œuvre du projet.

Le CIFAL

Sous la supervision du Comité de Pilotage (CP), la mise en œuvre des activités du projet est assurée par l'équipe du CIFAL Ouagadougou (placée sous la responsabilité du Coordonnateur) appuyée par des partenaires techniques. Le Coordonnateur du CIFAL Ouagadougou est membre non statutaire du Comité de Pilotage dont il assure le Secrétariat. Il est en charge de l'exécution des plans d'actions adopté par le comité de pilotage. Avec l'équipe de coordination, il assure la bonne conduite et le suivi des activités afin d'atteindre les objectifs fixés. Sur ce, le Spécialiste TIC et Suivi-Évaluation est responsable au sein de l'équipe de coordination de l'Unité de Suivi-Évaluation. A cet effet, il est chargé de collecter les données et/ou informations afin de renseigner les indicateurs de suivi du cadre de mesure de rendement. Il assure le bon fonctionnement du système de suivi évaluation, notamment le fonctionnement des outils installés, la mise à jour cohérente et régulière des données de suivi, le transfert des données au coordonnateur pour analyse, et la diffusion des données afin d'en faciliter l'accès aux bénéficiaires et/ou usagers de la plate forme collaborative du CIFAL Ouagadougou.

✚ ***La Commune de Ouagadougou au Burkina Faso***

La Commune de Ouagadougou est le principal responsable de la mise en œuvre du CIFAL Ouagadougou au niveau Régional ; elle a pour rôle de veiller à la concrétisation des obligations de la commune et d'assurer la coordination technique et administrative du CIFAL Ouagadougou. Elle doit apporter toute l'aide nécessaire à la bonne marche et à la réalisation des résultats fixés. La commune assure ainsi, le suivi régulier des activités du projet, conformément aux plans de travail approuvés par le Comité de Pilotage. Elle partage la responsabilité de l'atteinte des résultats avec le Centre.

✚ ***La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)***

Elle est conjointement responsable avec le Comité de Pilotage de l'approbation du document de projet, des plans de travail et des rapports annuels de rendement. Elle assure le suivi régulier du CIFAL Ouagadougou à travers un cadre de suivi évaluation afin de s'assurer que les fonds alloués contribueront effectivement à l'atteinte des objectifs fixés préalablement.

Dans cette perspective, un cadre de mesure de rendement a été mis en place comportant les outils nécessaires à la mesure de l'impact du projet. Une revue à mi-parcours est prévue à cet effet afin de réorienter si nécessaire, la stratégie, la programmation et les modalités d'exécution du projet.

✚ ***L'Institut des Nations Unies pour la Recherche et la Formation (UNITAR)***

L'UNITAR est chargé de la coordination du Réseau des CIFAL en concertation avec ses partenaires et en accord avec le règlement et les règles des Nations Unies. Il examine les domaines de compétence de chaque centre CIFAL, notamment à la lumière des priorités et objectifs des Nations Unies et des préférences des villes hôtes. L'UNITAR apporte son appui technique au Centre à travers des réflexions sur les questions de fond et les méthodes de formation, y compris le développement de supports de formation, la recherche sur les systèmes de connaissances, la gestion des connaissances, les nouvelles technologies et les nouveaux outils.

✚ ***Les Associations Nationales de Pouvoirs Locaux (ANPL)***

Les ANPL sont des structures faitières d'élus locaux et constituent les principaux bénéficiaires du projet. Ils assurent également la maîtrise d'ouvrage locale du projet. A cet effet, les ANPL ont un rôle prépondérant dans le dispositif de suivi évaluation d'autant plus que l'évolution des indicateurs liés donc à la pérennisation du projet est fonction de leur dynamisme et de leur engagement.

5.2.1. *Fonctionnement*

Quatre (04) phases sont à considérer dans ce système, à savoir :

1. *La mise en place des outils pré-session* : Nous avons de façon chronologique le système d'identification et d'analyse des besoins en formation, l'établissement du planning de formation, l'élaboration des notes de cadrages et/ou des TDR et la définition du contenu des modules ainsi que l'estimation budgétaire ;
2. *La phase préparatoire* qui consiste à la préparation technique et logistique des sessions (l'élaboration de l'agenda provisoire, la programmation des intervenants à l'animation de la session suivi de la collecte des présentations pour une meilleure organisation des interventions, la sélection des participants et l'envoi des lettres d'invitations, l'émission des billets d'avions, les réservations des hôtels etc.) ;
3. *La mise œuvre de la session ou les schémas de déroulement de la session de formation* : Il s'agit de dérouler le programme de formation selon l'agenda adopté. Généralement, la durée d'une session de formation CIFAL est de 5 jours (Du Lundi au Vendredi) ;
4. *La phase de suivi des sessions de formation* où l'on retrouve l'ensemble des outils et base de données nécessaires au suivi des participants, au suivi des problèmes rencontrés et solutions correctives proposées, de l'état des restitutions, du suivi des échanges entre participants post session, du suivi de la base de données des experts locaux, du suivi de la mise à jour de la base de données sur l'état des sessions de formation CIFAL.

5.2.2. *Dispositif spécifique au suivi évaluation des sessions de formation du CIFAL Ouagadougou*

Le dispositif mis en place pour le suivi évaluation des activités de formation au sein du réseau CIFAL Ouagadougou est scindé en trois (03) composantes interdépendantes l'une de l'autre ainsi que acteurs qui y interagissent. Les trois (03) composantes de ce dispositif sont les suivantes :

1. **Composante 1** : les activités pré-session : regroupe l'ensemble de toutes les actions menées en vue d'obtenir un planning de session de formation répondant aux besoins réelles des collectivités locales de la zone de couverture du centre, à savoir l'Afrique francophone.

- 1.1 **Objectif de la composante** : Elaboration d'un planning de sessions de formation adapté aux besoins en formation des collectivités locales.
- 1.2 **Acteurs de la composante** : bénéficiaires du centre, ANPL, points focaux pays, animateurs réseau, ACBF, Comité de pilotage, CIFAL Ouagadougou.
- 1.3 **Outils utilisés** : formulaire de besoins en formation bénéficiaires, formulaire de besoin en formation points focaux pays, plateforme collaborative du centre, logiciel de traitement de données, outil d'élaboration de budget provisoire, [Plan](#) de travail de l'année à venir, contrat de partenariat
- 1.4 **Résultats attendus** : un planning de session de formation adapté aux besoins en formation des collectivités locales est élaboré et mis à la disposition des bénéficiaires

Description :

Etape 1 : Deux (02) mois avant la fin de l'année en cours, le CIFAL Ouagadougou élabore deux outils pour la collecte des besoins en formation «besoin en formation bénéficiaires directs et besoin en formation points focaux pays». La 1^{ère} fiche besoin en formation bénéficiaires directs est destinée à une collecte à la base. Elle est envoyée directement à tous les élus locaux, techniciens municipaux et usagers du centre pour qu'ils expriment leur besoin réel en termes de formation. La 2nd fiche est à l'endroit des points focaux pays du centre qui expriment les besoins en formation issus de leur ANPL au vu de certaines contraintes que les bénéficiaires directs peuvent n'en avoir aucune idée.

Les deux acteurs de cette composante cités ci-dessus complètent ses formulaires et nous les font parvenir soit par la plateforme ou par tout autre moyen de communication dont ils disposent.

Etape 2 : le CIFAL Ouagadougou, collecte dans 1^{er} temps l'ensemble de ses besoins en formation dans deux outils différents intitulé «SITUATION THEMATIQUES

BENEFICIAIRES» et «SITUATION THEMATIQUES POINTS FOCAUX PAYS». Ses deux outils sont encore scindés en trois (03) sous parties : Priorité 1, Priorité 2 et Priorité 3.

Donc les deux acteurs ont exprimé leur besoin en formation selon trois priorités : de la plus cruciale à la moindre.

Etape 3 : une 1^{ère} analyse est faite donc faite séparément bénéficiaires, points focaux. Cette analyse va nous permettre de regrouper les éléments de la manière suivante :

- Qu'elles sont les besoins en formation exprimés par les bénéficiaires directs qui reviennent très souvent en 1^{ère} priorité ?
- Qu'elles sont les besoins en formation exprimés par les bénéficiaires directs qui reviennent très souvent en 2nd priorité ?
- Qu'elles sont les besoins en formation exprimés par les bénéficiaires directs qui reviennent très souvent en 3^{ème} priorité ?
- Qu'elles sont les besoins en formation exprimés par les points focaux pays qui reviennent très souvent en 1^{ère} priorité ?
- Qu'elles sont les besoins en formation exprimés par les points focaux pays qui reviennent très souvent en 2^{ème} priorité ?
- Qu'elles sont les besoins en formation exprimés par les points focaux pays qui reviennent très souvent en 3^{ème} priorité ?

A l'issue de cette analyse, on a déjà une 1^{ère} idée des tendances pour les besoins en formation de l'année à venir mais il nous faut un planning précis.

Etape 5 : on effectue à ce niveau un croisement entre les deux blocs de besoins exprimés pour avoir les points suivants :

- Qu'elles sont les besoins en formation qui reviennent très souvent en priorité 1
- Qu'elles sont les besoins en formation qui reviennent très souvent en priorité 2
- Qu'elles sont les besoins en formation qui reviennent très souvent en priorité 3

Le CIFAL Ouagadougou élabore ainsi un planning provisoire des besoins en formation sur la base des priorités exprimés par les deux acteurs. **De même que les données suivantes sont extraites et il s'avère important de les citer :**

- ✓ *Liste exhaustive des problèmes posés et des compétences à améliorer pour les bénéficiaires, classée aussi par priorité : cela permet d'orienter*

où mettre l'accent dans le développement des modules des thématiques retenues et d'avoir une situation de départ avant la formation et lors des activités post session d'obtenir la situation finale (*est ce que la formation a permis de corriger le problème énoncé au départ ?*).

- ✓ *Récapitulatif sur les priorités des domaines sélectionnés.* En rappel les offres thématiques du centre se font dans six grands domaines : Urbanisation durable et environnement : Eau, assainissement et gestion des déchets, Développement économique local, Planification urbaine et aménagement du territoire, Mobilisation des ressources financières, Gouvernance locale et appui institutionnel et la Gouvernance électronique. Cela nous permet de savoir où réellement les bénéficiaires ont des problèmes dans la qualité des services fournis par les collectivités locales. Au final ici, lors des enquêtes de satisfaction de la population sur la qualité des services fournis par le centre, on pourra déterminer l'apport réel du centre dans le quotidien de la vie des populations.
- ✓ *Situation des pays désirant abriter des sessions de formation :* permet de faire l'évaluation sur le dynamisme du point focal et/ou des pays qui ont un besoin crucial en termes de renforcement de capacités dans des thématiques bien précises.
- ✓ *Liste des bénéficiaires directs des pays ayant transmis leurs besoins en formation :* en relation pour le suivi évaluation des points suivant (fonctionnement de la plateforme, dynamisme des participants aux sessions de formation, dynamisme des points focaux et organisation du centre sur le plan logistique).

Etape 6 : toujours dans les activités pré-session, après le planning provisoire établi par le centre, il est soumis aux points focaux lors la rencontre des points pays du centre en fin d'année, généralement au mois de décembre.

Lors des échanges les points suivants doivent être précisés :

- ✚ **Les thématiques retenues**
- ✚ **Les dates des sessions de formation**
- ✚ **Les lieux (ville, pays)**
- ✚ **Les pays désirant abriter une ou des sessions de formation**
- ✚ **La date de la prochaine rencontre des points focaux**

Dès lors un *planning* «*définitif*» est établi mais devra être sous condition du budget, de l'avis de non objection de l'ACBF et des amendements du comité de pilotage qui se tient en début d'année suivante.

Enfin (1) une correspondance est envoyée aux points focaux qui ont souhaité abriter une session de formation, pour qu'ils élaborent les notes de cadrages relatifs aux thèmes retenus en vue d'établir des termes de références qui répondent mieux aux exigences de la session programmée. (2) les tâches administratives et logistiques (élaboration des TDR, de l'agenda, fiche de renseignement, sélection des participants et des pays, élaboration du budget, invitation, accueil) sont exécutées dans le cadre de la préparation des sessions. Ses tâches font aussi l'objet d'un suivi évaluation mais qui ne seront pas abordé dans le cadre de ce mémoire.

2. **Composante 2** : les activités cours-session : regroupe l'ensemble de toutes les actions menées pendant la session de formation

- 2.1 **Objectif de la composante** : Tenir la session de formation
- 2.2 **Acteurs de la composante** : participants, ANPL, points focaux pays, ACBF, partenaires techniques et financiers, CIFAL Ouagadougou.
- 2.3 **Outils utilisés** : baromètre, fiche d'évaluation de la session, TDR travaux de groupe, TDR de la session, modules de la session, présentation PowerPoint, agenda, fiche de renseignement
- 2.4 **Résultats attendus** : la session programmée est tenue et les données collectée.

Description :

Le CIFAL Ouagadougou, à la suite de certaines activités spécifiques à l'organisation d'une session de formation qui ne seront pas abordés dans ce document comme dit précédemment, tient la session programmée. Les activités de suivi évaluation cours session sont essentiellement portés sur la qualité des prestations faites (présentations suivis de débats).

A ce niveau un baromètre est mis à la disposition des participants qui se veut journalier sur des points précis comme le niveau d'animation, la qualité des débats, le niveau des intervenants etc. cela permet aux participants et au CIFAL Ouagadougou de faire des corrections sur les insuffisances constatées pour le lendemain. Le point suivant est la capitalisation des expériences acquises et l'élaboration des plans d'actions. Le dernier point du suivi évaluation cours session est la collecte des fiches d'évaluation post session pour l'ensemble des participants et des fiches de contacts pour les évaluations post session.

3. **Composante 3** : les activités post-session : regroupe tout ce qui est fait après une session de formation

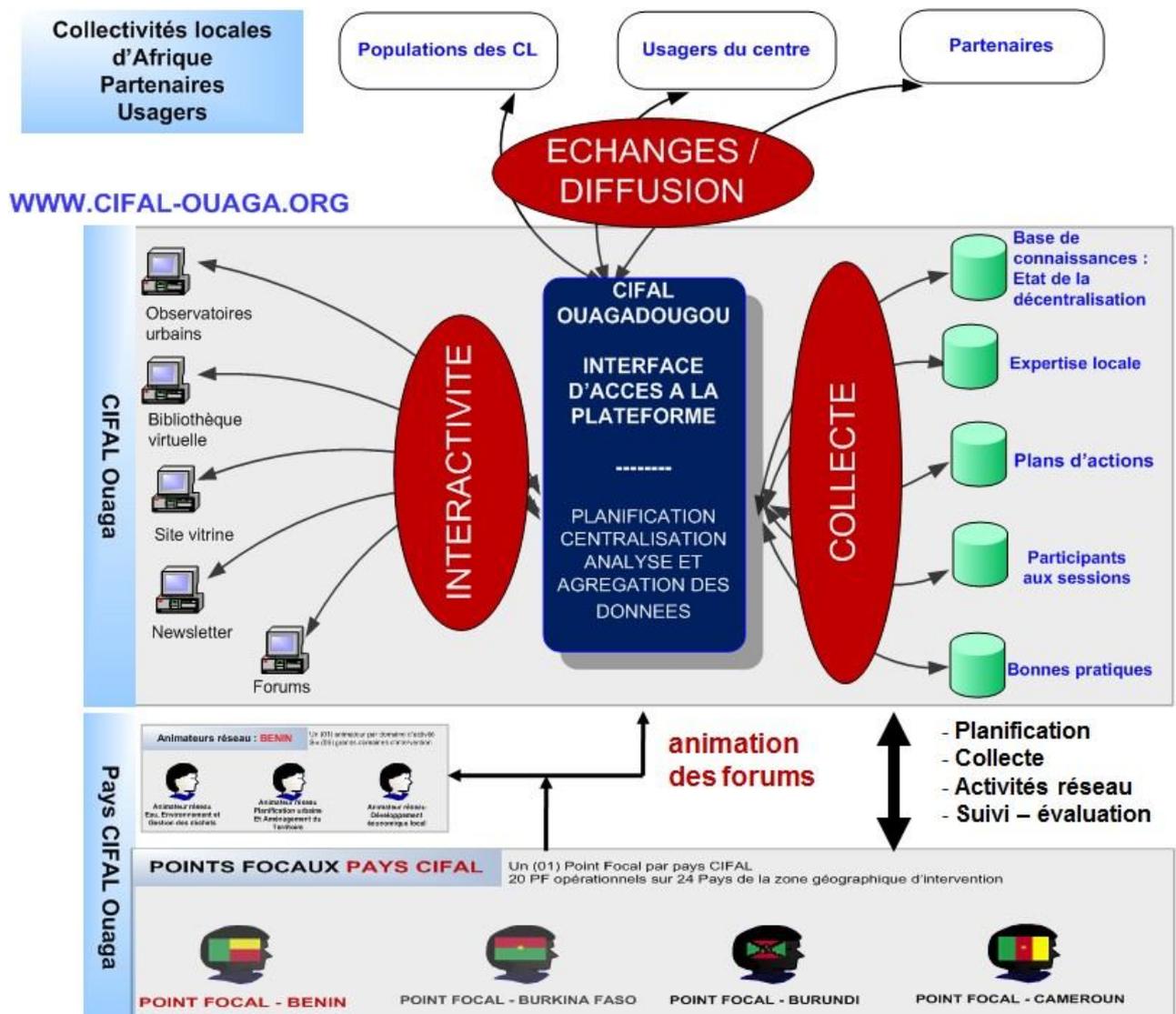
- 3.1 **Objectif de la composante** : Mettre à la disposition des bénéficiaires les données de la session (recommandations), suivre et évaluer les participants, diffuser les bonnes pratiques, suivre les plans d'actions et évaluer l'impact des sessions de formation.
- 3.2 **Acteurs de la composante** : bénéficiaires du centre, ANPL, points focaux pays, animateurs réseau, ACBF, Comité de pilotage, CIFAL Ouagadougou, partenaires techniques et financiers, usagers.
- 3.3 **Outils utilisés** : formulaire enquête de satisfaction, plans d'action, plateforme collaborative du centre, outil de traitement de données, Rapport de rendement.
- 3.4 **Résultats attendus** : les données des sessions sont mises à la disposition des bénéficiaires, les participants sont suivis et évalués périodiquement, les bonnes pratiques sont diffusées, les plans d'actions sont suivis et l'impact des sessions de formation est évalué.

Description :

A la fin d'une session de formation, les données de la session sont mises sous format Web et publié. Les bonnes pratiques recueillies sont rendues disponibles sur la plateforme. Les plans d'actions sont intégrés dans l'outil de collecte et de suivi des plans d'actions du centre. La base de données des contacts est mise à jour. Les fiches d'évaluation de la session sont saisies et analysées pour produire des résultats en vue d'extraire les correctifs pour la session à venir. Le baromètre est saisi et archivé. Le rapport de la session est élaboré ainsi que le document sur les finances de la session.

Il est à préciser que tous les autres indicateurs qui n'ont pas été cités ici, font l'objet d'un suivi précis avec une périodicité, un type de collecte et une analyse particulière mais qui ne seront pas abordé dans cette synthèse. Bien que ce résumé du dispositif de suivi évaluation des sessions par le CIFAL n'explique pas dans les détails l'organisation et le fonctionnement des mécanismes et outils du suivi évaluation, elle permet néanmoins au lecteur de s'imprégner facilement de comment le CIFAL effectue la mise en œuvre de ses sessions de formation et du suivi évaluation. Vous trouverez ci-dessous une illustration en image (simplifié) de cette plateforme.

Graphique n°3 : Plateforme collaborative du CIFAL Ouagadougou



5.3 Approche méthodologique du CIFAL Ouagadougou en matière de formation

Le CIFAL Ouagadougou a pour mission de dispenser une formation novatrice dans le but de développer les capacités des acteurs locaux. Fort de son expérience, le Centre optimise le savoir-faire, l'information et le partage des connaissances pour s'acquitter de cette mission.

Les activités de développement des capacités utilisent les méthodes de formation traditionnelles (exposés de spécialistes, etc.) associées à des approches interactives faisant appel aux techniques de gestion du savoir et à des visites sur site.

✚ **Les Exposés techniques (Apprentissage concept) :** Des exposés portant sur différents aspects du thème de formation sont faits par des experts du domaine et fournissent aux participants des connaissances théoriques de base dans le but de rendre les discussions plus fructueuses. Ces exposés sont suivis de débat et complétés au cas échéant par des travaux pratiques afin de permettre aux participants d'avoir une meilleure compréhension et partant une appropriation des outils.

✚ **Le partage d'expériences (groupe de discussions, panels de praticiens...)** : Le développement des connaissances à travers le partage d'expériences est basé sur la méthodologie de gestion du savoir désignées «CityShare» : Cette méthode utilise divers processus d'auto-évaluation, de distillation et transmission d'expériences et de bonnes pratiques afin d'améliorer la performance d'une organisation. Elle comprend ainsi plusieurs outils qui fournissent un langage commun pour l'évaluation, l'échange et l'adaptation des expériences partagées par les villes participantes, ainsi qu'une feuille de route pour l'action et le progrès. Le processus a pour but d'optimiser l'apprentissage entre pairs des agents locaux.

En d'autres termes, la méthodologie d'auto-évaluation est une méthode interactive permettant aux acteurs de trouver des solutions à leurs problèmes par l'apprentissage et la coopération. Elle permet de déclencher un dialogue fructueux entre les villes : celles-ci prennent mieux conscience de leurs réussites dans certains domaines par rapport aux autres villes et identifient des priorités en matière d'amélioration. Elles identifient les expériences réussies qu'elles sont en mesure de partager et celles, positives des autres villes, qu'elles pourraient acquérir.

L'outil d'auto-évaluation s'est révélé être un outil très utile, non seulement pour révéler et mesurer les capacités d'un groupe, mais aussi comme outil de mise en place de plans d'action. En offrant une vision partagée des forces existantes au sein de la collectivité et des progrès à réaliser, l'exercice offre un cadre commun à l'action, ainsi qu'un langage commun permettant un échange structuré de savoir-faire entre les participants.

Les participants partagent savoir, expériences, bonnes pratiques et enseignements du passé pour élaborer un plan d'action stratégique intégrant les conventions internationales dans les programmes de développement local.

 **Les visites de terrain** : Ces visites permettent d'illustrer le thème de la session par des projets existants dans la ville d'accueil. Elles permettent d'évaluer les réussites et échecs des projets visités.

Troisième chapitre



**METHODOLOGIE
ET
ANALYSE DES DONNEES**

VI. MATERIELS ET METHODES

6.1 Approche Méthodologique

La philosophie qui a gouverné la présente étude s'inscrit dans un projet de sociologie compréhensive qui vise à faire du lecteur aussi un auteur. A cette fin au-delà de nos analyses, nous avons illustré notre propos de nombreuses théories sur la question, offrant au lecteur-auteur une base sur laquelle affiner notre propos voire construire ses propres analyses.

Sur ce, l'ambition affichée du CIFAL Ouagadougou d'évaluer l'efficacité des formations a pour visée l'évaluation de l'effet et l'estimation de l'impact de ces formations sur la performance du programme même de formation, les performances professionnelles individuelles des bénéficiaires (élus locaux et techniciens municipaux), et la performance organisationnelle de leurs structures (collectivités locales). Une telle évaluation ne peut se faire sans la prise en compte des facteurs liés à l'établissement des plans de la formation, les facteurs liés à la satisfaction des participants et enfin les facteurs d'ordre personnel et organisationnel liés aux prévisions pour le transfert des acquis. C'est sur la base de ces facteurs que nous pouvons essayer d'évaluer les résultats et les effets de nos actions de formation.

Aussi, nous avons procédé par une analyse qui dépasse les seules limites temporelles et spatiales (la salle de formation) dans lesquelles se réalisent la plupart de nos évaluations, en y intégrant la collectivité locale en tant qu'une organisation ayant ses logiques d'action, comme des dimensions essentielles pour comprendre l'efficacité de notre processus de formation.

Sur ce, notre approche pour évaluer l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, appelant chacune des méthodologies différentes, et présentant chacune des difficultés spécifiques.

- ✚ Le premier niveau concerne *l'évaluation des acquis*, ou encore l'efficacité pédagogique : est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? ".

- ✚ Le deuxième niveau concerne *le transfert* : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ".
- ✚ Le troisième niveau concerne *l'impact de la formation* : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, " les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? ".

6.2 Techniques de recueil de données

Dans une recherche, la nature même des informations qu'il convient de recueillir pour atteindre l'objectif, commande les moyens employés pour le faire. Il est donc indispensable d'approprier l'outil à la recherche. Ainsi, l'objectif à atteindre détermine le choix de la technique, lequel est lié lui-même à la méthode de travail.

Considérant cet état de fait, la présente étude s'est inspirée d'une démarche nécessitant l'utilisation de plusieurs techniques de collecte de données.

✚ La recherche Documentaire

Tout travail de recherche s'inscrit dans un continuum et peut-être situé dans ou par rapport à des courants de pensée qui le précèdent et l'influencent⁴. Partant, la présente recherche doit sa réalisation à un ensemble de méthodes relatives aux documents et courants de pensées antérieurs. Aussi, nombre d'ouvrages, de revues, de mémoires, de communications, ont permis une compréhension beaucoup plus large de notre sujet, et ont constitué du même coup, le fondement même de notre recherche (Problématique, Méthodologie, revue de la littérature). Par ailleurs, l'analyse et l'interprétation des données ont bénéficié d'un esprit critique, d'un esprit de discernement et de plus de précision, grâce à l'assistance documentaire.

Sur ce, notre choix a porté prioritairement sur une étude documentaire sur les mesures d'impact des dispositifs de formation et de suivi de performance ainsi qu'une analyse des rapports fournis par notre service chargé du suivi évaluation.

✚ Les enquêtes terrain

6.3 Déroulement des travaux

Le recueil de données sur le terrain, a été fait de sorte à leur conférer une certaine fiabilité. La collecte des informations notamment l'administration des questionnaires post session (2) ou

⁴ Op. Cit. P20

évaluation à froid, a couvert une période d'environ six (6) mois de Juillet - Décembre 2013 et a concerné les bénéficiaires des sessions de formation de 2008 à 2010. Quant à la collecte des données "cours sessions" ou évaluation à chaud, l'administration des questionnaires a également concerné les bénéficiaires des sessions de formation de la même période soit de janvier 2008 à décembre 2010 correspondant aux 2 premières années de mise en œuvre des activités de formation du CIFAL Ouagadougou. Il faut souligner que cette phase de collecte des données sur le terrain a bénéficié de la collaboration de l'ensemble des points focaux pays et de l'appui technique du spécialiste TIC et Suivi évaluation du CIFAL Ouagadougou.

6.4 Présentation des outils d'investigation

Deux (2) types d'enquête ont été conduits sur le terrain. Une première enquête (Cf. Fiche d'enquête Annexe II) menée auprès des participants à nos sessions de formation et rentrant dans le cadre de l'évaluation à chaud et dont les questionnaires sont administrée tout juste à la fin de la session de formation. Les questionnaires comportaient trois (3) éléments essentiels : la pertinence des plans et des actions de formation, la satisfaction des acteurs participants aux formations et enfin le transfert des acquis c'est à dire la mise en application, sur les lieux de travail, des compétences développées lors des sessions de formation ; afin d'apprécier l'impact de ses actions. L'évaluation de l'impact du transfert des acquis permet en effet d'intégrer et de tester la relation (si elle existe) avec les deux niveaux classiques de l'évaluation d'une formation (qualité/quantité des apprentissages et satisfaction des apprenants) et d'appréhender ainsi avec plus ou moins de précision l'efficacité d'une formation.

Cette première étape du travail a été conduite auprès d'un échantillon de 495 participants à nos sessions de formation pour la période concernée par la présente étude à savoir les bénéficiaires des sessions mises en œuvre de janvier 2008 à décembre 2010.

Les entretiens de cette première phase avaient pour but de recueillir pour l'ensemble des stagiaires un éventail très large d'informations : leurs objectifs, leurs attentes, les effets attendus ou souhaités, les usages immédiats, les éventuels projets tant sur le plan personnel que professionnel... En d'autres termes, cette première phase visait à mieux cerner le niveau de satisfaction à savoir si les participants ont acquis les compétences qui étaient visées par les objectifs de la formation; en un mot, elle correspond à l'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation.

Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation. Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Or il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation ; la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats.

Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

Suite à cette première phase d'enquête, une seconde phase de recueil d'informations concernant la phase post session et ce à partir d'entretiens semi directifs, auprès de la quasi totalité des bénéficiaires des sessions de formation pour la période concernée par l'étude (Janvier 2008 à Décembre 2010) et sur l'ensemble de la zone de couverture du CIFAL Ouagadougou voire la totalité des pays ayant participé à au moins une session de formation a été réalisée. Deux (2) types de questionnaire ont été élaboré et comporte chacun des questions ouvertes, semi-fermées et fermées. Le premier type de questionnaires (Cf. Fiche d'enquête Annexe III) a été administré aux bénéficiaires (495) des sessions de formation de la période concernée par l'étude et a porté sur 3 niveaux d'évaluation notamment , (1) l'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyens mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées), (2) l'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels et (3) l'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service.

Cette seconde phase a connu également la collecte de donnée à travers un questionnaire (Cf. Fiche d'enquête Annexe IV) auprès des responsables et/ou autres personnes ressources de l'environnement (organisation ou l'institution) des participants. Ces interviews ont pour but de dépasser les seules déclarations des participants et ainsi confirmés ou non leurs propos. En effet, s'agissant particulièrement d'évaluation des effets de la formation en situation de travail (transférabilité), il est opportun de mobiliser les acteurs internes qui se trouvent être dans des situations d'observateurs privilégiés. Il s'agit du responsable hiérarchique du stagiaire considéré qui connaît le terrain et peut accompagner le stagiaire dans une démarche de mise en application concrète de la formation ; il est en outre dans une position privilégiée pour analyser concrètement les effets de la formation.

A l'égard du stagiaire, sa mission se trouve donc être orientée vers le tutorat ce qui représente outre un intérêt pédagogique certain, l'avantage de qualifier le hiérarchique à trois niveaux :

(1) dans l'accompagnement et la mise en pratique de la formation afin d'éviter que le stage ne reste «lettre morte», (2) comme observateur expert des effets de la formation afin d'évaluer les transferts en situation professionnelle, (3) comme relais effectif des politiques de formation. Le hiérarchique devenant par le biais de l'évaluation un réel partenaire de la formation. Sur ce, le deuxième type de questionnaires de cette seconde phase était spécifiques aux supérieurs hiérarchiques des stagiaires et a ainsi permis de toucher un effectif total de 135 personnes dont des élus (Maire) et Responsables des services techniques (Directeurs Généraux). L'administration de ce questionnaire nous a permis de recueillir des informations relatives aux réinvestissements des résultats des sessions de formation sur le terrain.

6.5 Difficultés Rencontrées

Il faut noter de prime abord que la particularité de ces travaux est surtout due au fait que la collecte des données sur le terrain a été faite à distance (envoi des questionnaires par mail) à l'exception des questionnaires administrés à certains responsables des organismes de provenance des stagiaires où les points focaux pays ont été mis à contribution. Aussi la collecte des questionnaires remplis ne s'est pas fait sans difficulté au regard de la zone de couverture du CIFAL Ouagadougou (Pays francophones d'Afrique) concernée par la présente étude d'où une petite difficulté méthodologique. Au départ de ce travail, nous avons fait le choix d'envoyer de manière exhaustive les questionnaires sur la base du répertoire des participants aux sessions de formation afin de collecter les données "primaires" auprès de l'effectif total des stagiaires formés à travers les sessions du CIFAL. Sur ce, notre échantillon de départ a concerné les participants aux sessions de formation du CIFAL de 2008 à 2010 soit un effectif total de 495 participants. Contrairement à l'évaluation à chaud, l'évaluation à froid intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage. En ce qui concerne la présente étude, une durée d'environ 3 années a été observée avant l'administration des questionnaires aux bénéficiaires. Aussi, les informations recueillies auprès des stagiaires, même s'il s'agit bien de leur parole et de leur vécu, ont donc des temporalités différentes dont il faudra tenir compte tant à la lecture de ce document pour élaborer d'éventuelles interprétations. Dans tous les cas, les bénéficiaires des sessions de formation interrogés, étaient informés sur la démarche et sur les objectifs de l'enquête. Ce n'est qu'avec leur accord formel qu'ils ont participé aux entretiens.

Par ailleurs, compte tenu des difficultés de terrain liées à la spécificité du Centre ayant pour zone de couvertures l'ensemble des pays francophones d'Afrique soit 24 pays au total, cette

possibilité s'est avérée irréaliste soit que le nombre de mails consignés dans la base de données du Centre ne le sont que pour 439 représentant le nombre de questionnaires effectivement envoyés soit que les adresses mails utilisés se sont avérées obsolètes (Changement d'adresse, Adresse non fonctionnel, adresses comportant des erreurs...). Finalement seulement 300 fiches ont été remplies et retournées au CIFAL Ouagadougou et constitue ainsi l'effectif des questionnaires effectivement saisi, traité et analysé.

6.6 Echantillonnage

La population concernée par notre étude est apparue à notre avis comme étant statistiquement maîtrisée au regard de l'existence d'une base de données de l'ensemble des participants aux sessions de formation du CIFAL. Sur ce, nous avons procédé par un échantillonnage systématique en choisissant dans la base donnée du CIFAL de manière systématique tous les participants aux sessions de formation du CIFAL de 2008 à 2010 afin de constituer notre population. Sur ce, notre échantillon a porté sur une population totale de 630 individus dont 495 pour les participants aux sessions de formation de la période concernée et 135 pour les responsables des participants aux sessions. En rappel 2 passages ont été effectués auprès des 495 participants : une première fois pour l'évaluation à chaud lors des sessions de formation et une deuxième fois pour l'évaluation à froid (post session). Au regard des 2 différents contextes, le premier passage a permis la collecte de l'ensemble des questionnaires administrés soit 495; la deuxième eu regard des difficultés relevées plus haut, 300 questionnaires ont été effectivement collectés aux termes de la période prévue pour la collecte des données sur le terrain. Enfin, la collecte des données auprès des responsables a permis de collecter 135 questionnaires.

VII. RESULTATS

Les données collectées à l'aide des questionnaires ont subi un certain nombre de traitement afin d'obtenir des résultats exploitables. Nous avons ainsi procédé dans un premier temps au nettoyage des données. Cet exercice a consisté à la relecture de tous les questionnaires administrés afin de détecter les mauvaises réponses non compatibles avec les objectifs de l'étude, de les éliminer purement et simplement dans le but de garder les réponses exploitables. C'est à l'issue de cet exercice que nous avons pu déterminer le nombre exact des questionnaires exploitables après avoir éliminé ceux qui ne le sont pas.

Ensuite nous avons procédé au recensement des variables afin d'élaborer un manuel de codification. A la suite du manuel de codification nous avons conçu un masque de saisie.

Enfin, nous nous sommes attelés à la saisie des données à l'aide d'un logiciel de traitement de données dénommé **SPSS** notamment la version 17.0 afin de permettre un meilleur traitement des données. **SPSS** (*Statistical Package for the Social Sciences*) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique. Enfin, le traitement quantitatif des données collectées a été matérialisé par des tableaux statistiques et des graphiques, qui nous ont permis par la suite de comparer d'une manière générale, les réponses de différentes catégories d'enquêtes et d'analyser par la même occasion les corrélations entre les variables.

En rappel, deux types d'enquête ont été réalisés dans le cadre de la présente étude. Il s'agit d'une enquête de satisfaction qui permet de mesurer le niveau de satisfaction des participants aux sessions de formation du CIFAL. Ce premier type d'évaluation s'est déroulé dans les salles, au cours des formations et à la fin des sessions (évaluation à chaud) et a concerné l'ensemble des participants aux sessions de formation du CIFAL pour la période de l'étude (2008-2010) soit un effectif de 495 participants. Le deuxième type notamment l'évaluation post session s'est déroulé à deux niveaux notamment auprès des stagiaires (300) ayant bénéficiés des sessions de formation du CIFAL et auprès des responsables (135) des structures de provenance de ces stagiaires. Ce type d'évaluation vise à mesurer le niveau de transfert des apprentissages sur le lieu du travail voir son impact sur le fonctionnement des structures. Après traitement et analyse des données issues de ces deux types d'enquêtes, la mine d'informations qui en résulte est telle que l'on ne peut prétendre à leur présentation exhaustive ou leur analyse systématique. Aussi, nous procéderons à la présentation et à la discussion des données plus expressives dans le cadre de la présente recherche et mettre en annexe les tableaux de fréquence (Cf. Annexe V) qui pourront être consultés pour toute fins utiles. Sur ce, les résultats suivants ont été jugés opportuns pour répondre de manière efficace et concise aux questionnements soulevés dans le cadre du présent mémoire de recherche :

7.1 Résultats enquête de satisfaction Stagiaires (Evaluation Formation à chaud)

✚ *Le contenu de la formation répond il à vos attentes*

Il s'agit de s'assurer de l'adéquation entre le contenu de la formation et les besoins des participants. Environ 78% des participants ont vu leurs attentes comblées en grande partie et même que les attentes sont tout à fait comblé pour 18% des participants.

✚ *Etes-vous satisfait quand aux compétences acquises*

La performance individuelle est une condition nécessaire au transfert des acquis de la formation d'où la préoccupation des centres de formation que nous sommes de s'assurer de compétences acquises en faveur de la formation. Aussi, environ 76% des participants aux sessions de formation du CIFAL sont satisfaits des compétences qu'ils ont acquis et même que près de 21 % des participants en ressortent très satisfait.

En effet, plus de 41% des participants ont estimé au regard des acquis de la formation qu'ils méritent la note de 8/10, environ 24% la note de 9/10 et même 10/10 pour environ 13% des participants.

✚ *Etes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?*

Cette question met en exergue les prédispositions des participants a effectuer le transfert des compétences ainsi acquise sur le lieu du travail. Sur ce, plus de 80% des participants sont confiants quant au transfert effectif des compétences acquises et même que plus de 16% sont optimistes sur la question.

✚ *Avez-vous envie d'appliquer les acquis de la formation ?*

Il s'agit de s'assurer que les formés utilisent effectivement les compétences acquises sur le terrain. Aussi, environ 73% des participants aux sessions de formation sont favorables à l'application des acquis sur le terrain et même que plus de 26% en sont tout à fait favorables.

✚ *Etes-vous satisfaits des contenus proposés ?*

La pertinences des programmes de formation est déterminant dans le processus de la formation car d'elle dépendent la réussite des autres étapes (acquisition, transfert et application de compétences). Plus de 64% des participant sont satisfaits des contenus proposés et environ 36 en sont très satisfaits.

Etes-vous satisfait de la qualité de la pédagogie employée (méthode de formation

La formation suppose un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences. La qualité de la pédagogie utilisée dans le cadre de la formation est déterminante pour une meilleure acquisition des connaissances. Aussi, plus de 68% des participants aux sessions de formation du CIFAL sont satisfaits de la qualité de la pédagogie et environ 32% en sont très satisfaits.

7.2 Résultat enquête réinvestissement des résultats des sessions - Bénéficiaires (Evaluation Formation à froid)

Tableau n°1 : Type de stagiaire

Source : CIFAL Ouagadougou Evaluation post session (Juillet - Décembre 2014)

		Type de Stagiaire			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Elu	35	11,7	11,7	11,7
	Cadre administratif	194	64,7	64,7	76,3
	Conseiller Technique	71	23,7	23,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Au total 300 participants aux sessions de formation du CIFAL ont été concerné par cette évaluation. Cet échantillon est composé d'environ 12% d'élus, 65% de cadres administratifs et 23% de conseillers techniques.

A l'issue de la formation, avez-vous informé des objectifs et du contenu ?

Bien que 59% des participants déclarent avoir informé leurs responsable et collègues des objectifs et contenu de retour de la formation, le faible taux (moins de 12%) enregistré auprès des responsables laissent présager des conditions difficiles d'application des acquis de la formation sur le lieu du travail.

Tableau n°2 : Avez-vous à l'issue du stage fait des propositions précises ?

Source : CIFAL Ouagadougou Evaluation post session (Juillet - Décembre 2014)

Avez-vous à l'issue du stage fait des propositions précises ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Avec une utilisation des outils	53	17,7	21,5	21,5
	En prenant en compte les attentes des usagers	87	29,0	35,2	56,7
	utilisation outils et attentes	71	23,7	28,7	85,4
	conduite de projet utilisation outils et attentes	36	12,0	14,6	100,0
	Total	247	82,3	100,0	
Missing	System	53	17,7		
Total		300	100,0		

A l'issue des formations, les participants (A plus de 85%) ont surtout mis un point d'orgue sur l'utilisation des outils combinée avec la prise en compte des attentes des usagers des services publics. D'ailleurs, environ 57% des participants déclarent avoir fait des propositions précises dans le cadre de l'amélioration des services rendus aux populations.

✚ Dans quel cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises au cours du stage dans le déroulement des études ?

Les compétences acquises suite aux sessions de formation sont *toujours* mises en œuvre dans le choix des priorités de développement par plus de 47% des participants et *souvent* par plus de 46%.

✚ Dans quel cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises au cours du stage dans le choix du domaine d'intervention ?

Les compétences acquises suite aux sessions de formation sont *toujours* mises en œuvre dans l'élaboration des plans de développement par plus de 46% des participants et *souvent* par plus de 47%.

✚ Dans quel cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises au cours du stage dans la mise en œuvre des plans d'action ?

Les compétences acquises suite aux sessions de formation sont toujours mises en œuvre dans la mise en œuvre des plans d'action par environ 51% des participants et souvent par plus de 43%.

🚩 *Votre façon de travailler s'est-elle transformée à l'issue de cette formation ?*

L'incidence de la formation sur l'organisation du travail en termes de changement qualitatif a été enregistrée par environ 89% des participants. Seulement 11% déclare n'avoir pas enregistré de transformation sur leur façon de travailler.

Tableau n°3 : Domaines de travail ayant subis des transformation suite à la formation ?

Si oui, dans quel(s) domaine(s) ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meilleure coopération	17	5,7	6,4	6,4
	Perception plus claire de votre rôle et meilleure coopération avec vos partenaires internes et externes	17	5,7	6,4	12,8
	meilleure coopération meilleure analyse	36	12,0	13,5	26,3
	perception plus claire meilleure coopération meilleure analyse	18	6,0	6,8	33,1
	Meilleure performance	36	12,0	13,5	46,6
	Perception plus claire de votre rôle et meilleure performance	17	5,7	6,4	53,0
	perception plus claire meilleure analyse performance	18	6,0	6,8	59,8
	meilleure coopération analyse et performance	36	12,0	13,5	73,3
	perception plus claire meilleure coopération analyse performance	71	23,7	26,7	100,0
Total	266	88,7	100,0		
Missing	System	34	11,3		
Total		300	100,0		

Les domaines de travail ayant subis des transformations notables sont les suivants : le triptyque meilleure coopération avec les partenaires internes et externes / meilleure

performance / meilleure analyse (plus de 13%), la meilleure performance seule (plus de 13%) et enfin le binôme meilleure coopération avec les partenaires internes et externes / meilleure analyse (plus de 13%).

✚ *Cette formation a-t-elle contribué à renforcer votre motivation à entreprendre ou activer des projets ?*

Les formations du CIFAL auraient fortement contribué à motiver 82 % des participants à entreprendre ou activer des projets.

7.3 Résultat enquête réinvestissement des résultats des sessions - Responsables (Evaluation Formation à froid)

✚ *Statut du responsable?*

L'échantillon de l'évaluation post session auprès des responsables est composé à environ 67% de directeurs généraux des services techniques et à 33% d'autorités locales.

✚ *Vos collaborateurs vous ont-ils présenté des propositions précises dans le cadre d'un projet en relation avec la thématique de la formation suivie ?*

Environ 90% des responsables ont déclaré avoir reçu de la part de leur collaborateur des propositions précises dans le cadre d'un en lien avec la thématique de formation suivie.

✚ *La façon de travailler de vos collaborateurs s'est-elle transformée à l'issue de la formation?*

100% des responsables interrogés reconnaissent que la façon de travailler de leurs collaborateurs s'est transformée à l'issue de la formation.

✚ *Cette formation a-t-elle contribué à renforcer leur motivation à entreprendre ou activer des projets ?*

Environ 56% des responsables interrogés trouvent que les formations du CIFAL ont fortement contribué à renforcer la motivation de leurs collaborateurs à entreprendre ou activer des projet et environ 44% juge cette contribution à la motivation, moyenne.

VIII. DISCUSSION ET ANALYSES

Pour parachever cette recherche et cette évaluation, Je présente une rétrospective de ce court voyage dans le monde de la formation et du transfert des apprentissages, voyage au cours duquel je me suis penché plus particulièrement sur le problème de l'impact pour l'encadrer par les trois préalables afin d'en identifier les caractéristiques favorables au transfert. J'ajoute, la contribution de ma recherche, ses limites et les pistes d'explorations futures.

L'analyse des données ouvre des chemins qui permettent ainsi de découvrir, d'approfondir et d'avancer dans les connaissances des caractéristiques du programme de la formation depuis sa conception jusqu'à ses effets. Ce qui fait découvrir la complexité et l'immensité de la tâche conduisant à saisir l'impact des sessions de formation.

Si au niveau de la première phase des enquêtes relatives à l'évaluation à chaud (à la fin de la session de formation), nous avons essayé d'évaluer les facteurs liés à la satisfaction des participants dans le cadres des sessions de formation du CIFAL, nous avons tenté dans la deuxième phase de nos enquêtes de cerner la perception des participants relativement aux stratégies les plus déterminants mises en place dans leur milieu pour favoriser un transfert positif. Grâce également aux données collectées dans le cadre de l'évaluation post session, nous avons compris et constaté les obstacles concrètement rencontrés dans le processus de transfert et les moyens qui permettent de les surmonter.

La revue de littérature nous a permis de confirmer que si la formation des adultes et le transfert des apprentissages sur le lieu de travail sont des sujets largement documentés, l'évaluation de la formation est bien l'enfant pauvre et le transfert des acquis et des compétences c'est à dire l'impact de la formation le chaînon si souvent négligé.

Tant de budgets dans le domaine du développement des ressources humaines et des programmes de formation, mais à la fin, qu'en reste t-il ? Le retour sur investissements en formation, devient, dans un contexte de mondialisation, une préoccupation bien présente, constante et grandissante dans les programmes de formation, une parmi d'autres composantes des initiatives de renforcement des capacités.

Se former et apprendre sans transférer dans le travail, devient un investissement bien coûteux. D'où la nécessité de mieux connaître et maîtriser les facteurs d'influence de ce transfert pour garantir l'impact, ceux liés à l'apprenant, au programme de formation et enfin à l'environnement de travail. Les auteurs soulignent de plus en plus l'importance de l'espace de travail ; c'est donc sur ce dernier que se développe toute la question.

Au niveau des collectivités locales, nous avons découvert que l'importance et la place accordée à la formation sont intimement liées aux politiques de l'organisation et aux sentiments d'engagement des autorités locales. La motivation et la responsabilisation des employés et l'ambiance de travail est souvent empreint d'un fort esprit à transférer.

Les principaux obstacles rencontrés qui sont aussi considérés les plus difficiles, relèvent de l'environnement de travail soit le manque de moyens et de matériel, aspect directement relié au contexte des collectivités locales dont la problématique de transfert des compétences reste d'actualité dans quasi totalité des pays de la zone d'intervention du CIFAL Ouagadougou et les orientations défavorables des bénéficiaires dont les mentalités à changer et la résistance aux changements qu'entraînent de nouvelles formations. Les moyens utilisés pour surmonter les obstacles relèvent majoritairement des apprenants. En effet, ces derniers font plus partie de la solution que des problèmes.

La pertinence et l'utilité de mon observation, que j'ai anticipé lors de la présentation de ma problématique, est maintenant devenue plus concrète dans ses apports tant pour les résultats que la pratique et l'apport scientifique.

Les résultats de cette recherche ont permis de découvrir non seulement la complexité de l'action de transfert mais aussi celui de la zone toujours grise de l'impact de la formation. Il faut noter tout d'abord la déception non seulement d'avoir trouvé si peu de participants qui parlent de cette mission spécifiquement après la formation mais aussi du fait que l'impact semblent être dilués dans un processus non développé.

Notre souhait est que par cette recherche nous puissions tourner le regard sur ce moment privilégié de la formation, afin de le scruter et surtout l'examiner avec toute l'attention nécessaire car de ce moment dépend la pérennité et la crédibilité de nos structures de formation. Prendre connaissance de ses dimensions et ses composantes et les acteurs qui l'animent tout en faisant ressortir sa place dans le dispositif de formation est une nécessité

évidente. L'avancement des connaissances sur ces aspects explique en partie le phénomène, néanmoins les résultats de notre recherche, contribuent autant que faire ce peu, à apporter plus de précisions sur la dynamique de ses composantes en interrelation.

Nous avons pu dégager, en utilisant cet accès plutôt cette «approche», un regard sur l'ensemble des principaux facteurs du contexte de la formation à travers les actions de formation du CIFAL Ouagadougou pour une période donnée, afin d'avoir un portrait davantage complet de tous ces éléments. Les résultats révèlent des points d'accord avec les recherches mais aussi des aspects différents parfois spécifiques aux collectivités locales.

Nous espérons que cette étude contribuera à fournir des repères pour les autorités locales dans la planification et la formulation des programmes de formation visant le renforcement des capacités en milieu de travail. Par exemple la planification spécifique du transfert comme une étape précise avant, durant et après la formation dans les programmes de formation en y insérant non seulement les budgets mais aussi les mesures et actions à mettre en place pour favoriser le transfert, étape capitale tout en prenant en compte les obstacles éventuels. Ensuite de planifier l'évaluation non seulement au plan de la satisfaction des participants et celui des apprentissages mais aussi celui de l'application dans le travail et de la mesure des effets, aspects proposés par Kirkpatrick dans les niveaux 3 et 4 et tellement souhaités par les principaux mais pas nécessairement appliqués pour chaque formation. En effet, le cas du CIFAL est illustratif à ce niveau lorsque le suivi a démontré, à titre d'exemple que 7% à peine des bénéficiaires d'une sessions de formation du CIFAL ont effectivement procéder à une restitution des résultats auprès de leur structure contre 93%, posant ainsi la problématique du transfert des acquis de la formation; les restitutions étant le premier niveau de transfert des acquis de la formation dans le dispositif mis en place par le CIFAL.

Il est alors opportun d'ajuster une approche non seulement axée sur les résultats sans pour autant négliger le processus d'atteinte de ses résultats. Et, faisant partie intégrante de ces étapes, l'importance d'instaurer un mécanisme de suivi et d'encadrement post-formation par des acteurs clairement identifiés et imputables avec des responsabilités bien déterminées s'avère nécessaire voire fondamentale.

Les résultats de nos observations peuvent contribuer à approfondir la compréhension des paradigmes en évolution dans un contexte de mutations économique, celle des stratégies d'évaluation du transfert impliquant une multiplicité d'acteurs et celle des modèles d'accompagnement après la formation comportant plus d'un intervenant et avec des accents particuliers sur leurs différentes composantes. Les tendances identifiées dans nos résultats peuvent inspirer les ordonnateurs préoccupés de découvrir les similarités et différences possibles ou en émergence dans la situation de leur organisation.

L'absence de typologie validée et reconnue sur les caractéristiques du transfert et de l'impact de la formation à différents niveaux, nous emmène à nous orienter vers les propositions de différents auteurs en l'absence de propositions pertinentes résultant de notre étude.

Par ailleurs, la non prise en compte dans notre échantillon, surtout et le fait que je n'ai pu inclure la perspective des formateurs dans mon groupe de participants, constituent une limite à la portée des résultats.

De plus, n'ayant pas pu également les inclure dans mon groupes de répondants, leur perspective aurait pu permettre de clarifier si des plans de transfert ou autres méthodes et techniques pour favoriser le transfert auraient pu ou devraient être utilisées. Bien que plusieurs sont connues et recommandées par de nombreux auteurs, elles semblent avoir passées inaperçues.

Nous avons établi comme un des critères de notre échantillon que les participants aient l'intention d'effectuer un transfert réussi de l'apprentissage dans leur travail, du moins dans les délais plus au moins long qu'ils estiment comme critères pour garantir l'impact, et que les compétences acquises en soient inscrites dans leur engagement. Ceci a donc pratiquement soulevé la possibilité d'examiner l'importance des opportunités d'application ayant exclu presque d'office ce facteur considéré dans les recherches d'influence déterminante pour le transfert.

Les résultats de notre recherche et les propos des participants ont permis de reconfirmer l'extrême importance des différentes étapes de l'évaluation de la formation selon les différents paliers de Kirkpatrick mais à condition que le contexte du processus sera selon les appuis depuis l'élaboration jusqu'à la constatation des effets. Par l'application des propositions de cet auteur, particulièrement le palier 3 et 4, il serait possible non seulement de mieux appréhender

les contraintes du transfert mais aussi d'intervenir pour garantir l'impact. D'autre part, dans une perspective associée cette fois-ci à la notion de pérennité et de continuité des résultats de la formation, il serait également utile de connaître, la situation plus éloignée dans le temps.

Et enfin, la question toujours bien actuelle et contestée de l'évaluation de l'impact à travers le transfert alors que les écrits sont souvent peu explicites et même mystérieux sur les moyens utilisés pour en arriver à ce taux si attendu de transfert. Comment et quand évaluer et mesurer le transfert des apprentissages, des acquis de la formation sont des préoccupations nécessitant une concentration encore plus soutenue, tant des chercheurs que des praticiens décideurs, afin de ne pas minimiser l'importance de l'évaluation de la formation acquise et de son transfert dans la réalité du travail et de porter ainsi à la phase post-formation, toute l'attention qu'elle mérite.

Un énorme handicap que les participants n'ont pas manqué de souligner : les *moyens et la disponibilité des conditions adéquates*. Condition bien frustrante dans un processus de formation, particulièrement pour les apprenants, acteurs et participants soucieux de faire plus et d'aller plus loin pour mettre en application les apprentissages et les compétences acquises.

IX. CONCLUSION

De toute évidence, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est indispensable pour en garantir la rentabilité. Il est particulièrement important et attendu par les décideurs de montrer l'impact positif de l'investissement-formation. Il existe de nombreuses circonstances où la mise en évidence de cet impact est relativement facile à réaliser, mais cela n'est malheureusement pas toujours fait pour l'une ou l'autre raison. Il existe d'autre part de nombreuses autres circonstances où l'évaluation de l'impact est effectivement difficile à réaliser, la plupart du temps d'ailleurs parce que l'impact recherché n'a pas été clairement défini.

Tout se passe trop souvent encore comme si l'on formait pour former. On sait que la formation est importante, et donc on forme. On a une vague idée de ce que cela peut apporter, mais on ne prend pas la peine de vérifier ce qu'il en est, puisque l'important est de former, la suite "allant de soi".

Le cas du CIFAL Ouagadougou est illustratif de cet état de fait. En effet, le CIFAL Ouagadougou est censé renforcer les capacités des élus et responsables des services techniques municipaux à travers la formation, l'échange d'expériences et de savoir faire et la mise en réseau. L'effet attendu sur le terrain de telles actions de formation est d'améliorer et de rendre plus efficace la gouvernance locale, et par là que les compétences des acteurs locaux en gestion du développement soient effectivement renforcées, objectif qui pourrait facilement être opérationnalisé en termes d'accroissement des taux d'accès des populations aux services publics essentiels ou de la qualité des services fournis par les autorités locales. Une telle opérationnalisation, et donc l'évaluation qui pourrait l'accompagner, n'est malheureusement jamais réalisée dans ce cadre, alors même que l'effort de formation est relativement important en termes de nombre d'actions de formation réalisées (30 sessions de formation organisées et environ 700 acteurs formés).

Selon nous, tout système de formation devrait d'une manière ou d'une autre chercher à établir l'impact de ses actions. Si cette évaluation ne peut être faite de manière systématique, nous pensons qu'elle pourrait au moins être approchée par inférence à partir de l'évaluation de la pertinence de l'action, de son efficacité pédagogique et du transfert qui en résulte.

La stratégie qui sera adoptée pour réaliser ces évaluations dépendra de ce qu'on souhaite faire grâce à l'évaluation. Si l'objectif est de pouvoir valider et certifier la réussite, une stratégie stricte et relativement fermée s'impose. Par contre, si l'objectif est d'améliorer le dispositif de formation, des outils plus ouverts seront nécessaires afin de déboucher sur un diagnostic nuancé. Cette question du choix de la stratégie en fonction des objectifs de l'évaluation qui est très importante et mériterait d'autres développements. Il semble évident, par exemple, qu'on évaluera les acquis de manière différente si l'objectif est de certifier que le Centre remplit correctement ses tâches, ou de permettre au participant de se situer dans son parcours d'apprentissage ou encore de délivrer un certificat permettant l'accès à un nouveau poste.

Enfin, il s'agit pour le CIFAL Ouagadougou de contribuer de manière continue au bon fonctionnement des collectivités locales afin qu'elles soient efficaces dans leur mission d'offre de services publics aux populations. C'est pourquoi, il nous a été beaucoup plus approprié d'utiliser un " questionnaire de satisfaction " amélioré pour réaliser les trois niveaux d'évaluation. Les résultats positifs aux différentes questions bien que ne permettent pas de certifier un quelconque impact, pourront néanmoins en augurer. Par contre, la mise en évidence de résultats négatifs sur l'une ou l'autre de ces dimensions devrait attirer notre attention de gestionnaires de la formation et nous conduire à réaliser une analyse plus approfondie afin de prendre les mesures nécessaires pour assurer une meilleure rentabilité de notre dispositif de formation.

Bibliographie

Ouvrages et articles

- A. Meignant, Pdt. de la société de conseil AMC. Professeur associé à l'Institut d'Administration des Entreprises de Tours. Auteur de plusieurs livres, dont « Manager la formation », aux Editions Liaisons, Formation pour le futur, exposé 1/12/2003.
- BLACK, S. et L. Lynch. 1998. « Human-capital investments and productivity ». *The American Economic Review*, vol. 86, no. 2, p. 263-267.
- CLARK, Donald. *Instructional System Development-Evaluation Phase-Chapter 6*.
- COURAU, S. (1993), Les outils d'excellence du formateur — Pédagogie et animation, Paris : ESF éditeur.
- DENNERY, M. (1997), Organiser le suivi de la formation, Paris : les Éditions d'Organisation.
- DENNERY, M. (1999), Piloter un projet de formation, Paris, ESF Éditeur.
- D'HAINAUT, L. (1975). Concepts et méthodes de la statistique (Vol. 1). Bruxelles : Labor.
- GERARD, F.M., VAN LINT-MUGUERZA, S. (2000). Quel équilibre entre une appréciation globale de la compétence et le recours aux critères ?, in BOSMAN, C.,
- GERARD, F.M., ROEGIERS, X. (Éds). Quel avenir pour les compétences ? Bruxelles : De Boeck Université, pp. 135-140.
- GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, Edition Dalloz, Paris 1993.
- HAUSER G., MASSINGUE B., MAITRE F. et VIDAL F. (1985). L'investissement Formation, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- KIRKPATRICK, Donald L. «Techniques for evaluating training programs», *Journal of ASTD*, vol. 13, no.11, p. 3-9, 1959a.
- LE BOTERF, Guy, Serge Barzucchetti et Francine Vincent. 1992. Comment manager la qualité de la formation, Paris, Éditions d'Organisation, 260 p.
- MALCOLM Knowles, *The Meaning of Adult Education*, 1926, p. 8, 10 International Standard Organisation.
- MARSDEN, Jane M. *Evaluation : Towards a definition and statement of purpose*. Australian, *Journal of Educational Technology*. 1991, 7(1), pp.31-38

- OUELLET, G. (1985). *Statistiques. Théorie, exemples, problèmes*. Sainte-Foy (Québec) : Le Griffon d'argile.
- PATTON, M.Q. (1982) *Practical Evaluation*. Beverly Hills, CA.: Sage.
- PHILLIPS, Jack J. *Handbook of Training and Evaluation and Measurement, Methods*. Houston:Gulf Publishing. 1994
- PHILLIPS, J. 1996. « ROI : the search for best practices ». *Training and Development*, vol. 50, no. 2, p. 42-47.
- PHILLIPS, Jack J. *Handbook of Training and Evaluation and Measurement Methods*. Houston:Gulf Publishing. 1997
- POSAVAC, E.J. & R.G.Carey (1980) *Program Evaluation : Methods and Case Studies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- QUIVY Raymond et CAMPENHOODT Luc Van, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris 1995
- ROEGIERS, X. (1997). *Analyser une action d'éducation ou de formation*, Paris-Bruxelles : De Boeck Université.
- ROEGIERS, X., WOUTERS, P. & GERARD, F.M., (1992). Du concept d'analyse de besoins en formation à sa mise en œuvre, *Formation et Technologies — Revue européenne des professionnels de la formation*, Vol. I, n° 2-3, 32-42.
- ROSSI, P.H., & Freeman, H.E. (1993). *Evaluation : A Systematic Approach* (5th ed.). Newbury Park, California: Sage.
- STUFFLEBEAM, D.L. & A.J. Shinkfield (1985) *Systematic Evaluation*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- STUFFLEBEAM D.L. CIPP evaluation model checklist, June, 2002 ,<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/cippchecklist.ht>
- STUFFLEBEAM, D. L. The CIPP Model for Program Evaluation. In G.F. Madus et al., (Eds). *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer: Nijhoff Publishing. . 1983

Sites internet

www.cegos.fr (Août - Septembre 2014)

www.managementdelaformation.fr (Août - Septembre 2014)

www.demos.fr (Août - Septembre 2014)

www.postelearning.poste.tn. (Août - Septembre 2014)

www.dunod.com (Août - Septembre 2014)

X. ANNEXES

SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe I : Fiche d'identification des Besoins en Formation

Annexe II : Questionnaire Enquête de Satisfaction (Evaluation à Chaud)

Annexe III : Questionnaire Evaluation Post session - Stagiaires (Evaluation à Froid)

Annexe IV : Questionnaire Evaluation Post session - Responsables (Evaluation à Froid)

Annexe V : Traitement des données (Tableaux de fréquences)

Annexe I : Fiche d'identification des Besoins en Formation

QUESTIONNAIRE Bénéficiaires

Généralités			
Nom et Prénom(s)		Pays :	
Adresse		Fonction actuelle	
Organisme		Email	
Quelle est votre situation vis à vis de la formation?			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ vous bénéficiez de la politique de formation de votre structure ✓ vous ne bénéficiez pas de la politique de formation de votre structure ✓ vous ignorez si votre structure a une politique de formation 			
Si vous vous êtes formé (ou vous vous formez) dans le cadre de la politique de formation de votre structure, précisez			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La date de la dernière formation ✓ La fréquence de formation ✓ La durée ✓ Le domaine (thème) ✓ Les modalités (séminaire, atelier, colloque, stages) 			
Vous ne vous êtes pas formé, ni dans le cadre de la politique de l'institution, ni en dehors.			
Pourquoi?			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ vous n'en avez pas besoin ✓ les contenus de formations proposés ne correspondent pas à vos attentes ✓ les modalités de formation proposées ne correspondent pas à votre mode d'apprentissage ✓ les modalités de formation proposées ne permettent pas de combler vos insuffisances 			
En général, quelle modalité de formation privilégiez- vous ?			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ stage ✓ séminaire ✓ autoformation accompagnée ✓ autodidactie (sur le tas) ✓ formation-action ✓ formation avec les pairs 			

✓ autres (précisez)

Qu'elles sont vos lacunes actuelles dans vos tâches quotidiennes au sein de votre service (décrire les difficultés actuelles rencontrées dans vos activités de travail au bureau)

-
-
-
-
-
-
-

Décrire ce que vous aimeriez comme formation pour palier à ses insuffisances

-
-
-
-
-
-
-
-

Proposez pour chaque formation citée ci-dessus, une période, un lieu et le type de formation souhaitée (Internationale ou nationale) au vu de la particularité de la formation voulue

-
-
-
-
-
-
-
-

En rappel :

Période : janvier 2014, février 2014, Décembre 2014

Lieu : donner un pays membre du CIFAL Ouagadougou

Type : Nationale : "N" 2 jours maximum - régionale "R": 5 pays participants et 3 jours - Internationale "I": Minimum 10 pays participants et 5 jours)

Priorités en formation

N°	Quelle est la situation (problème) devant être améliorée ?	Quelles sont les compétences à développer	De quelle formation auriez-vous besoin (Thème)	Quelles sont les objectifs de la formation ?	Quelle durée de formation souhaitez-vous ?	Où souhaitez-vous que la formation ait lieu (sur place ou à l'extérieur) ?	Quels sont les résultats concrets attendus ?
01							
02							
03							
04							

La formation est-elle la bonne réponse aux besoins : Oui Non

Si oui, pourquoi ?.....

Si non pourquoi ?.....

Consultez-vous régulièrement internet pour rechercher de l'information?

pour votre usage personnel

dans le cadre de votre activité professionnelle

Parmi les outils suivants, quels sont ceux que vous utilisez régulièrement ?

Outil	En tant que participant	En tant qu'animateur
visioconférence		
messagerie informatique (internet, intranet ...)		
chat sur internet (Skype)		
forum thématique ou groupe de discussion		

Annexe II : Questionnaire Enquête de Satisfaction (Evaluation à Chaud)

THEME DE FORMATION

Evaluation DE la SESSion

Q1 – Le contenu de la formation correspond à la description présentée dans le programme ?

Non Pour une faible part En grande Partie Tout à fait

Q2 – Pensez-vous que l'alternance théorie pratique a permis une efficacité (valeur)optimale ?

Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait

Q3- Etes-vous satisfait quand aux compétences acquises ?

Peu satisfait Satisfait Très satisfait

Q4 - Etes-vous satisfait du support de formation (PowerPoint) utilisée ?

Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

Q5- Etes-vous satisfait du matériel pédagogique (ordinateur, documentation, vidéoprojecteur...)?

Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

Q6- Etes-vous satisfait de la maitrise du sujet par le formateur ?

Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

Q7- Etes-vous satisfait de la durée de la formation?

Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait

Q8- Etes-vous satisfait de l'organisation logistique?

Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait

Q9- Etes-vous satisfait de la durée de la formation?

Pas du tout Partiellement Suffisamment Tout à fait

Q10 - Sur une échelle d'évaluation croissante de 1(rien compris) à 10 (très bien compris) à quel niveau vous situerez vous au terme de la rencontre par rapport au objectifs visés

Veillez cocher dans la case appropriée svp !

Echelle d'évaluation									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Q11- Êtes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?

Sceptique Dubitatif Confiant Optimiste

Q12 - Avez-vous envie d'appliquer les acquis de la formation?

Pas du tout Plutôt non Plutôt oui Tout à fait

Q13 - Etes-vous satisfait des contenus proposés?

Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

Q14 - Etes-vous satisfait de la qualité de la pédagogie employée?

Pas du tout satisfait Peu satisfait Satisfait Très satisfait

Annexe III : Questionnaire Evaluation Post session - Stagiaires (Evaluation à Froid)

QUESTIONNAIRE STAGIAIRE

- ELU CADRE ADMINISTRATIF CONSEILLER TECHNIQUE
 AGENT D'EXECUTION AUTRE (A PRECISER)

NB : (*) Plusieurs cases peuvent être cochées.

1°) A l'issue de la formation, avez-vous informé des objectifs et du contenu ? *

- votre responsable
 vos collègues ou collaborateurs

2°) Avez-vous à l'issue du stage fait des propositions précises ? *

- en appliquant la méthode de conduite de projet
 avec une utilisation des outils
 en prenant en compte les aspects liés aux comportements et aux réactions des acteurs

3°) Dans quels cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises au cours du stage ? *

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
le choix du domaine d'intervention (Priorités)				
le déroulement des études (Diagnostic)				
la mise en œuvre de plan d'action				
la mesure de l'impact (Suivi Evaluation)				

Si non, pour quelles raisons :

- maîtrise insuffisante des compétences
 manque de pratique
 préférence pour les méthodes utilisées antérieurement
 priorités différentes choisies dans la collectivité ou la structure (organisme)
 contexte local défavorable

4°) Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation ? *

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Cahier du Participant (Partage des résultats de la session / Restitution)				
Plan d'action (Mise en œuvre des compétences acquises)				
Forum thématiques et blogs (Partage d'expériences)				
Bibliothèques virtuelle (Développement des connaissances)				
Base de données des experts				
Capitalisation de bonnes pratiques				

5°) Rencontrez-vous des difficultés pour formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes et/ou projets de développement local? *

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
sur le plan technique				
dans la collecte et la mise en commun des informations				
dans l'élaboration du plan d'action				

6°) Votre façon de travailler s'est-elle transformée à l'issue de cette formation ?

- oui
 non

Si oui, dans quel(s) domaine(s) ? * :

- perception plus claire de votre rôle
 meilleure coopération avec vos partenaires internes et externes
 meilleures analyses et décisions
 meilleures performances (organisation et exécution des tâches)

7°) Cette formation a-t-elle contribué à renforcer votre motivation à entreprendre ou activer des projets?

- Fortement Moyennement Faiblement Pas du tout

8°) Quelles sont pour vous les formations complémentaires en matière de gouvernance locale à mettre en œuvre ? *

- Méthodologie (Formation des formateurs)
 Institutionnel et organisationnel (gestion des services municipaux)
 Thématiques (Planification et Aménagement, Finances locales, Eau et Assainissement...)
 Autres (précisez)

5°) La façon de travailler de vos collaborateurs s'est-elle transformée à l'issue de la formation ? oui non

Si oui, dans quel(s) domaine(s) * :

- perception plus claire de leur rôle
- meilleure coopération avec les partenaires internes et externes
- meilleures analyses et décisions
- meilleures performances (organisation et exécution des tâches)

6°) Cette formation a-t-elle contribué à renforcer leur motivation à entreprendre ou activer des projets? Fortement Moyennement Faiblement Pas du tout

7°) Quelles sont pour vous les priorités de formation dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance locale ?

- Méthodologique (Formation des formateurs)
- Institutionnelle et organisationnelle (gestion des services municipaux)
- Thématiques (Planification et Aménagement, Finances locales, Eau et Assainissement...)
- Autres (précisez)

() Plusieurs cases peuvent être cochées*

Annexe V : Traitement des données (Tableaux de fréquences)

Résultat enquête de satisfaction Stagiaires (Evaluation Formation à chaud)

Frequency Table

Le contenu de la formation répond t-il à vos attentes ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Non	8	1,6	1,6	1,6
	Pour une faible part	15	3,0	3,0	4,6
	En grande Partie	385	77,8	77,8	82,4
	Tout à fait	87	17,6	17,6	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Pensez-vous que l'alternance théorie pratique a permis une efficacité (valeur)optimale ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout	2	0,4	0,4	0,4
	Partiellement	3	0,6	0,6	1,0
	Suffisamment	372	75,2	75,2	76,2
	Tout à fait	118	23,8	23,8	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait quand aux compétences acquises					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Peu satisfait	18	3,6	3,6	3,6
	Satisfait	375	75,8	75,8	79,4
	Très satisfait	102	20,6	20,6	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait du support de formation (PowerPoint) utilisée ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout satisfait	6	1,2	1,2	1,2
	Peu satisfait	7	1,4	1,4	2,6
	Satisfait	352	71,1	71,1	73,7
	Très satisfait	130	26,3	26,3	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait du matériel pédagogique (ordinateur, documentation, vidéoprojecteur...)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout satisfait	10	2,0	2,0	2,0
	Peu satisfait	15	3,0	3,0	5,1
	Satisfait	340	68,7	68,7	73,7
	Très satisfait	130	26,3	26,3	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait de la maîtrise du sujet par le formateur?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout satisfait	7	1,4	1,4	1,4
	Peu satisfait	2	0,4	0,4	1,8
	Satisfait	300	60,6	60,6	62,4
	Très satisfait	186	37,6	37,6	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait de la durée de la formation?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas du tout satisfait	2	0,4	0,4	,4

	Peu satisfait	38	7,7	7,7	8,1
	Satisfait	391	79,0	79,0	87,1
	Très satisfait	64	12,9	12,9	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait de l'organisation logistique?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Peu satisfait	30	6,1	6,1	6,1
	Satisfait	374	75,6	75,6	81,6
	Très satisfait	91	18,4	18,4	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Sur une échelle d'évaluation croissante de 1(rien compris) à 10 (très bien compris) à quel niveau vous situerez vous au terme de la rencontre par rapport au objectifs visés					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	3	0,6	0,6	,6
	5,00	8	1,6	1,6	2,2
	6,00	21	4,2	4,2	6,5
	7,00	78	15,8	15,8	22,2
	8,00	205	41,4	41,4	63,6
	9,00	118	23,8	23,8	87,5
	10,00	62	12,5	12,5	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Êtes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sceptique	4	0,8	0,8	,8
	Dubitatif	3	0,6	0,6	1,4
	Confiant	408	82,4	82,4	83,8

	Optimiste	80	16,2	16,2	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Avez-vous envie d'appliquer les acquis de la formation?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Plutôt non	4	0,8	0,8	0,8
	Plutôt oui	361	72,9	72,9	73,7
	Tout à fait	130	26,3	26,3	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait des contenus proposés?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfait	319	64,4	64,4	64,4
	Très satisfait	176	35,6	35,6	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Etes-vous satisfait de la qualité de la pédagogie employée (méthode de formation)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfait	337	68,1	68,1	68,1
	Très satisfait	158	31,9	31,9	100,0
	Total	495	100,0	100,0	

Résultats enquête réinvestissement des résultats des session Stagiaire

(Evaluation Formation à froid)

Frequency Table

Type de Stagiaire					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Elu	35	11,7	11,7	11,7
	Cadre administratif	194	64,7	64,7	76,3
	Conseiller Technique	71	23,7	23,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Occupez-vous toujours cette fonction?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	283	94,3	94,3	94,3
	Non	17	5,7	5,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

A l'issue de la formation, avez informé des objectifs et du contenu?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Votre Responsable	35	11,7	11,7	11,7
	Vos collègues ou collaborateurs	88	29,3	29,3	41,0
	Responsable et collègues	177	59,0	59,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Avez-vous à l'issue du stage fait des propositions précises ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Avec une utilisation des outils	53	17,7	21,5	21,5
	En prenant en compte les attentes des usagers	87	29,0	35,2	56,7
	utilisation outils et attentes	71	23,7	28,7	85,4
	conduite de projet utilisation outils et attentes	36	12,0	14,6	100,0
	Total	247	82,3	100,0	
Missing	System	53	17,7		
Total		300	100,0		

Dans quel cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises au cours du stage dans le choix du domaine d'intervention					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	123	41,0	46,4	46,4
	Souvent	125	41,7	47,2	93,6
	Rarement	17	5,7	6,4	100,0
	Total	265	88,3	100,0	
Missing	System	35	11,7		
Total		300	100,0		

Dans quel cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises au cours du stage dans le déroulement des études					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	125	41,7	47,2	47,2
	Souvent	123	41,0	46,4	93,6
	Jamais	17	5,7	6,4	100,0
	Total	265	88,3	100,0	
Missing	System	35	11,7		
Total		300	100,0		

Dans quel cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises au cours du stage dans la mise en œuvre de plan d'action					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	143	47,7	50,5	50,5
	Souvent	123	41,0	43,5	94,0
	Rarement	17	5,7	6,0	100,0
	Total	283	94,3	100,0	
Missing	System	17	5,7		
Total		300	100,0		

Dans quel cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises au cours du stage dans la mesure de l'impact					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	89	29,7	33,6	33,6
	Souvent	107	35,7	40,4	74,0
	Rarement	34	11,3	12,8	86,8
	Jamais	35	11,7	13,2	100,0
	Total	265	88,3	100,0	
Missing	System	35	11,7		
Total		300	100,0		

Si non, pour quelles raisons ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maîtrise insuffisante	18	6,0	100,0	100,0
Missing	System	282	94,0		
Total		300	100,0		

Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation, le cahier du participant (partage des résultats de la session / restitution)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	124	41,3	46,8	46,8
	Souvent	88	29,3	33,2	80,0
	Rarement	18	6,0	6,8	86,8
	Jamais	35	11,7	13,2	100,0
	Total	265	88,3	100,0	
Missing	System	35	11,7		
Total		300	100,0		
Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation, le plan d'action (mise en œuvre des compétences acquises)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	35	11,7	13,2	13,2
	Souvent	177	59,0	66,8	80,0
	Rarement	17	5,7	6,4	86,4
	Jamais	36	12,0	13,6	100,0
	Total	265	88,3	100,0	
Missing	System	35	11,7		
Total		300	100,0		

Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation, les forum thématiques et blogs (Partage d'expériences)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	35	11,7	12,4	12,4
	Souvent	89	29,7	31,4	43,8
	Rarement	89	29,7	31,4	75,3
	Jamais	70	23,3	24,7	100,0
	Total	283	94,3	100,0	
Missing	System	17	5,7		
Total		300	100,0		

Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation, la bibliothèque virtuelle (développement des connaissances)					
--	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	53	17,7	18,7	18,7
	Souvent	124	41,3	43,8	62,5
	Rarement	89	29,7	31,4	94,0
	Jamais	17	5,7	6,0	100,0
	Total	283	94,3	100,0	
Missing	System	17	5,7		
Total		300	100,0		

Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation, la base de données des experts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	90	30,0	39,1	39,1
	Souvent	71	23,7	30,9	70,0
	Rarement	35	11,7	15,2	85,2
	Jamais	34	11,3	14,8	100,0
	Total	230	76,7	100,0	
Missing	System	70	23,3		
Total		300	100,0		

Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation, la capitalisation de bonnes pratiques

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	125	41,7	44,2	44,2
	Souvent	123	41,0	43,5	87,6
	Jamais	35	11,7	12,4	100,0
	Total	283	94,3	100,0	
Missing	System	17	5,7		
Total		300	100,0		

Rencontrez-vous des difficultés pour formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes et/ou projets de développement local sur le plan technique (compétences)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Souvent	140	46,7	52,6	52,6
	Rarement	54	18,0	20,3	72,9
	Jamais	72	24,0	27,1	100,0
	Total	266	88,7	100,0	
Missing	System	34	11,3		
Total		300	100,0		

Rencontrez-vous des difficultés pour formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes et/ou projets de développement local dans l'élaboration du plan d'action?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	17	5,7	6,4	6,4
	Souvent	141	47,0	53,0	59,4
	Rarement	72	24,0	27,1	86,5
	Jamais	36	12,0	13,5	100,0
	Total	266	88,7	100,0	
Missing	System	34	11,3		
Total		300	100,0		

Rencontrez-vous des difficultés pour formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes et/ou projets de développement local dans la collecte et la mise en commun des informations (suivi-évaluation)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	53	17,7	19,9	19,9
	Souvent	88	29,3	33,1	53,0
	Rarement	107	35,7	40,2	93,2
	Jamais	18	6,0	6,8	100,0
	Total	266	88,7	100,0	
Missing	System	34	11,3		
Total		300	100,0		

Votre façon de travailler s'est-elle transformée à l'issue de cette formation ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	266	88,7	88,7	88,7
	Non	34	11,3	11,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Si oui, dans quel(s) domaine(s) ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Meilleure coopération	17	5,7	6,4	6,4
	Perception plus claire de votre rôle et meilleure coopération avec vos partenaires internes et externes	17	5,7	6,4	12,8
	meilleure coopération meilleure analyse	36	12,0	13,5	26,3
	perception plus claire meilleure coopération meilleure analyse	18	6,0	6,8	33,1
	Meilleure performance	36	12,0	13,5	46,6
	Perception plus claire de votre rôle et meilleure performance	17	5,7	6,4	53,0
	perception plus claire meilleure analyse performance	18	6,0	6,8	59,8
	meilleure coopération analyse et performance	36	12,0	13,5	73,3
	perception plus claire meilleure coopération analyse performance	71	23,7	26,7	100,0
	Total	266	88,7	100,0	
Missing	System	34	11,3		
Total		300	100,0		

Cette formation a-t-elle contribué à renforcer votre motivation à entreprendre ou activer des projets ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fortement	232	77,3	82,0	82,0
	Moyennement	34	11,3	12,0	94,0

	Pas du tout	17	5,7	6,0	100,0
	Total	283	94,3	100,0	
Missing	System	17	5,7		
	Total	300	100,0		

Quelles sont pour vous les formations complémentaires en matière de gouvernance locale à mettre en œuvre ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Méthodologie	18	6,0	6,4	6,4
	Institutionnel et Organisationnel	70	23,3	24,8	31,2
	méthodologie et thématique	71	23,7	25,2	56,4
	institutionnel organisationnel thématique	69	23,0	24,5	80,9
	méthodologie institutionnel et organisationnel et thématique	36	12,0	12,8	93,6
	méthodologie thématique et autre	18	6,0	6,4	100,0
	Total	282	94,0	100,0	
Missing	System	18	6,0		
	Total	300	100,0		

Résultats enquête réinvestissement des résultats des session Responsables

(Evaluation Formation à froid)

Frequency Table

Statut du Responsable					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maire	45	33,3	33,3	33,3
	DG	90	66,7	66,7	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Les élus et/ou les cadres administratifs stagiaires vous ont-ils informé à leur retour du contenu et/ou des objectifs de la formation?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contenu et objectifs	135	100,0	100,0	100,0

Vos collaborateurs vous ont-ils présenté des propositions précises dans le cadre d'un projet en relation avec la thématique de la formation suivie?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	120	88,9	88,9	88,9
	Non	15	11,1	11,1	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Demandez-vous à vos collaborateurs de mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation dans le choix du domaine d'intervention (Priorités)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	86	63,7	63,7	63,7
	Souvent	49	36,3	36,3	100,0

Demandez-vous à vos collaborateurs de mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation dans le choix du domaine d'intervention (Priorités)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	86	63,7	63,7	63,7
	Souvent	49	36,3	36,3	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Demandez-vous à vos collaborateurs de mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation dans le déroulement des études (Diagnostic)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	71	52,6	52,6	52,6
	Souvent	64	47,4	47,4	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Demandez-vous à vos collaborateurs de mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation dans la mise en œuvre de plan d'action?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	46	34,1	34,1	34,1
	Souvent	89	65,9	65,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Demandez-vous à vos collaborateurs de mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation dans la mesure de l'impact (Suivi Evaluation)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	37	27,4	27,4	27,4
	Souvent	68	50,4	50,4	77,8
	Rarement	30	22,2	22,2	100,0

Demandez-vous à vos collaborateurs de mettre en œuvre les compétences acquises au cours de la formation dans la mesure de l'impact (Suivi Evaluation)?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toujours	37	27,4	27,4	27,4
	Souvent	68	50,4	50,4	77,8
	Rarement	30	22,2	22,2	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Le partenariat a-t-il été renforcé par la participation du Service Administratif (technicien) et de l'organe décisionnel (élu) à cette formation ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	120	88,9	88,9	88,9
	Non	15	11,1	11,1	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

La façon de travailler de vos collaborateurs s'est-elle transformée à l'issue de la formation ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	135	100,0	100,0	100,0

Si oui, dans quel(s) domaine(s)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	perception plus claire de leur rôle / meilleure coopération / meilleure performance	14	10,4	10,4	10,4
	Perception plus claire de leur rôle / meilleure analyses et décisions / meilleures performances	14	10,4	10,4	20,7
	Perception plus claire de leur rôle / meilleure coopération avec les partenaire / analyse des décision / meilleure performance	15	11,1	11,1	31,9
	Perception plus claire de leur rôle / meilleure coopération avec les partenaires / meilleure performance	14	10,4	10,4	42,2
	Meilleure analyse et décision / meilleure performance	15	11,1	11,1	53,3
	Perception plus claire / meilleure coopération avec les partenaires / meilleure analyse et décision / meilleure performance	63	46,7	46,7	100,0
	Total		135	100,0	100,0

Cette formation a-t-elle contribué à renforcer leur motivation à entreprendre ou activer des projets?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fortement	75	55,6	55,6	55,6
	Moyennement	60	44,4	44,4	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Quelles sont pour vous les priorités de formation dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance locale ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thématique	16	11,9	11,9	11,9
	institutionnel,	45	33,3	33,3	45,2
	organisationnel et				
	thématique				
	Méthodologique,	44	32,6	32,6	77,8
	institutionnelle et				
	organisationnelle,				
	thématique				
	institutionnel et	30	22,2	22,2	100,0
	organisationnel thématique				
	et autre				
	Total	135	100,0	100,0	