



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPÉRIEURES EN GESTION
Institut des Langues et D'Ingénierie de la Formation (ILIF)

Département Ingénierie de la Formation

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DESS EN INGENIERIE ET GESTION DE LA
FORMATION : OPTION CONCEPTION – GESTION ET EVALUATION DES SYSTEMES
DE FORMATION**

**THEME: ANALYSE DE L'APPROCHE DE LA FORMATION
DES FORMATEURS EN GOUVERNANCE LOCALE:
L'EXPERIENCE DU PROGRAMME NATIONAL DE
DEVELOPPEMENT LOCAL (PNDL)**

Année Académique 2012- 2013

PRÉSENTE PAR :
M. OUSSEYNOU TOURE

DIRECTEUR DE MÉMOIRE : M. JEAN COLY
DIRECTEUR ASSOCIÉ DE MÉMOIRE : M.
BACHIR KANOUTE

SOMMAIRE	Pages
INTRODUCTION	4
Chapitre 1 : Cadre conceptuel	6
1.1. Problématique et cadrage général	
1.2. Objectifs global et spécifique	7
1.3. Question de départ	7
1.4. Hypothèses de travail	7
1.5. Revue de la littérature	8
1.5.1. La formation et l'éducation	8
1.5.2. La gouvernance locale	12
Chapitre 2 : Méthodologie, analyse des résultats	13
2.1. Les techniques de recueil et collecte de données	13
2.2. Présentation du cadre d'étude	14
2.3. Délimitation du champ d'étude	17
2.4. Déroulement de l'enquête	18
2.5. Modèle d'analyse et de synthèse des données (Approche systémique CIPPC)	18
2.6. Analyse et synthèse des résultats de l'enquête	19
Chapitre 3 : Vers une approche de la formation des formateurs en gouvernance locale	35
3.1. Les grands principes de l'andragogie	35
3.2. La gestion des intrants de la formation	36
3.3. La gestion du Process de la formation	39
Conclusion	45
Bibliographie	44
Listes des tableaux et des figures	45
Annexes	45

Dédicace :

- Je dédie ce travail à mes parents qui n'ont cessé d'être pour moi une référence.
- A ma femme, pour son apport déterminant ainsi que sa patience, ses conseils et son affection attentive.
- A mes enfants, Sambou, Mamadou Lamine, Adama et Awa, pour leur complicité et leur attention.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements :

- Au Secrétaire exécutif du Pndl, pour la prise en charge financière de la formation.
- A mes collègues du Programme national de développement local, toutes cibles confondues, pour le cadre méthodologique de travail et les informations précieuses.
- A mes camarades de la 13^{ème} promotion de l'ILIF/CESAG (Dess Ingénierie de la formation) pour les conflits cognitifs notés durant l'année académique.
- A tout le corps professoral intervenant à l'ILIF/CESAG (Dess Ingénierie de la formation) pour leur connaissance pratique des secrets de la formation.
- Je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce mémoire. Je tiens à remercier particulièrement mon directeur de mémoire, Monsieur Jean Coly, pour son encadrement, sa disponibilité, ses critiques et ses remarques pertinentes. Son encadrement fût d'un apport considérable pour la réalisation de ce mémoire. Ses orientations m'ont permis d'avoir une approche objective de mon sujet d'étude.
- Aussi, c'est le lieu de remercier mon directeur associé, Monsieur Bachir Kanouté pour sa connaissance fine de la démarche d'ingénierie pédagogique, mais aussi, pour son apport déterminant dans la boîte à outils. Ses travaux et sa conduite de la formation en gouvernance locale m'ont beaucoup inspirés.

INTRODUCTION

La gouvernance locale au Sénégal est avant tout, une affaire des Collectivités locales. S'adossant sur le principe de la libre administration tel que consacré par le Code des collectivités locales (Ccl), ces dernières poursuivent un objectif de développement. Cette volonté est confirmée dans les dispositions de l'article 3 du Ccl qui stipulent que: *«les collectivités locales ont pour mission la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement économique, éducatif, social et culturel d'intérêt régional, communal ou rural»*.

La Politique de décentralisation amorcée au Sénégal, depuis plusieurs décennies, est motivée par le souci de porter les centres de décision à une échelle plus proche des populations. A partir de 1996, le transfert de neuf (09) domaines de compétences¹ vers les collectivités locales a été une étape décisive dans la mise en œuvre de la réforme institutionnelle. Cette dernière présente une réelle opportunité devant permettre la participation des communautés à la gouvernance locale.

Ainsi, avec les lois de la décentralisation de 1996, les Collectivités locales sont perçues comme de véritables vecteurs économiques dont l'activité devrait, à terme, peser, de façon significative, sur le niveau de vie des populations. En effet, pour décider et agir avec responsabilité, en toute connaissance de cause, dans le cadre de la gestion de sa collectivité, l'élu local doit disposer de ressources propres qui seules, peuvent lui permettre de répondre avec efficacité, aux besoins et sollicitations des populations, d'une manière participative et transparente.

Le succès de la gouvernance locale passe par la prise en charge de la compétence « formation » qui permet de disposer de ressources humaines de qualité. La formation aide, en général, les acteurs locaux à disposer de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir être) pour décider et agir avec responsabilité conformément au contenu de l'article 9 de la loi n°96-06 du 22 mars 1996 qui pose la question de l'accès à la formation des élus locaux en termes de droit : *«les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction pour accomplir leurs missions»*. Il incombe ainsi à l'Etat de créer les conditions d'exercice de cette formation en en assurant l'orientation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des actions menées.

En effet, les rôles et responsabilités des élus ont considérablement évolué sous les effets conjugués de l'accentuation de la pauvreté et les exigences de plus en plus accrues de bonne gouvernance. Or,

¹ Les neuf domaines de compétences transférées sont : i) domaine, ii) environnement et gestion des ressources naturelles, iii) santé, populations et action sociale, iv) jeunesse et sport, v) culture et loisirs, vi) éducation, alphabétisation, promotion des langues nationales et la formation professionnelle, vii) planification, viii) aménagement du territoire, ix) urbanisme et habitat

l'analyse de la gouvernance locale fait ressortir une situation marquée par une insuffisance des capacités des acteurs de la décentralisation. Cette situation peu reluisante en matière de formation en gouvernance locale, a engendré un déficit dans la prise en charge des besoins des populations.

A ceci, vient s'ajouter, l'impératif d'une responsabilisation et d'une participation effective des populations qui requièrent, de nos jours, un statut de maître d'ouvrage plus que celui de bénéficiaire. Dans le même temps, l'exigence d'un renforcement soutenu des capacités des acteurs ayant pour mission le pilotage du développement local, s'impose.

A cet effet, il s'avère judicieux d'initier de véritables actions de formation, afin de stimuler de bonnes pratiques en matière de gouvernance locale. Ce qui constitue, un axe fondamental de lutte contre la pauvreté et, aussi, un élément essentiel du capital social à relever, en vue d'asseoir une véritable gouvernance locale.

Le présent mémoire tente de montrer comment la mise en œuvre efficace d'une formation des formateurs améliore sensiblement la gouvernance locale dans nos Collectivités locales.

L'expérience du Programme national de développement local retenue dans cette étude pour l'analyse de ces usages, est centrée sur quatre (04) formations de formateurs. Le contexte politique étant celui de la décentralisation en lien avec la gouvernance locale. Ce choix du Programme national de développement local (Pndl) se justifie par le fait que le Pndl est le cadre fédérateur des interventions en matière de développement local et assure un maillage territorial au niveau de toutes les communautés rurales du pays et au niveau de cent vingt (120) communes les plus pauvres. Sa composante « renforcement des capacités » mobilise plusieurs acteurs et d'importantes ressources pour la mise en œuvre des activités.

Ainsi, l'objectif de ce mémoire sur la formation des formateurs en gouvernance locale consiste à proposer une approche qui permettra au Pndl d'apporter une cohérence de sa politique globale de formation. Autrement dit, la mobilisation de tous les outils pédagogiques utiles et pertinents au service de la formation des formateurs en gouvernance locale. Cela n'est possible qu'à partir d'une approche de formation claire et bien définie. D'où cet axe d'étude : **l'analyse de l'approche de la formation des formateurs en gouvernance locale: l'expérience du Programme national de développement local.** Il s'agit donc, d'appréhender par l'approche de la formation des formateurs et de favoriser la mise en œuvre d'actions de développement pour une réelle réponse à la demande de l'offre de service publique aux citoyens-usagers. En d'autres termes, de quelle manière une bonne approche de formation des formateurs peut permettre une coordination des actions collectives pour une meilleure gouvernance locale.

Ce travail est structuré en quatre parties.

Après une introduction générale, la première partie définit les fondements conceptuels et théoriques du mémoire et précise la problématique de cette étude, les objectifs et hypothèses de travail, avant de procéder à une revue de la littérature sur l'objet de notre étude. Les aspects méthodologiques sont traités dans la deuxième partie. Celle-ci fait l'état du mode de mobilisation des données et de la présentation du cadre de notre étude, de l'apport de notre intervention au sein de la Composante « Renforcement des capacités du Pndl ».

La dernière partie de ce mémoire est consacrée à une proposition d'une approche de formation des formateurs qui aboutit à un code de recommandations pratiques, pour le compte du Programme national de développement local (Pndl), assurant l'accompagnement de plusieurs collectivités dans la maîtrise d'ouvrage de la formation. La conclusion générale fait le bilan de l'ensemble de ce travail et présente aussi les perspectives du travail qui se dégagent dans un contexte particulier de formulation de l'Acte 3 de la décentralisation au Sénégal.²

² L'Acte III de la décentralisation est une réforme majeure, après celle de 1972 et de 1996. Son objectif général est d'élaborer une nouvelle politique nationale de décentralisation qui permet d'asseoir des territoires viables et compétitifs, porteurs d'un développement durable.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL

Comprise comme l'ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettent de traiter le sujet choisi³, la problématique représente une composante essentielle de notre travail de préparation. Toute problématique doit être définie dans une thématique donnée. Néanmoins, elle peut être abordée selon différents axes qui se recoupent plus ou moins. Elle relève alors d'un choix restreint mais bien réel, qui exprime à la fois le degré de liberté dont jouit le locuteur par rapport au libellé du sujet et l'axe de réflexion choisi⁴. Un certain nombre d'approches théoriques permet de bien situer la problématique et les hypothèses de ce travail ainsi que les objectifs et résultats attendus.

1.1 Problématique et cadrage général

Le propos, dans cette étude, s'articule autour de deux thèmes majeurs des sciences humaines et de l'action politique: la gouvernance locale et la formation des formateurs. Ces thèmes sont placés dans le contexte général du monde du développement et particulièrement dans celui de la décentralisation au Sénégal.

La formation est un facteur capital pour l'accélération des progrès en direction de la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (Omd) et l'accroissement de l'aide. Elle se situe donc au cœur des programmes de développement. Toutefois, la formation est l'un des domaines les plus délicats de l'action concrète en faveur du développement. La mise en œuvre des politiques publiques de décentralisation et de développement local s'accompagne d'une demande croissante de formation des acteurs de la décentralisation. Au-delà des élus locaux, les agents des administrations locales doivent faire face à de nouvelles et nombreuses responsabilités auxquelles ils ne sont pas toujours suffisamment préparés. En tout état de cause, les élus locaux, avec leurs homologues et collègues de l'Etat central, doivent être pourvus en compétences et en connaissances suffisantes pour assumer leur rôle d'impulsion et d'animation des dynamiques locales. Dans le même temps, la société civile et les populations locales, respectivement à travers les ONG et les associations, au-delà de leur conscience citoyenne et de leur bonne volonté, doivent avoir une meilleure maîtrise des actions qu'elles développent sur le territoire local. C'est pourquoi, la

³ Beaud M., 2003, *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de DEA ou de maîtrise ou tout autre travail universitaire*, Paris, La Découverte, p.38.

⁴ Frécon G. 2006, *Formuler une problématique : Dissertation, Mémoire, Thèse, Rapport de stage*, Paris Dunod, p.153

formation des acteurs locaux dans le cadre de la gouvernance locale est devenue un impératif pour réussir la décentralisation.

Il existe, dans notre pays, un cadre institutionnel propice au portage politique de la formation des acteurs de la gouvernance locale, avec notamment, une forte dynamique organisationnelle des élus locaux, un département ministériel intégrant un service de la formation favorisant une diversité des acteurs intervenant dans la formation en gouvernance locale. En effet, à côté des programmes développés par l'Etat, à travers ses structures techniques, les partenaires au développement et les ONG ont mis en place un ensemble de programmes de formation visant à renforcer les capacités des élus et acteurs locaux.

Malgré les multiples initiatives et les acquis importants obtenus de plusieurs interventions, l'Etat n'a pas pu assurer effectivement son rôle de coordination et de supervision au niveau national. Cette situation a permis de faire plusieurs constats :

- **une multiplicité des programmes de formation et des intervenants** qui pose le problème de l'harmonisation des contenus et de contrôle de la qualité des ressources pédagogiques (modules de formation, compétences des formateurs, experts, animateurs ou facilitateurs).
- **une méthodologie d'identification des besoins de formation très variable** qui obéit plus à une approche par l'offre qu'à une logique de réponse à la demande de formation de la cible. Les besoins de formation liés à l'adaptation au poste et à son évolution ainsi que ceux liés au dysfonctionnement dans l'exercice des fonctions sont rarement cernés et pris en charge par les formations.
- **une diversité des approches et des outils de formation**, avec plusieurs méthodologies de formation proposées sans une évaluation rigoureuse des approches en lien avec les publics cibles. **Le suivi/évaluation** est souvent le parent pauvre de la formation. Cette absence de mécanismes de suivi-évaluation représente un handicap du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

La conséquence immédiate est que, la multiplicité des actions de formation est sans effets réels ou supposés sur la gouvernance locale, avec à la clef, une absence de rationalité des ressources liées à la formation des acteurs en gouvernance et une émergence des «formateurs» en Gouvernance locale sans référentiels de formation. Pour tout dire, l'approche de la formation des formateurs en gouvernance locale constitue un véritable problème pour les Collectivités locales. La prise en

charge de cette problématique globale partira d'un positionnement théorique tiré d'une interrogation de départ.

1.2. Objectif global et spécifique:

Identifier les faiblesses pédagogiques de la mise en œuvre des formations des formateurs en gouvernance locale.

- ✓ **Objectif spécifique 1:** analyser les outils de la formation des formateurs en gouvernance locale.
- ✓ **Objectif spécifique 2:** analyser la démarche pédagogique de la formation des formateurs en gouvernance locale.

1.3. Question de départ

- En quoi l'adoption d'une approche harmonisée de la Formation des formateurs en Gouvernance locale permet-elle d'améliorer le pilotage des collectivités locales ?

1.4. Hypothèses de travail

- **HYPOTHESE 1:** l'harmonisation des outils pédagogiques de la formation des formateurs en gouvernance locale augmente l'efficacité des actions de développement.
- **HYPOTHESE 2:** le respect de la démarche de la formation des formateurs contribue au bon fonctionnement de la Collectivité locale.

1.5. Revue de la littérature

1.5.1. La formation et l'éducation

De nos jours, tout le monde a reconnu le caractère essentiel de l'éducation et de la formation pour le développement de la société de la connaissance et de l'économie. Ainsi, la formation de l'homme constitue un outil indispensable pour préparer un meilleur avenir de la société en général et de l'individu en particulier. Toutes les nations du monde considèrent l'éducation et la formation comme un levier du développement économique et social. De ce fait, le droit de toute personne à l'éducation, a été consacré dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948.

Il apparaît désormais largement évident, que l'éducation, la formation, l'instruction, l'apprentissage, sont en réalité actifs durant toute l'existence des individus, jusque dans leur âge le plus avancé, et

ne restent donc pas uniquement cantonnés à l'enfance, à l'adolescence, ou à la période de scolarisation courante.

Comme disait Condorcet : « Chaque femme ou chaque homme est aujourd'hui tôt ou tard confronté à la nécessité de se former à nouveau, de parfaire son éducation, que ce soit pour acquérir des savoirs nouveaux, des techniques nouvelles, que ce soit simplement pour maintenir en l'état ses connaissances ou les approfondir, sous peine d'être rapidement mis à l'écart de l'évolution sociale, politique, intellectuelle et même professionnelle.»

Cependant, il arrive parfois que d'aucuns confondent les termes Education et Formation du fait que la formation est constitutive de l'éducation.

Force est de constater que le champ éducatif est envahi par la formation car celle-ci (ou alors elle) ne sait se réduire qu'à son ancrage professionnel. Pour différencier ces deux concepts, le rappel de quelques définitions sur l'éducation et la formation s'impose.

La formation envahit les discours, on la qualifie de pédagogique ; et comme le dit Michel Fabre⁵ cela dérange la tradition et les institutions.

De plus, elle est considérée comme une notion floue se partageant entre instruction et éducation ainsi qu'enseignement et apprentissage.

Le terme de formation au sens général remonte au 11^{ème} siècle mais son sens pédagogique est apparu dans le dictionnaire Larousse depuis 1908. Mais le dictionnaire ne l'intégrera au sens pédagogique que dans les années soixante.

Étymologiquement, former (du latin *formare*) c'est donner une forme, c'est créer ou réaliser ce qui n'existe pas. La formation est littéralement cette action de faire apparaître quelque chose. Elle deviendra, par la suite, l'action de former quelqu'un intellectuellement ou moralement par le biais de l'instruction et de l'éducation.

La formation, comme institution, fait désormais partie intégrante de notre société, notre vie et de notre histoire, cependant il faut rappeler avec Pierre Goguelin (1987) : que "le mot formation est actuellement employé de façon si courante qu'il est difficile d'imaginer qu'il n'était pratiquement pas utilisé avant 1950».

⁵ Michel Fabre agrégé de philosophie, docteur en sciences de l'éducation.

Le terme de formation renvoie à plusieurs acceptions, et nous retenons avec Bernard Honoré (1992) quatre aspects fondamentaux inhérents à la formation, à la fois différents et complémentaires :

- la formation comme droit de l'homme,
- la formation comme condition du développement économique et social
- la formation comme expérience révélatrice de besoins personnels fondamentaux
- la formation comme aspect appliqué des sciences humaines.

D'après Fabre, au point de vue pédagogique, on a trois traits significatifs de la formation :

- Cursus, résultat, qualification
- Système, plan de formation
- Processus : processus comme travail sur les représentations

Selon lui, former se caractérise par une triple orientation : transmettre des connaissances comme l'instruction ; modeler la personnalité entière d'un individu ; intégrer le savoir à la pratique, à la vie.

Dans ce cas de figure, on peut parler de trois types de formation formant « le triangle de la formation » :

- La formation professionnelle : elle exista longtemps sous l'aspect d'apprentissage mais ensuite les sociétés moderne ont exigé une formation scolaire.
- La formation psychosociologique : c'est un processus de changement global de la personne.
- La formation didactique : elle est centrée sur l'instruction.

En résumé, du point de vue sémantique, former c'est transmettre des connaissances en développant la personnalité globale d'un individu, articulant théorie et pratique chez l'individu. La formation se décline au pluriel et comporte divers visages formant ce triangle de la formation dans lequel chaque formation possède ses logiques dominantes. Elle se trouve dans des secteurs multiples tels que l'école et la professionnalisation et peut aussi bien se faire chez les enfants ou les adultes.

On appelle alors formation un processus éducatif caractérisé par un triple logique (didactique, psychologique et d'adaptation socioculturelle).

Dans ce cas de figure, la formation apparaît comme un sous ensemble de l'éducation avec ses spécificités liées à l'adulte-apprenant (Bourgeois, 2001) où l'individu a toute sa place, en lien avec le groupe, avec l'intérêt, voire la nécessité, de partir des acquis et expériences de chacun pour donner sens à l'apprentissage et son inscription dans un parcours, une trajectoire ou tout du moins une histoire.

Par ailleurs, parlant d'éducation, on sous-entend le plus souvent « une action qui s'adresse aux jeunes, qui se propose un développement du savoir-être, qui reste très informelle quant à son organisation et son déroulement. Si l'on veut parler d'actions auprès d'adultes, on utilisera davantage le terme « formation », entendant par-là généralement une action portant sur l'acquisition de savoirs et de savoir-faire plus que de savoir-être, qui est très formelle quant à son organisation. Mais on parle aussi de formation initiale et il s'agit alors d'une action s'adressant plutôt à des jeunes. Si le terme éducation renvoie à une action à long terme, peu délimitée dans le temps aux objectifs souvent non explicites, le terme formation recouvre habituellement une intervention de durée limitée, aux objectifs bien déterminés »

Émile Durkheim (1858-1917) définit de manière claire le principe de l'éducation : "l'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et moraux que réclament de lui, et la société politique dans son ensemble et le milieu social auquel il est particulièrement destiné" (p.10).

Cependant, l'éducation va bien au-delà de l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul. Elle représente l'un des meilleurs investissements qu'un pays puisse faire pour sa population et son avenir, et elle joue un rôle crucial dans la lutte contre la pauvreté et les inégalités.

Investir dans l'éducation a de profondes retombées bénéfiques : l'éducation permet d'accroître les revenus, d'améliorer la santé, de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, d'atténuer les effets du changement climatique et de réduire la pauvreté.

L'éducation a donc un très grand impact sur la vie des populations.

Si tout d'abord, d'une façon générale, la formation est une action menée en vue de conférer au sujet une compétence qui est, d'une part précise et limitée et, d'autre part, prédéterminée. Son usage est prévu avant qu'elle ne commence, elle est généralement acceptée par la personne qui prévoit de s'en servir dans le cadre d'un projet qui est soit intrinsèque soit extrinsèque (le projet intrinsèque

naît de la décision de la personne elle-même, il prend sa source dans ses motivations, ses besoins, ses désirs personnels ; le projet extrinsèque est suscité par l'extérieur, par l'environnement et le contexte général). Cette formation peut être professionnelle, c'est le cas le plus fréquent, mais elle peut aussi être destinée aux loisirs.

L'éducation, quant à elle, est davantage une pratique s'exerçant sans objectif ou projet tout à fait précis, elle n'est pas limitative comme peut l'être la formation. Plus que la formation, elle s'efforce d'accroître la polyvalence de la personne et d'élargir en même temps que sa culture ses possibilités de choix, professionnels ou autres, sur un registre personnel.

Philosophiquement parlant, en reprenant la logique de Fabre, l'éducation est un processus culturel se juxtaposant au processus biologique. C'est différent de la socialisation, car l'éducation représente et transmet des savoirs, des savoirs faire et des valeurs sociétales, valeurs affectives et sociales donc l'éducation s'oppose à l'instruction et se distingue de la formation, car la formation présente une dimension de savoir donc d'instruction contrairement à l'éducation qui opère parfois par inculcation. L'instruction : la formation s'en distingue aussi. La formation occupe une position intermédiaire entre éducation et instruction à instruction et éducation.

Selon Fabre, il y a une oscillation historique de l'inflationniste et du déflationniste scolaire, elle permet de situer la formation par rapport à l'instruction et l'éducation. En période inflationniste, la formation tend vers l'éducation et en période déflationniste la formation tend vers l'instruction. Précisons qu'il y a dans la formation une tension entre le processus apprendre, le processus enseigner et le processus former.

Mais ce que nous pouvons retenir en ce qui concerne toutes ces définitions susmentionnées, c'est qu'elles font remarquer d'une part que l'éducation se rapporte à l'individu en croissance et aux valeurs intellectuelles, sociales et morales auxquelles l'éducateur est chargé de l'initier. Et, d'autre part, que la formation ne concerne donc pas qu'un domaine qui est le domaine professionnel, elle concerne également l'école où existe la formation initiale ou encore la formation au développement personnel ; que ce soit à l'école ou hors école on voit dans la pédagogie de nombreuses problématiques concernant la formation.

En guise de conclusion, l'éducation se situe à tous les âges de la vie avec une finalité sociale ouverte alors que la formation, telle qu'elle est positionnée actuellement, se focalise prioritairement sur la dimension professionnelle et le développement de l'employabilité.

Toutefois, dans un monde évoluant rapidement, l'éducation et la formation doivent être une priorité car elles représentent la clé de l'emploi et de la solidité de l'économie et offrent à chacun la possibilité de participer pleinement à la société. Par ricochet, chaque État est responsable de ses propres systèmes d'éducation et de formation.

Tableau n°1 : Comparaison entre processus d'éducation et de formation

Education	Formation
1. Surtout enfants et adolescents	Surtout adultes
2. Compétences transversales sans lien particulier avec une tâche spécifique	Compétences ciblées, en lien avec une tâche spécifique
3. Tendance à viser l'équilibre entre le cognitif, l'affectif et le gestuel	Développement inégal du cognitif, de l'affectif et de gestuel
4. Orienté vers le développement de la personnalité	Orienté vers le développement des compétences socioprofessionnelles
5. Préoccupation d'autonomie et d'intégration (initiation)	Préoccupation de sensibilisation, de perfectionnement, de reconversion plus d'initiation
6. Structuration des acquis de base	Déstructuration pour réorganiser les acquis antérieurs.
7. fait l'objet d'un processus à facettes multiples	Fait l'objet d'un processus systématique
8. Processus non clairement délimité dans le temps	Processus limité dans le temps.

Tableau 1 : Source : ROEGIERS, X : Analyser une action d'éducation ou de formation Bruxelles, Paris :De Boeck & Larcier, 1977, p.20.

Le formateur devient celui qui **aide**, qui **épaulé**, dans un **rôle de médiation** entre ce qui doit être acquis : *savoirs, comportements, compétences, etc.* et l'apprenant. Il aura également à assurer les fonctions de **régulation** (aider à dépasser l'obstacle ou l'erreur) et des fonctions de **contrôle** (se prononcer sur la conformité et la recevabilité des productions de l'apprenant). Le formateur est un professionnel spécialiste d'un savoir et d'une technique. Il doit souvent adapter le contenu de son enseignement à la demande de ses publics. C'est pourquoi les acteurs de la formation continue remplissent des fonctions très diversifiées, liées à la pédagogie ; enseigner une ou plusieurs matières, préparer les contenus de formation, animer en face à face ou à distance ; évaluer, construire des ressources éducatives.

1.5.2. La gouvernance locale

La gouvernance locale consiste en un ensemble d'institutions, de mécanismes et de processus qui permettent aux citoyens et aux groupements de citoyens d'exprimer leurs intérêts et leurs besoins, de régler leurs différends et d'exercer leurs droits et obligations à l'échelon local. Une bonne gouvernance locale est fondée sur plusieurs piliers : la participation citoyenne, des partenariats entre des acteurs clés à l'échelon local, la compétence transdisciplinaire des acteurs locaux, des sources d'information multiples, des institutions de redevabilité et une orientation en priorité en faveur des pauvres (PNUD 2004).

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE, ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre permet de définir les outils utilisés pour le recueil des données de notre travail afin de justifier l'approche choisie en fonction des objectifs du travail. Nous nous appuyons sur les procédés classiques (sources documentaires, observation participante, questionnaire, guide d'entretien...) ainsi que les TIC avec l'Internet pour assurer la collecte des données avec des acteurs présents sur les territoires des zones d'intervention. Il s'agit aussi de présenter le cadre d'intervention du mémoire professionnel surtout dans sa composante « Renforcement des capacités » et de revenir sur les missions et indicateurs de performance assignés à l'auditeur qui est un acteur du Programme, objet de ce présent mémoire professionnel.

2.1. Les techniques de recueil et collecte de données

Pour collecter les données, quelques techniques de recherche et de collecte d'informations, ont été utilisées notamment :

✓ **La revue documentaire**

Elle a consisté à parcourir les documents susceptibles d'apporter toutes les informations requises pour mieux comprendre le contexte de mise en œuvre des différentes sessions de formations objet de notre analyse. Ce travail a nécessité l'élaboration de fiches de lectures et d'une synthèse bibliographique suite à la consultation de documents : études, articles, revues, rapports, mémoires et ouvrages généraux dans différents centres de documentation (Cesag) ou bibliothèques et dans des services spécialisés mais aussi aux ressources informatiques de services spécialisés sur internet.

En effet, nous avons eu à visiter successivement le Centre de documentation du Cesag, celle de l'Union des associations des élus locaux, du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique «Council for the développement of social science research in Arica» (CODESRIA), les travaux d'Enda/Ecopop sur la formation des élus et acteurs locaux et la documentation du Programme national de développement local (Pndl), où nous nous sommes intéressés à des documents traitant des rapports d'évaluation d'impact du Pndl, de l'enquête de satisfaction du Pndl ainsi que du rapport final du Projet de développement local participatif, notamment dans leur volet « renforcement des capacités ».

✓ **La recherche sur le site web**

Les sites web sur la formation des formateurs, mais aussi, les moteurs de recherches comme: www.google.com, www.osiris.sn et www.africanti.org, mais aussi des bases de données comme Cairn et Refdoc renferment beaucoup de publications sur les thématiques abordés et qui ont éclairé

ce mémoire. Ces différents sites m'ont permis de mieux appréhender la formation dans le cadre professionnel.

Ce travail de recherche documentaire a été complété par la collecte de données de terrain sur la connaissance des différents participants aux ateliers de formation.

✓ **Les enquêtes individuelles**

Cette technique a consisté à rencontrer les personnels, acteurs et partenaires de la formation en Gouvernance locale, à échanger avec eux de façon libre et ouverte sur leurs expériences et attentes au regard de leurs objectifs respectifs. Nous avons dans ce sens utilisé l'entretien semi-structuré. Il se caractérise par la combinaison de quelques questions fondamentales qui charpentent le déroulement de l'entretien et d'une série de questions secondaires, que l'on choisit de poser ou non en fonction de l'évolution de l'entretien (voire guide d'entretien en annexe). Toutefois, les questions posées aux interlocuteurs restent presque identiques afin de faciliter les recoupements et l'analyse des différents contenus comme autant de corpus exploitables. Toutes les cibles disposant d'une adresse mail, j'ai envoyé un questionnaire, par courrier électronique, pour résoudre les questions de distance, du fait que je suis confronté à un problème de temps. Cette démarche est couplée avec quelques techniques usitées en Méthode accélérée de recherche participative (MARP), dans la mesure où les entretiens, même individuels, sont interactifs et favorables à l'expression des idées et suggestions des intervenants. Par ailleurs, de manière empirique, les données collectées lors des différents exercices de diagnostic de la formation des élus et acteurs locaux, les actions antérieures, les outils pédagogiques du PNDL, m'ont été assez utiles dans l'analyse et l'exploitation de données. Car, dans l'administration publique, il y a une certaine continuité des services, par conséquent, de l'information.

✓ **Un mini sondage (aléatoire)**

Il a consisté à faire des entrevues avec des agents du Pndl, des stagiaires ayant séjourné au Pndl et des camarades de la 13^{ème} promotion de l'ILIF/CESAG qui ont travaillé sur le thème du renforcement des capacités des acteurs. Il a permis de recueillir des opinions sur la perception de la formation des élus et acteurs locaux en gouvernance locale et appréhender ainsi les attentes en termes d'approche de formation des formateurs que le Pndl devrait impulser auprès des collectivités locales.

✓ **L'observation**

Une grande part a été accordée à l'observation dans la mesure où elle permet de collecter des données inexprimées, ou même inexprimables, en fonction du contexte. Une grande attention a été accordée aux échanges entre auditeurs en formation, aux expressions usitées par les acteurs locaux,

à l'environnement, etc. Cette observation aura permis de mieux appréhender l'organisation en place.

✓ **Echantillonnage**

Nous avons choisi une cible de 30% de la population mère constituée des participants des différentes sessions de formation des formateurs issus des agents des services techniques des Collectivités locales (constitués des agences régionales de développement et des services techniques déconcentrés, environ 77 cibles). A l'étape exploratoire, nous conservons une proportionnalité des différentes catégories socioprofessionnelles au niveau des différentes régions. Nous optons pour la technique de l'échantillonnage stratifié, avec le respect du défi de la représentativité (dans chaque région, il y a au moins trois cibles interrogées). Car les groupes sont différents et nous souhaitons que les agents des mêmes corps réagissent de manière harmonisée, sur les différents questionnements.

Au niveau de chaque catégorie socioprofessionnelle, les caractéristiques sont les suivantes :

Les responsables de la formation des agences régionales de développement ont un niveau Bac + 4 et une expérience professionnelle de 5 ans et en moyenne d'âge 35 ans. Ils ont une bonne culture multimédia et sont généralement inscrits dans les réseaux sociaux.

Les chefs de services régionaux du centre d'appui au développement local ainsi que ceux du développement communautaire, ont un niveau d'étude pas homogène, mais une expérience professionnelle comprise entre 10 et 30 ans et une moyenne d'âge entre 35 et 50 ans.

NB : Dans chaque région du Sénégal, nous avons un Responsable de la formation de l'Agence régionale de développement, un Chef de service régional du Centre d'appui au développement local et un Chef du service régional du développement communautaire.

2.2. Présentation du cadre d'étude

La composante 3 « **Appui technique et renforcement des capacités** » du Programme national de développement local vise à renforcer les capacités des acteurs chargés de la mise en œuvre des politiques de décentralisation et de développement local notamment les Services de l'Etat, les CL, les Organisations communautaires de base, le Secteur privé et la Société civile pour assurer l'efficacité et l'efficience de leurs actions. Les objectifs poursuivis sont les suivants : (i) renforcer les capacités des Agences d'exécution (AGEX) sur des thématiques relatives aux processus de réformes et en relation avec l'articulation des politiques sectorielles à la décentralisation et la

gestion environnementale et sociale; (ii) appuyer les collectivités locales et les élus locaux sur des thématiques relatives à la maîtrise d'ouvrage locale avec la mise en place des Agences régionales de développement (ARD); (iii) aider les Organisations communautaires de base (OCB) et le secteur privé local dans le processus de leur formalisation et leur restructuration en vue d'améliorer leurs prestations vers les collectivités locales et surtout d'élaborer des projets économiques qui pourront être soumis aux Institutions de microfinance (IMF).

Plusieurs constats majeurs ont conduit à la mise en place de la composante « Renforcement des Capacités » du PNDL. Il s'agit entre autres, de (i) la faible prise en charge des besoins de renforcement des capacités des services de l'Etat et du secteur privé ; (ii) des capacités limitées des acteurs et faiblesse des instruments de la décentralisation par rapport à la demande de développement local ; (iii) de l'implication insuffisante des services techniques sectoriels dans l'appui et la validation des projets des CL; (iv) de la faible disponibilité de prestataires privés qualifiés au niveau local. Compte tenu de la préoccupation majeure pour asseoir un développement local participatif, il a été nécessaire de favoriser un développement de l'expertise locale pour garantir le principe de subsidiarité.

Sous composante 1: « Développement des capacités des services de l'Etat » : cette sous composante finance les activités de renforcement des capacités des services de l'Etat pour faciliter l'adaptation et l'articulation des interventions sectorielles à la politique de décentralisation et de développement local.

Sous composante 2 : « Développement des capacités des CL » : Cette sous composante vise la consolidation et l'extension des activités de renforcement des capacités des collectivités locales, de leurs moyens matériels et humains.

Sous composante 3: Développement des capacités des communautés de base: Cette sous composante vise à favoriser une participation efficace des organisations communautaires de base, en appuyant des activités permettant de valoriser et de renforcer les capacités des Ocb.

Sous-composante 4: Développement des capacités techniques du secteur privé et de la société civile pour une offre de services de qualité : Les activités de cette sous-composante visent à renforcer les capacités des acteurs du secteur privé et les ONG pour la fourniture de services et prestations de qualité pour le compte des CL et communautés de base.

Toutes cibles confondues, le Pndl a appuyé à l'organisation de **444** sessions autour de **48** modules et ateliers au profit de **27852** acteurs locaux ainsi constitués : (i) **8798** élus, (ii) **12 565** membres

d'Organisation communautaires de base, (iii) **920** acteurs du secteur privé, (iv) **1216** agents des Services techniques déconcentrés et (v) **384** agents de l'administration, (vi) **153** agents du Pndl et des Agences régionales de développement et (vii) **1993** autres acteurs, dans les quatorze régions, sur une trentaine de thématiques relatifs à la Gouvernance locale et à la Décentralisation.

- ✓ Les agents des services techniques et de l'Etat occupent **33%** des modules dispensés ;
- ✓ les élus locaux sont touchés à hauteur de **27%** ;
- ✓ les Ocb occupent **14,5%**,
- ✓ les Imfs et la Société civile représentent respectivement chacun **12,5%** des modules dispensés.

Figure n°1 sur les taux de sessions et ateliers organisés par le Pndl

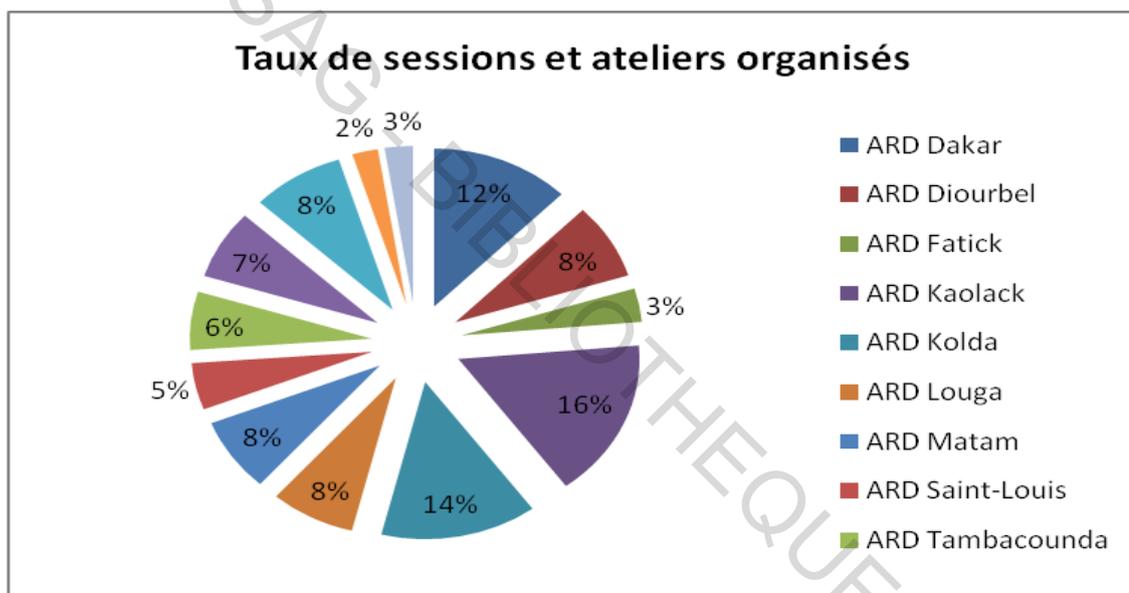


Tableau n°2 : cadre de résultats de la composante 3 du PNDL

Résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs cibles prévues		
		Prévues	Réalisées	Taux
Les capacités des acteurs sont renforcées pour la conception et la mise en œuvre du développement local participatif.	Le nombre de plans de formation élaborés pour les acteurs (élus, secteur privé, OCB, services de l'Etat, SFD).	5	5	100 %
Commentaires : Tous les plans relatifs au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et du développement local ont été finalisés en 2009 (Elus locaux, OCB, Secteur Privé, Services administratifs, centraux et déconcentrés de l'Etat, SFD). Leur mise en cohérence dans le				

cadre d'une stratégie nationale de formation est établie et leur articulation avec le profil de référence des compétences minimales est finalisée.				
Résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs cibles prévues		
		Prévues	Réalisées	Taux
Les capacités des acteurs sont renforcées pour la conception et la mise en œuvre du développement local participatif.	Le nombre d'ateliers de formation organisés pour les acteurs. (élus, secteur privé, OCB, services de l'Etat, IMF).	412	444	107%
Commentaires : Toutes cibles confondues, le Pndl a appuyé à l'organisation de 444 sessions et ateliers au profit de 27852 acteurs locaux ainsi constitués : (i) 8798 élus, (ii) 12 565 membres d'Organisation communautaires de base, (iii) 920 acteurs du secteur privé, (iv) 1216 agents des Services techniques déconcentrés et (v) 384 agents de l'administration, (vi) 153 agents du Pndl et des Agences régionales de développement et (vii) 1993 autres acteurs, dans les quatorze régions, sur une trentaine de thématiques relatifs à la Gouvernance locale et à la Décentralisation.				

Source : Rapport Spécialiste en Formation et Communication du PNDL

Le niveau d'atteinte des résultats par rapport au cadre de résultat du Programme est assez performant. Cependant, des déficits réels sont notés au regard des conclusions du profil de compétence des CL.

Mon investissement personnel dans cette composante durant six années a permis de faire des constats essentiels dans le pilotage de la Formation des élus et acteurs locaux. Il s'agit, entre autres, des faits suivants :

La démarche d'ingénierie de la formation n'est pas souvent respectée, et certaines phases sont réduites à leur simple expression

- La cible adulte à laquelle font face les Cabinets/Consultants, surtout au niveau local, exige une réadaptation de l'ingénierie de la formation, pour être conforme aux exigences souhaitées. La situation de référence n'est pas généralement prise en compte dans les démarches des Cabinets privés qui sont mus par un gain financier et un retour sur investissement. Or, le respect de l'ingénierie de la formation, permet de suivre, selon les indicateurs, le niveau d'accumulation de savoir faire au terme d'une activité.

L'harmonisation des démarches d'ingénierie de la formation n'est pas souvent facilitée par la pluralité d'approches issues des cabinets spécialisés.

- Au-delà des sessions issues d'une approche participative et tirant leur légitimité au niveau des documents de planification, il y a lieu de repenser la politique de renforcement des capacités des Elus et Acteurs locaux, tant dans les curricula que dans les démarches. L'absence d'harmonisation au niveau local ne facilite pas la tâche à ceux qui sont soucieux de la qualité, contrairement à ceux qui en cherchent bénéfice. La pluralité d'acteurs (Ong, cabinets privés, partenaires, institutions pérennes, programmes et projets) s'adressant à une même cible mal préparée et sans emprise réelle sur les curricula proposés, obstrue les canaux de transmission de connaissances et relativise, du coup, le concept de renforcement des capacités. Il serait pertinent, pour la mise en œuvre d'un futur programme de développement local, de s'orienter vers un seul opérateur spécialisé par zone, pour la mise en œuvre du volet renforcement des capacités.

C'est pourquoi, le Pndl a pris l'option de s'orienter davantage vers la formation des formateurs. Quatre sessions ont été tenues. Nous avons pris le pari de faire une analyse de ces quatre sessions de formations de formateurs aux fins de procéder à une analyse suivant l'approche CIPPC.

2.3 Délimitation du champ d'étude

Le champ de l'étude couvre quatre sessions de formations déroulées par le Pndl :

- (i) formation des formateurs sur le budget participatif,
- (ii) formation des formateurs sur la maîtrise d'ouvrage local ;
- (iii) formation des formateurs sur la gestion des infrastructures ;
- (iv) la formation des formateurs sur le leadership local.

Trois formateurs (03) ont mis en œuvre les différents ateliers avec une cible totale de soixante dix sept (77) participants équitablement répartis sur tout le territoire national.

2.4. Déroulement de l'enquête

Un envoi groupé par mail a été fait auprès des différentes cibles de l'enquête, notamment les participants à la formation. Nous voulons sécuriser les réponses, avec une confidentialité, du fait du caractère administratif des cibles. Car cette cible étant constituée de la plupart de fonctionnaires, il y a une forte obligation de réserves, lorsqu'ils sont en groupe. Tout au long des enquêtes, une attention est faite pour établir les liens entre les hypothèses et mon idée mobilisatrice.

Ensuite, pour certifier les résultats de l'observation directe, un autre questionnaire est administrée aux formateurs en Gouvernance locale, mais aussi aux employeurs notamment les directeurs des agences régionales de développement. Dans tous les cas, mon séjour prolongé sur le terrain ainsi que la technique de l'imprégnation, m'ont aidé à bien établir les relations des liens.

2.5. Modèle d'analyse et de synthèse des données (Approche systémique CIPP)

✓ Le traitement des données

Les données collectées ont été traitées de façon analytique grâce notamment à trois outils :

▪ Approche Force-Faiblesse-Menace-opportunité (FFMO) :

Afin de faire un état des lieux, une analyse de type FFMO a été adoptée (Tableau 2). Elle a permis de parcourir assez sommairement les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces en matière de formation, de positionnement de la Formation au sein du PndI. La perspective est de consolider les forces, corriger les faiblesses, mais surtout exploiter au mieux les opportunités.

▪ Approche Contexte-Intrants-Process-Produits-Contexte (CIPPC) :

Afin de mettre en parallèle les informations collectées et les pratiques notées sur le terrain et au cours des différentes sessions de formation des formateurs en gouvernance locale, une approche CIPPC a été utilisée. Elle consiste :

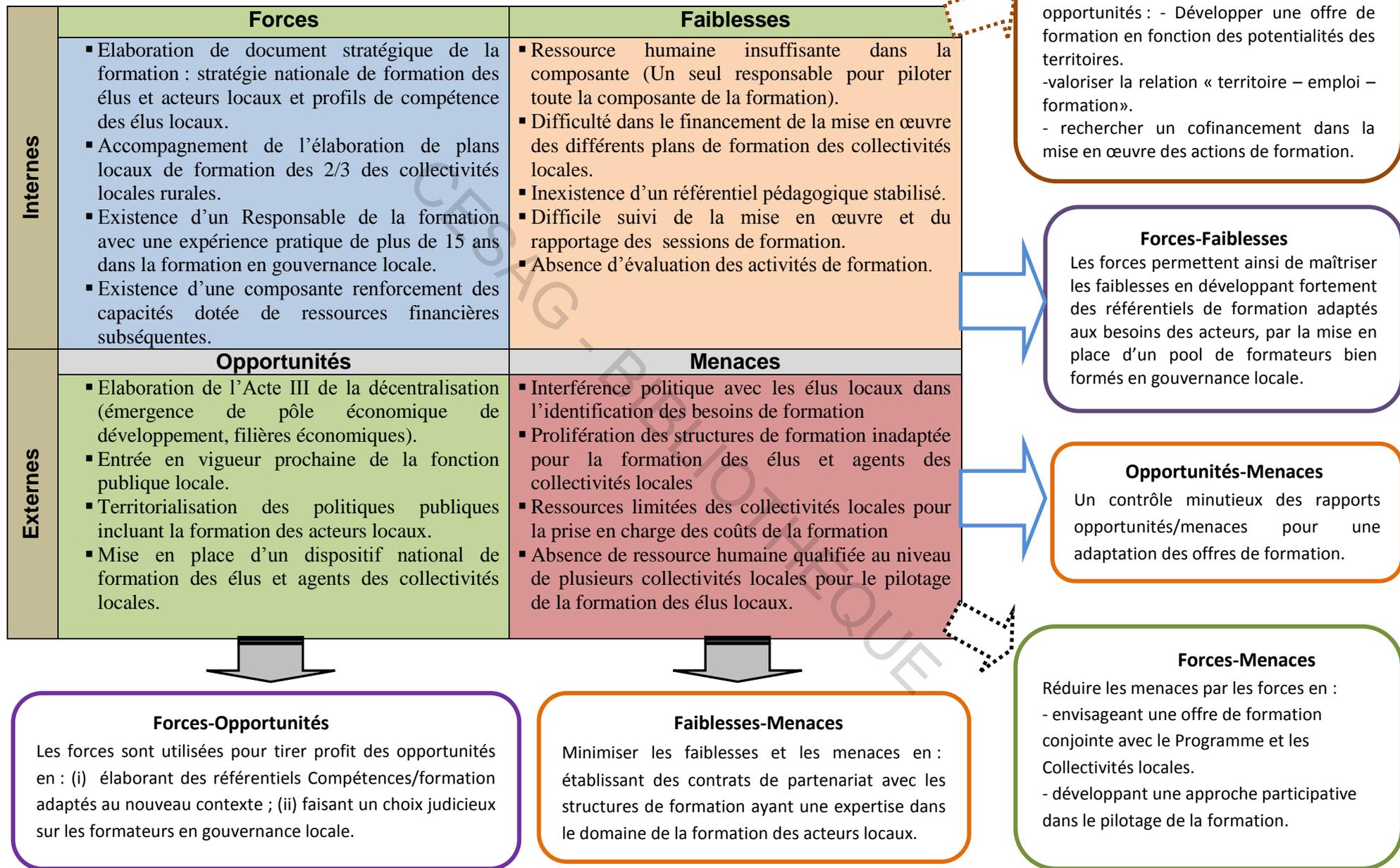
- (i) à procéder à une analyse du Contexte de la mise en œuvre des différentes sessions de formations,
- (ii) à bien traiter les éléments relatifs aux **Intrants** de la formation,
- (iii) à faire un diagnostic du **Process** de la formation,
- (iv) à analyser le positionnement des **Produits** de sortie et,
- (v) enfin, à voir comment le Contexte d'intervention reste favorable aux apports et à l'intégration des produits de sortie.

▪ Grille de lecture :

Une grille de lecture élaborée sur la base de l'Approche CIPPC dans ses objectifs et résultats a permis de parcourir la documentation sus-évoquée et le corpus des entretiens afin d'en extraire les informations essentielles. Tous ces outils de recherche utilisés ont permis d'obtenir de la part de nos acteurs ciblés, les données et renseignements nécessaires.

2.6. Synthèse et analyse des données recueillies

Tableau n°3 : Matrice de l'analyse FFMO



Cette analyse sous le mode FFMO nous a permis de comprendre l'importance de la formation pour le Programme national de développement local, dans l'atteinte de son objectif de développement.

- En termes de **forces**, dans le rapport d'évaluation du Pndl⁶ de Novembre 2011, Moctar Sow, il est mentionné que les bénéficiaires, dans leur majorité, ont affirmé que les connaissances acquises, les appuis méthodologiques apportés, l'amélioration des investissements des institutions locales et les informations fournies dans le cadre du renforcement de capacités ont permis d'améliorer les performances individuelles et celles des structures des collectivités locales et des structures techniques déconcentrés dans divers domaines. Mais, il est émis un certain nombre de suggestions telles que :
 - ✓ la pérennisation du Programme (élus),
 - ✓ la poursuite de la formation et du recyclage (acteurs locaux),
 - ✓ la création d'un mécanisme de pérennisation du système de formation (Agences régionales de développement et services techniques), etc.
- Il est apparu que, en termes de **faiblesses**, les déficits de capacités des acteurs locaux du programme demeurent encore une réalité du fait de leur diversité et de l'ampleur de leurs besoins en renforcement de capacités.

Aussi, l'analyse FFMO nous a-t-il permis de savoir que pour une bonne gestion des actions de renforcement des capacités des élus et acteurs locaux du Pndl, des faiblesses sont à maîtriser. Elles ne doivent pas être seulement tributaires que du financement. Il faut prendre en compte les éléments suivants :

- ✓ l'orientation stratégique doit inscrire le renforcement de capacités dans le temps, surtout quand il s'agit d'institutions avec des acteurs qui sont instables;
- ✓ la capacité d'autofinancement par l'allocation de ressources locales suffisantes;
- ✓ le maintien et le développement de la coproduction pour diversifier les partenaires technique et financier, réduire la dépendance vis-à-vis d'un nombre limité de partenaire;

⁶ Rapport final évaluation du Pndl, Sow moctar, Novembre 2011.

- ✓ le renforcement de capacités organisationnelles des services techniques déconcentrés (Std) fortement impliqués dans l'appui à la mise en œuvre de la décentralisation;
- ✓ l'accroissement des ressources nationales.

- A travers cette matrice, il est révélé, en termes d'**opportunités**, que l'environnement d'intervention et de la mise en œuvre des sessions de formation offrent de réelles potentialités de bâtir un environnement apte à favoriser la durabilité des actions de formation. Notamment, à travers la mise en œuvre de l'Acte III de la décentralisation qui opte pour une refondation majeure de l'action publique à travers une territorialisation de l'action publique.

Toujours, l'analyse FFMO nous permet de saisir l'enjeu des opportunités, à partir de la dimension partenariale dans le cofinancement des activités de formation. A cet effet, la mise en place d'un réseau de formateurs s'avère pertinente, pour que les efforts fournis se poursuivent dans un espace d'échanges, de capitalisation d'expériences et de mutualisation des ressources. Cela permettra de bâtir une expertise locale capable de prendre en charge, à terme, les besoins de formation de diverses cibles au niveau national comme régional.

- Quant aux **menaces**, elles sont circonscrites dans la nature intrinsèque de la fonction de l' élu local. Ce constat prend plus de relief avec la mobilité des élus voire des leaders du mouvement associatifs soumis à un renouvellement de mandat, à l'instauration des réformes continues de l'administration territoriale, mais aussi à l'analphabétisme dans lequel gouvernent les élus ruraux, avec plus, de 80% d'analphabètes ne sachant ni lire, ni écrire. Tout cela renforce la nécessité d'harmoniser et de coordonner le potentiel d'offre de formation pour plus de cohérence, d'efficacité et d'efficience.

En définitive, les résultats de l'analyse **FFMO** confirment bien la pertinence de procéder à une analyse des actions de formation des formateurs en gouvernance, car, la maîtrise de ce sujet participe à améliorer la mise en œuvre des actions de développement local.

Tableau n°4 : Matrice de l'approche CIPPC

Thème des sessions :	Formation des formateurs sur le budget participatif	Formation des formateurs sur la maîtrise d'ouvrage local	Formation des formateurs sur la gestion des infrastructures	Formation des formateurs sur le leadership local orienté vers la nutrition
Contexte d'intervention des sessions de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de la stratégie nationale de la formation des élus et acteurs locaux. - Faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; - Absence de réédition des comptes ; Insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale. -Session de formation déroulée un jour après la Korité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de la Fonction publique locale - Enquête de satisfaction et évaluation à mi parcours du PNDL - Elaboration du PAQUET et de la SNDES - Faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; - Absence de réédition des comptes, - Insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des la Fonction publique locale - Validation de la stratégie de la formation des élus et acteurs locaux - Elaboration du PAQUET et de la SNDES - Faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; - Absence de réédition des comptes, - Insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restitution des résultats des enquêtes de satisfaction et de l'évaluation à mi parcours du PNDL. - Validation du PAQUET et de la SNDES - Fin de la première phase du Projet de développement local participatif. - Exercice du mandat des élus locaux à mi parcours. - Faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; - Absence de réédition des comptes, Insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale.
Intrants de la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des Tdrs de la formation; - Choix du Consultant prestataire; - Elaboration de la note d'orientation de la formation - Elaboration du manuel de la formation; - Conception des supports de la formation; - Choix du lieu de la formation et aménagement de la salle de formation des (Hors de Dakar et en résidentiel) - Lancement des invitations; Médiatisation des sessions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des Tdrs de la formation - Choix du Consultant prestataire - Mise en place d'un comité technique restreint - Elaboration de la note d'orientation de la formation - Elaboration du manuel de la formation - Conception des supports de la formation - Choix du lieu de la formation et aménagement de la salle de formation des (Hors de Dakar et en résidentiel) - Lancement des invitations Médiatisation des sessions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des Tdrs de la formation - Choix du Consultant prestataire - Elaboration du manuel de la formation - Elaboration de la note d'orientation de la formation - Mise en place d'un comité technique restreint - Conception des supports de la formation - Choix du lieu de la formation et aménagement de la salle de formation des (Hors de Dakar et en résidentiel) - Lancement des invitations Médiatisation des sessions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des Tdrs de la formation - Choix du Consultant prestataire - Elaboration du manuel de la formation - Elaboration de la note d'orientation de la formation - Conception des supports de la formation - Choix du lieu de la formation et aménagement de la salle de formation des (Hors de Dakar et en résidentiel) - Lancement des invitations Médiatisation des sessions de formation

Process de la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Pre test et adaptation du manuel en fonction des attentes des participants et Prise en compte des pre-requis des participants - Plan de session (Curriculum de la session) - Granularisation (plan de découpe) - Déroulement des sessions - Disposition de la salle - Modèle pédagogique - Choix pédagogique Travaux de groupe, Etude de cas - Plan d'actions - Evaluation de la session 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des pre-requis des participants - Plan de session (Curriculum de la session) - Granularisation (plan de découpe) - Déroulement des sessions - Disposition de la salle - Modèle pédagogique - Choix pédagogique Travaux de groupe, Etude de cas - Mise à disposition d'un guide - Plan de démultiplication - Evaluation de la session 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des pré-requis des participants - Plan de session (Curriculum de la session) - Granularisation (plan de découpe) - Déroulement des sessions - Disposition de la salle - Modèle pédagogique - Choix pédagogique Travaux de groupe, Etude de cas - Mise à disposition d'un guide - Plan de démultiplication - Evaluation de la session 	<ul style="list-style-type: none"> - Pre test et adaptation du manuel en fonction des attentes des participants et Prise en compte des pre-requis des participants - Plan de session (Curriculum de la session) - Granularisation (plan de découpe) - Déroulement des sessions - Disposition de la salle - Modèle pédagogique - Choix pédagogique Travaux de groupe, Etude de cas - Plan d'actions - Evaluation de la session
Produits de la Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de pool de formateur - Mise à disposition d'un guide pour la démultiplication des sessions de la formation - Mise à disposition d'un plan de démultiplication - Mise à disposition des ressources pour la mise en œuvre des plans de démultiplication 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de pool de formateur - Mise à disposition d'un guide pour la démultiplication des sessions de la formation - Mise à disposition d'un plan de démultiplication - Mise à disposition des ressources pour la mise en œuvre des plans de démultiplication 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de pool de formateur - Mise à disposition d'un guide pour la démultiplication des sessions de la formation - Mise à disposition d'un plan de démultiplication - Mise à disposition des ressources pour la mise en œuvre des plans de démultiplication 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de pool de formateur - Mise à disposition d'un guide pour la démultiplication des sessions de la formation - Mise à disposition d'un plan de démultiplication - Mise à disposition des ressources pour la mise en œuvre des plans de démultiplication
Contexte d'intervention des produits de la Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation des élus et acteurs locaux et de la SNDES - Faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; - Absence de réédition des comptes, - Insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation des élus et acteurs locaux et de la SNDES - Faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; - Absence de réédition des comptes, - Insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation des élus et acteurs locaux et de la SNDES - Faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; - Absence de réédition des comptes, - Insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation des élus et acteurs locaux et de la SNDES - Faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; - Absence de réédition des comptes, - Insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale.

2.7.1 Analyse du contexte de mise en œuvre des sessions de formation

De 2010 à 2012, les différentes sessions de formation de formateurs (quatre au total), ont été mises en œuvre, durant le troisième trimestre de chaque année. Ce constat s'explique en lien avec la difficile mobilisation des ressources durant le premier trimestre de l'année. En effet, les ressources tirées du fonctionnement du Programme se mettent en place vers la fin du premier trimestre. Tout le deuxième trimestre est destiné à la préparation de la procédure du marché de service : (i) élaboration et validation des termes de référence au sein du Programme ; (ii) lancement de la consultation restreinte du service, (iii) réception et ouverture des plis par la commission de passation des marchés incluant le responsable de la formation ; (iv) étude des dossiers des soumissionnaires et adjudication du marché; (v) élaboration d'outils par le prestataire; (vi) validation par le comité technique en interne en fonction de la session de formation ; (vii) mise en œuvre de la session de formation des formateurs.

C'est ainsi que le troisième trimestre est la période propice coïncidant aussi avec la mise en œuvre optimale des activités du Programme. Le contexte d'intervention des sessions de formation de formateurs est marqué par, pour l'essentiel:

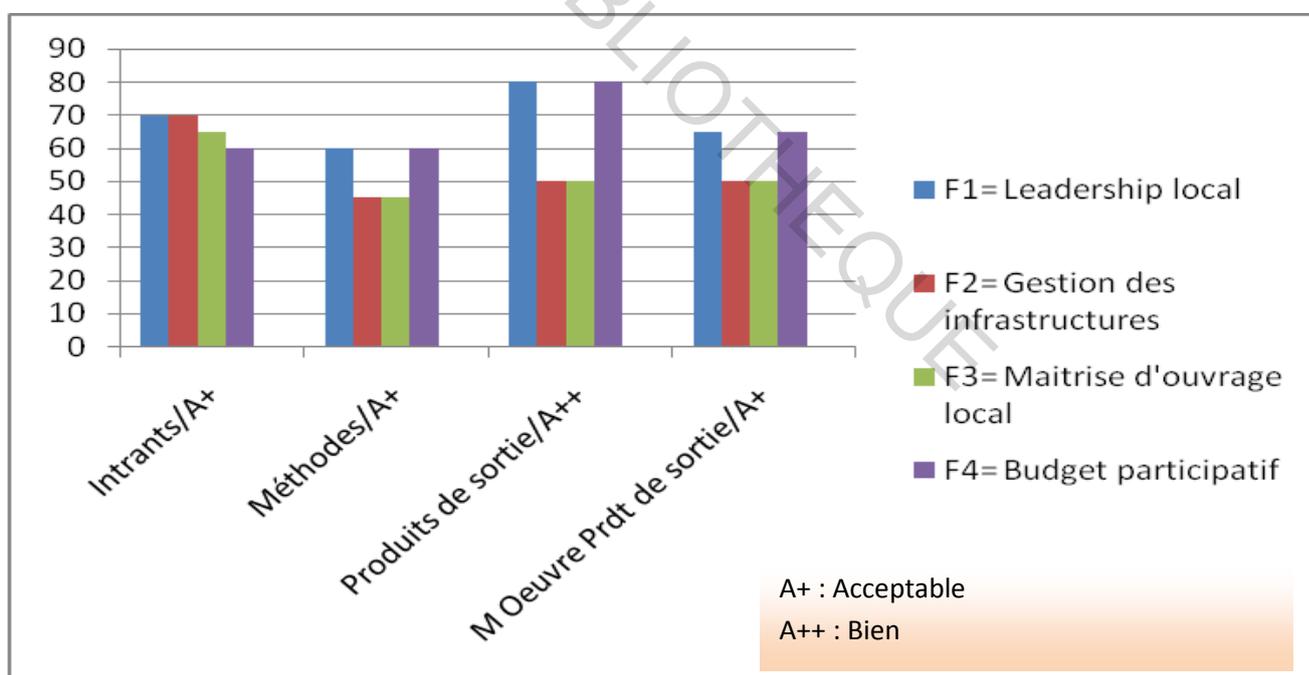
- ✓ **L'exercice à mi-chemin du mandat des élus locaux** : Cette période permet aux structures d'appui aux collectivités locales notamment les agents des agences régionales de développement de connaître les besoins des élus locaux et de mieux orienter les sessions vers les préoccupations des acteurs locaux.
- ✓ **L'élaboration de la stratégie de formation des élus et acteurs locaux** : la mise en œuvre des sessions a été fortement suscitée par les conclusions de la stratégie de formation des élus et acteurs locaux qui a vivement recommandé la mise en place, au niveau régional, d'un pool de formateurs bien formés sur les modalités de la gouvernance locale.
- ✓ **L'élaboration des documents stratégiques pour le Programme** (notamment l'évaluation à mi-parcours ; l'enquête de satisfaction, l'élaboration de la nouvelle stratégie nationale de développement territorial, l'élaboration des documents relatifs à la fonction publique locale). Le contexte de la mise en œuvre des sessions de formation a coïncidé avec l'élaboration des documents stratégiques du secteur de la décentralisation, du secteur de l'éducation et de la formation, de la stratégie nationale de développement économique et sociale, mais aussi du Programme. C'est ainsi que les notions de transparence, de maintenance des ouvrages et de gouvernance des élus locaux ont pu être identifiés, suite aux résultats des enquêtes de satisfaction

et de l'évaluation à mi-parcours. C'est dire que le contexte d'intervention a particulièrement influé sur le choix des thématiques de la formation des formateurs.

- ✓ **La fin de la mise en œuvre de la première phase du projet de développement local participatif**, car, le mode en régie de la mise en œuvre des sessions de formation des formateurs a été allégé avec la fin des avis de non objection sollicités auprès du partenaire, notamment la banque mondiale.

De manière générale, le contexte d'intervention est aussi à lier avec les résultats de l'analyse stratégique des actions de formation du programme; c'est-à-dire marqué par une faible gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; une absence de réédition des comptes, et une insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale. En définitive, le contexte d'intervention des différentes sessions est favorable pour l'ensemble des formations sauf pour la formation sur le budget participatif qui s'est tenue juste après la fête de Tabaski. La conséquence immédiate est l'absence de plusieurs participants au démarrage de la formation.

Tableau n°5 : Synthèse des principaux résultats de l'enquête



2.7.2 L'analyse des intrants des sessions de formations

Dans les différentes sessions de formation de formateurs, il est noté une utilisation d'une procédure validée dans le manuel d'opérations du PndI. En effet, la mise en œuvre de toute action de formation obéit à certains préalables relatifs à la passation des marchés.

- La pré-identification des consultants en formation agréés dans la base de données du Programme, sur la base d'un short list, déclenche la procédure de la formation. Les termes de référence de la formation élaborés par le responsable de la Formation, sont transmis aux différents consultants pré-identifiés.

L'examen des différents termes de référence renseigne que le contenu est assez exhaustif et permet de faire un choix judicieux du consultant requis.

- le contexte de la formation est intégré dans les Tdrs;
- les objectifs et les résultats attendus sont sollicités,
- la note méthodologie détaillée d'intervention du Consultant est sollicitée;
- le niveau de qualification et les expériences professionnelles;
- le degré de familiarité des consultants avec la mission;
- les expériences similaires développées par le consultant;
- le chronogramme de mise en œuvre;
- le budget détaillé pour la prise en charge de la session de la formation;
- la présentation du Consultant de la note méthodologique devant un Comité technique.

L'examen des procédures du choix du Consultant formateur montre que le choix est suffisamment motivé par des critères suivant le type de marché. Il s'agit, pour toutes les formations, d'un marché de prestation intellectuelle. Le mode requis pour les différents marchés est la demande de renseignement et de prix (Drp), en fonction des montants budgétisés.

Pour le choix des différents attributaires, une commission d'ouverture et d'analyse des plis est constituée. Une attribution définitive a été prononcée par la Commission des marchés du Ministère de l'aménagement du territoire et des collectivités locales.

Les différents attributaires sont Monsieur Bachir Kanouté, Expert en Formation (pour les formations des formateurs sur le budget participatif et le leadership local axé sur la nutrition), Monsieur Ibnou Anas Gaye, Expert en Formation pour la formation des formateurs en maîtrise d'ouvrage local et Monsieur El Mor Lissa Dieng, Socio-Economiste, Formateur, pour la formation

des formateurs en Gestion des infrastructures. Ils ont un niveau et un profil requis pour mener ces formations.

L'examen des notes d'orientation des différentes formations démontre que les différentes étapes de l'ingénierie de la formation sont prises en charge. Toutes les notes d'orientation incluent les différentes étapes de la démarche de formation. A ce niveau, il y a un soin méthodologique qui est noté, par les différents soumissionnaires, pour remplir les conditions d'adjudication du marché.

L'examen des supports de la formation (manuels et supports pédagogiques) montre une différence en fonction des consultants. Concernant la formation sur le « *budget participatif* » et le « *leadership local orienté vers la nutrition* », il a été noté la mise à disposition des supports réadaptés, dans les délais. Un cahier pédagogique est mis à disposition. Il comprend toutes les informations utiles. Ce cahier pédagogique est partagé avec le commanditaire, avec sa validation. Les conditions d'une mise en œuvre correcte des actions de formation sont remplies. Ce cahier est accompagné d'un flichart, de papiers bostons, de marqueurs, de scotch, de padex, de vidéoprojecteur.

Concernant la formation sur la « *maîtrise d'ouvrage local* », il faut noter que les supports pédagogiques sont élaborés dans une approche qui privilégie la recherche sur Internet. Les sources documentaires font référence aux sites internet. Cela dénote d'une standardisation et d'une non adaptation des sources documentaires.

Mais, il y a une étape essentielle dans l'élaboration des supports. Un comité technique restreint est mis en place au sein du Programme, pour accompagner la mise en œuvre de cette activité. Ce comité est composé de praticiens qui apportent un éclairage au consultant formateur, dans le formatage des documents. La valeur ajoutée de ce comité technique restreint se situe dans une bonne prise en charge des préoccupations des acteurs locaux.

De même, la formation sur la « *gestion des infrastructures* » a aussi beaucoup utilisé la source internet, mais s'est appuyée sur le comité technique restreint pour élaborer des supports pédagogiques.

Concernant le choix du lieu et de la date des formations, plus de 65% enquêtés pensent que les lieux sont bien choisis (A++). Toutes les sessions se sont déroulées hors de Dakar et en résidentiel, avec l'ambition de créer une saine retraite de travail. Les hôtels (Teranga, Neptune et Laguna beach) ont

été choisis et ont regroupé près d'une vingtaine de participants en moyenne. Les dispositions des salles de travaux et de plénière ont été conçues de manière à favoriser une production dynamique et des échanges pédagogiques appropriés. La date de la formation du «budget participatif» n'a pas été appréciée par près de 75% des enquêtés. Ils estiment que la période a coïncidé à l'après tabaski, ne permet pas une mobilisation totale des acteurs participants.

Les invitations des formations sont lancées une semaine avant la tenue des actions de formation. Cette semaine permet aux acteurs de se préparer (certains viennent de Matam, de Kédougou, de Ziguinchor, etc, bref de tout le pays). Une dernière action dans les intrants est liée à la médiatisation des actions de formation. Un communiqué de presse est élaboré par le Responsable de la Formation, pour informer la presse et l'inviter à participer à la médiatisation des actions de formation. Toutes les actions de formation sont médiatisées.

Au total, l'analyse des actions de formation montre une bonne interaction entre les intrants et tenue des actions de formation. Le PndI, dans le cadre de la mise en œuvre des actions de formation, se donne les atouts nécessaires pour leur réussite. Toutes les éléments constitutifs d'une bonne approche pédagogique sont pris en compte dès le départ. C'est un gage de succès qui facilite une mise en œuvre correcte des actions de formation. Tout ceci est corroboré par les enquêtés, à hauteur de 66%, qui pensent que les intrants sont acceptables (A+). Ce qui est aussi confirmé par les résultats de l'enquête de satisfaction du Programme.

2.7.3. L'analyse du Process des sessions

2.7.3.1. Le pré-test

Une absence de cette étape clef dans la démarche d'ingénierie pédagogique qui limite la perspective de la formation.

Dans toutes les formations des formateurs, aucun pré- test n'est noté. Cette étape importante n'est pas prise en charge dans la formation des formateurs. D'abord, cette étape n'est pas inscrite dans les termes de référence. Ensuite, la prise en charge financière par le commanditaire de cette activité n'est pas insérée dans l'offre méthodologique des consultants. Cette étape permet de mieux structurer le plan de session et d'avoir une non maîtrise parfaite des différents auditeurs. Même si un comité technique restreint est mis en place, il ne saurait remplacer le pré-test. L'absence de pré-test augmente le degré de maîtrise de la progression pédagogique. Il s'en suit une perte de temps

préjudiciable à la démarche qualité. Le non respect de cette étape clef de l'ingénierie pédagogique rend inefficaces les actions de développement.

2.7.3.2. Les outils de la formation

Une faiblesse notée dans la déclinaison des outils de la formation au niveau de quelles sessions de formation.

Sur les quatre formations des formateurs, seule la formation sur le leadership local a mis un accent particulier sur les outils de la formation. Une boîte à outils a été mise à disposition. Elle constitue une référence, au regard de la qualité de son contenu et de son caractère pédagogique. Concernant la formation sur la maîtrise d'ouvrage local et la formation sur la gestion des infrastructures, les outils de la formation ont été sommaires. Il ne s'est pas agi d'une action structurée qui prend en compte la démarche d'andragogie. C'est dire qu'il y a autant d'outils que de formateurs. Or, la mise en place d'une démarche harmonisée d'instauration d'outils de la formation des formateurs par une boîte à outils, constitue une piste sérieuse pour améliorer les actions de développement. Si l'on mesure l'investissement financier autour de la formation et le temps de mobilisation des acteurs, il est aisé de comprendre que la maîtrise des outils de la formation est un prélude à une amélioration de la gouvernance locale. Par exemple, dans les Collectivités locales, le fonctionnement des organes de gestion de la collectivité est fortement adossé à une bonne connaissance par les élus locaux, des mécanismes d'animation. Si une formation répond correctement aux objectifs pédagogiques et de développement, en partie, elle contribue au bon fonctionnement des instances de la collectivité. La bonne appropriation des contenus de la formation dépend, dans une très large mesure, des outils de la formation qui sont utilisés. D'où, l'urgence de procéder à l'harmonisation des outils de formation, pour faciliter la progression pédagogique, le respect des plans de sessions et surtout le réinvestissement du savoir auprès des participants.

2.7.3.3. Les objectifs pédagogiques

La formulation des objectifs pédagogiques dans les différentes sessions de formation était correcte.

L'analyse de la formulation des objectifs pédagogiques a permis de noter que les consultants avaient une bonne maîtrise de l'utilisation des verbes de la taxonomie de Bloom. Afin de renforcer la précision de l'objectif et mieux apprécier le point d'impact de la formation qui fera l'objet d'évaluation, les formateurs ont formulé un résultat attendu qu'ils se sont fixés d'atteindre au terme

de la formation. La formule consacrée pour définir le résultat attendu de la session est : "au terme de la formation, les participants ont, (ou sont capables etc.)" a été respectée.

2.7.3.4. Plans de session

Des plans de découpe approximatifs cumulés à l'absence d'une granularisation correcte qui ne facilitent guère une progression pédagogique.

L'examen des plans de sessions des différentes actions de formation montre que 90% des enquêtés ont pointé du doigt, les plans de sessions. Conséquence, plusieurs enquêtés ont désigné la mauvaise répartition du temps imparti aux différentes sessions. Les plans de sessions des différentes actions de formation ont été mal répartis. Les onze sessions de formation relatives à la formation des formateurs sur le leadership local orienté vers la nutrition ont fait l'objet d'une mauvaise prise en charge par les participants, lors des démultiplications.

Concernant la formation sur la gestion des infrastructures, le plan de session a fait l'objet d'une mauvaise négociation pédagogique. La granularisation n'a pas été bien prise en charge dans toutes les actions de formation. Le plan de découpe qui devrait permettre une bonne progression pédagogique a été fait en fonction du temps imparti par le commanditaire. Aucun consultant n'a interpellé le commanditaire sur le temps imparti aux actions de formation. Ils se sont tous accommodés au temps fixé dans les termes de référence. Résultat : la plupart des parties des actions de formation n'ont pas fait l'objet d'une action pédagogique structurée, à cause d'une mauvaise granularisation.

2.7.3.5. Déroulement des sessions

La non maîtrise de la durée des modules combinée à un modèle pédagogique approximatif rend inefficace l'action de la formation

La manière dont les actions de formation ont été menées, amène près de 50% des enquêtés à indexer le déroulement des sessions. Les formations des formateurs relatives à la gestion des infrastructures et celle relative à la maîtrise d'ouvrage local, ont eu un déroulement hasardeux. Il s'est agi plus d'un échange entre participants que d'une véritable action structurée de formation. La rapidité avec laquelle, les actions de formation se sont déroulées, n'a pas autorisé une bonne appropriation des actions de formation par les participants.

Les différentes actions de formation ont fait état d'une action pédagogique ainsi structurée :

- transmission de connaissances ;

- intervention des participants sous la forme de questions – réponses ;
- travaux de groupes et séances de restitution.

Dans la transmission des connaissances, le modèle ou choix pédagogique n'est ni précisé dans l'offre méthodologique, ni appliqué dans le déroulement des sessions. Toutes les sessions se sont structurées suivant la même démarche. Le non respect du choix pédagogique découle d'une méconnaissance par la presque totalité des consultants intervenant en gouvernance locale et constitue un constat partagé. Certes, ils ont une expérience de terrain, avec une connaissance réelle des acteurs, mais, la démarche d'ingénierie pédagogique leur échappe. Par conséquent, les différents plans de sessions ont été dispensés, de la même manière, sans se soucier des pre-requis des participants.

Un modèle de nature hybride difficilement identifiable, a été observé dans la presque totalité des sessions de formation. Or, le modèle pédagogique renvoie à la manière dont les enseignements doivent être dispensés en fonction des acquis notés chez les participants.

Pour les formations relatives à la « *gestion des infrastructures* » et à la « *maîtrise d'ouvrage local* », où les participants ont des acquis antérieurs, du fait de leur pratique de terrain, l'on devait assister à un modèle **socioconstructiviste**. L'attitude du formateur devra être celle d'un guide, provocateur, médiateur. Il doit animer la phase de confrontation des résultats, créer des situations d'obstacles, faire émerger les conflits et médiatiser le consensus. C'est l'apprenant qui apprend et personne ne peut le faire à sa place. Il peut difficilement trouver seul toutes les données nécessaires à tout changement de conceptions. Cet état est corroboré par un participant enquêté qui pense que : « *la formation sur la gestion des infrastructures était plutôt un échange entre participants qu'une action de formation* ».

Le rôle du formateur est alors primordial: c'est lui qui doit proposer et mettre en place une pédagogie socioconstructiviste pour permettre aux participants de construire et intégrer les nouveaux savoirs. Mais, nous avons constaté que le formateur avait un rôle passif avec une intervention directe parfois interrogative. Les formateurs (maîtrise d'ouvrage local et gestion des infrastructures) se sont mis trop en avant et ont mobilisé toute sa connaissance au détriment des apprenants. C'est une manière pour eux, de faire bonne impression et d'espérer obtenir d'autres marchés.

En réalité, la construction d'un savoir bien que personnelle, s'effectue dans un cadre social. Les informations sont en lien avec le milieu social, le contexte et proviennent, à la fois, de ce que l'on pense et de ce que les autres apportent comme interactions. Le nouveau savoir n'est effectif que s'il est reconstruit pour s'intégrer au réseau conceptuel de l'apprenant. Ausubel parle de ponts cognitifs. La façon dont l'apprenant assimile les connaissances est primordiale. Il peut y avoir des apprentissages significatifs (sens, liens avec ce que l'apprenant sait déjà) et mécaniques (sans liens, du «par cœur»).

Tout au moins, l'autre approche qui devra être développée doit être celle du **constructiviste**. C'est une pédagogie centrée sur les formés. C'est l'apprenant qui apprend par l'intermédiaire de ses représentations. Les conceptions initiales ne sont pas seulement le point de départ et le résultat de l'activité, elles sont au cœur du processus d'apprentissage. Giordan ajoute que cet apprentissage transforme les schèmes de la pensée et vient, le plus souvent, s'opposer aux savoirs établis. Ce conflit cognitif, base de la pédagogie constructiviste, se heurte à des difficultés. L'apprenant manque d'informations ou ne dispose pas des ressources nécessaires à l'intégration d'une nouvelle conception. L'apprenant n'a pas envie de changer parce qu'il n'y trouve pas d'intérêt.

Par contre, au niveau du « *budget participatif* » et du « *leadership local orienté vers la nutrition* », où les participants sont caractérisés par des connaissances assez sommaires sur la question, l'on devait assister à une domination du modèle béhavioriste, à travers l'approche comportementale. Ce modèle est aussi de nature prescriptive, voire cognitiviste. C'est un modèle qui s'intéresse au fonctionnement des processus cognitifs qui doit être de rigueur. Le Consultant B. Kanouté est monté au créneau pour mobiliser un savoir au profit des participants. L'apprentissage a résulté d'une suite de conditionnements "stimulus-réponse". Les connaissances définies en termes de comportements observables, étaient obtenus en fin d'apprentissage. C'est un apprentissage par « essai et erreur » d'une part et par « association » d'autre part.

Weinstein et Mayer mettent en évidence différentes stratégies cognitives et introduisent la notion d'enseignement direct. D'ailleurs, Giordan insiste sur le fait que pour qu'un apprentissage soit efficace, il doit nécessairement prendre en compte les conceptions préalables des apprenants.

Au total, 52% des enquêtés pensent que les méthodes d'intervention sont acceptables. Ce taux global cache les faibles taux (45%) notés au niveau de deux ateliers de formation sur la gestion des infrastructures et la maîtrise d'ouvrage local, et méritent une plus grande attention.

2.7.3.6. Travaux de groupe

Une occasion de croiser et de fertiliser leurs expériences réciproques fortement exploitée par les participants.

L'action de la formation a accordé une large place aux travaux de groupe. Les quatre ateliers de formation ont intégré dans leur plan de session, des exercices pratiques et des études de cas. Ces cas pratiques ont permis aux participants de mettre en pratique les connaissances théoriques. Près de 80% des enquêtés ont apprécié les études de cas. Ils ont permis une meilleure appropriation des outils proposés surtout dans la perspective de la tenue des sessions de démultiplication.

2.7.3.7. Evaluation des sessions

Une source importante de données pour la réorientation des approches pédagogiques.

Des évaluations sommatives ont été notées dans les quatre sessions de formation. Les évaluations ont été conçues de manière à avoir un feed-back particulier sur les intrants et le process de la formation. Généralement, les participants n'accordent pas une grande attention à la séance de remplissage des fiches d'évaluation. Or, c'est une étape cruciale dans la prise en charge des préoccupations des participants. Au niveau des sessions de formation sur le Budget participatif et le leadership local, à la fin de chaque session, le formateur sollicite auprès des participants une évaluation de la séance. Des réajustements sont apportés et l'on s'assure de la progression pédagogique suivant le chronogramme établi. A cet effet, six (06) sessions pilotes ont été animées sur le principe du micro-enseignement. Ces sessions ont été suivies par la séance de feedback permettant aux participants de faire l'auto diagnostic et au facilitateur de faire des feedback sur la session.

Les participants ont été initiés aux techniques de feedback dans le cadre d'une séance de formation. Une insistance particulière a porté sur la différence à faire entre le feedback et la critique, ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter pour donner un feedback ; leur rôle d'observateur au cours des sessions de l'atelier pilote.

Par contre, pour la formation relative à la gestion des infrastructures, le type de modèle d'échange établi avec les participants, n'a pas favorisé une évaluation. L'on a assisté plus à une activité d'information et d'échange qu'à une véritable activité de formation.

2.8. L'analyse des produits post formation

Des produits de sortie aux profils renforcés et à l'aptitude au réinvestissement du savoir reconnu par les employeurs.

Les produits de sortie des sessions de formation sont d'abord, les participants qui ont noté une satisfaction relative quant à l'atteinte des objectifs pédagogiques. Les produits de sortie sont ainsi caractérisés par :

- une bonne pratique du développement et de la gouvernance locale, avec une expérience professionnelle, comprise entre 10 et 25 ans;
- une absence de profils réels en matière d'ingénierie de la formation;
- un niveau académique compris entre Bac + 4/5;
- un niveau de responsabilisation assez importante dans leurs structures d'intervention;
- une tranche d'âge comprise entre 35 et 50 ans;
- une aptitude réelle à démultiplier les connaissances apprises;
- un relèvement du niveau des connaissances liées à la gouvernance locale.

Les différents produits de sortie, à leur entrée, ont démontré des aptitudes réelles à assurer un réinvestissement du savoir auprès des collectivités locales. Les résultats de l'enquête mentionnent un bon score de 57,5% qui a été positivement apprécié par les participants et les employeurs.

L'autre produit de sortie est constitué par les foras et ateliers départementaux de démultiplication. Dans chacune des sessions de formation, des plans d'actions ont été élaborés, de manière participative, et mis en œuvre auprès des collectivités locales.

Deux (02) plans d'actions se sont opérés sous la forme de foras communaux et de diagnostics participatifs dans le cadre de la mise en place des budgets participatifs au niveau de vingt huit (28) collectivités locales. Aussi, seize (16) ateliers d'information sont animés par les produits de sortie au sein des communautés de base.

Deux (02) autres plans d'actions se sont déroulés sous la forme d'ateliers départementaux de démultiplication sur : (i) la maîtrise d'ouvrage local, (ii) la gestion des infrastructures. Au total, quatre vingt dix, (90) ateliers départementaux ont été organisés et mis en œuvre par les produits de sortie.

Les employeurs des formateurs en gouvernance locale, à savoir les directeurs d'ARD, interrogés sur le sens des interventions des produits de sortie, mentionnent, dans une large majorité, une mise en œuvre correcte des ateliers départementaux de démultiplication et des foras. Une bonne tenue des actions post-formation, s'est opérée; cela met en filigrane, la bonne appropriation des contenus des formations, mais aussi, - c'est important -, la démarche d'intervention. Cependant, les Directeurs des agences régionales de développement ont pensé que les actions de démultiplication et les foras sont plus des actions de sensibilisation et d'information que réellement des actions de formation.

2.9 L'analyse du contexte d'intervention des produits de sortie

Le contexte d'intervention des produits de sortie de la formation reste particulièrement marqué par la mise en œuvre de la stratégie nationale de la formation des élus et acteurs locaux et de la SNDES. Aussi, ce contexte est-il toujours favorable aux actions de formations suite aux écarts de compétences notés dans la gouvernance des élus locaux, au plan institutionnel, technique et financier ; à l'absence de réédition des comptes, et à l'insuffisante capacité des élus locaux à piloter la gouvernance locale. Même si des évolutions positives sont notées dans l'espace de la gouvernance locale, un réel besoin de prise en charge des actions structurantes de formation se manifeste. Au total, le contexte d'intervention reste favorable aux apports et à l'intégration des produits de sortie. Mieux, la perspective de la mise en place d'un dispositif national de formation des élus et agents des collectivités locales constitue une solution heureuse pour l'intégration des produits de sortie dans le pilotage dans la formation en gouvernance locale.

2.10. Synthèse de l'analyse et validation des hypothèses de travail.

Au regard de l'analyse CIPPC, il ressort que les actions de formations structurées vont impacter les connaissances des acteurs, le processus de décentralisation, l'accroissement du niveau d'implication dans le processus de décentralisation, l'accompagnement des acteurs locaux dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités, si elles se déroulent avec une harmonisation des outils pédagogiques notés dans le process de la formation.

Avec le respect de la prise en compte des différents outils, les institutions locales ont fortement amélioré leurs capacités de planification du développement local, la confection de budget réaliste, l'amélioration de la qualité et du niveau de dialogue avec les partenaires techniques, le développement de partenariat avec les Organisations communautaires de base (Ocb), la gestion des relations contractuelles. Autrement dit, la bonne gouvernance de nos collectivités locales est liée à

la maîtrise des instruments de travail des élus locaux. Or, cela passe par une mise à disposition d'un pool de formateurs ayant des compétences relevées et harmonisées sur les outils et les démarches de formation. Cependant, il faut comprendre par là que nous ne soutenons pas une standardisation de la démarche de la formation.

Avec la démultiplication faite par les produits de sortie de la formation au niveau des départements, sur la thématique de la « *maîtrise d'ouvrage local* », le secteur privé a positivement évolué, dans sa capacité à gérer des processus de passation de marchés, au terme des actions de démultiplication de la formation effectuées par les produits de sortie de la formation. Aussi, le secteur privé a-t-il accru son poids aux marchés locaux accompagné par son développement institutionnel avec la formalisation, l'équipement, la localisation et l'émergence d'une administration.

A titre d'illustration, nous indiquons quelques effets positifs des actions notées suite aux démultiplications faites par les produits de sortie des différentes sessions de formation des formateurs:

- l'amélioration de la maîtrise d'ouvrage avec une gestion des processus de passation de marchés par les élus; une gestion administrative et financière sur fond de maîtrise de l'appui budgétaire ;
- l'amélioration du niveau de coproduction;
- l'amélioration de la participation des citoyens dans le processus d'élaboration du budget des collectivités locales.

La démultiplication de la session de la formation sur le « leadership local orienté vers la nutrition » a amélioré la participation citoyenne dans la gestion des services délivrés par les agents de la nutrition, voire la possibilité d'une meilleure participation des élus locaux dans la gestion de la nutrition. Avant la formation sur le leadership local, la plupart des collectivités locales ne s'intéressaient guère à l'intégration de la dimension nutrition dans leur gestion quotidienne. Un autre type d'élus locaux émerge suite aux actions de démultiplication. Dans le département de Podor, par exemple, les élus locaux ont souhaité que cette session soit élargie à tous les élus locaux du Sénégal, pour une meilleure prise en charge de leur mandat. L'intervention des produits de sortie a été d'un apport important dans la mise en œuvre des actions de développement.

Avec les foras sur le budget participatif accompagnés par les produits de sortie de la formation, vingt huit (28) collectivités locales ont réussi à élaborer, à temps, leur budget sous un mode

participatif. Elles ont pu émerger un montant de 1,4 milliards Fcfa, au niveau du fonds de développement local du Programme national de développement local. Il est noté une célérité dans la mobilisation de la contrepartie dans leur totalité (10%), soit un montant de 140 millions F cfa, par les collectivités locales, dans un contexte de pauvreté. Au même moment, les Collectivités locales qui ne sont pas sous le mode du budget participatif peinent encore à mobiliser leur contrepartie de 10% du financement octroyé par le Pndl. Les actions de développement qui ont été initiées sont l'œuvre des produits de sortie de la formation. Ils ont assuré la démultiplication, l'accompagnement des collectivités locales dans (i) la tenue des foras, (ii) les diagnostics participatifs, (iii) l'identification des projets, (iv) l'élaboration des dossiers de passation de marchés et (v) la maîtrise d'œuvre sociale. Il est supposé qu'à moyen terme, les effets positifs du renforcement de capacités produiront un impact.

Par contre, des actions de formation ont été notées avec une inexistence de boîte à outils validée et une dispersion des démarches d'ingénierie. Nous avons noté des manquements dans le suivi des travaux, par un déficit d'un réel leadership, de communication au niveau des services techniques déconcentrés impliqués dans le processus. Il y a une étroite relation entre la bonne conduite d'une action de formation et le réinvestissement du savoir dans la gestion de nos collectivités locales.

Fort de ce qui précède, nous pouvons affirmer, et cela permet de valider nos deux hypothèses de travail, que grâce aux actions de formation structurantes, à travers l'implémentation d'une boîte à outils, il y a une amélioration des actions de développement. L'harmonisation des outils pédagogiques de la formation des formateurs en gouvernance locale augmente l'efficacité des actions de développement. Aussi, un respect rigoureux de la démarche pédagogique contribue au bon fonctionnement de la Collectivité locale. C'est pourquoi, au terme de l'analyse CIPPC, nous allons proposer un modèle synthétisé d'une approche de formation des formateurs, sous la forme d'une boîte à outils.

CHAPITRE 3 : VERS UNE APPROCHE DE LA FORMATION DES FORMATEURS EN GOUVERNANCE LOCALE

L'intégration de méthodes participatives apparaît comme une donnée incontournable dans tout processus d'apprentissage. A cet effet, les enjeux pédagogiques liés aux techniques d'animation et aux méthodes d'andragogie, sont au cœur de la problématique de la formation en gouvernance locale. C'est conscient de cela et des constats notés dans la formation des formateurs que je me propose de concevoir une démarche dans la perspective d'une harmonisation des outils et d'un respect des étapes de l'ingénierie pédagogique. Etant entendu que « *pour être un bon formateur, il ne suffit plus de maîtriser sa discipline : il faut, en outre, savoir la transmettre à son auditoire dans les meilleures conditions* ».

Ces considérations accompagnent notre volonté de favoriser la mise en place de formateurs qui soient, à la fois, des spécialistes réputés dans leurs disciplines d'intervention et des praticiens rompus aux méthodes participatives et d'andragogie adaptées à la formation en gouvernance locale.

L'approche retrace, pour l'essentiel, les étapes du parcours pédagogique d'un formateur lors d'une session de formation, qui doivent conduire à dynamiser et adapter les sessions de formation aux besoins des groupes cibles en gouvernance locale.

3.1. Les grands principes de l'andragogie :

L'andragogie est l'art d'aider les adultes (ou ceux qui ont un potentiel à se développer) à apprendre et à se former. Au centre de l'apprentissage se trouve donc l'apprenant.

Les élus locaux et les agents des collectivités locales sont des adultes. Ils connaissent beaucoup de choses, ils ont vécu beaucoup de choses et ils ont développé toute une série de compétences. Ainsi, ils savent agir avec assurance dans leur contexte professionnel.

L'apprenant adulte a un bagage de savoirs, de connaissances, de savoir-faire et de facultés qu'il faut utiliser. Il a une expérience de la vie qu'il faut inclure dans l'action de formation. Le formateur en andragogie apporte un nouveau savoir, mais laisse les participants développer les idées sur comment ils peuvent utiliser ce nouveau savoir.

Quand on forme des adultes, il faut avoir en tête l'individu entier. Une formation réussie prend en compte toutes les facultés de l'apprenant.

Donc le formateur en andragogie doit agir de la manière suivante :

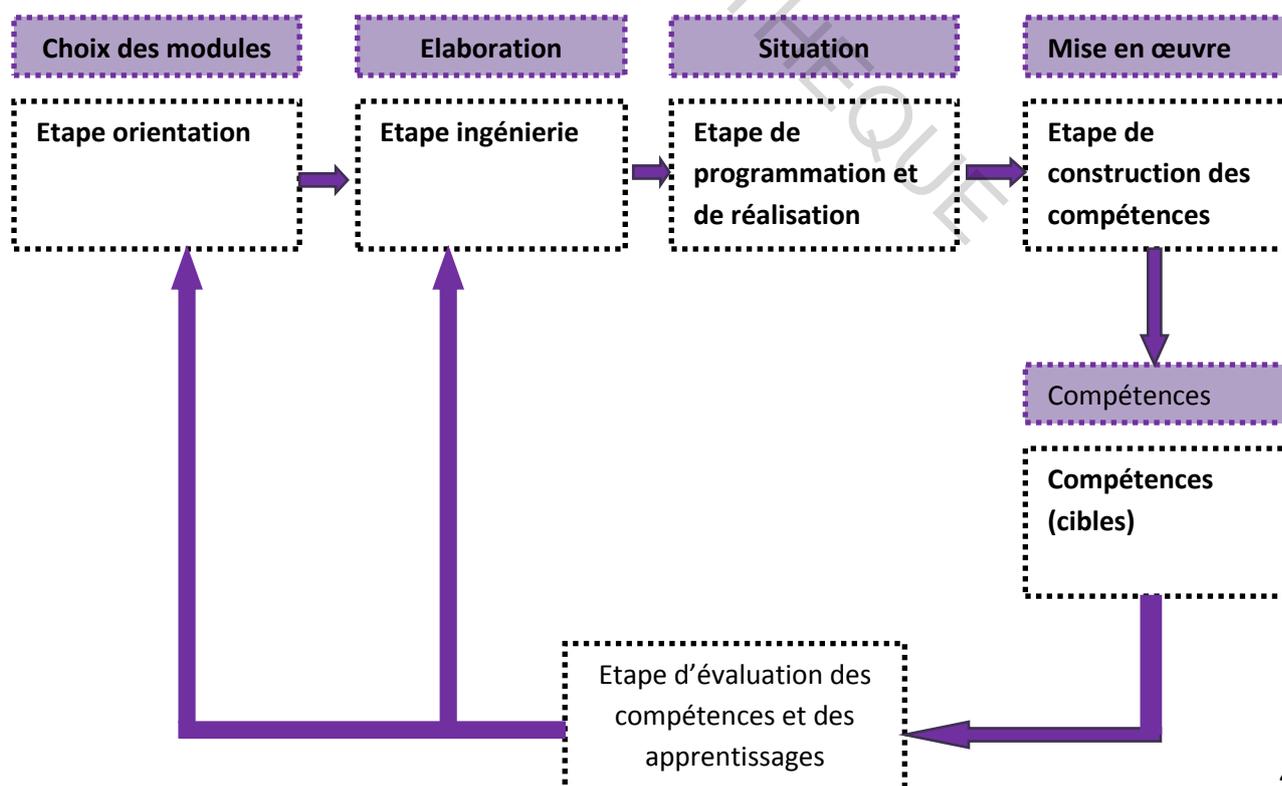
- ✓ toujours s'assurer que tous les participants comprennent ce qu'il dit : Un bon formateur est capable de faire un contenu de différentes manières.
- ✓ autant que possible, ajouter des exemples qui sont en relation avec la vie professionnelle des participants.
- ✓ s'il voit que les participants ne sont pas motivés, il doit toujours essayer de comprendre pourquoi.
- ✓ toujours s'assurer que les participants puissent « vivre » leur formation en participant de façon très pratique.

Une bonne démarche de formation bien planifiée consiste à choisir le cheminement de formation (scénario) qui semble le plus pertinent. Elle devrait s'appuyer sur des préalables que sont :

- des objectifs clairement définis,
- une bonne connaissance des caractéristiques du public cible et,
- une bonne maîtrise des conditions matérielles et organisationnelles de l'atelier.

Ces préalables pris en charge, le processus de formation s'articule autour de cinq étapes majeures que sont : la structuration du programme, la définition du contenu de la formation, des méthodes de transmission des connaissances, la confection des supports pour cette transmission et, enfin, des modalités d'évaluation de l'atteinte des objectifs et résultats.

Figure n°2 : Schéma récapitulatif des différentes étapes du processus pédagogique



La démarche d'ingénierie pédagogique est importante pour assurer la qualité des sessions. Elle devra fortement ressortir dans les différentes offres de formation. Si la partie subjective renseigne sur les pré-requis de la cible (connaissance du public cible, cadres de contraintes etc.), la partie normative fonde l'esprit de la formation (contenus, méthodes, séquences pédagogiques, scénarii et évaluation).

3.2. La Gestion des intrants de la Formation

3.2.1 Définition des objectifs et les résultats attendus

La formulation des objectifs pédagogiques qui décrit l'état des formés à l'issue de la formation, les conditions de réalisation et le standard de performance est utile à plusieurs titres. Elle :

- indique au formateur et aux formés la direction à prendre pour l'action ;
- donne au formateur des indications pour le choix du contenu, de la progression et des techniques pédagogiques ;
- indique les critères de validation des capacités des formés.

Dans toute démarche de formation, il y a toujours un changement qui est visé par le formateur (objectif de la formation) et/ou attendu par les participants (attente des participants). L'objectif visé par une session de formation, c'est le changement que l'apprentissage doit permettre d'opérer, ou doit concourir à opérer, à court, moyen ou long terme.

Il est important que le formateur s'interroge, au préalable, sur le changement que la formation doit permettre d'opérer à court, moyen et long terme pour y situer son intervention de façon cohérente.

Ces changements porteront sur trois niveaux :

- le savoir : les connaissances que les participants auront acquies à la fin de la formation. Le formateur est choisi pour donner une formation en fonction d'un savoir spécifique. Le bon formateur considère son savoir comme une base de communication avec son groupe cible.
- le savoir faire : les aptitudes et nouvelles méthodes, techniques et outils que le groupe de personnes aura à utiliser. Le formateur a du « savoir faire », s'il sait comment faire passer son savoir au groupe de personnes qu'il veut former.
- le savoir être : les modifications de leurs attitudes, changements de comportements et mentalités, qui auront été apportés par la formation. Quand on forme des adultes, le savoir-être est très

important : le formateur doit toujours avoir un comportement adapté aux personnes qu'il a en face de lui.

Pour formuler un objectif de formation, le formateur doit chercher à répondre aux cinq (5) caractéristiques suivantes :

- **Spécifique** : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée.
- **Mesurable** : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation
- **Acceptable, Accessible** : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux.

Réaliste : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place

- **Temporel** : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme de la session de formation

Afin de renforcer la précision de l'objectif et mieux apprécier le point d'impact de la formation qui fera l'objet d'évaluation, le formateur expérimenté formulera un Résultat Attendu qu'il se fixe d'atteindre au terme de la formation. La formule consacrée pour définir le résultat attendu de la session est : "au terme de la formation, les participants ont, (ou sont capables etc.)".

La Taxonomie de Bloom est une des approches utilisée pour faciliter l'évaluation de l'atteinte d'un objectif de formation. Cette approche aide les formateurs à formuler des questions qui permettent de situer le niveau de savoir des auditeurs. En structurant les questions, les formateurs peuvent mieux connaître les faiblesses et les forces des auditeurs, ce qui permet de favoriser la progression de l'apprentissage vers des niveaux supérieurs.

Le bon formateur sait que tout évolue. Il doit donc constamment se former lui-même. Il se met à jour à deux niveaux :

- 1- Il vérifie que les contenus de ses formations sont encore actuels. Si ce n'est pas le cas, il va à la recherche de l'information.
- 2- Il s'approprie toujours de nouvelles méthodes. En particulier, il tire toujours des conclusions de la formation qu'il a donnée et de l'évaluation.

3.2.2. Ciblage du public concerné et analyser ses caractéristiques

Les apprenants constituent la principale ressource pour faire avancer un processus d'apprentissage. Les besoins qu'ils auront exprimés et leurs caractéristiques en tant que cible, détermineront l'objectif de la formation, son contenu, le thème central et la durée. La taille du groupe détermine aussi le choix des techniques de formation. On s'accorde généralement sur une taille optimale

comprise entre 8 et 30 personnes pour atteindre de meilleurs rendements. Au delà de 30, le formateur maintient difficilement un contact individuel et une bonne interaction avec les participants.

Pour cibler le public concerné, il faut vérifier certaines hypothèses relatives aux besoins de formation des participants à partir du matériel de formation à disposition. Il ne s'agit pas, au sens strict du terme, d'inviter les participants à définir leurs propres lacunes en matière de rendement, afin de pouvoir décider ensuite de la formation à leur fournir.

La façon de procéder pour cette prise de conscience et cette confirmation des besoins des participants devrait tenir compte des circonstances et des normes locales. Les rencontres initiales avec les représentants des futurs participants devraient déboucher sur l'établissement d'un plan d'action global. Il est aussi important de cibler les caractéristiques des participants auxquels la formation est destinée. Cela peut se faire au cours de l'étape d'identification des besoins qui se situent en amont (préalable) de l'atelier de formation. Cette identification permet de saisir les données relatives aux participants et portant sur:

- Le calendrier de la formation,
- Le lieu de la formation,
- Le matériel de formation à utiliser,
- Leur âge, leur milieu socioculturel d'origine, leur système de valeur, etc.
- Leur représentation et niveau de connaissance du sujet, leurs besoins et motivations (éléments facilitateurs) ou au contraire leurs craintes (facteurs de résistance).
- Leur mode de pensée et d'apprentissage.

3.2.3. Les conditions matérielles et organisationnelles de l'atelier

Le succès d'une formation dépend très largement de la préparation. Si vous êtes bien préparé, vous serez beaucoup plus calme pendant la formation et vous pourrez faire face à beaucoup plus de défis. Le formateur doit répondre à des questions avant de se trouver en face des participants. C'est la clef pour bien démarrer une formation.

Quel est le contenu de la formation ? Le formateur doit bien comprendre les termes de référence, comment se documenter, tout en mettant l'accent sur le but de la formation.

Quelle est l'animation de la formation ? Le formateur doit se poser la question, sur l'animation de la formation, et si nécessairement envisager l'utilisation des personnes ressources pour l'expertise, en tenant compte des besoins du commanditaire.

Est-ce la logistique a été bien gérée ? Et enfin, le formateur doit avoir une bonne idée des conditions générales de la formation.

Il est donc essentiel de prendre en compte les paramètres liés à la disposition physique du lieu de la formation, et en fonction de ce lieu, les moyens matériels dont on pourra ou non disposer et enfin, le temps. Les formateurs pourront, si possible, voir le site de la formation avant de planifier le processus. La gestion de la logistique sera confiée à un administrateur (ou organisateur) et non pas aux formateurs qui eux doivent se concentrer sur le processus méthodologique et scientifique de la formation.

3.3. La gestion du Process :

3.3.1. Structuration du programme de formation

Il s'agit de la démarche à suivre pour atteindre le ou les objectifs de la formation ; la structure ou le plan de formation devra être dynamique. Chaque partie devra représenter l'atteinte d'un sous objectif et donc constituer une étape vers l'atteinte de l'objectif final. Une fois que vous avez programmé vos journées de formation, il faut entrer dans les détails pour chaque séquence de formation. C'est comme cela que vous pourrez être sûr d'atteindre vos objectifs. Les points clés à prendre en compte pour chaque séquence sont :

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

Tableau n°6 : Les étapes de la structuration d'un programme de formation.

Temps	Contenu	Objectif	Méthode	Supports et instruments	Observations

Source : Bachir Kanouté, Expert en Formation, guide la formation des formateurs.

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

3.3.2. Définition du contenu de la formation

Il s'agit de procéder à l'identification et la codification de l'ensemble des messages clés que le formateur veut transmettre. Pour ce faire, le formateur définira ce qui est essentiel de ce qui est accessoire pour l'atteinte de l'objectif défini. Il faut constamment avoir à l'esprit que le plus important au cours d'une session de formation, ce n'est pas ce que l'on aura dit en tant que formateur; mais bien ce que les participants auront retenu au terme de la formation. Il faut par conséquent, aller à l'essentiel, rendre simple ce qui est au départ complexe, rendre intéressant et attractif pour les participants.

La définition des contenus de la formation procède de la maîtrise des cibles concernés et des objectifs pédagogiques.

Le formateur fait d'abord l'inventaire des éléments de contenus puis les ordonne en allant du plus simple au plus complexe. Il réalise ainsi une progression pédagogique. L'ensemble obtenu sera découpé en séquences de formation.

Pour chaque séquence, la méthode, la technique et le matériel seront déterminés en fonction des caractéristiques des cibles, de la nature et des besoins des formés pour une meilleure acquisition des nouveaux savoirs, savoir-faire ; savoir-être.

Ainsi dans la fiche pédagogique ou cahier pédagogique du formateur-animateur, figureront les points suivants qui concernent la séquence :

- L'intitulé,
- Les objectifs pédagogiques,
- Le contenu,
- Les méthodes et supports didactiques,
- Le moment et la durée.

En tant que formateur, vous devez organiser le temps pour obtenir les résultats désirés. Pour cela vous devez faire un découpage de votre temps en gardant bien en tête les objectifs de la formation. Ce découpage est une grande aide pour vous guider vous –même dans votre journée de formation.

3.3.3. Définition de la méthode de transmission des connaissances

Dans sa communication avec les formés, le formateur devra privilégier les méthodes non directives qui sont plus efficaces dans le renforcement des capacités pour modifier les habitudes et les pratiques des élus et acteur locaux. Ainsi, l'animateur qui privilégie les réunions et discussions verra les effets de sa formation plus durables que ceux du formateur qui fonde son action sur des méthodes expositives et démonstratives. Cependant, la combinaison des méthodes est souvent possible et conseillée au cours d'une formation.

Dans le cadre de la formation en gouvernance locale, l'objectif d'acquisition de savoir faire doit conduire les formateurs à davantage s'appuyer sur des méthodes pratiques, fondées sur des exercices et mises en application des connaissances théoriques. L'acquisition de savoir être correspond, quand à elle, à des méthodes participatives qui mettent l'adulte participant au centre du processus de formation; en s'appuyant davantage sur le vécu des participants et la dynamique de groupe.

Le choix de la méthode de transmission des connaissances dépend de plusieurs facteurs. Mais lorsque l'on décide de faire un exposé, on doit maîtriser parfaitement le sujet. Pour cette raison, le formateur ou l'expert qui le fait a tendance à parler très rapidement, en utilisant des termes que le groupe ne comprendra pas forcément et pendant très longtemps. Donc, on risque de démotiver le groupe. On parle alors du modèle transmissif. Ce modèle est valable dans le cadre d'un cours oral ou d'un exposé. Et le plus souvent, le cours oral peut être introduit par un spécialiste venu introduire un thème spécifique. Il sert à stimuler une discussion, à approfondir la réflexion dans des travaux de groupe.

Au-delà du cours oral, ou exposé, il est souvent utilisé l'étude de cas pour impulser la réflexion, favoriser les échanges entre auditeurs et faire appel à leurs capacités d'analyse. Dans la formation en gouvernance locale, l'étude de cas est tout à fait indiquée pour la résolution de problème ou pour la compréhension de situations complexes. Toutefois, l'exercice de l'étude de cas doit être bien formulé, sous la forme d'une ou de plusieurs questions. La formulation doit favoriser les échanges entre les participants, susciter la réflexion et l'analyse et, surtout, amener les participants à choisir une ou des solutions et à en tirer des enseignements.

Aussi, dans la formation en gouvernance locale, les élus comme les agents des collectivités locales sont souvent confrontés à des situations complexes. Le jeu de rôle comme champ d'analyse des

comportements et méthode active de découverte est important pour l'action de formation tout comme pour la pratique quotidienne. Lorsque les participants viennent d'horizons divers, appartiennent à différentes catégories socioprofessionnelles ou ont des intérêts pas forcément convergents, le jeu de rôle permet de leur donner un vécu commun. Toutefois, une bonne préparation est nécessaire. La situation choisie doit être assez pertinente et motivante pour amener les participants à jouer. Elle doit être assez proche du vécu des participants.

Il est par ailleurs, noté une utilisation du *brainstorming*. Cette technique est fortement conseillée en formation en gouvernance locale. Elle est employée pour générer des idées neuves à propos d'un sujet ou d'un problème. Elle encourage la participation, stimule l'attention et favorise les pensées originales. L'objectif du brainstorming n'est pas de résoudre un problème, mais d'avoir une moisson d'idées, de perceptions, de propositions. Cette technique comprend quatre étapes : (i) la définition du problème ou formulation d'une question focale ; (ii) la recherche des idées ; (iii) le classement des idées, (regroupement en famille) ; (iv) le traitement et la synthèse.

Il est à noter qu'il existe méthode basée sur la simulation. La création dans la salle de formation d'un environnement et/ou d'une situation où la réalité (pour une raison ou une autre - la distance, le coût ou le temps) n'est pas accessible aux participants à cause de la menace inhérente non contrôlée. La simulation est utilisée pour permettre aux participants de mettre en pratique leurs talents, mettre à l'essai leurs idées ou tester les concepts de la façon la plus réelle possible comme pour le jeu de rôle. La simulation doit être suivie d'une discussion approfondie

Dans le cadre de la formation des adultes, le formateur pour être efficace, devra s'efforcer de se familiariser avec les différents styles d'apprentissage et types d'intelligence. L'on retiendra simplement, quel que soit le type ou le style, le processus d'apprentissage d'un adulte suppose une double relation entre savoir et expérience: le savoir tire son origine des expériences vécues et se valide dans les nouvelles expériences vécues.

L'adulte est d'abord plongé dans une expérience concrète. Dans cette phase, il tire un certain nombre d'observations sur lesquelles il réfléchit selon différents points de vue afin de leur donner un sens dans une phase d'observation réfléchie. Cette réflexion fournit à l'adulte, un ensemble de matériaux nécessaire à assurer une conceptualisation abstraite. De ces principes et règles, il élabore toutes les implications pratiques ou les hypothèses qui peuvent être déduites et validées dans l'action, dans une ultime phase d'expérimentation active.

S'appuyant sur ces conclusions, on retiendra que le processus d'apprentissage des adultes pour être efficace doit suivre une approche systémique. Dans le cadre des ateliers de formation et en fonction des outils qui seront utilisés, le formateur tirera le meilleur profit en parcourant avec les participants, les étapes essentielles pouvant être résumées en trois: Informer – Analyser – Appliquer.

- **Informé**: le formateur fait un apport d'information tirée d'expériences antérieures et d'enseignements à retenir.

- **Analyser**: par un questionnement précis, le formateur amène les participants à réfléchir sous différents points de vue, sur l'information partagée. Cette analyse se fait en s'appuyant sur les expériences, acquis, culture et connaissance des participants. Cette étape de questionnement permet de valider ou non l'information apportée.

- **Appliquer**: le formateur, au cours de l'atelier, s'emploiera à travailler avec les participants, à mettre en oeuvre les enseignements validés ou alors montrer de manière précise, aux participants, là où les nouvelles connaissances pourront être utilisées ultérieurement.

Le processus d'apprentissage suit une approche systémique. Le formateur, en fonction des objectifs de formation qu'il s'est fixé et des outils à utiliser, privilégiera une entrée particulière. Selon toute entrée, le processus d'apprentissage ne sera complet que lorsque le formateur aura exploré les trois étapes ce dessus énumérées.

3.3.4. Elaboration des supports de formation :

Ce sont l'ensemble des renforts et aides visuels ou audio visuels sur lesquels s'appuiera le formateur pour faire passer son message de manière efficace: documents écrits, transparents ou power point, padex, flipchart ou tableau, diapositives ou photographies, cassettes audio visuels etc. Le formateur devra soigneusement évaluer le matériel existant et qu'il peut s'approprier, ce qui n'existe pas et qui doit être élaboré et s'assurer des modalités d'utilisation de ce matériel.

Lorsque l'on fait une formation, il n'y a pas d'outil « miracle » à utiliser, de la même manière qu'il n'y a pas de méthode « miracle ». Il existe une combinaison d'outils en fonction du public et du disponible. Par exemple, le support papier est un outil permanent, c'est-à-dire qu'il reste avec les participants même après la fin du cours. On peut le consulter à chaque fois que c'est nécessaire et prendre des notes sur le support. On utilise cet outil pour que les participants se souviennent, à long terme, du contenu de la formation.

Il est courant de noter, au cours de la formation en gouvernance locale, l'utilisation du tableau papier qui sert généralement de soutien à la présentation orale ou à l'échange dans le cadre de discussions. On l'utilise pour schématiser les résultats, dessins ou mots clés ; inscrire les termes les plus importants ; inscrire une définition importante et annoncer un thème dont il faut se rappeler. Il a l'avantage de laisser intacts les écrits. Ces outils sont classiques. Maintenant, émergent d'autres instruments à savoir, le « métaplan » que l'on appelle parfois la méthode « post-it » et les présentations vidéoprojecteur.

Le métaplan existe depuis quelques dizaines d'années. Il a fait des preuves principalement dans les contextes suivants : (i) pour classer les idées et les résultats ; (ii) pour visualiser les mots clés. Cet outil est souvent utilisé par les méthodes de planification partant des objectifs aux activités, etc.

En prenant en compte les principes d'écriture, de classification et de motivation lors des phases de recueil des attentes et des criantes, mais aussi lors des phases de recueil d'idées lors d'un brainstorming, le métaplan permet une participation active du groupe entier. Il faut cependant s'assurer que toutes les conditions requises pour pouvoir l'utiliser soient réunies.

En outre, le vidéoprojecteur est de plus en plus utilisé dans les formations, car il permet à l'équipe de formation d'arriver avec une présentation déjà terminée et qui comporte déjà les éléments de visualisation. C'est le grand avantage. Mais, cet outil est complémentaire à d'autres outils et ne doit jamais être utilisé seul. Il ne doit être utilisé que si vous le maîtrisez bien. Le groupe est facilement démotivé si vous avez des problèmes techniques ou si le graphisme n'est pas réussi.

4.3.5. Définition des modalités d'évaluation de la formation :

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

- **Autoévaluation des performances du formateur.** Elle permet d'être dans un processus d'amélioration constante des performances. Il s'agit de satisfaire constamment les besoins des groupes.
- **Evaluation des performances de l'équipe de formation par les participants formés.** Elle peut se faire de deux manières :
 - (i) l'évaluation à chaud qui se fait à la fin de chaque journée de formation et en fin de cycle de formation. Elle permet de voir si l'auditoire est satisfait de la formation telle qu'elle a été offerte et surtout elle permet de donner des pistes au formateur pour

changer de méthodes ou adapter les contenus si le besoin se fait sentir. L'évaluation à chaud ne doit jamais être comprise comme une critique personnelle, mais au contraire comme un moyen donné à l'équipe de formation d'être encore plus performante lors de la prochaine formation.

(ii) L'évaluation à froid se fait après que la formation est terminée, une fois que tout le monde a repris son travail. Ce type d'évaluation permet de savoir si les contenus et les méthodes ont bien été compris et si la façon dont la formation s'est déroulée permet une utilisation à long terme du nouveau savoir. Elle permet donc de savoir si les individus ont véritablement de nouvelles compétences.

- **Evaluation des performances par les participants formés.** Cette évaluation sert à voir si les participants acquièrent vraiment les compétences requises au fil de la formation. C'est donc une autre perspective. Elle se fait de deux manières :

(i) l'évaluation sommative permet d'évaluer la somme des compétences acquises. Elle se fait généralement par le test, le plus souvent par écrit, qui reprend les grandes lignes de la formation. Les tests d'évaluation sont généralement développés en coopération avec l'organisme qui offre les formations. D'une manière générale cette évaluation a lieu en fin de formation.

(ii) L'évaluation formative a lieu pendant la formation. Elle permet à toute personne qui participe d'évaluer elle-même l'avancée des connaissances. Les études de cas et les restitutions en groupe permettent au formateur d'évaluer le niveau de compréhension et d'utilisation du savoir de chaque personne.

(iii) L'évaluation d'impact qui se fait bien plus tard. Elle permet d'évaluer les performances avec des niveaux différenciés, comme stipulé ci-dessous

Echelle pour l'évaluation des performances	
Peut effectuer cette tâche avec une bonne qualité faisant preuve d'initiative et montrant une capacité d'adaptation. Peut diriger d'autres (coaching) dans l'accomplissement de cette tâche.	6
Peut effectuer cette tâche avec une bonne qualité faisant preuve d'initiative et montrant une capacité d'adaptation vis-à-vis des situations spécifiques. Peut diriger d'autres (coaching) dans l'accomplissement de cette tâche.	5
Peut effectuer cette tâche sans supervision et assistance avec une bonne qualité	4
Peut effectuer cette tâche sans assistance et/ou supervision	3
Peut effectuer cette tâche de manière satisfaisante mais nécessite une supervision/assistance technique	2
Peut effectuer cette tâche de manière satisfaisante mais pas sans supervision et une certaine assistance.	1
Ne peut pas effectuer cette tâche de manière satisfaisante	0

Dans ce cas de figure, des expériences pratiques ont été développées avec les approches et outils d'évaluation d'impact. L'on peut citer les niveaux d'évaluation de Kirpatrick, la taxonomie de Bloom et les causes habituelles de non impact des formations de Brinkerhoff.

Il est important de retenir « évaluer ne veut pas dire juger ». Il ne s'agit pas de porter des jugements de valeur sur les individus, mais au contraire de voir comment avancer de manière positive dans le cadre de notre projet de formation. Le formateur doit au préalable réfléchir sur l'évaluation des connaissances transmises. Il est important pour le formateur de savoir ce qu'on cherche à évaluer et ensuite savoir comment on peut l'évaluer. Cette évaluation peut porter sur les trois aspects visés par la formation:

Le "savoir" et les connaissances acquises : sont les aspects les plus faciles à évaluer par l'écrit ou oralement. Un questionnaire (écrit ou oral) peut faire l'affaire et permet d'évaluer rapidement l'état des connaissances des participants après la formation.

Le "savoir-faire" qui a été acquis : l'idéal, pour des adultes (élus locaux, leaders associatifs, etc.) est de pouvoir faire l'évaluation sur le terrain ou en simulation dans des conditions proches de celles réelles.

Le savoir être qui a été acquis : c'est peut être l'aspect le plus difficile à évaluer, car se rapportant aux changements de comportements et attitudes des participants. Ces changements peuvent difficilement être évalués au terme d'une session de formation.

Conclusion :

A travers cette analyse de la formation des formateurs en gouvernance locale au niveau du PNDL, il est apparu évident que des insuffisances sont notées dans ce domaine auxquelles il faut apporter des solutions. Tout au long de notre développement, nous avons montré en quoi l'adoption d'une approche harmonisée de la Formation des formateurs en gouvernance locale permet d'améliorer le pilotage des collectivités locales. La finalité recherchée étant l'amélioration de l'efficacité des actions de développement ainsi que le respect de la démarche de la formation des formateurs.

L'analyse des outils et de la démarche de la formation des formateurs en gouvernance locale déroulée par le Programme national de développement local a montré un niveau satisfaction au niveau de la partie de suggestive. Quant à la partie normative, il est relevé des insuffisances au niveau des outils et des méthodes pédagogiques. Par exemple, la démarche d'ingénierie de la formation n'est pas souvent respectée, et certaines phases sont réduites à leur simple expression. La cible adulte à laquelle font face les Cabinets/Consultants, surtout au niveau local, exige une réadaptation de l'ingénierie de la formation, pour être conforme aux exigences souhaitées. La situation de référence n'est pas généralement prise en compte dans les démarches des Cabinets privés qui sont mus par un gain financier et un retour sur investissement. Or, le respect de l'ingénierie de la formation, permet de suivre, selon les indicateurs, le niveau d'accumulation de savoir faire au terme d'une activité.

L'harmonisation des démarches d'ingénierie de la formation n'est pas souvent facilitée par la pluralité d'approches issues des cabinets spécialisés. Au-delà des sessions issues d'une approche participative et tirant leur légitimité au niveau des documents de planification, il y a lieu de repenser la politique de renforcement des capacités des Elus et Acteurs locaux, tant dans les curricula que dans les démarches. L'absence d'harmonisation au niveau local ne facilite pas la tâche à ceux qui sont soucieux de la qualité, contrairement à ceux qui en cherchent bénéfice. La pluralité d'acteurs (Ong, cabinets privés, partenaires, institutions pérennes, programmes et projets) s'adressant à une même cible mal préparée et sans emprise réelle sur les curricula proposés, obstrue les canaux de transmission de connaissances et relativise, du coup, le concept de renforcement des capacités. Il serait pertinent, pour la mise en œuvre d'un futur programme de développement local, de s'orienter vers un seul opérateur spécialisé par zone, pour la mise en œuvre du volet renforcement des capacités.

Dans cette orientation, nous avons proposé, dans l'instauration d'une démarche qualité, une boîte à outils comme modalité d'intervention en matière de formation des formateurs. Elle permet de relever le niveau d'intervention du Programme notamment en matière de mise en œuvre d'actions de développement et d'efficacité recherchée. La boîte à outils apparaît comme une recommandation utile pour des corrections nécessaires.

Elle se base essentiellement sur des étapes clefs :

- (i) l'étude du contexte général et des évolutions en cours: exploration de l'environnement externe, de la situation interne de la structure concernée.
- (ii) analyse des situations professionnelles et inventaire des ressources humaines existantes en termes de compétences tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.
- (iii) Formulation d'une approche pédagogique en termes de process suite à une maîtrise des ressources disponibles, les variables d'action sur lesquelles on peut intervenir, les acteurs concernés par la résolution des problèmes.
- (iv) conception et mise en œuvre d'une offre pédagogique avec examen des différents modèles pédagogiques, identification des plans de sessions, types d'animations à prendre, suivi –évaluation des produits de sortie.

Toutefois, le déroulé des différentes formations des formateurs permet de dire que si les améliorations sont prises en charge, alors le niveau de satisfaction de acteurs locaux quant aux services offerts par le Programme pourrait augmenter. En définitive, le lien établi entre les actions de formation et l'amélioration de la mise en œuvre des actions de développement devrait être internalisé par tous les acteurs qui interviennent dans la gouvernance locale.

Le Ministère de l'Aménagement du territoire et des collectivités locales qui souhaite mettre en place un dispositif national de formation des élus et agents des collectivités locales, ainsi que le PNDL et tous les autres acteurs qui interviennent dans la formation en gouvernance locale, pourront trouver des éléments contributifs dans leur effort de structuration de l'offre de formation. Aussi, une heureuse perspective s'offre t-elle à l'Acte III de la décentralisation qui souhaite, par une territorialisation des politiques de formation, aboutir à une mise en œuvre des actions de formation par les acteurs des territoires. Dans cette veine, ce travail constitue une contribution pour une meilleure prise en charge, par les acteurs territoriaux, des consultants et des formateurs, du volet renforcement des capacités des élus et acteurs locaux.

Bibliographie :

1. Anna Vascilasi et Nicole FPDL, *La boîte à outils du Formateur*, 2000
2. Beaud M., 2003, *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de DEA ou de maîtrise ou tout autre travail universitaire*, Paris, La Découverte.
3. Bachir KANOUTE, *le Guide du facilitateur*, Dakar, 2001
4. Claire BELISE, Gui JOUANNADE, *la communication visuelle, rétroprojecteur, Micro ordinateur*, Les Editions d'Organisation, 1988
5. Claude BOUVARD, *Le formateur Minute*, Les Editions d'Organisation, 1986
6. Claude BOUVARD, Monique BUISSON, *Gérer et animer un groupe*, les Edition d'Organisation, 1988
7. Didier NOYE, Jacques PIVETEAU, *Guide pratique du formateur*, INSEP, Editions Paris, 1987
8. Dominique Beau, *La boîte à outils du Formateur*, 100 Fiches de pédagogie, 2000
9. Georges BROWN, *Bien faire un cours, un exposé, une conférence*, Les Editions d'Organisation, 1987
10. Guy DELAIRE, *Enseigner ou la dynamique d'une relation*, les Editions d'Organisation, 1988
11. Jean-Paul Martin & Paul SAVAR *Intervenir en Formation – 12 Clés pour Préparer, Evaluer, Animer*, 1998
12. Jean-Marie De KETELE« & al. », *Guide du formateur*, Editions Universitaires, 1988, p.5
13. Pierre GRAPIN, *clés pour la formation*, les éditions d'Organisations, 1987
14. Malamine SAVANE, *Formation en techniques de facilitation, manuel du participant*, MAP, ARD Inc, janvier 2001
15. Maryse GALLOT, *préparer, animer un stage de formation*, les Editions d'Organisation, 1999.
16. Moctar SOW, *Rapport enquête de satisfaction Pndl*, décembre 2012
17. I. DIAGNE, *Rapport d'impact du Projet de développement local participatif*, Cres, Février 2012
18. R. Charles, C. WILLAME, *la communication orale*, Coll. Repères pratiques, Nathan, 1988

ANNEXES

Liste des tableaux

	Page
Tableau n°1 : Comparaison entre processus d'éducation et de formation	15
Tableau n°2 : Cadre de résultats de la composante 3 du PNDL	21
Tableau n°3 : Matrice de l'analyse FFMO	25
Tableau n°4 : Synthèse des principaux résultats de l'enquête	28
Tableau n°5 : Matrice de l'approche CIPPC	31
Tableau n°6 : Les étapes de la structuration d'un programme de formation.	49
Tableau n°7 : Démarche d'ingénierie pédagogique	62
Tableau n°8 : Programmation type de contenus de formation	63
Tableau n°9 : Axes forts de la démarche d'ingénierie pédagogique	64
Tableau n°10 : fiche d'enquête	65
Tableau n°11 : listes des personnes enquêtées	67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des Figures

Figure n°1 : les taux de sessions et ateliers organisés par le PndI

Page

21

Figure n°2 : Schéma récapitulatif des différentes étapes du processus pédagogique

45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°7 : Démarche d'ingénierie pédagogique

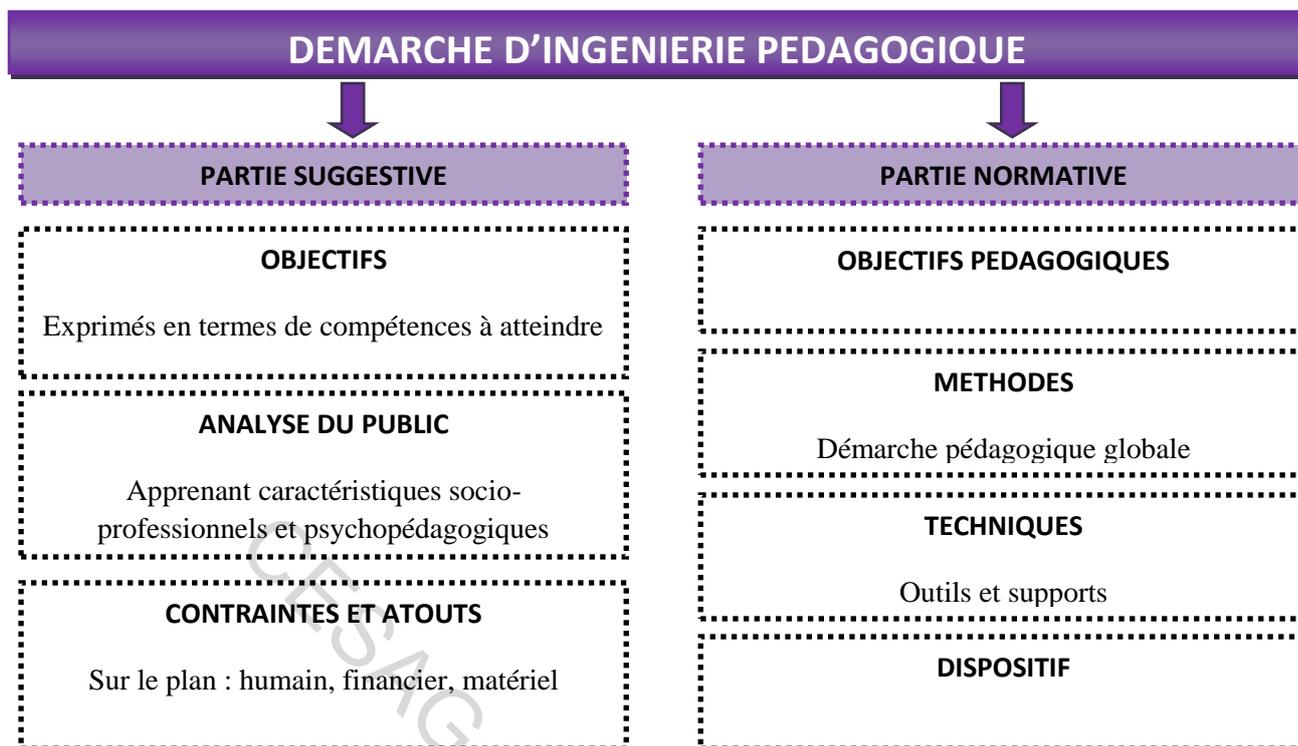


Tableau n°8 : Programmation type de contenus de formation

Titre de la formation :		
Date :		
Heure Temps	Contenu	Objectif
¼ heure	Restitution de la journée précédente par des participants	Tout le groupe se rappelle ce qui a été appris et est d'accord
10 minutes	Programme de la journée	Tout le groupe est d'accord sur les contenus de la journée
¼ heure	Pause	
1 heure	Déjeuner	
10 minutes	Remise en forme par une courte session de détente	
¼ heure	Pause	
¼ heure	Evaluation éclair de la journée	
	Fin de la journée	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°9 : Axes forts de la démarche d'ingénierie pédagogique.

Qui se forme ? dans quelle perspective ? dans quel contexte ?	Connaissance du public cible
En fin de formation que devront savoir, savoir faire les participants ?	Objectifs de formation
Au départ que savent faire ceux qui se forment ?	Pré-requis
Que doivent-ils assimiler pendant la formation ?	contenus
Quelles sont les contraintes de travail pendant la formation ?	Cadre de contraintes
Comment s'y prendre pour que les participants apprennent ?	méthodes
Que leur propose t-on de faire ?	Activités de formation
Quelles sont les étapes ?	Séquences de formation
Dans quel ordre vont se succéder les étapes, les activités ?	Scénario de formation
Comment mesurera t-on que les objectifs de formation seront-ils atteints ?	Evaluation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 10 : fiche d'enquête

QUESTIONNAIRE/ENQUETE DE LA FORMATION

Cette enquête est menée dans le cadre de la validation d'un travail académique

Nom/Prénom :
 Structure :
 Fonction actuelle :
 Intitulé de la formation :
 Nom de l'intervenant :
 Email /Téléphone :

---	--	-	+	++	+++
-----	----	---	---	----	-----

Légende

- Moyennement acceptable
- Faiblement acceptable
- Médiocre
- + Acceptable
- ++ Bien
- +++ Très bien

Thèmes de la formation : Budget Participatif: **BP** ;
 Leadership local: **LL**; Maitrise d'ouvrage local: **MOL**,
 Gestion des infrastructures : **GI**

1. **Quels étaient vos objectifs personnels motivant votre participation à cette formation ?**
 (mettre en gras les réponses favorables)
- Adaptation au poste de travail
 - Evolution des méthodes de travail**
 - Remise à niveau
 - Préparation de nouvelles fonctions

<p>2. La formation était-elle en adéquation avec vos objectifs ?</p> <p>Si non, précisez _____</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">---</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">--</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">++</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>3. Le contenu de la formation était-il conforme au programme annoncé ?</p> <p>Si non, précisez _____</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">---</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">--</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">++</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+++ x</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++ x
---	--	-	+	++	+++ x		
<p>4. Compte tenu de vos attentes à l'égard de la formation, comment appréciez-vous la durée de la formation?</p> <p>_____</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">---</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">--</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">++</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>5. compte tenu de vos besoins, cette formation a-t-elle été organisée à la bonne période ?</p> <p>_____</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">---</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">--</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">++</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>6. Le niveau des participants vous a-t-il semblé homogène ? Si non, précisez _____</p> <p>_____</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">---</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">--</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">++</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>7. Le rythme de la formation était-il satisfaisant ? Si non, précisez _____</p> <p>_____</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">---</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">--</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">++</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>8. L'intervenant possédait-il les qualités d'animation adaptées ?</p> <p>Si non, précisez _____</p> <p>_____</p>	<table border="1" style="width: 100%; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">---</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">--</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">-</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">++</td> <td style="width: 12.5%; text-align: center;">+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		

<p>9. L'intervenant avait-il des compétences techniques essentielles pour la formation ?</p> <p>Si non, précisez _____</p>	<table border="1"> <tr> <td>---</td> <td>--</td> <td>-</td> <td>+</td> <td>++</td> <td>+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>10. Les méthodes pédagogiques utilisées ont-elles facilité l'acquisition du contenu de la formation ?</p> <p>Si non, précisez _____</p>	<table border="1"> <tr> <td>---</td> <td>--</td> <td>-</td> <td>+</td> <td>++</td> <td>+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>11. Le support de cours remis à l'issue de la formation est-il fonctionnel ?</p> <p>Si non, précisez _____</p>	<table border="1"> <tr> <td>---</td> <td>--</td> <td>-</td> <td>+</td> <td>++</td> <td>+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>12. L'organisation matérielle de la formation (accueil, locaux, salle d'hébergement et repas) était-elle satisfaisante ?</p> <p>Si non, précisez _____</p>	<table border="1"> <tr> <td>---</td> <td>--</td> <td>-</td> <td>+</td> <td>++</td> <td>+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>13. La formation a-t-elle répondu à vos objectifs professionnels ?</p> <p>Si non, précisez _____</p> <p>_____</p>	<table border="1"> <tr> <td>---</td> <td>--</td> <td>-</td> <td>+</td> <td>++</td> <td>+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>14. Les nouvelles compétences acquises vous permettent-elles de faire évoluer votre structure ?</p> <p>Si non, précisez _____</p> <p>_____</p>	<table border="1"> <tr> <td>---</td> <td>--</td> <td>-</td> <td>+</td> <td>++</td> <td>+++</td> </tr> </table>	---	--	-	+	++	+++
---	--	-	+	++	+++		
<p>15. Quels sont les points forts de cette formation ?</p>							
<p>16. Quels sont les points faibles de cette formation ?</p>							
<p>17. Quels sont vos recommandations sur cette formation ?</p>							

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire qui nous permettra d'améliorer la qualité de nos prestations.

Tableau 11 : Liste des personnes enquêtées

N°	Prénoms et Nom	Structure	Fonction	Téléphone/contact
01	Sana NDIAYE,	RM Kaffrine/	SRANSE,	775421950, sana.ndiaye@yahoo.fr
02	Abasse NDOUR,	ARD Matam	/Chef Division ADEL,	776500823 Abasse.ndour@ardmatam.sn
03	Dame FALL,	RM Tamba/	CBSFR,	775153156- damessp@yahoo.fr
04	Cheikh Tidiane SAMB	/CLM/BER Kolda	RZO,	774507243- csamb@clm.sn
05	Ibrahima Seynabou DIALLO	ARD Kolda	RPRC,	776336181 idiello17@gmail.com
06	Abdoulaye Djiby SAMBOU	Saint- Louis	SRDC	775419841, hudusuru@yahoo.fr
07	Babacar NDAO	Kaffrine	SRDC	775781309- babousira@yahoo.fr
08	Seynabou FALL NIANG	RM Saint-Louis	SRANSE	776511994- thiaya2003@yahoo.fr
09	Médoune GUEYE	PNDL	Assistant	776321525- medoungueye@gmail.com
10	Mamadou FAYE	Kolda	Chef SRDC	775180054- srdckd@gmail.com
11	Aminata NDOYE	Saint-Louis	RBR/CLM	773321325- andoye@clm.sn
12	Ndèye Rokhaya SECK	Thies	RZO/CLM/BER	773321326- rseck@clm.sn
13	Gora DJITTE	Tamba	Chef SRDADL	775441405- goradjitte_2004@yahoo.fr
14	Abdou DIONE	Saint-Louis	Chef SRADL	776508647- adionsor@yahoo.fr
15	Mar SECK	Kolda	SRADL	774562752- mseck@hotmail.com
16	Cellé DIAGNE	Matam	SRADL	775377060- cellediagne@yahoo.fr
17	Aliou SALL	Matam	SRANSE	776552098- aliouall001@gmail.com
18	Reine Marie Coly BADIANE	Kolda	RM/ /CRSR	775589269- reinemariecoly1971@yahoo.fr
19	Sidy COULIBALY	Tambacounda	RPRC/BG/ARD	772122897- estsidy@yahoo.fr
20	Samba CISSOKHO	Tamba	SRDC	765991934- srdctamba@yahoo.fr
21	Ousseynou ANNE	Matam	SRDC	771432408- Ousseynou.anne@yahoo.com
22	Pierre Modou MBENGUE	Kaffrine	ARD - CDPF	775613205- mbenguepierre@yahoo.fr
23	Famara SANE	Dakar	ANCR/UAEL	776468760- diambilpoune@yahoo.fr
24	Aboubacar DIAKHATE	Kaffrine	SRADL	775789757- adiakhate7@yahoo.fr
25	Abdou SENE	Diourbel	UAEL	775529499- senabdou@hotmail.fr
26	Magatte BA	Dakar	PNDL/SENV	776307914- magatte@pndl.org
27	Mamadou Diedhiou	ARD Kolda	Chef Division Infrastructures	diedhioupis@yahoo.fr
28	Djidiack Faye	ARD Fatick	Chef/div/Form	77 650 19 13, fayedjack@yahoo.fr
29	Mamadou LO	ARD Kaffrine	Directeur	papilor@yahoo.fr-775690305
30	Mamadou SENE	ARD Diourbel	Directeur	senemamadou@yahoo.fr
31	Nfally BADJI	ARD SEDHIOU	Directeur	badji.nfaly71@yahoo.fr-776451951

32	Jean Pierre TENE	ARD Matam	Chef Division Infrastructures	champutene@yahoo.fr
33	Chérif DIAGNE	ARD THIES	Directeur	diagnecher@yahoo.fr -777250046
34	Marie Ndiaye	ARD Dakar	Chef division Formation	77651 34 50- madamendiaye10@yahoo.fr
35	Mamadou Aidara	ARD Thies	Chef Division Infrastructures	mamadouaidara69@yahoo.fr
36	Abdou DIENG	ARD Louga	Chef division Formation	abdouawa@gmail.com , 776409743
37	Ngor Diohine DIAGNE	ARD Sédhiou	Chef division infrastructures	77 609 48 84- koromaak@yahoo.fr
38	Kora KANE	ARD Kaolack	Chef Division Infrastructures	kane.gora@yahoo.fr
39	Ibnou Anas GAYE	Dakar	Formateur	ibnouanas.gaye@yahoo.fr , 766875877
40	Momar Lissa DIENG	Dakar	Formateur	momarlissa@gmail.com
41	Bachir Kanouté	Dakar	Formateur	bkanoute@endatiersmonde.org775690270
42	Mamadou Barry	ARD -Ziguinchor	Chef Division Formation	ansou08@yahoo.fr
43	Abdou DIENG	ARD Kédougou	Chef division Infrastructures	77 640 68 05- dieng574@yahoo.fr
44	Cheikh Guèye	Louga	Chef Division Infrastructures	gueyeckh@yahoo.fr
45	Aziz TANDIAN	ARD TAMBAC	Directeur	aztandia@yahoo.fr-777250043
46	Seynabou Cissé	ARD Louga	Assist Chef Division Formation	77 6395271-seynabou-fall@yahoo.fr
47	Amadou Malao SOW	ARD Saint Louis	Chargé Communication	776345502-slbecf@yahoo.fr