



**RAPPORT DE LA PHASE 3 DU PROJET PAPEF**

# **EVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION DES ÉLU-E-S ET AGENTS TERRITORIAUX DU DÉPARTEMENT DE PODOR**

*RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE*

Mame Penda BA (dir.)

Mame Mor Anta SYLL

Rachid ID YASSINE

**SEPTEMBRE 2020**



Agència Catalana  
de Cooperació  
al Desenvolupament



UNIVERSITE GASTON BERGER

**LABORATOIRE D'ANALYSE DES SOCIETES ET POUVOIR – AFRIQUE / DIASPORA**

Route de Rosso - BP 234  
Saint-Louis du Sénégal

**contact@laspad.org**

www.laspad.org

© UGB LASPAD, septembre 2020

En partenariat avec la Fondation MÒN-3 et avec la collaboration de l'ACCD  
*En associació amb la fundació MÒN-3 i amb la collaboració de l'ACCD*

La reproduction intégrale ou partielle demeure autorisée, sous réserve du respect des conditions cumulatives suivantes : gratuité de la diffusion, respect de l'intégrité et de la finalité des documents reproduits (ni modifications, ni altérations), citation claire et lisible de la source avec mention du nom de UGB LASPAD. Toutefois l'utilisation commerciale de ce document est interdite sans l'autorisation du LASPAD.

*Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité du LASPAD et ne peut aucunement être considéré  
comme reflétant le point de vue de MÒN-3 ou de l'ACC*

## TABLE DES MATIERES

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>2</b>
<b>I. DESCRIPTION DU PROJET .....</b>	<b>5</b>
1. Identification de la cible.....	5
2. Contenu et calendrier des activités .....	7
3. Taux de participation de la cible .....	9
<b>II. METHODOLOGIE D’EVALUATION DES EFFETS .....</b>	<b>13</b>
1. Définition et mesure des indicateurs de résultats : niveau global de compétence (NGC) et fréquence d’utilisation des compétences (FUC).....	13
2. Méthode d’évaluation de l’impact de la formation : la double différence appariée .....	16
3. Collecte et traitement des données .....	18
4. Traitement des données .....	21
<b>III. RESULTATS DE L’ETUDE .....</b>	<b>23</b>
1. Quelques statistiques descriptives sur les variables socio-économiques des 240.....	23
2. Evolution moyenne du NGC.....	25
3. Evolution moyenne de la FUC.....	28
4. Aperçu global sur l’évolution des scores de compétence .....	31
<b>IV. EFFETS DE LA FORMATION.....</b>	<b>40</b>
1. Différence moyenne entre les NGC des élu-e-s et agents formés entre 2019 et 2020.....	40
2. Différence entre les NGC selon les groupes de traitement .....	44
3. Fréquence d’utilisation des compétences (FUC) moyenne .....	45
4. Différence entre les FUC selon les groupes de traitement.....	49
5. Estimation de l’Impact du renforcement de capacité .....	50
<b>V. ANALYSE COUT-BENEFICE DE LA FORMATION .....</b>	<b>54</b>
1. Analyse du coût.....	54
2. Analyse du bénéfice .....	55
<b>VI. LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>57</b>
1. L’impact positif du renforcement de capacité sur les compétences.....	57
2. Recommandations .....	59

## INTRODUCTION

---

Entre juillet 2018 et juillet 2020, l'Université Gaston Berger à travers son Laboratoire d'Analyse des Sociétés et Pouvoirs / Afrique – Diasporas (LASPAD) a mis en œuvre le programme de recherche-action dénommé « Expérience contrôlée de formation des élu-e-s et agents territoriaux du département de Podor », sur financement de l'Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD) et en partenariat avec l'ARD et la fondation Mòn 3.

L'objectif principal de ce programme était d'évaluer les résultats et effets de la formation sur les connaissances et pratiques des acteurs locaux (élu-e-s et agents territoriaux) ainsi que sur les performances des communes. Deux objectifs spécifiques étaient visés :

1. évaluer et expliquer les changements individuels – ou pas – (connaissances, pratiques, attitudes) intervenus chez les élu-e-s, durant et suite au programme de renforcement de capacités en accordant une attention particulière à la dimension genre;
2. Evaluer et expliquer les performances (ou pas) différentielles (ou pas) des communes avant et après la capacitation des élu-e-s, des membres du bureau municipal (acteurs ayant pour mission le pilotage de la collectivité) et des agents en charge du service public dans les trois domaines ciblés par les lois réformatrices : la gouvernance démocratique ; le développement local ; le renforcement du pouvoir des femmes (*empowerment*).

Le programme de recherche a été structuré autour de trois grandes phases :

- i) la réalisation d'une étude de référence (*baseline*),
- ii) la préparation et l'administration des formations ?
- iii) l'évaluation des résultats et effets du renforcement de capacités. Les phases 1 & 2 ont été réalisées et ont fait l'objet de rapports spécifiques tandis que le présent rapport revient sur la méthodologie et les résultats de l'évaluation proprement dite (phase 3).

Nous avons initialement deux objectifs spécifiques mais le rapport sera exclusivement centré sur le premier objectif, celui lié aux changements au niveau individuel. Deux raisons majeures nous ont empêché d'observer *pour l'instant* les résultats liés au second objectif spécifique qui concerne les effets de la formation au niveau communal.

La première est liée au fait que la mesure de la dynamique du changement au niveau macrosociologique des institutions est beaucoup plus complexe et lente qu'au niveau individuel. Le très court temps de latence entre la fin des formations et les évaluations (quatre mois) ne permettait plus d'observer rigoureusement les évolutions au plan du développement territorial. Les effets de la formation des élu-e-s sur cet indicateur nécessitent en effet une durée d'observation beaucoup plus longue qui s'étalerait idéalement sur le mandat entier d'un conseil municipal (5 ans) ou à défaut sur deux années budgétaires. Ayant un temps de recherche limité à 24 mois pour l'ensemble du projet, nous avons décidé de réserver au moins six mois comme période d'observation de la mise en pratique des formations. Cependant, les retards accusés dans la 2eme phase (cf. rapport) mais aussi et surtout l'incertitude dans laquelle nous naviguons depuis plusieurs mois sur le calendrier électoral, nous ont incité à réaliser l'évaluation avant que des élu-e-s qui ont participé à l'expérience ne soient plus membres des conseils. A cette première variable temps sont venus se surajouter les effets de la pandémie.

En effet, les restrictions liées à la COVID 19 n'ont pas été sans conséquence sur les effets attendus de notre expérience. La phase d'évaluation de ce projet de recherche-action intervient dans une période de crise sanitaire mondiale qui n'épargne pas le Sénégal. Le fonctionnement des collectivités locales a été, comme la plupart des institutions de représentation publique, bouleversé par cette pandémie. Avant même que le conseil des ministres du 22 avril 2020 n'adopte un projet d'ordonnance aménageant des mesures dérogatoires au fonctionnement des conseils municipaux et départementaux, ces conseils ne se réunissaient

plus dans la plupart des communes du département de Podor. Les mesures de distanciation sociales que la pandémie de coronavirus a imposées partout n'a pas épargné le fonctionnement correct des collectivités territoriales qui se sont vues obligées de réduire les rencontres et le travail des conseils municipaux. Nos interviews ont montré que les bureaux municipaux avaient déjà pris l'initiative de lancer des plans de riposte en limitant les assemblées locales. Cet état de fait a eu un impact direct sur la Fréquence d'Utilisation des Compétences (FUC) comme nous le verrons.

Nos résultats s'intéressent donc principalement au premier objectif spécifique qui consiste à mesurer et expliquer les changements survenus au niveau individuel, celui des élu-e-s et agents territoriaux suite à l'expérience de capacitation. De manière spécifique, ce rapport présente les résultats de l'expérience de capacitation des élu-e-s et agents territoriaux de neuf communes du département de Podor sur leur niveau de compétence d'une part et sur la mobilisation de ces compétences dans l'exercice de leur fonction.

Les principaux enseignements que nous tirons de cette évaluation des résultats et des effets de la formation avec une significativité au seuil de 1% (c'est-à-dire avec seulement un risque de se tromper de 1%) sont les suivants :

- le programme de renforcement de capacités a été à l'origine de l'amélioration du Niveau Global de Compétences (NGC) des élu-e-s qui en ont bénéficié de l'ordre de 0.332 point. Il s'agit d'une progression significative.
- Le NGC des hommes et des femmes élus a significativement progressé mais les hommes maintiennent et renforcent légèrement leur avance. C'est en effet chez les hommes que l'effet de la formation semble être le plus important avec une amélioration de leur NGC de 0.413 en moyenne. Chez les femmes, l'amélioration du NGC semble être plus modeste mais il demeure significatif car une progression de 0.246 est notée.
- Si nous nous intéressons en revanche à la Fréquence d'Utilisation des Compétences (FUC), nous observons que les femmes mobilisent plus fréquemment leurs compétences acquises dans la gestion de la commune que les hommes. Les avantages comparatifs de chaque sexe semblent différents : les hommes assimilent mieux - ces résultats sont dus en partie au fait que les hommes avaient un niveau de départ supérieur - mais les femmes agissent mieux alors même qu'elles semblent moins expertes. Former les femmes est donc particulièrement intéressant puisqu'elles transforment en actions concrètes leurs connaissances.
- L'analyse de l'évolution du groupe contrôle non formé suggère que de façon naturelle (sans qu'il y ait besoin de formation), certaines compétences comme l'exercice budgétaire, s'améliore de façon incrémentale dans le temps. Cet effet de l'expérience et de la répétition, est marginal et faible mais il existe, même s'il est nettement moins important que celui que procure le renforcement de capacités. Cette piste suggère de manière forte de privilégier les formations en début de mandat pour éviter le syndrome des années « perdues » et des errements, celles pendant lesquelles les élu-e-s sont précisément dans le processus d'apprentissage des règles et procédures. Nos résultats montrent que même dans leur dernière année de mandat, les élu-e-s des communes non formés restent à un niveau passable de maîtrise du processus budgétaire. Quand ils-elles sont formés en revanche, nous avons une progression significative des scores de compétence. La plupart des mandats ne deviennent « naturellement » utiles qu'à leur extrême fin, précisément au moment où il faut partir. Le même cycle se renouvelant à chaque élection. Un moyen radical pour rompre ce cycle est la forme en tout début de mandat afin que dès la rentrée en fonction, les connaissances, compétences et codes nécessaires soit acquis et exercés.
- Les formations ont augmenté le NGC des hommes qui ont été formés seuls de 0.492 point, celui des femmes formées seules de 0.315 point alors que chez les hommes et femmes formés ensemble, le groupe a vu son NGC augmenter uniquement de 0.187 point. Les progressions les plus remarquables adviennent lorsque l'on forme les élus par sexe. Lorsque les hommes ne sont pas présents, les femmes assimilent mieux. L'inverse est tout aussi vérifié. Fort probablement, le fait d'avoir un niveau similaire,

de partager les mêmes expériences de genre et pour les femmes de ne pas avoir à souffrir un complexe d'infériorité en présence des hommes, plus âgés, ayant plus de mandats et davantage socialisés à prendre la parole en public, facilitent l'apprentissage et les interactions.

- Les secrétaires municipaux et les agents d'état civil sont, de tous les agents administratifs, ceux qui progressent le plus substantiellement après la formation : le niveau de recrutement initial joue ici un rôle essentiel. Une véritable politique des RH pour les collectivités fondées sur des recrutements sélectifs de haut niveau – et non pas clientélistes- pourra donc contribuer à notablement changer la qualité de la gestion territoriale et l'accompagnement des élu-e-s.
- Les entretiens ont quant à eux permis de faire ressortir la manière par laquelle les formations contribuent à améliorer l'agencéité des élus et notamment des femmes, c'est-à-dire à accélérer le passage de l'apathie à l'intérêt pour la gestion de la chose publique. Le dévoilement des arcanes procéduriers, de la logique administrative, de l'architecture des pouvoirs et des rôles, des objectifs derrière les barbarismes dans les langues et à travers la culture politique locale, a agi comme une sorte démythification. Femmes et hommes se sont rendus compte que l'essentiel des missions pour lesquelles ils étaient élus étaient à leur portée et qu'ils pouvaient, en jouant leur rôle, transformer les choses.
- Les résultats de l'analyse coût-bénéfice suggèrent qu'une vingtaine de sessions de formation de deux jours, effectuées en début de mandat des élu-e-s sur la base de curricula et d'une pédagogie adaptés, permettraient d'améliorer très significativement la gouvernance démocratique, la participation politique des femmes et probablement le niveau de développement économique des collectivités territoriales. Lesdites formations coûterait 440 000 FCFA par élu-e et donc 19 800 000 FCFA pour une commune de 45 élu-e-s et agents. Cet investissement très modeste s'avère extrêmement bénéfique car il permet de constituer un capital humain territorial indispensable s'il s'agit de réussir enfin la décentralisation, la démocratie locale et le développement.
- La mobilisation du Ministère de Gouvernance locale, du développement et de l'aménagement du territoire, des universités – notamment de l'Université Virtuelle du Sénégal-, des agences de financement de la formation et des PTF, dans le cadre d'une mise à l'échelle des formations devient une pressante nécessité.

Le document est organisé comme suit : nous revenons d'abord sur la description du projet de recherche, du protocole expérimental, du contenu des formations et du niveau de participation dans la section I. Ensuite la méthodologie de l'évaluation d'impact, la présentation des données collectées et leur procédure de traitement sont détaillées avant de présenter les premières tendances statistiques à travers les résultats de l'analyse descriptives dans les sections II, III et IV. Les résultats de l'estimation des effets et impacts de la formation sur la base de la méthodologie d'évaluation quasi-expérimentale adoptée (la double différence appariée) sont ensuite présentés et discutés dans la section VI. Enfin, nous réalisons une analyse coût-bénéfice de la formation dans la section VII suivi d'une interprétation et discussions des résultats sur la base des données qualitatives recueillies dans la section VIII avant de dégager des limites et recommandation (section XI) qui sont suivies par la conclusion (section X).

## I. DESCRIPTION DU PROJET

### 1. Identification de la cible

La première phase du projet de recherche a consisté à établir la situation de référence des 22 communes du département – sur les plans de la gouvernance démocratique, du développement local et de la participation effective des femmes aux processus de décision (<https://www.laspad.org/papef-podor>). Ce travail a permis d'identifier les douze (12) communes participantes à la formation (voir tableau 1) et les dix (10) communes non-participantes.

Le groupe des douze a été divisé en deux sous-groupes : un groupe de traitement de 9 communes et un groupe contrôle de 3 communes. Le groupe de traitement a été scindé en 3 unités selon que ce sont i) les hommes, ii) les femmes ou iii) l'ensemble des hommes et des femmes élu-e-s et agents qui sont formés.

*Tableau 1 : Les communes participantes à l'étude réparties selon le genre des élu-e-s et agents territoriaux à former*

Groupe de traitement Hommes	Groupe de traitement Femmes	Groupe de traitement Hommes et Femmes	Groupe de Comparaison
Podor	Guédé Chantier	Golléré	Dodel
Ndiandane	Gamadji Saré	Méri	Aéré Lao
Ndiayène Pendoa	Ndioum	Mboumba	Bodé Lao

La deuxième phase de l'étude a consisté à préparer et dérouler un programme de formation au bénéfice des 9 communes participantes. Les élu-e-s et agents qui devaient idéalement bénéficier de la formation dans chaque commune sont représentés dans le tableau ci-après. L'exécutif municipal (ie les membres du Bureau (Maire, adjoint-e-s) ainsi que le secrétaire municipal), quel que soit le sexe de ses membres fait toujours partie des cibles à former.

*Tableau 2 : Nombre et sexe des élu-e-s ciblé-e-s par commune pour les formations*

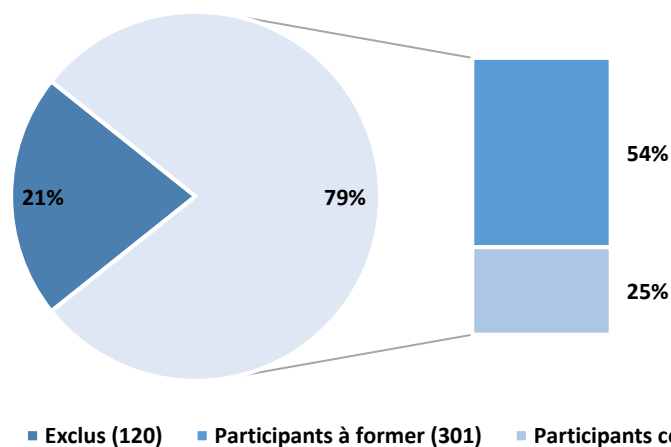
		Hommes	Femmes	Agents	Total général	Total à former	Total contrôle
Hommes	Podor	23	23	6	52	29 + la Mairesse = 30	
	Ndiandane	22	18	5	45	27+ adjointe au maire =28	
	Ndiayène Pendoa	23	23	3	49	26 + la mairesse =27	
Femmes	Guédé Chantier	20	20	1	41	21+ le maire et le 1 <sup>er</sup> adjoint =23	
	Gamadji Saré	24	22	3	49	25 + le maire et les 2 adjoints =28	
	Ndioum	23	23	6	52	29+ le maire et les deux adjoints =32	

Mixtes	Golléré	20	20	1	41	41	
	Méri	23	23	4	50	50	
	Mboumba	21	19	2	42	42	
Contrôle	Dodel	28	28	4	60		60
	Aéré Lao	20	20	3	43		43
	Bodé Lao	18	18	0	36		36
Total		265	257	38	560	301	139

53,75 % des élu-e-s et agents des 12 communes enrôlées devaient bénéficier de la formation (301), 24.82% (139) étaient mobilisés à des fins de contrôle et le reste 21,43% (120) n'étaient ni formés ni l'objet d'un contrôle. Nous ne considérons donc que les formés et les contrôles, soit une population cible de 440 individus.

Figure 1 : Répartition des participants à l'expérience

### Répartition de la population cible



Si nous désagrégeons ces 440 (301 à former et 139 contrôles) par sexe, nous obtenons la répartition suivante : 45% de femmes et 55% d'hommes. La répartition par sexe des élu-e-s du département réalisé dans le cadre de la baseline avait montré les proportions suivantes.

Tableau 1 : Répartition des élu-e-s du département par sexe

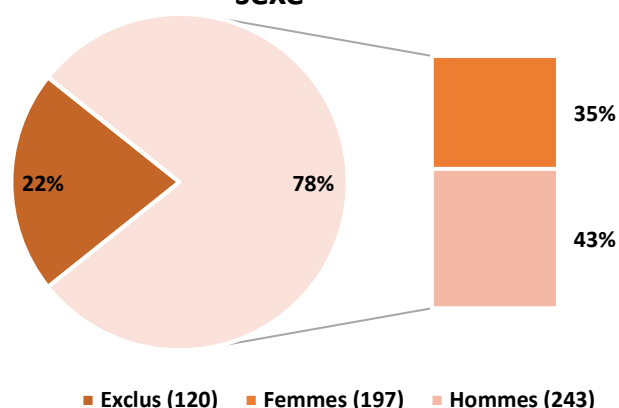
Communes	Nbre de femmes	Taux de femmes	Nbre d'hommes	Taux d'hommes	Total
ENSEMBLE	451	48,3%	483	51,7%	934



Nous nous situons dans un gap légèrement supérieur lié notamment au fait que les bureaux qui sont quasi exclusivement masculins sont tous intégrés dans les cibles. Or nous savons depuis la baseline qu'il existe un net déséquilibre en faveur des hommes au niveau des exécutifs municipaux. Sur les 12 communes retenues, les membres du bureau (maire, adjoints et secrétaires municipaux) forment un total de 47 personnes. Seules huit (08) d'entre-elles (2 mairesses, 5 adjointes, 1 secrétaire municipale) sont des femmes. 83% des membres des bureaux participants sont des hommes.

Figure 2 : Répartition de la population cible selon le sexe

### Répartition de la population cible selon le sexe



## 2. Contenu et calendrier des activités

Les élu-e-s et agents territoriaux des neuf communes bénéficiaires de la capacitation ont été formés et évalués afin de les comparer avec des élu-e-s et agents de trois communes non formées servant de groupe de comparaison. Les différents modules de formation qui ont été déroulés sont présentés dans le tableau suivant :

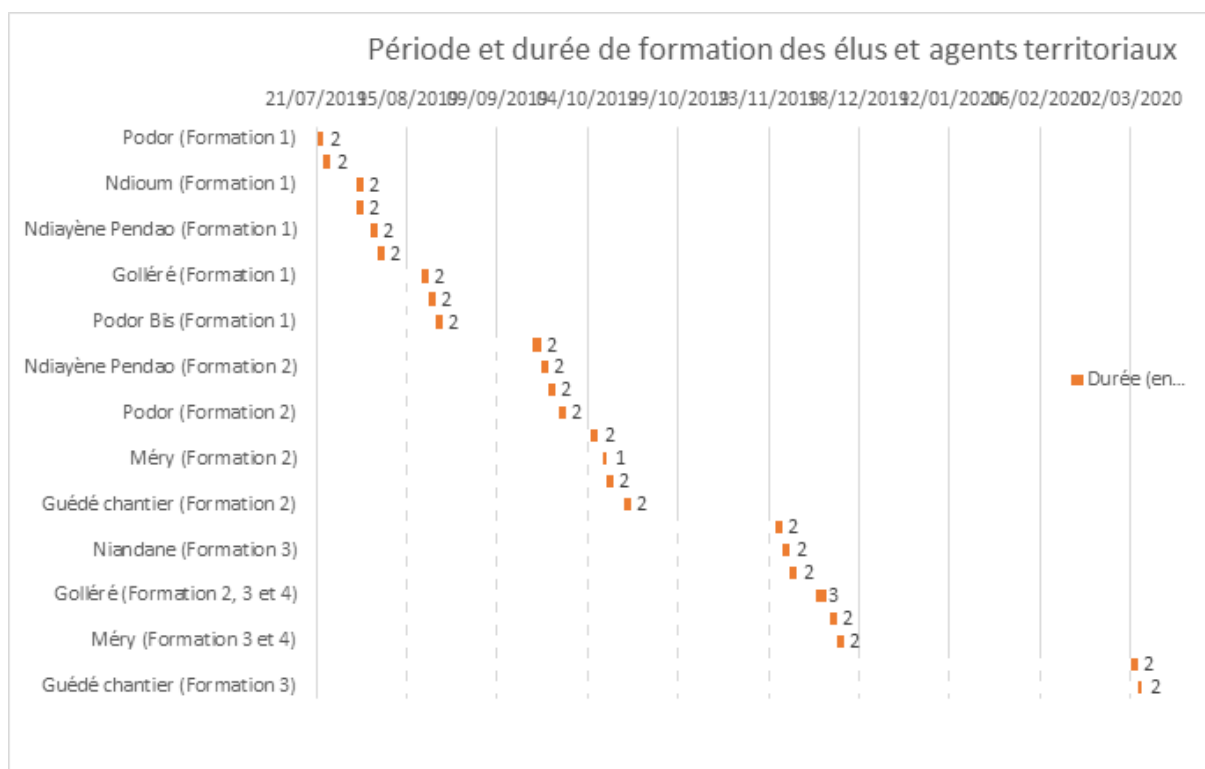
Tableau 3 : Les différents thèmes et modules de formation de l'étude

	Module 1	Module 2
<b>FORMATION 1</b> Missions de l' élu, organes et fonctionnement de la commune et budget (participatif et sensible au genre).	Organisation, fonctionnement et compétences de la commune	Le budget : processus d' élaboration et de mise en œuvre Le budget participatif et sensible au genre
<b>FORMATION 2</b> Mobilisation des recettes et amélioration des services de la commune	Amélioration de la qualité des services de la commune : responsabilités, compétences et méthode de travail des commissions techniques	La mobilisation des recettes des collectivités territoriales : enjeux, techniques et outils

<b>FORMATION 3</b> La gestion axée sur les résultats appliquée à la gouvernance territoriale	La planification des projets de développement local : l'approche GAR (Gestion Axée sur les Résultats) 1	La planification des projets de développement local : l'approche GAR (Gestion Axée sur les Résultats) 2
<b>FORMATION 4</b> La conduite du changement et la stratégie du projet latéral (spécifiquement pour les femmes élues)	La conduite du changement	Qu'est-ce que le projet latéral ? Comment le mettre en œuvre ?

Les quatre formations ont été effectuées pour chacune des neuf communes qui devaient les recevoir sous forme de sessions indépendantes qui ont duré chacune deux jours principalement sauf pour les communes de Méry, Golléré, Mboumba, Guédé Chantier et Gamadji Saré où, pour des raisons explicitées dans le rapport sur les formations, il a été nécessaire de procéder autrement. En effet, certaines formations ont été dispensées sur une seule journée sur la demande des participants pour des raisons liées à des conflits d'agenda ou le plus souvent la grande distance entre les lieux d'habitation et l'hôtel de ville où se tenait la formation. C'était très souvent le cas pour les communes rurales comme Méry et Gamadji Saré par exemple. Le graphique de Gantt ci-après (voir tableau 4) renseigne sur la période d'exécution de toutes les formations pour chaque commune. 50 journées de formation ont été déroulées au total.

Tableau 4 : Calendrier de mise en œuvre des formations par commune



### 3. Taux de participation de la cible

Pour des raisons liées principalement à la disponibilité des élu-e-s et à la circulation de l'information<sup>1</sup>, certains d'entre eux n'ont pas assisté à toutes les séances de formation. Les tableaux 5, 6, 7 et 8 suivants donnent le nombre d'élus-e-s qui ont effectivement participé à chacune des 4 séances de formations.

Tableau 5 : Elu-e-s et agents effectivement formé-e-s lors des premières journées de formation

Groupe	FORMATION 1	Cible			Formés			Taux de réalisation		
		H	F	T	H	F	T	H	F	T
F	Guédé chantier	3	20	<b>23</b>	3	17	20	100%	85%	87%
	Gamadji	6	22	<b>28</b>	5	22	27	83%	100%	96%
	Ndioum	9	23	<b>32</b>	3	10	13	33%	43%	41%
H	Ndiayène	26	1	<b>27</b>	11	0	11	42%	0%	41%
	Ndiandane	27	1	<b>28</b>	18	0	18	67%	0%	64%
	Podor	29	1	<b>30</b>	22	1	23	76%	100%	77%
M	Golléré	21	20	<b>41</b>	13	14	27	62%	70%	66%
	Mboumba	23	19	<b>42</b>	16	11	27	70%	58%	64%
	Méri	27	23	<b>50</b>	10	10	20	37%	43%	40%
<b>TOTAL</b>		<b>171</b>	<b>130</b>	<b>301</b>	<b>101</b>	<b>85</b>	<b>186</b>	<b>59%</b>	<b>65%</b>	<b>62%</b>

Pour la formation 1 qui a été organisée entre le 22 juillet et le 24 août 2019 au niveau des différentes communes, nous avons noté un taux de participation global de 62%. Chez les hommes, ce taux était de 59% alors que chez les femmes il se situait à 65%. D'ailleurs, n'eussent-été les problèmes opérationnels rencontrés à Ndioum qui ont empêché une participation importante des élu-e-s, le taux de participation global des femmes aurait été beaucoup plus important. En effet, sans Ndioum, on obtient un taux de participation de 70% chez les femmes de l'ensemble des autres communes.

Tableau 6 : Elu-e-s effectivement formé-e-s lors des secondes journées de formation

Groupe	FORMATION 2	Cible			Formés			Taux de réalisation		
		H	F	T	H	F	T	H	F	T
F	Guédé chantier	3	20	<b>23</b>	1	14	15	33%	70%	65%
	Gamadji	6	22	<b>28</b>	6	20	26	100%	91%	93%
	Ndioum	9	23	<b>32</b>	0	0	0	0%	0%	0%

<sup>1</sup> Les points focaux identifiés dès la première mission du mois de juillet 2018 recevaient un forfait téléphonique et devaient se charger de contacter les élu-e-s pour les informer des sessions. D'une manière générale, ce travail a été correctement fait mais il a aussi été noté des dysfonctionnements.

<b>H</b>	<b>Ndiayène</b>	26	1	<b>27</b>	13	0	13	50%	0%	48%
	<b>Ndiandane</b>	27	1	<b>28</b>	17	1	18	63%	100%	64%
	<b>Podor</b>	29	1	<b>30</b>	20	1	21	69%	100%	70%
<b>M</b>	<b>Golléré</b>	21	20	<b>41</b>	15	14	29	71%	70%	71%
	<b>Mboumba</b>	23	19	<b>42</b>	18	11	29	78%	58%	69%
	<b>Méri</b>	27	23	<b>50</b>	13	15	28	48%	65%	56%
<b>TOTAL</b>		<b>171</b>	<b>130</b>	<b>301</b>	<b>103</b>	<b>76</b>	<b>179</b>	<b>60%</b>	<b>58%</b>	<b>59%</b>
<b>TOTAL (sans Ndioum)</b>		<b>162</b>	<b>107</b>	<b>269</b>	<b>103</b>	<b>76</b>	<b>179</b>	<b>64%</b>	<b>71%</b>	<b>67%</b>

Les deuxièmes journées de formation se sont déroulées entre le 21 septembre et le 10 décembre 2019. Les élu-e-s formés lors de ces journées représentent 59% de notre cible initiale. La baisse notée est essentiellement à imputer à la défaillance de la commune de Ndioum qui n'a suivi que la 1ère formation. Comme nous le précisons dans le rapport sur les formations, des tiraillements dans la gouvernance interne de la commune concomitamment suivie d'une absence totale de réaction de la part de l'exécutif local quant à l'organisation des formations ont fait que celles-ci n'ont pas pu être tenues. Le taux de participation sans la commune de Ndioum est de 67%. En termes de sexe, les participants étaient à 60% des hommes et 58% des femmes si les élu-e-s cibles de la commune de Ndioum sont comptabilisé-e-s. Sans ces derniers, la participation en termes de sexe s'établit à 64% pour les hommes et 71% pour les femmes.

Tableau 7 : Elu-e-s effectivement formé-e-s lors des troisièmes journées de formation

Groupe	FORMATION 3	Cible			Formés			Taux de réalisation		
		H	F	T	H	F	T	H	F	T
<b>F</b>	<b>Guédé chan-tier</b>	3	20	<b>23</b>	0	17	17	0%	85%	74%
	<b>Gamadji</b>	6	22	<b>28</b>	4	22	26	67%	100%	93%
	<b>Ndioum</b>	9	23	<b>32</b>	0	0	0	0%	0%	0%
<b>H</b>	<b>Ndiayène</b>	26	1	<b>27</b>	11	0	11	42%	0%	41%
	<b>Ndiandane</b>	27	1	<b>28</b>	17	1	18	63%	100%	64%
	<b>Podor</b>	29	1	<b>30</b>	23	1	24	79%	100%	80%
<b>M</b>	<b>Golléré</b>	21	20	<b>41</b>	15	14	29	71%	70%	71%
	<b>Mboumba</b>	23	19	<b>42</b>	12	15	27	52%	79%	64%
	<b>Méri</b>	27	23	<b>50</b>	10	12	22	37%	52%	44%
<b>TOTAL</b>		<b>171</b>	<b>130</b>	<b>301</b>	<b>92</b>	<b>82</b>	<b>174</b>	<b>54%</b>	<b>63%</b>	<b>58%</b>
<b>TOTAL (sans Ndioum)</b>		<b>162</b>	<b>107</b>	<b>269</b>	<b>92</b>	<b>82</b>	<b>174</b>	<b>57%</b>	<b>77%</b>	<b>65%</b>



Les troisièmes journées de formation ont été organisées entre le 25 novembre et le 13 décembre 2019 sauf pour les communes de Gamadji Saré et Guédé Chantier où des contraintes logistiques ont fait que ces formations n'ont pu se tenir que durant les 02 et 03 mars 2020 pour la commune de Gamadji et les 03 et 04 mars 2020 pour la commune de Guédé Chantier. Le taux de participation est resté stable avec 58% des élu-e-s ciblés qui ont participé à cette troisième session. Les taux de participation sont de 63% pour les femmes et de 54% pour les hommes. Comme cela peut se remarquer sur le tableau, les formations n'ont pas pu se tenir à Ndioum. Sans les élu-e-s et agents cibles dans cette commune, le taux de participation passe de 58% à 65%. En termes de sexe, on obtient des taux de participation de 57% pour les hommes et 77% pour les femmes.

Tableau 8 : Elu-e-s effectivement formé-e-s lors des quatrièmes journées de formation

Groupe	FORMATION 4	Cible			Formés			Taux de réalisation		
		H	F	T	H	F	T	H	F	T
F	Guédé chantier	3	20	23	0	17	17	0%	85%	74%
	Gamadji	6	22	28	4	22	26	67%	100%	93%
	Ndioum	9	23	32	0	0	0	0%	0%	0%
M	Golléré	3	20	23	3	14	17	100%	70%	74%
	Mboumba	3	19	22	3	15	18	100%	79%	82%
	Méri	3	23	26	3	12	15	100%	52%	58%
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>	<b>127</b>	<b>154</b>	<b>13</b>	<b>80</b>	<b>93</b>	<b>48%</b>	<b>63%</b>	<b>60%</b>
<b>TOTAL (sans Ndioum)</b>		<b>18</b>	<b>104</b>	<b>122</b>	<b>13</b>	<b>80</b>	<b>93</b>	<b>72%</b>	<b>77%</b>	<b>76%</b>

Ces dernières journées de formation ne concernaient que les femmes et donc seules les communes où des femmes étaient ciblées. Elles ont été effectuées durant les mêmes périodes que les troisièmes journées de formation pour chaque commune, notamment entre le 09 décembre 2019 et le 05 mars 2020. Toutefois, comme pour toutes les autres formations, les membres des bureaux ont pris part à ces formations quel que soit le sexe. Cela a ainsi fait que certains hommes membres des bureaux ont aussi pris part à ces journées de formation. Le taux de participation des hommes aux quatrièmes journées de formation était de 48% contre 63% pour les femmes. Le taux de participation de tous les deux sexes est de 60%. Toutefois, ces chiffres prennent en compte les cibles de Ndioum. Sachant que les formations n'ont pas pu être organisées dans cette commune, la participation passe à 72% pour les hommes, 77% pour les femmes et 76% pour l'ensemble des élu-e-s et agents quel que soit le sexe.

Globalement, entre 58% et 60% des élu-e-s et agents ciblés à chaque formation ont répondu présent à celles-ci. Toutefois, cela ne prend pas en compte le fait qu'à partir des deuxièmes journées de formations, aucune session n'a pu être organisée pour les élu-e-s et agents de cette commune. En sortant ces cibles des calculs du taux de participation, on se retrouve avec une participation par formation qui est comprise entre 62 et 76%. On note également que ce sont les femmes qui ont été les plus présentes durant presque toutes les sessions de formation. Cela confirme leur intérêt pour le programme de renforcement de capacité proposé.

### Evolution de la participation aux différentes sessions de formation par sexe (en %)

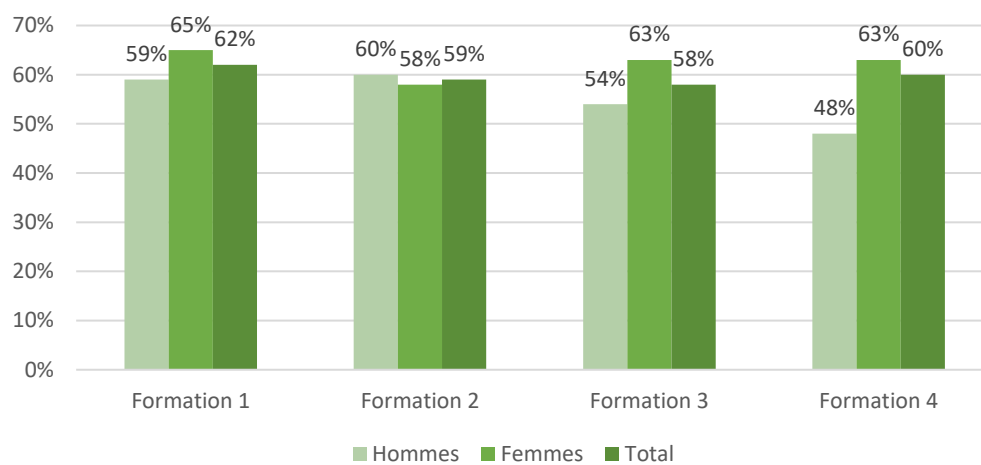


Figure 3 : Evolution de la participation aux différentes sessions de formation selon le sexe

## II. METHODOLOGIE D’EVALUATION DES EFFETS

---

Les effets de l’expérience conduite auprès des collectivités territoriales participantes sont recherchés en termes *d’amélioration des compétences* des élu-e-s et agents territoriaux et de *mobilisation régulière* de ces compétences dans l’exercice de leurs missions. La définition du niveau de compétence requis ainsi que le degré d’utilisation de ces compétences a été la première étape dans l’estimation de l’impact du renforcement de capacités. Après la définition de ces indicateurs, la deuxième étape a consisté à réaliser le bilan initial des compétences (BIC) avant la formation. A la fin des formations et après une période d’observation, le même bilan a été de nouveau administré pour obtenir un bilan final des compétences (BFC) permettant d’effectuer des comparaisons avant/après et entre groupes.

### 1. Définition et mesure des indicateurs de résultats : niveau global de compétence (NGC) et fréquence d’utilisation des compétences (FUC)

#### a) Le référentiel de compétences et le bilan de compétences

Avant de réaliser les formations et de procéder en dernier lieu à l’évaluation des effets de ces dernières sur les élus et agents territoriaux, il fallait au préalable effectuer un bilan initial de compétence (BIC) des élu-e-s et agents territoriaux des douze collectivités. Ce bilan initial allait être comparé, après les formations, au bilan final de compétence (BFC) afin de capter les changements qui pourraient être attribués à l’intervention du programme. Pour ce faire, il nous fallait un référentiel à partir duquel adosser le questionnaire de compétences (bilan). Nous ne disposions d’aucun de ces instruments pour les collectivités territoriales (CT). Il existait bien un référentiel des métiers des agents territoriaux commandité par le PNDL, ainsi que des organigrammes types au niveau de la Direction des Collectivités Territoriales (DCT) du Ministère de la Gouvernance Territoriale, mais aucun texte qui répertorie de manière exhaustive :

- les missions assignées à l’élu-e ou aux différents agents des CT;
- la nature et les composantes du travail de l’élu-e et des différents agents ;
- son apport attendu dans la chaîne collective de travail.

Or l’exercice du mandat d’élu-e local-e (membre du bureau, président de commission, membre de commission, élu simple) exige au quotidien la maîtrise de différentes compétences. Quant aux services propres -état civil, finances, voirie - qui pour l’essentiel prennent en charge les missions générales de la commune, ils sont appelés à être de plus en plus spécialisés. Pour les élus locaux comme pour les agents, il y a donc un socle fondamental de savoirs, savoir-faire et de savoir-être à maîtriser nécessairement. C’est en effet une lapalissade que de dire que la réalisation effective des neuf compétences transférées par l’Acte 3 de la décentralisation s’adosse fondamentalement sur l’existence de ressources humaines expertes et techniciennes. S’il n’y a pas les expertises requises pour piloter stratégiquement les collectivités, peu importe l’élargissement des compétences et le volume des investissements, celles-ci resteront structurellement sous développées et entre les mains d’entrepreneurs politiques exclusivement soucieux de renforcer leur propre pouvoir.

Ce sont ces savoirs, savoir-faire et savoir-être qu’il nous fallait d’abord recenser et organiser dans un **référentiel de compétences**. Ce document synthétise ce que doit savoir/maîtriser un élu ou un agent pour remplir sa fonction / tenir un poste ou un emploi donné. Il offre la possibilité de positionner les acteurs selon le **niveau requis** (le niveau moyen attendu pour un exercice normal des fonctions) et de le comparer avec le **niveau réel** (le niveau constaté de l’élu-e à un moment *m*). Pour l’élaboration de cet important document, nous avons mis en place un groupe de travail restreint qui a réalisé un référentiel prenant en charge les dix (10) fonctions suivantes présentes en général dans les communes de Podor :

#### 1. Maire

2. Adjoint au maire
3. Elu-e ordinaire
4. Elu-e président-e de commission
5. Elu-e membre de commission
6. Secrétaire municipal
7. Agent chargé de l'état civil
8. Agent de recouvrement
9. Agent chargé des marchés, halls et équipements marchands
10. Gestionnaire finances, budget et comptabilité.

Pour chaque fonction identifiée, l'objectif était de détailler :

- ses missions fondamentales ;
- leur source juridique, jurisprudentielle ou coutumière ;
- les connaissances et savoirs requis pour chaque activité ;
- les activités principales attendues ;
- les compétences-clés.

Sur un total de 33 domaines de compétences identifiés, 30 concernent les Maires, 22 concernent les adjoints et les élu-e-s simples tandis que les présidents de commissions doivent en mobiliser 25. Pour ce qui est des agents territoriaux, ils sont concernés par 17 domaines de compétences, 7 pour les agents d'état civil, 11 pour les agents de finances, 13 pour les agents de recouvrement, et 10 pour les agents des marchés. Le tableau suivant identifie la liste des compétences selon les fonctions des élu-e-s et agents territoriaux dans la collectivité.

*Tableau 2 : Liste des compétences identifiées par fonction*

Compétences	Maire	Adjoint	Elu-e / Membre de commission	Président de commission	Secrétaire municipal-e	Agent d'état civil	Agent finance	Agent de recouvrement	Agent chargé des marchés
Connaissances	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Langue française	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Langue(s) étrangère(s)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Culture numérique et TIC	4	X	X	X	X	X	X	X	X
Administration	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Police municipale	X	X			X				X
Etat civil	X	X			X	X			
Management transversal	X	X			X				
Gestion du personnel	X				X				
Budget	X	X	X	X	X		X	X	
Participation au budget	X	X	X	X					
Genre	X	X	X	X	X				
Argumentation	X	X	X	X					
Analyse stratégique	X		X	X				X	



Initiative	X	X	X	X					
Information	X	X	X	X	X			X	X
Action publique	X		X	X					
Commande	X			X	X		X		
Décentralisation	X		X	X					
Promotion	X	X	X	X					
Finance	X	X	X	X			X		
Négociation	X			X					
Mobilisation	X	X	X	X					
Concertation	X	X							
Appropriation	X		X	X					
Médiation	X	X	X	X				X	
Suivi	X	X	X	X	X		X	X	
Diagnostic	X								
Evaluation	X	X	X	X	X				
Redevabilité	X	X	X	X			X	X	X
Accueil					X	X		X	X
Gestion de conflit								X	X
Coordination				X			X		
Nombre total de compétences par fonction	30	22	22	25	17	7	11	13	10

A partir du référentiel, nous avons pu construire le questionnaire qui a permis de renseigner le bilan de compétence. Ce dernier s'établit à partir d'un questionnaire en administration directe, construit sur deux séries de compétences :

- la **série de compétences communes** est constituée de 4 compétences génériques (dont connaissance de la législation, maîtrise de la langue officielle, d'une langue étrangère et culture du numérique), chacune se décline en trois questions, de 5 points maximum chacune, soit un total de 15 points par série de compétences, reportés avec un coefficient de 1, représentant donc sur l'ensemble 60 points.
- la **série de compétences spécifiques** est quant à elle constituée de l'ensemble des autres compétences identifiés pour chaque fonction à partir de la compétence 5.

Celles-ci sont classées différemment selon le statut de l'élu ou de l'agent, chacune se déclinant en trois questions identiques dont les quatre réponses sont classées selon une échelle décroissante (avec 5 points pour la première réponse, 4 pour la seconde, 1 pour la troisième et 0 pour la dernière), de 5 points maximum chacune, soit un total de 15 points par compétence. Des coefficients de 2 ou 3 pondèrent les notes selon l'importance de la compétence.

#### b) Le Niveau Global de Compétence (NGC) et la Fréquence d'Utilisation de la Compétence (FUC)

Chaque compétence est évaluée mais c'est le résultat d'ensemble qui permet d'apprécier le niveau global de compétence (NGC). Le niveau global de compétence obtenu par l'élu ou l'agent permet d'avoir une idée assez précise de son niveau général constaté à la date de réalisation du bilan. Il est calculé sur la base des écarts entre le niveau de compétence requis et le niveau de compétence constaté. Un NGC inférieur à 3 sera considéré comme illustratif d'un faible niveau, entre 3 et 6 le niveau est jugé insuffisant, entre 9 ou 12 il est bon et excellent si le score est supérieur à 12. Pour estimer les effets de la formation sur le

comportement des élu-e-s, il fallait aussi définir un indicateur simple à mesurer et qui permettrait d'appréhender au mieux la fréquence d'utilisation des compétences (FUC). En effet, la formation est supposée augmenter le niveau de compétence des élu-e-s mais notre objectif *in fine* est de favoriser l'exercice pratique et quotidien de ces compétences. Pour approcher l'impact de la formation, il fallait alors collecter des données sur l'utilisation effective des compétences. Nous avons donc intégré pour chaque compétence une question complémentaire qui renseigne sur la fréquence à laquelle celle-ci est utilisée.

Comme pour le cas du NGC, sur la base de la fréquence d'utilisation de chaque compétence, nous avons calculé des scores et défini des seuils qui ont permis de classer les élu-e-s selon l'écart de leur score avec le score requis. Ici aussi, selon les écarts entre le niveau constaté et le niveau requis, un indicateur de FUC qui prend également les valeurs 0, 1, 2 et 3 selon que la fréquence est faible ou plus ou moins élevée, est défini.

Tableau 3 : Signification des scores de compétence

Score	Niveau global de compétence / Fréquence d'utilisation	Interprétation
Entre 0 et 2	0	Niveau de compétence FAIBLE
Entre 3 et 6	1	Niveau de compétence INSUFFISANT
Entre 9 et 12	2	Niveau de compétence BONNE
Plus de 12	3	Niveau de compétence EXCELLENT

On se retrouve ainsi avec deux moyennes (NGC et FUC) qui permettent de rechercher l'effet de la formation sur les compétences des élu-e-s et sur la fréquence à laquelle ils mobilisent celles-ci.

## 2. Méthode d'évaluation de l'impact de la formation : la double différence appariée

Pour évaluer l'impact du renforcement de capacités des élu-e-s et agents territoriaux, nous avons choisi une approche quasi-expérimentale. Une approche expérimentale qui consisterait à choisir de manière aléatoire les élu-e-s qui participent au renforcement de capacités n'était pas applicable dans ce programme. Notre intervention se base en effet sur l'inclusion-exclusion d'un sexe et ne pouvait donc pas être aléatoire *stricto sensu*.

La méthode quasi-expérimentale utilisée est la méthode de la double différence appariée. Cette dernière consiste à combiner la méthode de l'appariement et la méthode de la double différence pour trouver un contrefactuel qui représente le résultat qui aurait été obtenu en termes de niveau de compétence et de fréquence d'utilisation de celle-ci sans le renforcement de capacité. La différence entre le résultat obtenu en présence de la formation et le contrefactuel constituera ainsi l'impact. Les raisons qui nous ont amené à utiliser la méthode de la double différence appariée sont les suivantes :

- La formation n'a pas été attribuée de manière aléatoire mais de manière stratégique selon les communes. Il était donc devenu impossible d'utiliser une méthode expérimentale pour évaluer les effets de l'étude ;
- Nous disposons de données collectées sur deux périodes : avant et après le renforcement de capacités, ce qui permet d'utiliser une méthode quasi-expérimentale ;
- Les communes de contrôle ont été choisies de sorte à être le plus similaire possible aux communes du groupe traitement, ce qui permet d'effectuer un appariement sans grand risque de perdre beaucoup de participants potentiels (non-appariés).

Ces raisons ont fourni la possibilité d'effectuer une double différence sur la base d'un appariement afin d'approcher au maximum l'impact du programme. La double différence appariée a été mise en œuvre à travers les trois étapes décrites ci-dessous.

a) Etape 1. Appariement entre les participants et non participants sur la base des données de la situation de référence

L'appariement consiste à trouver pour chaque élu ou agent territorial qui participe au programme de formation un autre élu ou agent dans le groupe de comparaison, qui ne participe pas au programme de formation mais qui lui est le plus similaire possible sur la base de caractéristiques définies au préalable. Dans le cas de notre étude, cette similarité a été basée sur des caractéristiques observables des participants à savoir leur sexe, leur âge, leurs fonctions identifiées lors de la baseline et leur NGC. Autrement dit, nous ne considérerons dans le groupe de comparaison que les élu-e-s et agents qui ont les caractéristiques les plus proches de ceux des élu-e-s et agents du groupe de traitement. Des scores sont alors calculés sur la base de ces caractéristiques aux fins de l'appariement.

Dans le cadre de la double différence appariée, l'appariement doit se faire avec les données de référence. Cela permet de ne considérer ensuite (après la formation), lors de la mise en œuvre de la double différence, que les élu-e-s que l'appariement a permis d'identifier comme éligibles pour servir de comparaison. Il est à noter que les élu-e-s et agents territoriaux du groupe de traitement qui n'ont pas trouvé de semblables (sur la base de leur score calculé) dans le groupe de comparaison ont été exclus de l'analyse afin qu'à la fin de l'appariement, on ait affaire uniquement aux élu-e-s et agents du groupe de traitement appariés à des élu-e-s et agents du groupe de contrôle. Cela veut donc dire qu'il y a davantage d'élus et d'agents effectivement formés (186 lors de la première formation par exemple) que d'élus et d'agents formés et appariés (142). Ce sont ces derniers uniquement qui seront pris en considération dans l'évaluation.

Par ailleurs, compte tenu du fait que notre groupe traité est plus grand que notre groupe de comparaison, nous avons effectué un appariement avec remise pour le groupe de contrôle. Cela a permis d'apparier chaque individu du groupe de contrôle à plusieurs individus du groupe de traitement. En effet, les 3 communes du groupe de contrôle ont servi de comparaison pour les 9 communes du groupe de traitement.

b) Etape 2. Calcul de la première différence : la différence en termes de caractéristiques observables entre la situation de référence et la situation finale (avant la formation en 2019 et après la formation en 2020)

La deuxième étape de la double différence appariée consiste à ne considérer que les données appariées durant la situation de référence et calculer la différence de leur résultat par rapport à la situation finale. Cela revient alors à faire une différence des performances pour chaque élu et agent du groupe de traitement et du groupe de comparaison en considérant les données de 2019 et celles de 2020. Nous allons ainsi obtenir une série de résultats constituée de la différence des NGC entre 2019 (avant la formation) et 2020 (après la formation) de chaque élu et agent qu'il soit dans le groupe de traitement ou dans le groupe de comparaison lorsqu'il s'agira de mesurer l'effet sur leur niveau de compétence.

Quand il s'agira de mesurer l'effet de la formation sur la mobilisation des compétences, la même procédure sera effectuée mais l'indicateur de FUC (fréquence d'Utilisation des Compétences) remplacera celui du NGC dans ce dernier cas.

c) Etape 3. Calcul de la deuxième différence : estimation de l'impact du renforcement de capacité entre groupe de traitement et groupe contrôle

La dernière étape consiste à calculer d'abord la moyenne des différences avant et après la formation (le résultat obtenu à l'étape 2) pour chacun des groupes de traitement et groupe de comparaison. Cela reviendra à faire la moyenne des différences de NGC (ou des FUC) pour le groupe de traitement et la moyenne des différences de NGC (ou des FUC) du groupe de comparaison.

La différence des deux moyennes entre les deux groupes, selon les indicateurs, permettra de capter le résultat final ou l'impact du programme de renforcement de capacités. Plus spécifiquement, cela nous permettra de dire s'il existe une différence significative et attribuable au programme dans les niveaux de compétences ou leur fréquence de mobilisation par les élu-e-s qui sont formés comparativement à ceux qui ne sont pas formés.

### 3. Collecte et traitement des données

#### a) Données quantitatives

##### Collecte des données du bilan initial de compétence

Le bilan initial de compétence a été administré au moment des premières sessions de formation juste avant le démarrage de celles-ci. En effet, il était plus optimal de profiter de la présence des élus réunis sur le lieu de formation pour leur administrer le questionnaire du BIC individuellement plutôt que de les retrouver dans leurs résidences respectives. Une telle stratégie présentait des gains en termes de temps et de coût mais l'inconvénient majeur, c'est que seul-e-s les élu-e-s présent-e-s lors des premières journées de formation ont reçu le bilan initial de compétence. Ceux qui ont rejoint la formation par la suite n'ont pas reçu le BIC et conséquemment pas le BFC. Mais dans la mesure où nos effectifs sont plutôt robustes, nous estimons que nos résultats sont extrapolables à tous les élu-e-s du département de Podor.

Le bilan initial de compétence a été réalisé dans l'ensemble des communes participantes y compris les communes qui devaient servir de base de comparaison et où aucun-e élu-e n'a été formé-e. Sur les 440 élu-e-s et agents ciblés, 254 ont pu se voir administrer le bilan de compétence, soit un taux d'administration de 66%.

##### Collecte des données du bilan final de compétence

Dans le cadre du bilan final de compétence, les enquêtes se sont déroulées entre le lundi 06 avril et le vendredi 17 avril 2020. En raison du contexte sanitaire, elles ont été effectuées par téléphone. A moins que les enquêtés n'aient manifesté leur volonté de faire les interviews dès la première prise de contact, la règle était de prendre des rendez-vous selon la disponibilité de l'élu-e ou de l'agent territorial pour que les entretiens se déroulent dans les meilleures conditions. C'est ainsi que plusieurs élu-e-s ont proposé aux enquêteurs des entretiens en début de soirée en expliquant que le couvre-feu en vigueur durant cette période les amenait à être davantage disponibles après 20h.

Les différentes étapes de la collecte des données ont été les suivantes :

- Le recrutement et la formation des enquêteurs

Cinq enquêteurs ont été recrutés sur la base de leur expérience, leur disponibilité, leur participation aux enquêtes de la phase 1 et 2 de l'étude et leur aptitude à parler la langue pulaar. Compte tenu du fait qu'il fallait éviter une formation en présentiel afin de respecter les mesures de distanciation physique en vigueur, une formation en ligne fut organisée via « Zoom » le lundi 06 avril de 9h à 18h. L'objectif de l'enquête fut présenté et discuté, ensuite le questionnaire passé minutieusement en revue et traduit. Enfin, la liste des personnes à enquêter fut répartie entre les cinq enquêteurs.

- Le démarrage des enquêtes (les deux premiers jours tests)

Certains villages de certaines communes du département de Podor ont un accès limité à l'électricité et/ou au réseau de téléphonie mobile. Nous avons alors jugé nécessaire de faire un test de deux jours pour savoir si nous allions pouvoir joindre les élu-e-s. Les enquêteurs n'ont pas eu beaucoup de difficultés à les contacter durant cette période. Cela nous a amené à prendre la décision de poursuivre la collecte des données sur une période de 10 jours.

- La coordination, le contrôle et l'appui technique



Un groupe WhatsApp fut créé à cet effet. Les enquêteurs remontaient directement leurs questions, doutes, difficultés dans le groupe. L'équipe du LASPAD y apportait des réponses en temps réel et lorsque cela s'avérait nécessaire, les enquêteurs étaient joints pour des explications plus approfondies. Cette approche garantissait l'harmonisation dans la manière de collecter les données pour minimiser les biais dans les réponses enregistrées. Par ailleurs, le nombre de questionnaire enregistré par jour était partagé dans le groupe et les difficultés rencontrées étaient discutées en fin de journée avec chaque enquêteur. Le suivi de la qualité des données collectées pouvait ainsi être assuré.

Au final, deux types de données ont été collectées : des données quantitatives d'abord, puis des données qualitatives. Le tableau ci-dessous présente le résultat par commune et par fonction des enquêtes dans le cadre de la collecte de données quantitatives. La base de données de la phase II contenait 293 lignes de données enregistrées. Après apurement de ces données qui contenaient 37 doublons (élu-e-s avec les mêmes fonctions qui revenaient deux fois dans la base) et 2 données tests (questionnaires fictifs utilisés comme tests par les enquêteurs), il a été noté un objectif de 254 personnes à enquêter. Nous avons pu en enquêter 249, soit un taux de réalisation de 98% (ou un taux de non réponse de 2%).

*Tableau 10 : Résultats des enquêtes après formation dans le cadre de l'évaluation finale*

	Elu-e local-e	Pdt de com	Sec muni	Adjoint	Etat civil	Ag recou	Total
<b>Aéré Lao</b>	12	12	1	1	2	0	<b>28</b>
<b>Dodel</b>	36	10	1	3	1	0	<b>51</b>
<b>Gamadji Sare</b>	17	3	1	1	0	0	<b>22</b>
<b>Golléré</b>	17	2	0	1	0	0	<b>20</b>
<b>Guédé Chantier</b>	9	1	1 <sup>2</sup>	0	0	0	<b>11</b>
<b>Mboumba</b>	16	5	1	1	1	0	<b>24</b>
<b>Méri</b>	6	3	0	0	0	0	<b>9</b>
<b>Ndiandane</b>	6	8	1	1	2	2	<b>20</b>
<b>Ndiayene</b>	4	4	1	0	1	0	<b>10</b>
<b>Ndioum</b>	11	0	0	1	0	0	<b>12</b>
<b>Podor</b>	6	5	1	0	3	1	<b>16</b>
<b>Bodé Lao</b>	16	7	0	2	1	0	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>60</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>249</b>

## b) Données qualitatives

Concernant les données qualitatives, nous avons essayé de trouver une alternative au focus group en présentiel ou en ligne car il y avait peu de chances que les élu-e-s soient outillés pour des rencontres virtuelles. Pour saisir toutes les chances d'avoir un maximum de données qualitatives à analyser, nous avons d'abord rendu les enquêtes le plus ouvert possible en notant tous les commentaires des élu-e-s sur les effets de la formation qu'ils ont reçue, sur leur niveau avant/après et sur les moyens dont ils disposent pour faire valoir leurs compétences dans l'exercice de leur fonction. Ainsi, leurs appréciations individuelles ont pu être collectées et confrontés aux appréciations des autres élu-e-s du groupe de comparaison.

<sup>2</sup> Secrétaire municipal de fait.

Ensuite, à l'issue des enquêtes téléphoniques, une rencontre de restitution en ligne a été organisée avec les différents enquêteurs pour recueillir leur sentiment général sur les commentaires des élu-e-s. Le croisement de ces informations avec les données quantitatives nous a permis de nous faire une idée plus précise de la situation des élu-e-s formés, comparativement aux élu-e-s non formés.

Enfin, pour compléter ces deux sources d'informations qualitatives, nous avons partagé les premiers résultats qui sont sortis de l'analyse des données avec les secrétaires municipaux qui sont le bras technique et exécutif des communes, préparent et assistent à tous les conseils, accompagnent les commissions dans leur travail et connaissent l'ensemble des élu-e-s. Tous les secrétaires municipaux (ou personnes ressources faisant office de secrétaire municipal dans les communes qui n'en ont pas) des douze communes ont été interrogés à cet effet sauf ceux de Ndioum et de Bodé Lao que nous n'avons pas réussi à joindre. L'objectif était de recueillir leurs observations sur le comportement des élu-e-s et les changements (ou pas) dans leur participation aux activités municipales depuis la fin de la formation. Cette dernière étape a permis d'affiner davantage les résultats mais aussi de dégager des pistes de réflexion pour des programmes similaires.

### c) Calcul de la taille de l'échantillon requise

Comme c'est souvent le cas pour les méthodes d'appariement, nous proposons de faire un calcul standard de la taille de l'échantillon comme si nous étions dans le cas d'une randomisation en portant une attention particulière à l'échantillon témoin pour le rendre comparable au groupe de traitement. La sélection des deux groupes dans des zones géographiques similaires (les mêmes départements) augmente les chances d'avoir des unités avec des caractéristiques de départ très proches. Nous faisons des hypothèses sur la valeur de référence (valeur lors de la baseline) et la valeur finale des indicateurs de résultat ainsi que la corrélation intra-cluster (comment entre plusieurs communes l'indicateur de résultat varie) pour la taille minimale d'échantillon requise dans le cadre de cette évaluation.

L'indicateur de résultat que nous avons choisi pour les besoins du calcul de la taille de l'échantillon est la proportion d'élu-e-s et agents qui parviennent à obtenir un NGC supérieur au NGC du groupe de contrôle avant la situation de référence. Les données de base nous ont permis d'estimer que chez les hommes, comme chez les femmes, il n'y avait pas de différences de NGC entre ceux qui devaient recevoir la formation et le groupe de contrôle avant le démarrage des activités de renforcement de capacité. Donc la valeur de départ de l'indicateur de résultat est de 0%. Pour sa valeur d'arrivée, on fait l'hypothèse qu'il sera de 20% en se basant sur l'idée que la formation permettra à ceux qui en bénéficient d'avoir un NGC qui augmentera de 20% au moins. On passerait ainsi au moins de 0% à 20% pour ce qui est de la différence de NGC entre les formés et les non-formés. Nous choisissons également les niveaux de significativité et de puissance statistique standard (5% et 80% respectivement). Les résultats du calcul de la taille d'échantillon requise pour l'évaluation de l'impact (ou des effets dans notre cas) de la formation déroulée pour les élu-e-s et agents sur la base de toutes ces hypothèses sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Hypothèses de calcul de la taille d'échantillon requise

Calcul de taille d'échantillon dans le cadre d'un clustering à deux niveaux avec une variable de résultat sous forme de proportion	Valeur de calcul
<b>Hypothèses de calcul</b>	
Niveau de significativité	0,05
Puissance désirée du test	0,8
Z statistiques correspondant au niveau désiré de significativité du test.	1,96
Z statistiques correspondant à la puissance désirée pour le design	0,84
Nombre approximatif d'individus dans chaque cluster	22
Le coefficient de variation de la variable de résultat entre les clusters	0

Proportion des individus du groupe formés qui avait un NGC $\geq$ à celui du groupe de contrôle, avant le début des formations	0
Proportion des individus du groupe formés qui ont un NGC $\geq$ à celui du groupe de contrôle, après le début des formations	0,2
<b>Résultats du calcul</b>	
Nombre minimum de cluster (commune) dans chaque groupe	2
Nombre minimum de personnes à enquêter dans chaque groupe (2*22)	44

Notre calcul de taille d'échantillon donne comme résultat un nombre minimum de 2 clusters ou communes pour le cas de notre étude qui est requis sous l'hypothèse d'enquêter au moins 22 personnes par communes avec une marge d'erreur de 5% et une puissance statistique de 80%. Il en résulte un nombre de 44 individus au minimum à enquêter dans chaque groupe de traitement et de contrôle pour avoir des résultats robustes. Sachant que pour chaque branche de traitement nous avons considéré trois communes qui représentent nos clusters et que dans chaque branche de traitement au moins 44 personnes ont été enquêtées respectivement (voir tableau 11) même si le nombre d'individus enquêtés dans chaque cluster étaient parfois inférieur à 22, nous pouvons estimer que nous avons respecté les conditions requises pour obtenir une validité interne de nos résultats.

#### 4. Traitement des données

##### Procédure d'apurement des données

Les données ont été analysées avec le logiciel Stata. Tout d'abord, les données du bilan initial de compétence (BIC) ont été combinées aux données du bilan final de compétences (BFC) pour créer une base de données unique dans laquelle toutes les données sont regroupées. Cela a engendré un second round de nettoyage de la base de données car il était nécessaire de s'assurer que chaque individu ait un identifiant unique pour chacune des deux périodes de l'étude à savoir la période avant formation (données BIC) et après la formation (données BFC).

Par ailleurs, il fallait aussi s'assurer que les informations collectées sur chaque élu-e en termes de compétences selon la fonction qu'il occupe, soient disponibles à la fois pour le BIC et le BFC sans quoi les comparaisons seraient impossibles. Autrement dit, il fallait que les données soient complètes pour les deux périodes. Cela nous a amené à procéder à un nouveau nettoyage des données de la première période (données du BIC) pour supprimer toutes les données qui étaient incomplètes dans cette base car ces dernières ne pourraient pas être correctement comparées avec les données de la seconde période. A la fin de ce processus, nous avons obtenu une base de données regroupant les données du BIC et celles du BFC dans laquelle il y avait 240 entrées par période, soit un total de 480 entrées sur les deux périodes. Chaque entrée représentait un élu avec une fonction spécifique pour une commune donnée. Pour chaque élu, nous avons dans cette même base de données à la fois les informations sur le niveau initial de compétence (en 2019) et le niveau final de compétence (en 2020) ainsi que le degré d'utilisation de chaque compétence selon les périodes et selon la fonction de l'élu, son sexe, son âge et la commune à laquelle il/elle appartient (le fait que l'élu ait été formé ou pas).

Tableau 5 : Tableau récapitulatif des bilans effectués avant et après la formation

Nombre de BIC valides	Nombre de BIC après apurement	Nombre de BFC	Nombre de BIC et BFC strictement identiques
291	254	249	240

Le tableau suivant présente le nombre d'élus-e-s et d'agents territoriaux par commune pour les deux périodes de l'étude. Au total, 240 élus-e-s et agents sont donc considérés avec 116 femmes et 124 hommes, soit 48.3% de femmes.

*Tableau 11 : Répartition des données finales entre les différentes communes, selon la période, le genre et le groupe de traitement*

	<b>Commune</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Groupe de comparaison</b>	Aéré Lao	25	25
	Bodé Lao	25	25
	Dodel	48	48
Total des élu-e-s enquêtés pour le groupe de comparaison = 98 (49 hommes et 49 femmes)			
<b>Groupe de traitement femmes</b>	Gamadji Saré	22	22
	Ndioum	12	12
	Guédé Chantier	11	11
Total des élu-e-s enquêtés pour le groupe de traitement femmes = 45			
<b>Groupe de traitement homme et femmes</b>	Mboumba	24	24
	Méri	8	8
	Golléré	21	21
Total des élu-e-s enquêtés pour le groupe de traitement hommes et femmes = 53			
<b>Groupe de traitement hommes</b>	Nidandane	18	18
	Ndiayène Pendao	10	10
	Podor	16	16
Total des élu-e-s enquêtés pour le groupe de traitement hommes = 44			
<b>NOMBRE TOTAL DE PERSONNES PAR PERIODE</b>		<b>240</b>	

### III. RESULTATS DE L'ETUDE

#### 1. Quelques statistiques descriptives sur les variables socio-économiques des 240

Avant d'entamer l'analyse des données, il est intéressant de regarder les variables socio-économiques pour avoir une idée sur le profil des élu-e-s selon le sexe et la fonction qu'ils occupent. Comme nous ne disposons que de la tranche d'âge à laquelle les élu-e-s et agents appartiennent, l'analyse essaiera de voir les âges moyens selon le sexe et la fonction occupée.

Les figures 1 et 2 ci-dessous présentent la répartition des hommes et femmes (élu-e-s et agents territoriaux) selon leur classe d'âge. On remarque que dans les deux groupes, les élu-e-s qui ont moins de 30 ans ne représentent que 1% au maximum de l'ensemble. C'est toutefois chez les femmes qu'on retrouve le plus de « jeunes » avec 22% du groupe qui ont un âge compris entre 30 et 39 ans et 42% du groupe qui sont âgées entre 40 et 49 ans contre respectivement 10% et 24% pour les hommes. Chez ces derniers, la plupart des élus sont âgés de plus de 50 ans avec le tiers du groupe (33%) qui est âgé de plus de 60 ans contre seulement 9% chez les femmes.

Répartition des femmes selon leur tranche d'âge (en %)

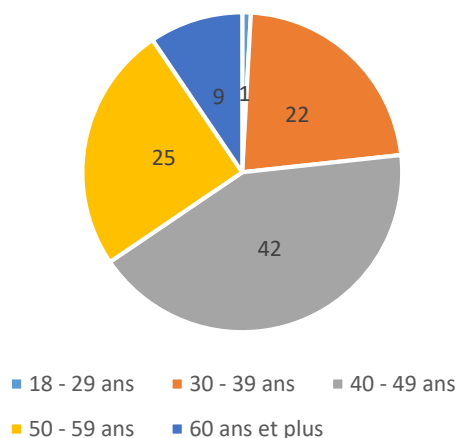


Figure 3 : Répartition des femmes enquêtées selon les classes d'âge

Répartition des hommes selon leur tranche d'âge (en %)

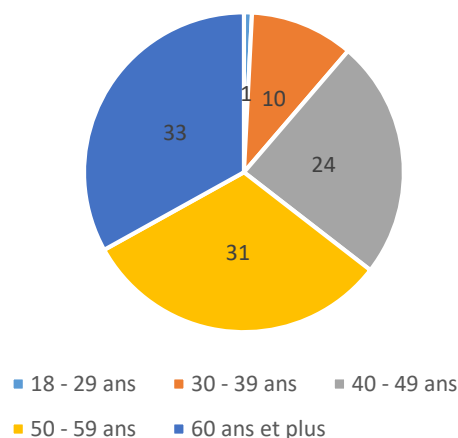
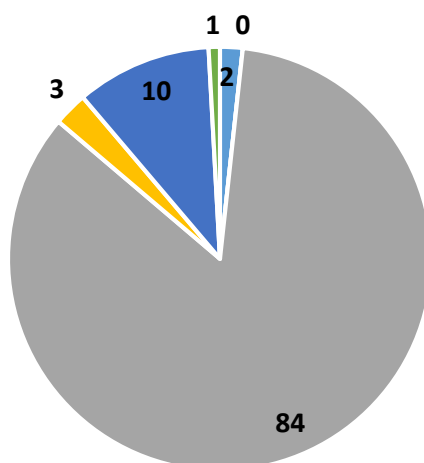


Figure 4 : Répartition des hommes enquêtés selon leur classe d'âge

L'analyse de la répartition du sexe des élu-e-s selon leur fonction confirme le constat qui est fait dans la baseline et qui montre que les postes clés sont presque toujours détenus par les hommes. 84% des femmes qui ont participé à l'étude sont des élu-e-s ordinaires. Seules 2% d'entre elles sont des membres du bureau et 10% d'entre elles dirigent une commission. Chez les hommes, le contraste est flagrant. Les élu-e-s ordinaires représentent 43% du groupe. Les présidents de commission et les membres du bureau représentent respectivement 37% et 6% de l'ensemble des élu-e-s.

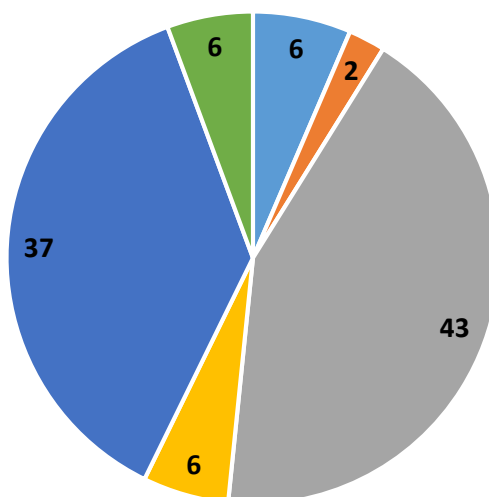
### Femmes



- Adjoint au maire
- Agent de recouvrement
- Elu simple
- Agent d'état civil
- Président de commission
- Secrétaire municipal

Figure 5 : Répartition des femmes selon les fonctions occupées

### Hommes



- Adjoint au maire
- Agent de recouvrement
- Elu simple
- Agent d'état civil
- Président de commission
- Secrétaire municipal

Figure 6 : Répartition des hommes selon les fonctions occupées



## 2. Evolution moyenne du NGC

### a) Evolution selon les communes

La figure 7 présente l'évolution du NGC en moyenne selon les communes selon que les hommes seuls, les femmes seules, ou tous les deux sexes aient été formés ou pas. On remarque que dans toutes les communes formées, en général, le NGC a progressé après la formation (en 2020) sauf à Mboumba, Méri, et Ndiayène Pendao où de légères baisses sont notées. Podor a le meilleur NGC que ce soit avant ou après la formation, Niandane, Golléré, Guédé Chantier et Gamadji Saré ont des forts niveaux de progression. En considérant que Ndioum n'a pas respecté l'entièreté du protocole de la formation, 62.5% des communes ont progressé après le renforcement de capacités. Dans les communes non-formées également, le NGC a progressé sauf à Dodel. Nous en verrons les raisons ultérieurement.

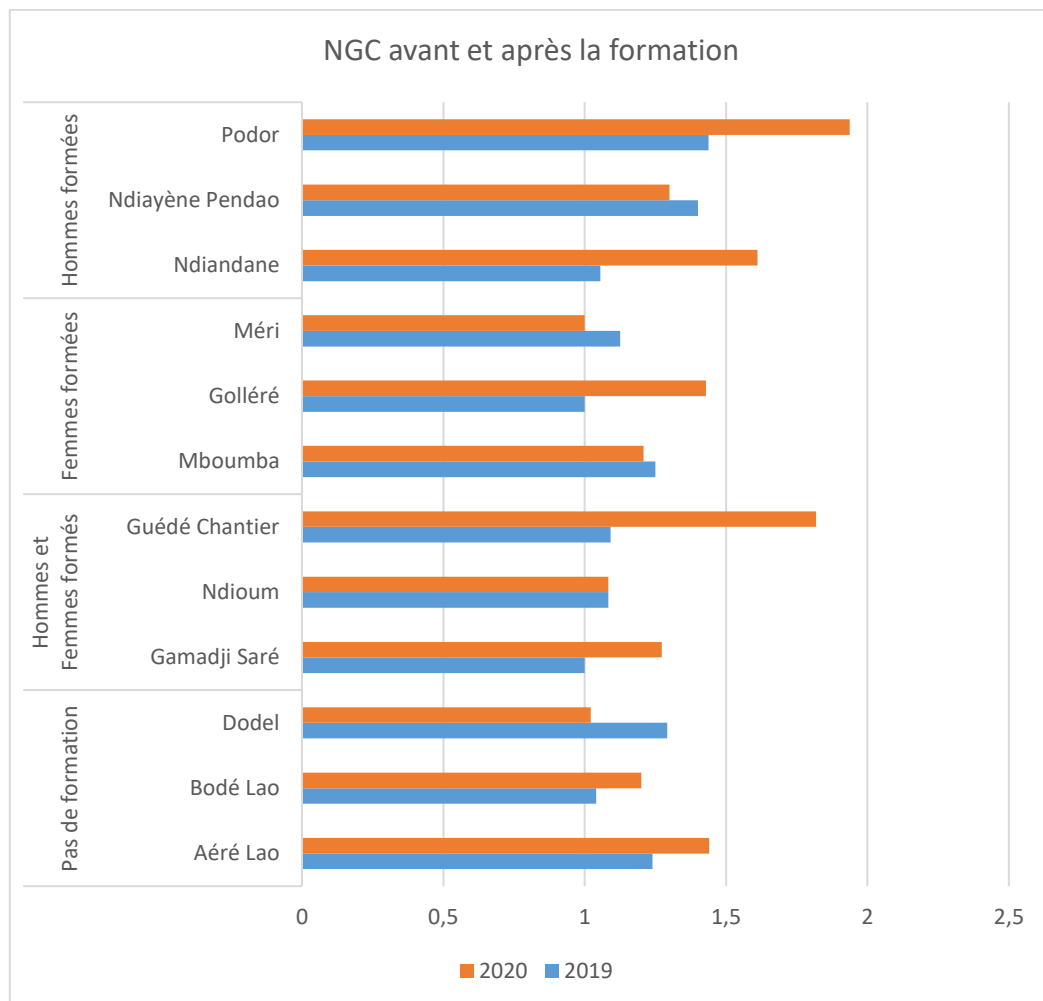


Figure 4 : NGC moyen par commune avant et après la formation

L'analyse selon les types de communes (rurales ou urbaines) présentée à travers la figure 8 ne montre aucune différence flagrante entre les deux groupes. Autant il y a des communes urbaines qui sortent du lot et d'autres qui sont moins performantes, autant le même phénomène peut être observé avec les communes rurales.

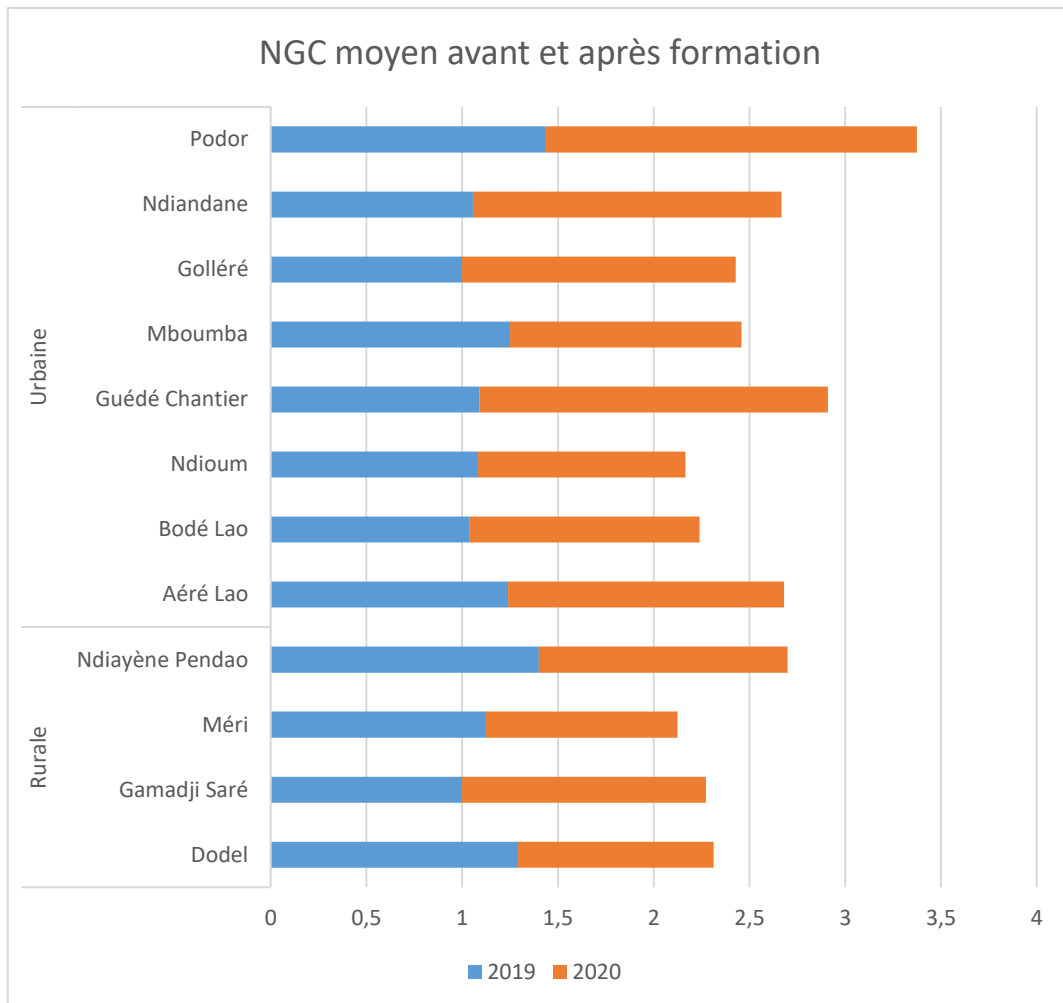


Figure 5 : NGC moyen par type de commune (rurale ou urbaine) avant et après la formation

#### b) Evolution selon les fonctions

L'analyse en termes de fonction occupée par les élus et agents territoriaux confirme les résultats observés dans l'analyse par commune (voir figure 8). En effet, les NGC ont évolué positivement entre 2019 et 2020 pour tous les types de fonction sauf pour les adjoints au maire qui stagnent. Il faut souligner que certains adjoints n'ont pas participé à toutes les séances de formation réalisées dans leur commune. Les raisons invoquées tiennent pour l'essentiel au conflit d'agenda et à la résidence hors de la commune. Pour les secrétaires municipaux par contre, nous avons noté une participation régulière aux formations et c'est sans surprise que c'est leur NGC qui a avancé le plus en moyenne avec celui des agents d'état civil. Sachant que ces deux fonctions requièrent un certain niveau d'instruction, on pourrait faire l'hypothèse que cela a constitué un prérequis à même d'expliquer le fait que les plus importantes évolutions des NGC sont enregistrées chez ces agents territoriaux. Chez les présidents de commission et les élus simples qui représentent l'écrasante majorité des participants aux différentes sessions de formation, une progression intéressante des NGC a été également enregistrée.

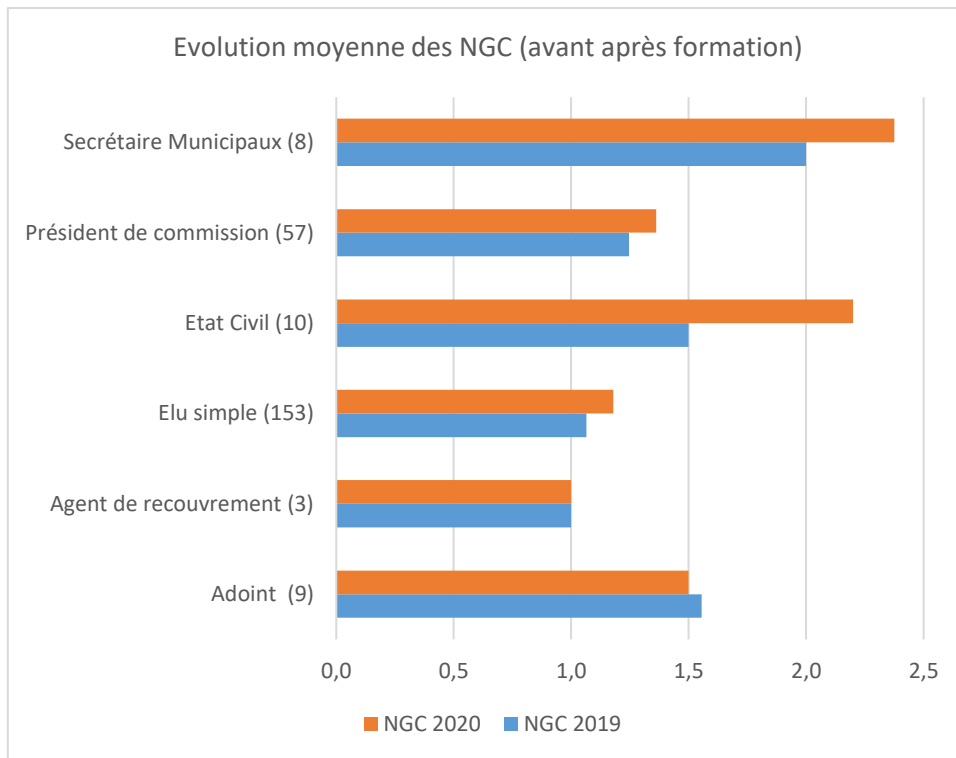


Figure 6 : NGC moyenne par fonction avant et après la formation

### c) Evolution selon le sexe

L'évolution du NGC observée chez les hommes que chez les femmes permet de constater une évolution similaire pour les deux sexes qui ont vu leur NGC progresser après la formation. Toutefois, la différence d'avant formation qui était en faveur des hommes a été maintenue et s'est même légèrement renforcée. En effet, cet écart qui était de 0,11 est passé à 0,16 après la formation.

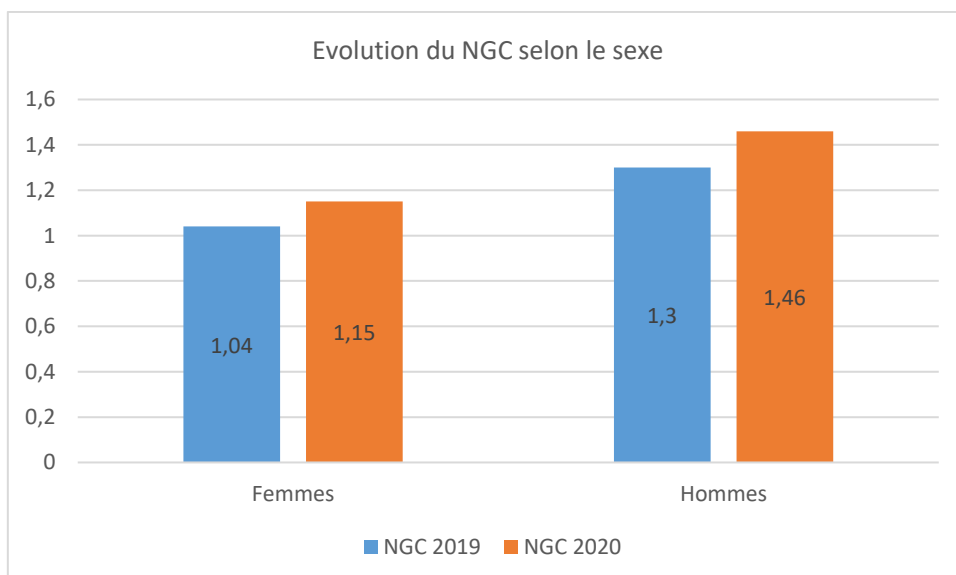


Figure 7 : NGC moyenne par sexe avant et après la formation

### 3. Evolution moyenne de la FUC

#### a) Evolution selon les communes

Concernant la FUC, les élus et agents territoriaux des différentes communes ont en moyennes déclaré utiliser avec la même fréquence ou relativement moins souvent les compétences générales et spécifiques après la formation. L'amélioration de la FUC a été notée uniquement dans les communes de Ndiayène Pendao et de Mboumba. Les entretiens réalisés avec les bureaux municipaux ont révélé que l'absence de progression de la FUC est liée à la faiblesse du temps d'observation des résultats de l'étude. En effet, un maximum de quatre mois s'est écoulé entre les dernières sessions de formation et les enquêtes finales. De plus, cette période a coïncidé avec la crise de la COVID 19 qui a imposé des restrictions dans les activités des conseils municipaux. Ces derniers ne pouvaient pas tenir de conseils et les activités de certaines commissions ont été mises en suspend pour privilégier les activités de lutte contre la COVID 19 à la charge des bureaux municipaux. C'est ainsi que par exemple, à Gamadji Saré et Guédé Chantier qui sont les deux dernières communes à terminer les formations, les élu-e-s ont en moyenne déclaré une faible mobilisation de leur compétence entre la fin des formations et le moment de l'évaluation finale.

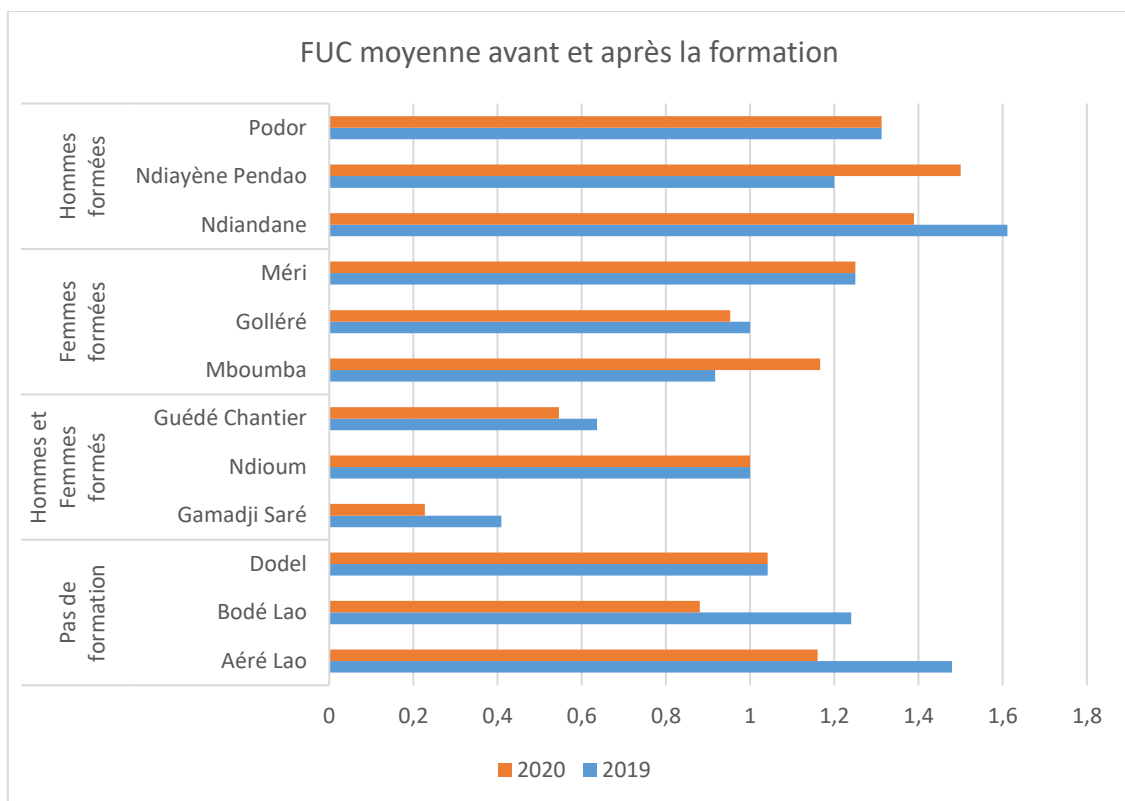


Figure 8 : FUC moyenne par commune avant et après la formation

Ici aussi l'analyse en termes de types de commune ne révèle pas de différence entre les communes rurales et les communes urbaines. Autant certaines communes urbaines ont des FUC moyennes de leurs élu-e-s et agents élevées alors que ce résultat est faible pour d'autres communes urbaines, autant le phénomène peut aussi être observé (voir figure 12). Par ailleurs Ndiayène Pendao et Mboumba qui sont les deux communes dans lesquelles on a observé une amélioration de la FUC après la formation appartiennent à deux groupes de communes différentes (rurale pour le premier et urbaine pour le second).

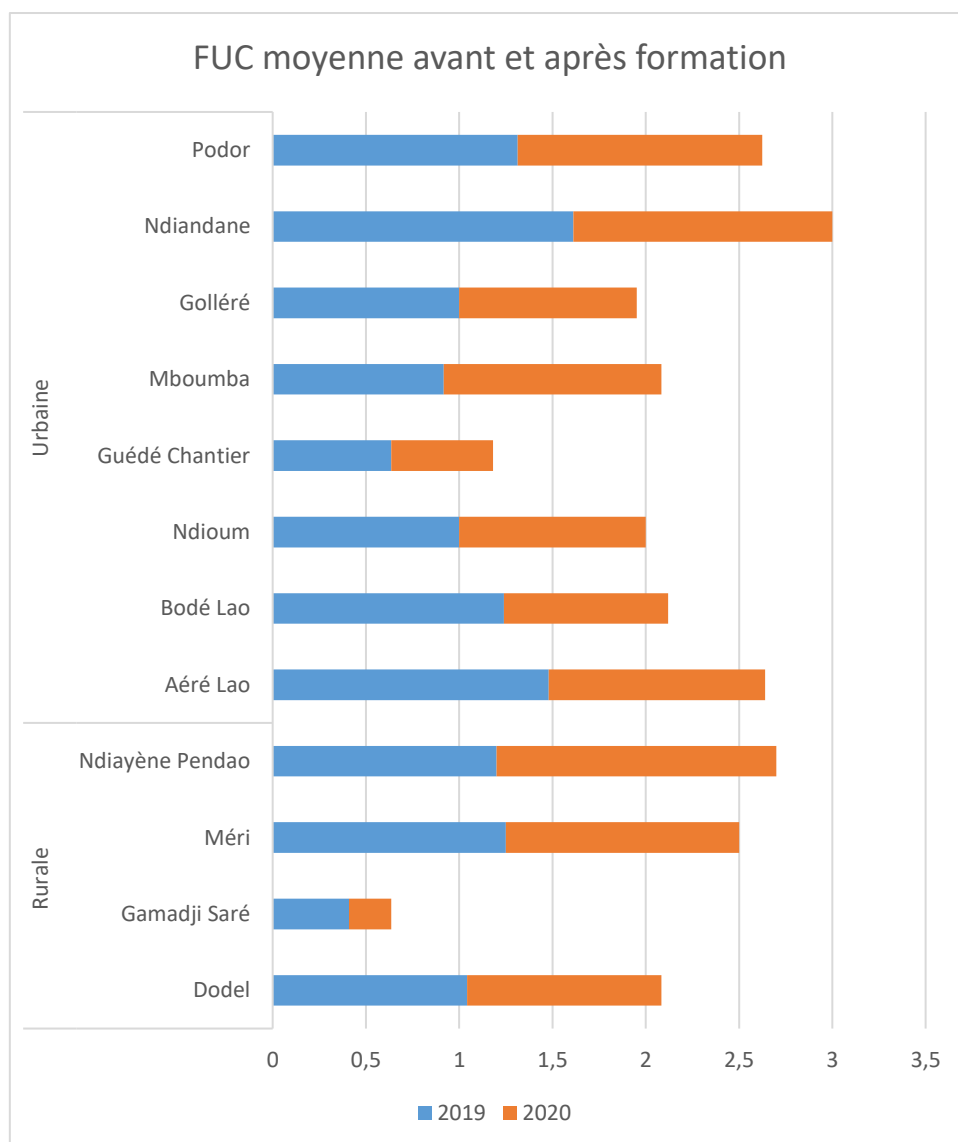


Figure 9 : FUC moyenne par commune avant et après la formation

#### b) Evolution selon les fonctions

L'analyse de la FUC selon la fonction occupée par les élus ou les agents territoriaux nous permet de remarquer que chez les élus, qu'ils s'agissent d'élus simples, d'adjoints au maire ou de présidents de commission, les compétences ont été beaucoup moins mobilisées après la formation qui coïncide malheureusement avec la période des restrictions de rencontres et de mobilité liées à la COVID 19. Par contre chez les agents territoriaux, notamment, les secrétaires municipaux, les activités ont été intensifiées par les politiques de lutte contre la COVID 19 à un moment où les conseils ne pouvaient pas se réunir d'après les entretiens effectués avec eux. Ce qui expliquerait l'évolution positive de leur NGC après la formation jusqu'à la période de l'enquête finale comparée à l'évolution du NGC des élus simples, présidents de commission et adjoint au maire.

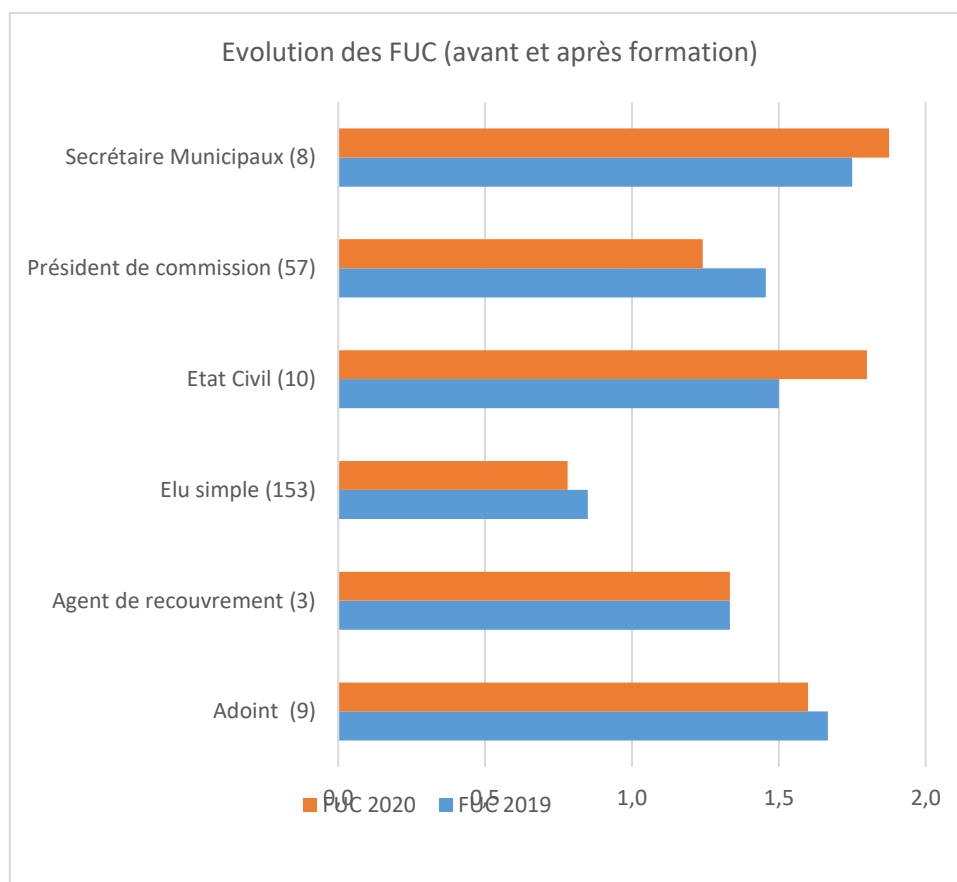


Figure 10 : FUC moyenne par fonction avant et après la formation

### c) Evolution selon le sexe

En ce qui concerne la FUC, les résultats sont, contrairement aux résultats sur les NGC, en faveur des femmes. En effet, les résultats révèlent qu'avant la formation, les femmes mobilisaient déjà leurs compétences davantage que les hommes. Cela peut s'expliquer par le niveau d'engagement très élevé qui a été noté auprès des femmes et qui a été confirmé par nos entretiens avec les bureaux municipaux. En effet dans la plupart des communes, les femmes attendaient avec impatience les formations pour mieux s'engager et surtout élargir leur domaine de compétence. Ce qui laisse penser que pour les domaines dans lesquelles elles s'estimaient déjà compétentes, elles étaient également déjà actives. Cette tendance s'est maintenue après la formation. Toutefois, l'écart dans la FUC entre les hommes et les femmes s'est réduit en passant de 0.12 avant la formation à 0.4 après la formation.

De même, les baisses de l'activité des élu-e-s qui est attribuable à la COVID 19 sont nettement moins prononcées au niveau des élu-e-s qui ont participé aux formations. En effet, en termes de mobilisation des compétences, même s'il est noté dans toutes les communes une baisse de cet indicateur qui pourrait être attribuée à la COVID 19 selon les différentes interviews effectuées, cette baisse est significativement moins prononcée chez les élu-e-s et agents des communes formées et principalement chez les femmes élu-e-s formées. Ces dernières auraient ainsi été sensiblement plus actives que les hommes dans le cadre de l'exercice de leur fonction, durant le premier mois de lutte contre la COVID 19, toutes choses étant égale par ailleurs.



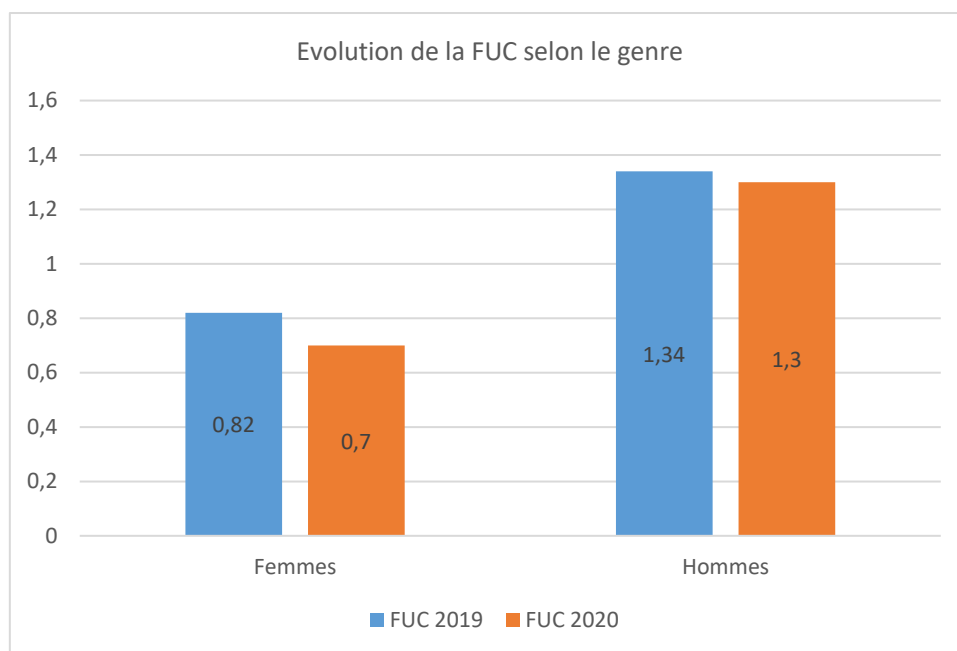


Figure 11 : FUC moyenne par sexe avant et après la formation

#### 4. Aperçu global sur l'évolution des scores de compétence

##### a) Evolution des scores de calcul du NGC selon les communes

Pour fournir un aperçu global de nos résultats, nous avons effectué une analyse de l'ensemble des compétences maîtrisées ou pas pour chacune des communes. Les résultats présentés dans le tableau 12 ci-après nous ont permis de voir pour chaque commune, les compétences dans lesquelles les élu-e-s étaient le plus à l'aise et celles dans lesquelles des faiblesses étaient à noter avant et après la formation. Pour chaque commune, nous avons en rouge les compétences dans lesquelles les élu-e-s sont moins à l'aise, suivi des compétences dans lesquelles ils/elles sont moyens en couleur orange et ensuite les compétences dans lesquelles ils/elles sont totalement à l'aise en vert. En d'autres mots, plus le score pour une compétence est élevé dans une commune comparativement à l'ensemble des autres compétences de la même commune, plus cette compétence sera dans le vert. Si non, la compétence sera entre le jaune, l'orange et le rouge pour cette commune.

Nous remarquons ainsi que, quelle que soit la période (avant ou après la formation), pour l'ensemble des communes, les compétences générales sont relativement peu assimilées, notamment la *connaissance des textes relatives à la décentralisation et à la parité*, la maîtrise de la *langue officielle de travail* et la *culture du numérique*. Nous avons dans ces données une confirmation des résultats de la baseline qui faisait ressortir le manque de connaissance du Code général des collectivités locales et donc des normes et principes qui gouvernent le fonctionnement de la commune. La maîtrise imparfaite du français, langue de travail et de communication au sein de l'administration, le décrochage par rapport à l'outil informatique – qui est une autre forme d'analphabétisme- rendent pratiquement impossible un pilotage performant et respectueux des textes dans les communes. Si une stagnation et au mieux une légère amélioration est notée ici ou là après les formations, il ne faut pas s'en étonner ; ce type de compétences nécessite qu'on y consacre un temps substantiel, ou à défaut de consacrer l'essentiel des efforts dans les compétences essentielles, notamment la connaissance des textes. C'est ici que l'appui d'une administration de très haut niveau, maîtrisant elle les langues et les nouvelles technologies, pourra permettre une complémentarité intelligente.

Si on rajoute à ce tableau, des compétences faibles relativement aux procédures administratives, à la *police municipale*, à *l'état civil*, au *management transversal*, et aux finances compétences évaluées auprès des agents territoriaux et des adjoints au maire, il s'avère que ce sont les prérogatives essentielles des collectivités territoriales qui sont ici en jeu. Les compétences relatives à une démocratie locale et à une participation politique plus vibrantes mesurées à travers *l'information*, la *médiation*, la *promotion* et *l'appropriation*, montre que les scores pour toutes les communes sont également faibles ; Seule la compétence liée à *l'accueil* recueille des scores moyens. C'est à Golléré et à Gamadji Saré que nous trouvons les scores de compétence en termes d'*accueil* les plus faibles alors que Podor et Guédé Chantier enregistrent les scores les plus élevés pour cette compétence.

L'analyse entre les performances d'avant et d'après formation montre qu'en général, le tableau est devenu plus clair (jaune et vert) en passant de 2019 à 2020 (du haut vers le bas) excepté pour les valeurs qui étaient déjà dans le rouge vif. Lorsque l'on s'intéresse au budget par exemple, on remarque que les scores sont passés de valeurs comprises entre 11 et 23 avant la formation en 2019 à des valeurs comprises entre 17 et 31 en 2020. Toutes les communes formées ont connu une hausse notable de leurs scores pour cette compétence. Cela suggère que les formations auraient contribué à améliorer les niveaux de compétences pour la matière budgétaire. Toutefois, même dans les communes non formées (Aéré Lao, Bodé Lao), il est également noté une légère évolution des scores entre 2019 et 2020. L'évolution des scores dans les communes formées ne peut être alors imputable au seul fait de la formation. L'hypothèse d'une évolution naturelle liée au caractère itératif de l'exercice budgétaire semble raisonnable. La période semble être une variable importante à prendre en charge car il semblerait que de façon naturelle (sans qu'il y ait besoin de formation), certaines compétences des élus s'améliorent de façon incrémentale dans le temps. Cet effet de l'expérience et de la répétition, est marginal mais il existe, même s'il est nettement moins important que celui que procure le renforcement de capacités.

Cette piste suggère de manière forte de privilégier les formations en début de mandat pour éviter les années « perdues », celles pendant lesquelles les élu-e-s sont précisément dans le processus d'apprentissage des règles et procédures. Un mandat utile est celui pour lequel, dès la prise de fonction, les connaissances, compétences et codes sont acquis et exercés.

Tableau 6 : Evolution des scores de calcul du NGC pour chaque commune et chaque compétence

Commune	Année	Connaissance	Langue française	Langue étrangère	Culture numérique	Accueil	Administration	Police municipale	Etat Civil	Management transversal	Gestion du Personnel	Budget	Genre	Information	Commande	Suivi	Evaluation	Finance	Coordination	Redevabilité	Argumentation	Analyse Stratégique	Médiation	Gestion de conflit	Participation au budget	Initiative	Action publique	Décentralisation	Promotion	Négociation	Mobilisation	Appropriation	Concertation
Aéré Lao	19	8	4	7	3	14	2	5	2	1	18	17	12	6	16	13	15	8	16	22	14	21	0	15	23	15	17	17	11	20	15	1	12
Aéré Lao	20	8	2	4	3	17	2	7	2	1	23	19	15	8	23	22	22	11	24	21	15	21	0	22	22	19	19	19	12	25	21	2	11
Bodé Lao	19	5	4	5	0	12	0	3	2	0	18	18	13	4	18	13	15	6	18	26	17	24	0	15	25	16	20	20	7	21	17	1	8
Bodé Lao	20	9	1	2	1	17	0	3	2	0	22	19	15	3	20	14	23	7	26	21	18	22	0	23	23	19	22	24	7	24	23	1	10
Dodel	19	6	4	6	0	17	2	2	2	1	23	22	15	4	22	15	20	5	20	27	22	26	0	17	26	18	23	24	6	25	20	1	10
Dodel	20	5	4	8	0	12	2	3	3	1	17	18	12	4	17	18	16	4	17	15	17	16	0	19	17	14	16	16	4	16	15	2	9
Gamadji Saré	19	5	1	3	1	10	1	2	3	0	17	17	10	2	17	10	13	3	15	16	15	15	0	14	13	9	15	14	2	17	13	2	6
Gamadji Saré	20	6	0	4	1	18	1	4	3	2	25	28	17	3	26	25	24	3	26	22	20	24	0	20	29	22	27	21	2	23	20	2	6
Ndioum	19	8	2	4	0	11	2	4	2	0	18	16	12	0	17	11	19	0	16	21	14	17	0	16	17	9	17	19	0	18	15	4	9
Ndioum	20	7	1	7	0	13	2	4	2	0	18	24	16	0	24	16	16	0	19	16	13	15	0	12	20	16	17	21	0	22	19	3	9
Guédé Chantier	19	5	5	6	2	15	3	2	2	2	18	24	15	2	15	9	12	0	13	25	17	20	0	13	21	13	16	14	0	21	11	0	9
Guédé Chantier	20	9	1	6	3	22	4	3	4	4	31	32	18	5	28	27	27	2	29	24	26	22	0	23	31	28	26	26	4	27	26	0	10
Mboumba	19	9	3	8	1	15	2	5	3	2	19	17	14	3	22	15	12	4	20	20	16	19	0	17	14	11	14	15	3	19	16	1	11
Mboumba	20	9	4	8	2	16	1	5	2	2	25	24	15	4	23	17	17	4	21	18	15	18	0	16	20	17	18	19	5	19	18	1	13
Golléré	19	7	1	6	0	9	0	1	1	0	11	14	11	1	18	13	7	2	15	18	13	14	0	12	12	8	15	12	2	17	10	1	8
Golléré	20	8	1	8	0	18	1	1	1	0	26	34	16	2	28	22	26	2	29	24	26	24	0	31	28	26	25	27	3	23	28	1	9
Méri	19	6	2	4	0	14	0	0	0	0	13	16	12	4	19	14	11	10	21	23	15	16	0	13	9	12	17	18	8	20	17	0	8
Méri	20	8	1	6	0	12	0	0	0	0	23	28	14	6	21	12	14	8	19	17	17	15	0	20	18	17	17	20	9	20	18	0	9
Ndiandane	19	5	4	7	4	13	2	7	3	1	19	17	7	5	19	12	12	8	15	21	18	20	2	16	7	13	10	14	9	15	13	1	9
Ndiandane	20	7	7	8	5	19	2	9	3	3	27	24	17	8	29	21	21	12	21	26	22	22	1	21	22	21	22	20	12	21	19	1	13
Ndiayène Pendao	19	6	4	7	3	16	2	8	5	3	20	11	13	9	23	18	15	9	17	16	17	15	0	16	7	14	16	14	10	19	14	0	9
Ndiayène Pendao	20	8	4	8	5	15	0	8	5	4	24	28	16	8	24	16	14	8	16	15	14	14	0	16	16	14	14	14	8	15	15	0	12
Podor	19	7	4	9	7	16	2	7	2	3	23	16	11	7	21	14	17	7	17	24	21	18	1	17	10	16	20	19	7	18	19	0	11
Podor	20	12	5	11	6	21	1	10	1	2	26	22	16	7	28	22	21	8	23	23	24	23	1	23	23	21	23	21	10	22	21	0	17

#### a. Evolution des scores de calcul du NGC selon la fonction

La même analyse qui précède appliquée aux différentes fonctions occupées par les élu-e-s et agents territoriaux révèle également une évolution positive des scores de compétences. Pour les élu-e-s simples par exemple, il est noté que pour toutes les compétences qui les concernent, il y a une évolution positive entre les différentes périodes de la formation sauf pour la redevabilité. Le même phénomène est observé chez les secrétaires municipaux, sauf pour le cas de la commande. Pour les agents de recouvrement, c'est seulement la culture du numérique, l'accueil et l'analyse stratégique qui n'ont pas évolué positivement. Chez les présidents de commission et les agents d'état civil, il n'y a aucune baisse observée des scores de compétences après la formation. Ils ont tous évolués positivement pour ces deux fonctions. Pour les adjoints au maire, seuls la moitié, 11 sur 22 des domaines de compétence dont le budget, la gestion du personnel, la commande, le suivi et l'évaluation ont vu leur score s'améliorer après la formation.

#### b. Evolution des scores de calcul du NGC selon le sexe

L'analyse en termes de sexes révèle que pour les compétences générales, c'est uniquement les scores liés à la connaissance des textes (sur l'acte 3 et la parité) qui ont un peu évolué. Les scores de compétences en langue française, langue étrangère ou culture du numérique n'ont pas évolué. Pour les compétences spécifiques, il y a une évolution des scores concernant l'accueil alors que pour certaines compétences qui sont plus recherchées chez les membres du bureau ou les agents territoriaux (Administration, Etat Civil, Police Municipal et Management transversal), les scores sont faibles durant les deux périodes mêmes si une légère évolution positive est notée, surtout chez les hommes. Pour le reste des compétences spécifiques, il est globalement noté une évolution positive des scores de compétences, quel que soit le sexe. Par ailleurs, les femmes semblent avoir fait des progrès remarquables après la formation. On remarque ainsi que pour certains domaines de compétences spécifiques comme la capacité d'initiative, elles auraient rattrapé leur retard par rapport aux hommes allant même jusqu'à obtenir un score final de compétence plus élevé.

Fonction	Année	Connaissance	Langue française	Langue étrangère	Culture numérique	Accueil	Administration	Police municipale	Etat Civil	Management transversal	Gestion du Personnel	Budget	Genre	Information	Commande	Suivi	Evaluation	Finance	Coordination	Redevabilité	Argumentation	Analyse Stratégique	Médiation	Gestion de conflit	Participation au budget	Initiative	Action publique	Décentralisation	Promotion	Négociation	Mobilisation	Appropriation	Concertation
adjoint	19	9	5	8	0	20	24	35	27	0	30	22	19	0	28	22	25	0	26	0	0	28	0	32	32	0	0	26	0	23	0	27	13
adjoint	20	9	3	8	0	23	21	36	27	0	35	29	20	0	30	26	29	0	27	0	0	31	0	32	27	0	0	24	0	34	0	27	13
elu_simple	19	6	2	5	0	12	0	0	0	0	16	18	13	0	18	11	14	0	18	24	18	20	0	15	20	14	19	18	0	21	16	0	8
elu_simple	20	7	2	6	0	15	0	0	0	0	20	25	15	0	22	19	21	0	24	21	19	20	0	20	23	21	23	22	0	22	23	0	9
sec_mun	19	11	6	12	19	22	18	31	30	27	41	28	21	24	36	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
sec_mun	20	12	8	12	23	27	18	40	33	36	39	33	22	27	34	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19
ag_recouv	19	2	2	7	16	16	0	0	0	0	20	0	15	0	23	0	0	0	0	0	26	27	28	12	0	0	0	0	0	0	0	0	4
ag_recouv	20	6	8	8	12	11	0	0	0	0	27	0	0	0	27	0	0	0	0	0	31	30	27	16	0	0	0	0	0	0	0	0	14
pdt_com	19	7	4	7	0	15	0	0	0	0	23	19	11	13	23	18	19	20	21	28	21	23	0	20	15	19	21	21	23	23	21	0	11
pdt_com	20	9	4	7	0	16	0	0	0	0	29	24	17	15	27	23	23	23	25	26	26	25	0	28	26	23	23	22	25	25	23	0	13
etat_civil	19	6	3	9	18	19	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
etat_civil	20	8	5	11	22	21	0	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	

Sexe	Année	Connaissance	Langue française	Langue étrangère	Culture numérique	Accueil	Administration	Police municipale	Etat Civil	Management transversal	Gestion du Personnel	Budget	Genre	Information	Commande	Suivi	Evaluation	Finance	Coordination	Redevabilité	Argumentation	Analyse Stratégique	Médiation	Gestion de conflit	Participation au budget	Initiative	Action publique	Décentralisation	Promotion	Négociation	Mobilisation	Appropriation	Concertation
Femmes	19	6	2	5	1	12	1	2	1	0	15	17	11	1	16	10	13	2	15	22	16	18	0	13	18	13	17	17	2	20	15	0	8
Femmes	20	6	1	5	1	15	1	2	1	0	19	23	14	2	21	18	20	2	23	19	18	19	0	20	22	20	22	20	2	21	21	1	7
Hommes	19	7	4	8	3	16	2	6	3	1	22	18	13	7	22	16	16	8	19	23	18	21	0	18	17	15	17	19	9	20	17	2	11
Hommes	20	9	4	8	3	17	2	7	4	2	26	24	16	7	25	21	20	9	22	20	19	21	0	21	22	18	19	21	9	21	19	2	13

### c. Evolution des scores de calcul de la FUC selon la commune

Le tableau 13 présente l'évolution des scores de la FUC dans les différentes communes avant et après la formation. Le procédé est le même que pour le tableau 12. Nous pouvons remarquer que ce sont les compétences dans lesquelles les élu-e-s sont le plus à l'aise et ont donc des scores de calcul de NGC les plus élevés, qui sont également les plus mobilisées. Autrement dit, les compétences pour lesquelles les scores de NGC sont dans le rouge dans le tableau 12 ont également leur score de FUC (tableau 13) qui sont globalement restés dans le rouge et les compétences pour lesquelles les scores de NGC sont dans le vert dans le tableau 12 ont aussi leur score de FUC dans le vert dans le tableau 13, quelle que soit la commune. Ce résultat assez logique témoigne de la bonne fiabilité des données car une compétence pour laquelle un-e élu-e a déclaré avoir une faible maîtrise ne devrait pas a priori être souvent utilisée dans l'exercice de ses fonctions.

L'analyse des FUC avant et après formation révèle qu'il y a eu une certaine évolution dans l'utilisation de certaines compétences, notamment celles dans lesquelles les élu-e-s étaient déjà à l'aise. C'est ainsi qu'on peut remarquer que les compétences ont ainsi été, en général, moins mobilisées après la formation qu'avant la formation (tableau 13) même si elles semblent être mieux maîtrisées (tableau 12). Nous attribuons ce résultat sur la faiblesse de la mobilisation des compétences (qui sera confirmée dans les prochains paragraphes sur l'estimation de l'impact de la formation) à la situation particulière des restrictions aux rassemblements et mobilités liées la COVID 19. Ces restrictions ont en effet affecté la bonne marche des activités des conseils municipaux juste après les dernières sessions de formation jusqu'au moment de la collecte finale des données.

Entre la fin des formations et les enquêtes de l'évaluation, un maximum de quatre mois se sont écoulés. L'impact de ce décalage temporel est différent selon l'indicateur de résultat analysé. Pour ce qui est du NGC, il s'agit d'une certaine manière d'évaluer ce que les élu-e-s et agent formés ont bien assimilé. Les élu-e-s ne font que restituer ce qu'ils ont retenu et la manière dont ils ont compris les connaissances qui leur ont été partagées. Il n'y a eu ainsi aucune difficulté à estimer ce résultat. Par contre, pour l'estimation de l'impact de la formation sur le comportement des élu-e-s et notamment sur la mobilisation des compétences acquises lors de leur formation dans l'exercice de leur mission (FUC), il est clair que la période d'observation était trop courte et trop complexe pour espérer constater un changement. Les élu-e-s eux-mêmes ont rapportés qu'ils n'avaient pas eu l'occasion de mobiliser certaines de leurs compétences dans le contexte du confinement.



Tableau 7 : Evolution des scores de calcul du NGC pour chaque commune et chaque compétence

Commune	Année	Langue française	Langue étrangère	Culture numérique	Accueil	Administration	Police municipale	Etat Civil	Management transversal	Gestion du Personnel	Budget	Genre	Information	Commande	Suivi	Evaluation	Finance	Coordination	Redevabilité	Argumentation	Analyse Stratégique	Médiation	Gestion de conflit	Participation au budget	Initiative	Action publique	Décentralisation	Promotion	Négociation	Mobilisation	Appropriation	Concertation
Aéré Lao	19	2	0	1	1	7	6	14	12	12	7	7	6	4	7	7	9	13	10	10	6	8	0	7	10	9	9	7	10	10	10	12
Aéré Lao	20	2	0	1	4	5	6	12	8	0	5	5	5	3	5	4	7	11	7	8	4	7	0	5	8	7	7	6	8	6	7	12
Bodé Lao	19	1	0	1	2	6	3	9	3	0	6	4	4	2	8	8	9	12	12	9	5	8	0	7	9	8	10	9	11	9	9	12
Bodé Lao	20	1	0	1	8	5	0	8	3	0	4	3	3	1	6	3	5	11	7	8	3	5	0	4	6	4	5	5	9	5	4	12
Dodel	19	2	1	2	0	5	4	12	8	12	6	6	4	6	6	6	6	8	6	7	5	6	0	7	6	5	7	7	8	7	7	12
Dodel	20	2	1	2	2	5	7	12	8	12	6	6	4	6	6	6	6	8	6	7	5	6	0	7	6	5	6	7	8	6	7	9
Gamadj Saré	19	0	0	0	0	3	2	12	3	0	3	2	1	3	2	2	4	4	7	3	0	2	0	2	7	3	8	3	0	3	2	1
Gamadj Saré	20	0	0	0	2	1	3	14	2	12	2	2	1	1	2	1	4	4	5	3	1	1	0	1	4	1	4	1	0	2	2	1
Ndioum	19	1	0	1	0	5	12	15	12	0	7	11	3	0	5	8	4	0	9	5	2	4	0	2	8	5	5	5	0	5	5	12
Ndioum	20	1	0	1	0	5	12	15	12	0	6	12	5	0	8	8	4	0	10	5	3	4	0	3	8	5	5	5	0	5	7	12
Guédé Chantier	19	2	0	1	2	6	0	12	12	15	1	2	3	5	4	3	4	3	8	5	3	2	0	2	10	6	7	5	0	4	3	0
Guédé Chantier	20	2	0	1	8	5	0	12	12	15	2	4	2	2	3	2	1	0	5	4	1	2	0	2	5	3	3	1	0	3	1	0
Mboumba	19	3	0	2	2	6	14	15	12	15	8	8	4	4	5	6	4	8	9	6	3	6	0	1	6	6	6	3	7	4	6	12
Mboumba	20	3	0	2	8	6	14	15	12	15	7	9	6	3	9	8	5	8	10	6	4	7	0	3	7	6	6	5	7	6	7	12
Golléré	19	3	0	1	0	6	15	12	15	0	6	6	3	2	7	6	8	14	9	7	4	4	0	7	9	6	6	5	12	5	10	1
Golléré	20	3	0	1	0	6	15	12	15	0	5	8	4	1	7	6	7	14	7	5	5	4	0	8	7	6	6	5	8	4	8	1
Méri	19	1	0	1	0	7	0	0	0	0	9	10	5	1	6	8	4	9	10	9	6	7	0	4	6	5	8	8	6	11	10	0
Méri	20	1	0	1	0	7	0	0	0	0	9	10	7	0	9	10	4	8	10	9	6	7	0	4	6	5	8	9	6	12	11	0
Ndiandane	19	3	2	2	1	7	6	14	12	12	8	9	5	3	8	9	9	9	12	9	8	10	9	9	8	8	6	6	7	9	9	1
Ndiandane	20	3	1	2	6	6	6	14	12	12	7	8	6	3	7	7	7	9	9	9	7	8	9	7	6	8	6	4	5	7	7	1
Ndiayène Pendao	19	2	0	1	1	7	0	15	15	15	10	11	6	7	7	7	5	10	9	9	7	8	0	5	7	6	5	4	9	7	11	0
Ndiayène Pendao	20	2	0	1	5	7	0	15	15	15	10	11	8	7	10	7	5	10	9	9	7	8	0	5	7	6	5	5	9	8	11	0
Podor	19	4	0	3	2	7	12	8	12	12	7	6	5	6	7	7	5	7	9	8	6	5	0	8	7	5	8	5	4	6	5	0
Podor	20	4	0	3	6	7	12	8	12	12	8	5	4	5	6	5	5	4	6	8	5	5	0	7	6	5	7	7	2	4	5	0

#### d. Evolution des scores de calcul de la FUC selon la fonction

Comme pour l'analyse en termes de commune, l'analyse en termes de fonction montre également une évolution très faible des scores de fréquence de mobilisation des compétences. Alors que les scores de niveau de mobilisation des compétences générales n'ont pas bougé quelle que soit la fonction presque, les scores de niveau de mobilisation des compétences spécifiques semblent avoir stagné pour les adjoints au maire et relativement régresser pour les élu-e-s simples. Il en est de même pour les agents de recouvrement, les présidents de commission et les agents d'état civil dont le score pour le domaine de compétence du même nom est passé de 14 à 12. Comme expliqué précédemment, nous pensons a priori que les restrictions liées à la pandémie de la COVID 19 ont contribué à empêcher la mobilisation des compétences des élu-e-s et agents dans le cadre des activités des collectivités territoriales. Certains élu-e-s sont en effet revenus sur cela et l'ont annoncé comme motif du manque d'application concrète des acquis après la formation.

#### f. Evolution des scores de calcul de la FUC selon le sexe

L'analyse en termes de sexe donne également les mêmes résultats et ne révèle aucune surprise. Pour tous les domaines de compétence (générales comme spécifiques), il n'y a que la compétence en accueil qui révèle un score qui a évolué. Que ce soit chez les femmes, ou chez les hommes, les autres compétences n'ont pas vu leur score évoluer.

Fonction	Année	Langue française	Langue étrangère	Culture numérique	Accueil	Administration	Police municipale	Etat Civil	Management transversal	Gestion du Personnel	Budget	Genre	Information	Commande	Suivi	Evaluation	Finance	Coordination	Redevabilité	Argumentation	Analyse Stratégique	Médiation	Gestion de conflit	Participation au bud-	Initiative	Action publique	Décentralisation	Promotion	Négociation	Mobilisation	Appropriation	Concertation
adjoint	19	4	0	3	0	8	9	12	9	0	11	9	7	0	13	11	10	0	12	0	0	12	0	7	12	0	0	8	0	11	0	8
adjoint	20	4	0	3	0	7	9	12	10	0	10	12	8	0	12	10	10	0	11	0	0	11	0	10	12	0	0	8	0	11	0	8
elu_simple	19	1	0	1	0	5	0	12	12	0	5	6	2	8	5	5	6	3	8	6	3	4	0	4	7	5	8	5	0	5	7	12
elu_simple	20	1	0	1	0	5	0	0	0	0	4	6	3	0	5	5	5	0	0	5	3	4	0	3	0	4	6	4	0	4	6	0
sec_mun	19	5	1	5	1	8	3	12	10	12	11	9	8	7	10	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
sec_mun	20	5	1	5	5	7	4	12	9	12	9	9	9	6	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ag_recouv	19	2	2	2	0	4	0	0	0	0	8	0	0	0	10	0	0	0	0	9	6	8	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ag_recouv	20	2	2	2	1	3	0	0	0	0	9	0	0	0	10	0	0	0	0	10	6	8	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pdt_com	19	2	0	2	0	6	0	0	0	0	9	7	7	3	8	8	7	10	9	11	9	9	0	8	9	9	6	6	8	10	8	0
pdt_com	20	2	0	2	0	5	0	0	0	0	8	6	6	3	7	6	6	9	7	11	7	8	0	7	7	8	5	6	7	9	7	0
etat_civil	19	5	0	3	2	9	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
etat_civil	20	5	0	3	7	8	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sexe	Année	Langue française	Langue étrangère	Culture numérique	Accueil	Administration	Police municipale	Etat Civil	Management transversal	Gestion du Personnel	Budget	Genre	Information	Commande	Suivi	Evaluation	Finance	Coordination	Redevabilité	Argumentation	Analyse Stratégique	Médiation	Gestion de conflit	Participation au bud-	Initiative	Action publique	Décentralisation	Promotion	Négociation	Mobilisation	Appropriation	Concertation
Femmes	19	1	0	1	2	5	5	12	6	12	5	5	2	3	4	4	5	8	8	6	3	4	0	4	7	5	7	5	6	5	7	12
Femmes	20	1	0	1	7	4	5	11	6	12	4	5	3	1	5	4	4	7	7	5	3	4	0	4	5	4	5	4	4	4	5	8
Hommes	19	3	1	2	1	7	6	13	11	12	8	8	5	4	8	8	7	10	10	9	6	7	6	6	8	7	7	6	8	8	8	8
Hommes	20	3	0	2	5	6	7	12	10	12	8	7	6	4	8	7	7	9	8	8	6	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	8

## IV. EFFETS DE LA FORMATION

---

Avant de mesurer les effets du programme de renforcement de capacités, nous analysons d'abord la différence des résultats sur la base de tests de significativité des différences. Cette analyse nous permettra d'apprécier pour chaque indicateur de résultat, NGC et FUC, la différence des résultats qu'il peut y avoir entre le début de la formation et la fin de la formation d'une part et la différence des résultats entre les élu-e-s et agents formés et ceux qui ne sont pas formés.

### **Significativité statistique**

Il est souvent difficile d'interroger toute la population d'une étude à cause de raisons pratiques (trop vaste, trop cher). Dans ce cas on utilise un échantillon. Celui-ci est une sélection de la population, choisie pour refléter la population le mieux possible. Il devient alors nécessaire de trouver des moyens de vérifier que tous les calculs effectués sur cet échantillon reflètent ce qui se passe véritablement au sein de la population étudiée. C'est ainsi que l'on procède à des tests de significativité statistiques.

En statistiques, le résultat d'études qui portent sur des échantillons de population est dit statistiquement significatif lorsqu'il semble exprimer de façon fiable un fait auquel on s'intéresse, par exemple la différence entre 2 groupes. Autrement dit, il est alors très peu probable que ce résultat apparent soit en fait trompeur. La significativité statistique est donc un indicateur de validité ou de fiabilité d'un résultat. Elle répond à la question de savoir à quel point un résultat trouvé est vrai.

Des niveaux de confiance sont ainsi définis pour déterminer jusqu'à quel point la différence de moyenne trouvée entre les deux groupes témoigne d'une similitude entre les groupes ou pas. Un niveau de confiance de 95% est souvent choisi dans la plupart des études correspondant à une marge d'erreur de 5% en ce qui concerne la fiabilité des résultats. Cette marge d'erreur peut descendre à 90% ou monter à 99% selon que plus ou moins de précisions dans les résultats soit souhaitée. Autrement dit avec un risque de se tromper de 1%, 5% ou 10%. Le risque de se tromper dans ces cas de figure signifie que si on choisit encore un autre échantillon et on refait la différence des moyennes, on trouvera le même résultat 99 fois sur 100 (risque d'erreur de 1%) ; 95 fois sur 100 (risque d'erreur de 95%) ou 90 fois sur 100 (risque d'erreur de 10%). Au-delà de ces niveaux d'erreur tolérés, des risques d'erreur plus élevées conduisent à ne plus faire confiance à la différence trouvée et à se dire que les résultats ne permettent pas de se prononcer.

Les seuils de significativité retenus sont 1% =très significatif, 5% = assez significatif et 10% = significatif.

### **1. Différence moyenne entre les NGC des élu-e-s et agents formés entre 2019 et 2020**

Pour comprendre comment le NGC a évolué entre les deux périodes qui séparent le renforcement de capacité que les élu-e-s et agents du groupe de traitement ont reçu comparativement aux élu-e-s et agents qui ne sont pas formés, nous faisons un test de significativité de la différence des moyennes entre les performances de ces deux groupes avant et après la formation. Autrement dit, nous regroupons nos trois

groupes de traitement en un seul groupe qui est le groupe des formés constitué de 9 communes qui ont participé à l'étude. Ce groupe des formés est ensuite comparé au groupe des non-formés qui est le groupe de contrôle. Les hommes formés sont ainsi comparés aux hommes non formés et les femmes formées aux femmes non-formées. Les résultats obtenus sont développés dans les paragraphes suivants.

#### a) Différence moyenne du NGC chez toutes les femmes formées (élu-e-s et agents)

- Entre 2019 et 2020 :

Pour les Femmes formées : Entre 2019 et 2020 le NGC moyen des élues et agents formés est passé de 1.015 à 1.239 soit une hausse de 0.224 point. Le test de significativité de la différence entre les deux périodes s'est révélé concluant au seuil de 1% suggérant qu'il y a bien eu un progrès significatif dans l'évolution du NGC des élues (et agents) formées après qu'elles aient reçu le renforcement de capacité.

Femmes non formées : Pour les élues et agents non formés, le NGC moyen entre 2019 et 2020 n'a pas progressé et un faible recul est noté. Le NGC moyen des femmes non formées est passée en effet de 1.082 à 1.081 soit une baisse absolument insignifiante de 0.001 point. Le manque de significativité de cette différence au plan statistique suggère que les deux valeurs (celle de 2019 et celle de 2020) sont identiques.

A ce stade, nous ne pouvons pas avancer une explication quant aux causes de la progression du NGC des élu-e-s formées comparativement à la stagnation du NGC des élues non formées. Même si nous pouvons faire l'hypothèse que c'est du fait de la formation, ce sont seulement les résultats de la double différence appariée qui pourront confirmer ou infirmer cette piste. Ici, nous analysons seulement les différences entre les évolutions des NGC dans les deux groupes et pour le moment nous ne les attribuons pas péremptoirement à notre intervention.

- Entre les femmes formées et non formées

On a remarqué qu'entre les deux périodes, le NGC moyen des élues et agents avait significativement progressé. Qu'en est-t-il toutefois de la différence du NGC moyen entre le groupe des femmes formées et le groupe des femmes non formées pour chaque période (avant la formation en 2019 et après la formation en 2020) ?

En 2019 : la différence entre le NGC moyen des femmes formées et des femmes non formées était de 0.067 et cette différence n'était pas significative. Ce résultat suggère qu'avant la formation les femmes formées avait quasiment le même NGC moyen que les femmes des communes non-formées. Les points de départ semblent alors être les mêmes.

En 2020 : le NGC moyen des femmes formées (1.239) était significativement plus élevé que celui des femmes non formées (1.041) de 0.198. Comparé à 2019, le NGC moyen pour les femmes formées était donc devenu significativement plus élevé et on pourrait penser que la formation y est pour quelque chose. Les résultats de la double différence appariée confirmeront ou infirmeront cette hypothèse.

#### b) Différence moyenne du NGC chez tous les hommes formés (élu-e-s et agents)

- Entre 2019 et 2020

Pour les hommes formés : Entre 2019 et 2020, la différence des NGC moyens a augmenté de 0.307. Les résultats sur le test de significativité montrent que cette hausse est très significative.

Pour les hommes non formés : Leur NGC moyen n'a pas progressé. Au contraire, un faible recul de 0.041 a été noté entre 2019 et 2020 (1,347 à 1,306). Toutefois, cette baisse n'est pas significative. Cela signifie qu'elle peut être négligée et que le NGC des hommes non formés est resté le même sur la période.

- Entre les hommes formés et non formés

En 2019 : La différence entre le NGC moyen des hommes formés et des hommes non formés est de 0.08. Le test de significativité montre que cette différence n'est pas significative. Donc avant la formation, les NGC moyens des hommes formés et des hommes non formés étaient statistiquement égaux.

En 2020 : les hommes formés ont eu un NGC moyen significativement plus élevé que celui des hommes non formés de 0.267. Sachant que la différence en 2019 n'était pas significative, cela suggère que c'est le renforcement de capacités qui serait à l'origine du résultat plus élevé chez les hommes formés comparés aux hommes non formés. Les résultats de la double différence appariée confirmeront ou infirmeront cette hypothèse.

#### c) Différence moyenne du NGC de tous les élu-e-s et agents (hommes et femmes) formés

- Entre 2019 et 2020

Pour les élu-e-s et agents formés : Pour tous les élu-e-s et agents (hommes et femmes) formés, le NGC moyen est passé de 1.148 à 1.415 entre 2019 et 2020, soit une hausse significative de 0.267.

Pour les élu-e-s et agents non formés : Pour tous les élu-e-s et agents (hommes et femmes) non formés, le NGC moyen est passé de 1.214 à 1.173 soit une légère hausse non significative de 0.041.

- Entre les élu-e-s et agents (hommes et femmes) formés et non formés

En 2019 : Le NGC moyen des élu-e-s et agents formés était plus élevé que celui de ceux qui ne sont pas formés de 0.066 en 2019. Cette différence n'est cependant pas significative suggérant que les deux groupes avaient presque les mêmes points de départ.

En 2020 : le NGC moyen des élu-e-s et agents formés comparativement aux agents non formés est plus élevé de 0.242. Cette différence est significative comparée à celle de 2019. La double différence appariée permettra d'identifier la partie de cette évolution attribuable à la formation.

#### d) Différence moyenne du NGC des élu-e-s simples

- Entre 2019 et 2020

Pour les élu-e-s simples formés : Entre 2019 et 2020, la différence entre le NGC moyen des élu-e-s simples formés a progressé significativement de 0.242 passant de 1.054 à 1.297.

Pour les élu-e-s simples non formés : Le NGC moyen est passé de 1.082 à 1 soit une baisse de 0.082 du NGC moyen entre 2019 et 2020.

- Entre les élu-e-s simples formés et non formés

En 2019 : le NGC des élu-e-s simples formés en 2019 était plus faible que le NGC moyen des élu-e-s qui n'étaient pas formés de 0.028. Toutefois cette différence n'est pas significative d'après les tests de significativité. Ce qui nous amène à conclure que les élu-e-s étaient sur le même NGC moyen avant que le renforcement de capacité ne débute.

En 2020 : Après la formation le NGC moyen des élu-e-s simples formés était de 1.297 alors que celui des élu-e-s non formés était de 1 soit une différence significative de 0.297. La formation pourrait également être à l'origine de cette amélioration du NGC des élu-e-s simples formés comparés aux élu-e-s simples non formés même si cela reste à être confirmé.

#### e) Différence moyenne du NGC des présidents de commission

- Entre 2019 et 2020

Pour les présidents de commission formés : Entre 2019 et 2020, leur NGC moyen a progressé significativement de 0.294 en passant de 1.172 à 1.466 avec une significativité de 5% montrant qu'il y a bien une différence en faveur de l'année 2020.

Pour les présidents de commission non formés : Ils ont vu leur NGC moyen passé de 1.321 à 1.25 soit une baisse de - 0.071 qui n'est pas significative et qui suggère donc que leur NGC n'a pas évolué entre les deux périodes.



- **Entre les présidents formés et les présidents non formés**

En 2019 : le NGC moyen des présidents de commission formés comparativement aux présidents de commission non formés était de 1.172 contre 1.321. Cette différence de 0.149 est faible et elle est faveur des présidents non formés avant que la formation n'ait débuté.

En 2020 : La différence entre les NGC moyens entre présidents de commission formés et présidents de commission non formés était de 0.217 avec 1.466 pour les présidents de commission formés et 1.25 pour les présidents de commission non formés. Cette différence est significative au seuil de 10%. Il y a donc une certaine différence entre les NGC des élus formés comparativement aux élus non formés.

L'ensemble des résultats présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau 14. L'analyse de ces résultats montre que les NGC moyens des élu-e-s et agents territoriaux qui ont participé au renforcement de capacité ont progressé significativement entre 2019 et 2020 alors que ceux des élu-e-s et agents non formés sont restés les mêmes sur la période. De même, la comparaison entre les NGC moyens des élu-e-s et agents formés comparés aux élu-e-s et agents non formés pour chaque période montre qu'avant la formation (en 2019) il n'y avait pas de différence significative entre les deux groupes alors qu'après la formation (2020) la différence entre les deux groupes était devenue très significative et positive en faveur des élu-e-s et agents formés. On pourrait donc avancer comme hypothèse que la formation a eu un impact positif sur le NGC des élu-e-s qui l'ont reçue. Les résultats de l'analyse à travers la double différence appariée nous permettront de confirmer ou nuancer cette hypothèse.

*Tableau 14 : Résultats des tests de significativité de la différence des NGC entre les élu-e-s et agents territoriaux formés et non formés avant et après la formation*

	<b>Période</b>	<b>Différence moyenne de NGC (formés)</b>	<b>Différence moyenne de NGC (non-formés)</b>	<b>Différence des différences moyennes de NGC</b>
<b>Femmes</b>	2020	1.239	1.041	0.198***
	2019	1.015	1.082	-0.067
	Différence par période	0.224***	- 0.041	////////////////////
<b>Hommes</b>	2020	1.573	1.306	0.267**
	2019	1.267	1.347	- 0.080
	Différence par période	0.307***	- 0.041	////////////////////
<b>Hommes et femmes</b>	2020	1.415	1.173	0.242***
	2019	1.148	1.214	- 0.066
	Différence par période	0.267***	- 0.041	////////////////////
<b>Elu-e-s simples</b>	2020	1.297	1	0.297***
	2019	1.054	1.082	- 0.028
	Différence par période	0.242***	- 0.082	////////////////////
<b>Présidents de commission</b>	2020	1.466	1.25	0.217*
	2019	1.172	1.321	- 0.149
	Différence par période	0.294**	-0.071	////////////////////

Notes : Le tableau présente la significativité des différences de moyennes entre les NGC des élu-e-s et agents territoriaux formés et non formés entre 2019 et 2020. Les seuils de significativités retenus sont de 1% (\*\*\*) très significatif), 5% (\*\* assez significatif) et 10% (\* significatif).

Pour les adjoints au maire, seulement dix d'entre eux ont participé à l'étude (5 formés et 5 non formés) et cela ne permet pas de faire des comparaisons robustes au plan statistique. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas effectué de tests statistiques pour cette fonction de même que pour les secrétaires municipaux et les autres agents territoriaux.

## 2. Différence entre les NGC selon les groupes de traitement

Notre design expérimental reposait toutefois sur l'hypothèse que la formation d'un seul sexe (H ou F) ou une formation mixte (H et F) pourrait avoir des résultats différents et nous permettre d'identifier les meilleurs formats d'apprentissage pour les élu-e-s insérés dans une culture spécifique. Autrement dit, former les femmes seules ou former les hommes seuls pourrait non seulement donner des résultats différents mais induire des bénéfices spécifiques comparativement au fait de former tous les élu-e-s sans tenir compte du sexe ou vice versa. C'est ce qui explique notre schéma en trois groupes de traitement différents au niveau des 9 communes formées. Nous procédons ici à l'analyse des différences de résultat, notamment des différences de NGC moyennes entre chacune de ces trois groupes de traitement et le groupe de comparaison. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

### a) Différence moyenne du NGC entre le groupe de formation mixte et le groupe de comparaison

- Entre 2019 et 2020

Entre 2019 et 2020, on peut noter une évolution positive du niveau global de compétence dans le groupe de traitement mixte. Toutefois cette évolution est statistiquement très faible comme le montre le niveau de significativité également très faible qui est trouvé (90% au lieu de 95% ou 99%). Par la même occasion, dans le groupe de comparaison, aucune différence significative n'est notée entre les deux périodes de l'étude. A priori, la formation pourrait avoir eu un effet positif sur les NGC des élu-e-s qui ont été formés en commun sans distinction de sexe. Ce résultat pourra être vérifié durant l'estimation de l'impact de la formation.

- Entre les formés et les non-formés

La comparaison des performances entre les formés du groupe de traitement mixte et les non formés confirme que les deux groupes étaient identiques pour ce qui est de leur NGC moyens avant la formation en 2019. En effet, aucune différence significative entre les groupes n'est trouvée durant cette année. Par contre, à partir de 2020, on note une différence significative en faveur des élu-e-s et agents du groupe de traitement mixte qui ont une moyenne supérieure à celle du groupe de comparaison. Toutefois, comme pour la comparaison entre les périodes, la différence de moyenne entre les groupes n'est significative qu'au seuil de 10%.

### b) Différence moyenne du NGC entre le groupe de formation des femmes seules et le groupe de comparaison

- Entre 2019 et 2020

Dans le groupe pour lequel seules les femmes sont ciblées par la formation, on note une différence très significative (avec une marge d'erreur inférieure à 1%) entre les NGC de 2019 et 2020. En effet, il y a eu une progression de 0,311 soit une progression de 30% environ entre ces deux périodes. Pour le groupe de contrôle, aucune différence significative entre les moyennes de 2019 et 2020 n'a été observée.

- Entre les formées et les non-formées

En 2019, les femmes formées seules ne présentaient pas de NGC différents de ceux des femmes du groupe de comparaison. Aucune différence significative de leur NGC n'a été trouvée à cette période. Par contre, l'analyse montre que pour les femmes formées seules, comparativement aux femmes du groupe non formé, le NGC a progressé de 30% environ passant de 1.041 à 1.355, soit une hausse de 0.314.

c) Différence moyenne du NGC entre le groupe de formation des femmes seules et le groupe de comparaison

● Entre 2019 et 2020 :

Dans le groupe de formation des hommes seuls, il est également constaté une différence très significative entre 2019 et 2020 (0.386) correspondant à une hausse de 23% alors que chez les hommes du groupe de comparaison, aucune différence significative n'a été observée. Il y a là aussi à penser que la formation à entrainer une amélioration du NGC des hommes formés seuls.

● Entre les formés et les non-formés :

En 2019, aucune différence significative n'a été trouvée entre les hommes formés seuls et les hommes du groupe de comparaison. Cela témoigne de la comparabilité des groupes avant la formation. En 2020, les hommes formés seuls ont obtenu un NGC moyen significativement plus élevé de 0.354 point que le NGC moyen du groupe de comparaison, soit une hausse de 21%.

	Période	Différence moyenne de NGC (formés)	Différence moyenne de NGC (non-formés)	Différence des différences moyennes de NGC
<b>Formation mixte</b>	2020	1.264	1.173	0.090*
	2019	1.132	1.214	-0.082
	Différence par période	0.132*	0.041	////////////////////
<b>Formation des femmes seules</b>	2020	1.355	1.041	0.314***
	2019	1.044	1.081	-0.037
	Différence par période	0.311***	0.041	////////////////////
<b>Formation des hommes seuls</b>	2020	1.659	1.306	0.354***
	2019	1.272	1.347	-0.074
	Différence par période	0.386***	- 0.041	////////////////////

Les progressions les plus remarquables adviennent lorsque l'on forme les élus séparément. Lorsque les hommes ne sont pas présents, les femmes apprennent mieux. L'inverse est tout aussi vérifié. Sans doute le fait d'avoir un niveau similaire, de partager les mêmes expériences de genre et pour les femmes de ne pas avoir à souffrir un complexe d'infériorité en présence des hommes, plus âgés, ayant plus de mandats et davantage socialisés à prendre la parole en public, facilitent l'apprentissage. On affiche plus aisément ses limites quand on est dans un « entre-soi ».

### 3. Fréquence d'utilisation des compétences (FUC) moyenne

a) Différence moyenne de la FUC chez les femmes

● Entre 2019 et 2020

Pour les femmes formées : les résultats montrent que les compétences sont moins fréquemment utilisées en passant de 2019 à 2020. La fréquence d'utilisation passe en moyenne de 0.641 à 0.597 sur une échelle de 0 à 3. Ce qui constitue une baisse de 0.045. Toutefois cette baisse n'est pas significative ce qui signifie que statistiquement, il n'y a pas de différence entre les FUC des deux périodes chez les femmes (élues ou agents) formés.

Pour les femmes non formées : Entre 2019 et 2020, la FUC moyenne a diminué également. Toutefois, cette baisse de la moyenne des FUC de 0.224 (1.061 à 0.836) n'est pas significative. Pour ces femmes qui n'ont pas participé au renforcement de capacité, nous ne pouvons pas dire également qu'il y a eu une différence statistique entre les FUC entre 2019 et 2020. La FUC est restée la même sur la période en moyenne.

- **Entre les femmes formées et non formées**

En 2019 : Avant la formation, la FUC moyenne des femmes formées était de 0.641 alors que celle des femmes non formées était de 1.061. Soit une différence en faveur des femmes non formées de 0.419. Le test de significativité a également montré que ce résultat est significatif au seuil de 1%. Donc avant même que le renforcement de capacité ne soit effectué pour les femmes à qui il était destiné, il y avait déjà une différence significative de FUC en moyenne, en faveur des femmes non formées.

En 2020 : Après la formation on note une baisse de moitié de l'écart dans la FUC moyenne qui était en faveur des femmes non formées. La FUC moyenne des femmes formées était de 0.597 alors que celle des femmes non formées était de 0.836, soit une différence de 0.239 qui est significative au seuil de 1%. Cette différence étant plus faible que la différence qui est notée en 2019, on pourrait croire que c'est la formation qui a permis un certain rattrapage des femmes qui en ont bénéficié. Cette hypothèse ne peut toutefois être confirmée qu'après estimation de l'impact net de la formation.

### b) Différence moyenne de la FUC chez les hommes

- **Entre 2019 et 2020**

Pour les hommes formés : Contrairement aux femmes formées, les hommes formés ont légèrement plus fréquemment utilisé leurs compétences après la formation qu'avant la formation en moyenne. En effet, entre 2019 et 2020, la fréquence d'utilisation des compétences a augmenté de 0.027 en moyenne. Ce résultat n'est toutefois pas significatif laissant suggérer que statistiquement, la FUC moyenne de 2019 n'est pas différente de celle de 2020 chez les hommes formés.

Pour les hommes non formés : Ils ont par contre vu leur FUC moyenne entre 2019 et 2020 baisser de 0.122. Toutefois, cette baisse n'est pas également significative et que donc les deux FUC moyenne sont statistiquement les mêmes pour les élu-e-s et agents de ces communes aussi.

- **Entre les hommes formés et non formés**

En 2019 : La FUC moyenne pour les élu-e-s formés était de 1.333 alors que pour les élu-e-s non formés la FUC moyenne était de 1.347, soit une légère différence de 0.013 en faveur des élu-e-s non formés qui n'est pas significative. Donc statistiquement, les deux groupes étaient sur la même ligne de départ avant la formation et en moyenne les hommes élus et agents des communes formés et non formés mobilisaient avec la même fréquence leur compétence dans l'exercice de leur fonction, toutes choses étant égale par ailleurs.

En 2020 : Après la formation également, la FUC moyenne pour les élu-e-s non formés est restée supérieure à celle des élu-e-s formés (1.36 contre 1.224). Cette différence n'est pas significative. Donc après la formation également les FUC sont restées les mêmes en moyenne dans les deux groupes. Il semblerait alors que la formation n'a pas modifié le comportement des hommes élu-e-s et agents qui l'ont reçu ou que d'autres facteurs ont atténué son effet. L'estimation de l'impact à travers la double différence appariée nous permettra de vérifier si tel est le cas ou pas.

### c) Différence moyenne de la FUC chez les hommes et femmes (dans leur ensemble)

- **Entre 2019 et 2020**

Pour tous les élu-e-s et agents formés (hommes et femmes) : Pour l'ensemble des élu-e-s et agents formés, quelle que soit leur fonction dans la municipalité, la FUC moyenne entre 2019 et 2020 n'a pas évolué. Elle aurait même baissé très légèrement de 0.007, ce qui n'est manifestement pas significatif.

Pour tous les élu-e-s et agents (hommes et femmes non formés) : Pour l'ensemble des hommes et femmes non formés également, il y a eu une baisse de la FUC moyenne entre 2019 et 2020 de 0.173. Cette baisse est significative au seuil de 10%. Comme ces élu-e-s et agents sont dans des communes qui n'ont pas bénéficié de la formation alors qu'une baisse significative de leur FUC est notée, cela nous conforte dans notre hypothèse selon laquelle d'autres facteurs autres que la formation, seraient à l'origine de la baisse généralisée notée également au niveau des communes formées.

- **Entre les hommes formés et non formés**

2019 : Avant la formation, les élu-e-s et agents formés ont obtenu une moyenne de la FUC de 1.007 contre 1.204 pour les élu-e-s et agents qui ne sont pas formés. Soit une différence significative de 0.197. On peut remarquer en comparant ce résultat avec le résultat séparé par sexe que c'est la différence chez les femmes qui explique le plus la différence lorsque les deux sexes sont groupés.

Après la formation : La différence entre les moyennes des FUC demeure mais elle a beaucoup diminué passant de 0.197 en 2019 à 0.030 en 2020 en faveur des élu-e-s non formé-e-s. Il n'y a donc pas de différences significatives après la formation. L'hypothèse des restrictions liées à la COVID 19 et de leur impact négatif sur les activités des conseils municipaux peut-être avancée comme raison qui aurait atténué l'effet de la formation. Toutefois, cet effet devrait être le même aussi au niveau des communes non formées. On pourrait alors avancer que ce résultat s'explique par la faiblesse du temps d'observation des effets de la formation. Les résultats de la double différence appariée nous permettront de confirmer ou pas ce résultat pour avancer de possibles explications par la suite.

#### d) Différence moyenne de la FUC des élu-e-s simples

- **Entre 2019 et 2020**

Pour les élu-e-s simples formés : La distinction entre élu-e-s simples et élu-e-s avec fonction montre également les mêmes tendances qui demeurent valables pour ce groupe dont la FUC moyenne est presque restée la même entre 2019 et 2020 passant de 0.75 à 0.758. Une faible progression qui n'est manifestement pas significative.

Pour les élu-e-s simples non formés : Pour ces élu-e-s, une baisse de 0.183 de la FUC moyenne est notée passant de 1 en 2019 à 0.817 en 2020. Cette baisse n'est pas également significative. Les FUC moyennes de 2019 et de 2020 sont par conséquent les mêmes pour les élu-e-s simples non formés.

- **Entre les élu-e-s simples formés et non formés**

En 2019 : Avant la formation, La FUC moyenne pour les élu-e-s simples qui devaient être formé-e-s était déjà significativement plus faible de 0.25 que celle des élu-e-s des communes qui ne devaient pas bénéficier de la formation.

En 2020 : Après la formation l'écart de 2019 entre les deux groupes (élu-e-s simples formé-e-s et non formé-e-s) va se réduire considérablement au point de ne plus devenir significatif. La différence passe en effet de 0.25 à 0.058 même si elle est toujours en faveur du groupe non formé. Les résultats de la double différence appariée vont ici encore nous permettre d'affiner ce résultat en comparant les élu-e-s qui avaient les mêmes caractéristiques de départ en 2019.

#### e) Différence moyenne de la FUC des présidents de commission

- **Entre 2019 et 2020**

Pour les présidents de commission formés : Comme pour les élu-e-s simples, les présidents de commission formés ont aussi une FUC moyenne qui a baissé entre 2019 et 2020 mais pas de manière significative. Leur FUC moyenne est passée en effet de 1.344 à 1.166. Donc le résultat est statistiquement le même sur la période.

Pour les présidents de commission non formés : Pour ces présidents, la FUC moyenne a également diminué en passant de 1.571 à 1.321 soit une baisse de 0.25 qui est faiblement significatif.

- **Entre les présidents de commission formés et non formés**

En 2019 : Avant le début de la formation, les présidents de commission à qui le programme de renforcement de capacité était destiné avaient un niveau de FUC moyenne de 1.344 contre 1.571 pour les présidents de commission qui ne devaient pas recevoir la formation. La différence n'étant pas significative, nous pouvons considérer qu'ici également les points de départ sont les mêmes.

En 2020 : Après la formation également, la FUC moyenne des présidents de commission des communes formées était plus faible que celle des présidents de commission des communes non formées avec une différence de l'ordre de 0.157. Cette différence ne signifie pas encore une fois que la formation n'a pas eu d'effet car elle (la différence) n'est pas significative. Donc, statistiquement, les deux FUC moyenne au niveau des deux groupes sont équivalentes. Il conviendra après appariement de vérifier si ces résultats se confirmeront.

*Tableau 15 : Résultats des tests de significativité de la différence des FUC entre les élu-e-s et agents territoriaux formés et non formés avant et après la formation*

	Période	Différence moyenne de FUC (formés)	Différence moyenne de FUC (non-formés)	Différence des différences moyennes de FUC
<b>Femmes</b>	2020	0.597	0.836	- 0.239**
	2019	0.641	1.061	- 0.419***
	Différence par période	- 0.045	-0.224	////////////////////
<b>Hommes</b>	2020	1.36	1.224	- 0.135
	2019	1.333	1.347	- 0.013
	Différence par période	0.027	-0.122	////////////////////
<b>Hommes et femmes</b>	2020	1	1.030	- 0.030
	2019	1.007	1.204	- 0.197**
	Différence par période	- 0.007	- 0.173*	////////////////////
<b>Elu-e-s simples</b>	2020	0.758	0.817	- 0.058
	2019	0.75	1	- 0.25**
	Différence par période	0.008	-0.183	////////////////////
<b>Présidents de commission</b>	2020	1.166	1.321	- 0.154
	2019	1.344	1.571	- 0.227
	Différence par période	- 0.178	- 0.25	////////////////////

Les résultats de l'analyse de la différence des FUC moyenne, avant et après la formation sont résumés dans le tableau 15. Notre analyse montre qu'il n'y a pas eu de différence significative dans la fréquence à laquelle les compétences ont été mobilisées avant ou après le programme de renforcement de capacités. Ce résultat est valable à la fois pour les élu-e-s et agents des communes formées que pour ceux des communes non formées. Même si la comparaison des performances en termes de FUC moyenne entre les élu-e-s et agents formés et ceux qui n'ont pas participé aux formations a révélé une différence positive en faveur de ceux qui sont dans les communes non formées, surtout chez les femmes élues, la tendance globale est qu'il n'y a pas de différence entre les deux groupes après la formation qui pourrait être attribuée à cette dernière. En effet, une seule différence des FUC moyenne est notée après la formation entre les deux groupes et cette différence existait déjà avant la formation. Il s'agit de la FUC moyenne des femmes élues. Pour le reste, à chaque fois qu'une différence est notée avant la formation, elle disparaît après cette dernière. Les résultats de la double différence appariée permettront de vérifier si la formation explique ou pas la réduction des écarts après formation qui fait que les FUC des élu-e-s et agents formés se rapproche toujours de celle des élu-e-s et agents non formés qui était déjà plus élevée.

#### 4. Différence entre les FUC selon les groupes de traitement

##### a) Différence moyenne de la FUC entre le groupe de formation mixte et le groupe de comparaison

- Entre 2019 et 2020

Entre 2019 et 2020, aucune différence significative n'est notée dans la fréquence moyenne de mobilisation des compétences (FUC) pour le groupe de traitement mixte. Par contre, dans le groupe de comparaison, il est noté une faible baisse et par conséquent faiblement significative (seulement au seuil de 10%) entre les deux périodes de l'étude. On pourrait ainsi penser que dans le contexte de la COVID 19, la formation aurait contribué à pousser les élu-e-s du groupe de formation mixte à plus ou moins garder leur niveau de dynamisme d'avant la pandémie alors que pour le groupe de comparaison, la mobilisation des compétences a chuté au même moment.

- Entre les formés et les non-formés

La comparaison des performances entre les formés du groupe de traitement mixte et les non formés montre qu'il y'aurait une légère différence faiblement significative (avec une marge d'erreur de 10%) en faveur du groupe de comparaison. Cette différence de 0.2 point n'est toutefois plus observée après la formation. En effet, en 2020, aucune différence significative n'est observée. On pourrait ainsi penser que ce sont les formations qui auraient permis au groupe de traitement mixte de maintenir son niveau de mobilisation des compétences en moyennes au moment où pour le groupe de comparaison, la FUC a diminué.

##### b) Différence moyenne de la FUC entre le groupe de formation des femmes seules et le groupe de comparaison

- Entre 2019 et 2020

Dans le groupe pour lequel seules les femmes sont ciblées par la formation, aucune différence significative n'est notée entre les FUC des femmes formées seules entre 2019 et 2020. Par contre, pour le groupe de comparaison, il est noté chez les femmes qui en font partie une baisse faible et donc peu significative (niveau de confiance de 90 ou risque d'erreur de 10% seulement).

- Entre les formées et les non-formées

En 2019, les femmes formées semblaient avoir déjà un niveau de mobilisation des compétences (FUC) significativement plus faible de 0.439 point, soit une différence 41% environ. Après la formation en 2020, cette différence entre la FUC du groupe des femmes formées seules et des femmes du groupe de comparaison a subsisté en demeurant toujours très significative. Toutefois elle semble avoir été réduite passant de 41% à 39%. Ces résultats ne permettent pas d'avancer des hypothèses sur les effets ou impact de la formation chez les femmes formées seules. Les résultats de la double différence appariée seront ainsi indispensables pour nous permettre de trancher.

##### c) Différence moyenne de la FUC entre le groupe de formation des hommes seuls et le groupe de comparaison

- Entre 2019 et 2020 :

Dans le groupe de formation des hommes seuls, il n'est constaté aucune différence significative entre les deux périodes (avant la formation et après la formation). Il en est de même pour le groupe de contrôle. Les FUC des de chacun des deux groupes semblent donc être restées les mêmes entre les deux périodes.



- **Entre les formés et les non-formés :**

En 2019, aucune différence significative n'a été trouvée entre les hommes formés seuls et les hommes du groupe de comparaison en termes de fréquence de mobilisation des compétences. Le même résultat est observé en 2020, notamment l'absence de différence significative entre les FUC des deux groupes. Cela peut-être soit lié à l'absence d'impact de la formation sur la mobilisation des compétences dans ce groupe ou que l'impact aurait été observé par le choc induit par la pandémie à COVID 19 qui a ralenti les activités des élu-e-s. L'interprétation des résultats après l'analyse par la double différence appariée reviendra largement sur cette hypothèse.

	Période	Différence moyenne de FUC (formés)	Différence moyenne de FUC (non-formés)	Différence des différences moyennes de FUC
<b>Formation mixte</b>	2020	1.094	1.03	0.063
	2019	1	1.2	-0.2*
	Différence par période	0.094	- 0.173*	////////////////////
<b>Formation des femmes</b>	2020	0.511	0.837	- 0.325***
	2019	0.622	1.061	-0.439***
	Différence par période	-0.111	-0.224*	////////////////////
<b>Formation des hommes</b>	2020	1.386	1.1224	0.162
	2019	1.410	1.346	0.062
	Différence par période	- 0.223	- 0.122	////////////////////

## 5. Estimation de l'Impact du renforcement de capacité

### a) Impact sur le NGC

#### Impact global

Cette analyse nous permet de répondre à la question de savoir si les changements effectivement constatés entre le NGC des élu-e-s et agents formés et non formés peut être attribuable à la participation au programme de formation. Les résultats de l'estimation de l'impact sur le NGC par la méthode de la double différence appariée sont présentés en considérant un groupe de traitement global regroupant tous les élu-e-s formés pour les comparer au groupe de comparaison d'une part (voir tableau 16) ; et en comparant chacun des trois groupes de traitement avec le groupe de comparaison d'autre part (voir tableau 17).

Tableau 16 : Estimation de l'impact de la formation des élu-e-s sur leur NGC

		Groupe de traitement	Groupe de comparaison
<b>Pour l'ensemble des élu-e-s et agents</b>	Etape 1 : Nombre de personnes appariées par la méthode du voisin le plus proche	142	93
	Etape 2 : Différence moyenne des NGC avant et après la formation	0.267	-0.064
	Etape 3 : Impact = différence des différences	<b>0.332***<sup>3</sup></b>	

<sup>3</sup> Les trois astérisques sur le résultat signifient qu'il est significatif au seuil de 1%. Autrement dit, on peut faire confiance au résultat à 99% ou que le risque de se tromper (risque d'erreur) est seulement de 1%.



<b>Pour les élu-e-s et agents femmes</b>	Nombre de personnes appariées par la méthode du voisin le plus proche	46	67
	Différence moyenne des NGC avant et après la formation	0.224	-0.022
	Différence des différences pour les élu-e-s femmes	<b>0.246**</b>	
<b>Pour les élu-e-s et agents hommes</b>	Nombre de personnes appariées par la méthode du voisin le plus proche	75	47
	Différence moyenne des NGC avant et après la formation	0.306	-0.106
	Différence des différences pour les élu-e-s hommes	<b>0.413**</b>	

Pour chacun des élu-e-s du groupe de traitement et du groupe de comparaison ainsi appariés, il a été calculé la différence dans le temps du NGC de sorte à obtenir pour chaque élu ou agent l'évolution de cet indicateur entre les deux périodes qui séparent le renforcement de capacité qui a été fourni aux bénéficiaires du programme. La moyenne de ces différences pour chaque groupe (traitement et comparaison) est fournie par les résultats de l'étape 2 du tableau 16. L'impact du programme est obtenu en faisant un test sur la significativité de la différence de ces deux différences moyennes. C'est le résultat de la double différence appariée. Sa significativité au seuil de 1% (c'est-à-dire avec seulement un risque de se tromper de 1%) et l'ensemble de la procédure d'estimation nous permettent d'affirmer que le programme de renforcement de capacité expérimenté a été à l'origine de l'amélioration du NGC des élu-e-s qui en ont bénéficié de l'ordre de 0.332 point.

Concernant la différenciation de l'impact selon le sexe, le constat est que c'est pour les hommes que l'effet de la formation semble être le plus notable avec une amélioration de leur NGC de 0.413 en moyenne. Chez les femmes, l'amélioration du NGC semble être plus modeste mais il demeure important et significatif car une progression de 0.246 est également notée. On peut alors en conclure que la formation a autant permis d'améliorer la compétence des hommes que celle des femmes qui l'ont reçu.

### b) Impact désagrégé

Après estimation de l'impact sur la base d'un groupe de traitement unifié, nous avons estimé le résultat de la double différence appariée sur la base du modèle de design qui considère les trois groupes de traitement de manière séparée. D'abord l'impact est estimé au niveau du groupe de traitement mixte, suivi de l'impact au niveau du groupe de formation des femmes seules avant de terminer avec l'impact au niveau du groupe de formation des hommes seuls.

On se rend compte que pour tous les trois groupes, un impact significatif et positif attribuable aux formations déroulées est obtenu. Ces dernières ont ainsi amélioré le NGC des élu-e-s dans le cas où ils ont reçu les formations soit sans distinction de sexe, soit en formant les femmes seules, soit en formant les hommes seuls. Toutefois, il est à noter que cet impact est beaucoup plus important lorsque les formations sont effectuées de manière séparée. Les formations ont augmenté le NGC des hommes qui ont été formés seuls de 0.492 point, celui des femmes formées seules de 0.315 point alors que chez les hommes et femmes formés ensemble, le groupe a vu son NGC augmenté uniquement de 0.187 point.

		<b>Groupe de traitement</b>	<b>Groupe de comparaison</b>
<b>Formation mixte</b>	Etape 1 : Nombre de personnes appariées par la méthode du voisin le plus proche	53	91

	Etape 2 : Différence moyenne des NGC avant et après la formation	0.132	-0.056
	Etape 3 : Impact = différence des différences	<b>0.187***<sup>4</sup></b>	
<b>Formation des femmes</b>	Nombre de personnes appariées par la méthode du voisin le plus proche	41	44
	Différence moyenne des NGC avant et après la formation	0.292	-0.023
	Différence des différences pour les élu-e-s femmes	<b>0.315***</b>	
<b>Formation des hommes</b>	Nombre de personnes appariées par la méthode du voisin le plus proche	42	36
	Différence moyenne des NGC avant et après la formation	0.380	-0.111
	Différence des différences pour les élu-e-s hommes	<b>0.492***</b>	

### c) Impact sur la FUC

Les résultats précédents ont montré que le programme de renforcement de capacité des élu-e-s et agents territoriaux a permis de relever leur NGC en moyenne. Toutefois, l'objectif final recherché est que cela améliore la qualité de la gouvernance locale, la participation politique des femmes et le niveau de développement économique des communes (à moyen et long termes). En faisant l'hypothèse que cela nécessiterait que les élu-e-s fassent plus souvent appel aux compétences qu'ils/elles ont acquises ou améliorées grâce à la formation, il convient de vérifier si la progression du NGC se traduit également par une plus fréquente mobilisation de ces dernières par les élu-e-s et agents dans le cadre de notre expérience. C'est ainsi que nous procédons à l'estimation de l'impact de la formation sur la FUC également. Les résultats sont présentés dans le tableau 17 suivant.

Tableau 17 : Estimation de l'impact de la formation des élu-e-s sur la FUC

		<b>Groupe de traitement</b>	<b>Groupe de comparaison</b>
<b>Pour l'ensemble des élu-e-s et agents</b>	Nombre de personnes appariées	142	95
	Différence moyenne des FUC avant et après la formation	- 0.170	- 0.007
	Différence des différences pour l'ensemble des élu-e-s	<b>0.163**</b>	
<b>Pour les élu-e-s et agents femmes</b>	Nombre de personnes appariées	67	47
	Différence moyenne des FUC avant et après la formation	-0.045	-0.212
	Différence des différences pour les élu-e-s femmes	<b>0.167**</b>	
<b>Pour les élu-e-s et agents hommes</b>	Nombre de personnes appariées	75	47
	Différence moyenne des FUC avant et après la formation	0.027	-0.127
	Différence des différences pour les élu-e-s hommes	<b>0.154</b>	

<sup>4</sup> Les deux astérisques sur le résultat signifient qu'il est significatif au seuil de 5%. Autrement dit, on peut faire confiance au résultat à 95% ou que le risque de se tromper (risque d'erreur) est seulement de 5%.

L'appariement dans le cadre de cette estimation de l'impact de la formation sur le renforcement de capacité a concerné 95 élu-e-s et agents du groupe de comparaison qui ont été appariés à 142 élu-e-s et agents du groupe de traitement. C'est ainsi que 4 élu-e-s et agents du groupe de comparaison ont été éliminés de l'échantillon. Comme pour le cas de l'estimation de l'impact sur le NGC, ici aussi, l'appariement a été effectué sur la base des caractéristiques observables que sont le sexe, l'âge et la fonction des élu-e-s et agents auxquelles nous avons ajoutés le NGC. Cela nous a permis de prendre en compte dans l'appariement les élu-e-s qui ont les mêmes NGC pour s'assurer que des groupes similaires en termes de niveau de compétence sont comparés dans le cadre de la fréquence avec laquelle ils mobilisent ces compétences.

L'analyse de l'évolution entre les deux périodes (avant et après formation) de la FUC moyenne par groupe montre qu'il y a une amélioration de la mobilisation des compétences ou devrait-on dire une atténuation de la baisse de la FUC en moyenne due à d'autres facteurs. En effet, en moyenne, la fréquence à laquelle les compétences sont mobilisées avant la formation est plus élevée comparée à la fréquence à laquelle elle est mobilisée après la formation. C'est ce qui explique la différence négative entre les deux périodes. Presque pour tous les groupes sauf pour le groupe des hommes formés. Toutefois, cette différence est plus prononcée pour le groupe de comparaison que pour le groupe de traitement. Nos interviews avec les bureaux municipaux ainsi que les autres données qualitatives collectées ont en effet révélé que dans toutes les communes la pandémie de la COVID 19 a limité l'action des élu-e-s durant cette période et par conséquent l'utilisation de leurs compétences dans le cadre de leur mission. Toutefois, nos résultats révèlent que la formation a atténué significativement la baisse de la FUC moyenne dans le groupe des femmes élu-e-s qui en ont bénéficié de 0.167 point. Chez les hommes également, la baisse de la FUC que les bureaux de toutes les communes ont attribuée à la COVID 19 est plus prononcée dans les communes non formées. Cela suggère que la formation aurait aussi réduit l'effet de la COVID 19 dans la FUC par les hommes en moyenne au niveau des communes formées même si ce résultat n'est pas significatif.

#### d) Impact désagrégé

L'analyse basée sur les groupes de traitement pris individuellement en les comparant au groupe de contrôle révèle une baisse significative de la mobilisation des compétences par les élu-e-s et agents territoriaux attribuable également à la formation reçue. Autrement dit, les élu-e-s et agents qui ont été formés sans séparation des hommes et des femmes ont subi une baisse de 0.258 point de la fréquence à laquelle ils mobilisaient leur compétence à cause de la formation. Ce résultat assez invraisemblable ne prend pas en compte encore une fois l'effet de la pandémie de la COVID 19 et devra être interprété en considérant ce facteur qui selon les bureaux municipaux a fortement contribué à la réduction des activités entre Mars et Avril 2020. Pour les groupes de formation des femmes seules et de formation des hommes seuls, aucun impact significatif n'a également été trouvé. Cela suggère que leur FUC n'a pas évolué entre les deux périodes (avant et après la formation) même si leur NGC a significativement progressé.

		Groupe de traitement	Groupe de comparaison
<b>Formation mixte</b>	Nombre de personnes appariées	53	73
	Différence moyenne des FUC avant et après la formation	0.094	- 0.164
	Différence des différences pour l'ensemble des élu-e-s	<b>-0.258***</b>	
<b>Formation des femmes</b>	Nombre de personnes appariées	67	47
	Différence moyenne des FUC avant et après la formation	-0.125	-0.204
	Différence des différences pour les élu-e-s femmes	<b>0.079</b>	
<b>Formation des hommes</b>	Nombre de personnes appariées	35	42
	Différence moyenne des FUC avant et après la formation	0.024	-0.143
	Différence des différences pour les élu-e-s hommes	<b>0.119</b>	

## V. ANALYSE COUT-BENEFICE DE LA FORMATION

L'analyse coût-bénéfice permet d'estimer les bénéfices totaux espérés du programme comparé aux coûts totaux prévus (Banque Mondiale, 2011). Cette analyse permet de confronter les résultats sur l'impact ou l'effet du programme aux efforts qui ont permis de les réaliser avec comme objectif de vérifier si les bénéfices obtenus au final surpassent les coûts de mise en œuvre. L'analyse coût-bénéfice permet ainsi de savoir si le programme offre un bon rapport qualité-prix par rapport à d'autres programmes similaires ou d'autres moyens de le mettre en œuvre. C'est la comparaison entre les différentes analyses coûts-bénéfice de différents programmes similaires ou des moyens de délivrer un même programme qui sera appelé « analyse coût-efficacité ».

L'analyse coût-bénéfice permet de résumer les résultats complexes de la mise en œuvre d'un programme en un résultat simple de coûts désagrégés pour une unité délivrée. Par exemple, dans notre cas de figure, l'analyse coût-bénéfice nous permet de répondre aux deux questions suivantes :

- **Combien coûte une journée de formation d'un élu ?**
- **Qu'est-ce qu'elle rapporte également ?**

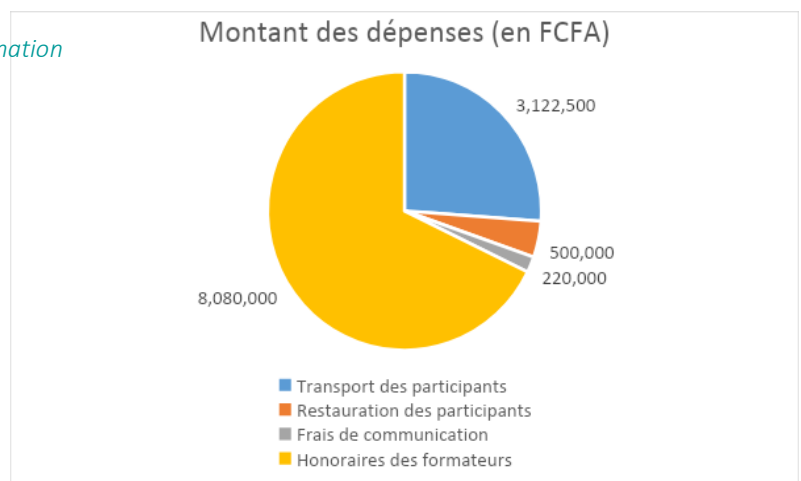
Les réponses à ces questions permettront d'avoir des bases standards de comparaison avec d'autres programmes similaires pour lesquels la même analyse coût-bénéfice désagrégée est effectuée afin de déterminer lequel des programmes est le plus efficace. Cette analyse permet aux décideurs politiques ou responsables de la mise en œuvre d'avoir une base de choix parmi plusieurs moyens de réaliser des objectifs similaires.

### 1. Analyse du coût

La première étape de l'analyse coût-bénéfice consiste à collecter les données de coûts du programme, par exemple de l'ensemble des activités liées au renforcement de capacité des élu-e-s. Les coûts qui concernent des dépenses institutionnelles qui auraient existé même en dehors de l'intervention ou du programme ne sont pas pris en compte. Il s'agit par exemple des coûts administratifs. Dans notre étude, la formation a été effectuée par des formateurs indépendants dont le seul rôle était de dérouler ces formations. Leur honoraire est donc entièrement considéré dans l'évaluation des coûts.

En plus des honoraires des formateurs, la principale dépense dans le cadre de notre étude a concerné l'organisation des séances de formation. Ces dernières ont nécessité en effet des frais de prise en charge du transport et de la restauration des élus. Pour coordonner la préparation des séances de formation, des frais de communication de points focaux chargés de relayer l'information et de faciliter la coordination ont été nécessaires.

Figure 15 : Les différentes dépenses de la formation



Le graphique suivant présente les dépenses qui ont été nécessaires à la formation des élu-e-s. Au total, 11 922 500 FCFA (18 178.22 euros) ont été dépensées pour les quatre formations. Ces quatre formations ont nécessité pour les 9 communes ciblées environ 25 sessions<sup>5</sup> distinctes d'une durée totale de 50 jours. Il en résulte un coût moyen, de 476 900 FCFA (727,21 Euros) par session et de 238 450 FCFA (363,61 Euros) par journée. Sachant que 186 personnes ont participé aux premières journées de formations, puis 179 aux deuxièmes journées de formation et 174 aux quatrièmes journées de formation, le nombre de participants moyens se situe à 180. Le coût de la formation de chacun de ces élu-e-s et agents est estimé à 66 236 FCFA. Sachant que chaque session de formation a duré en moyenne deux jours, ce coût représente le montant dépensé pour un total de 6 jours de formation en moyenne pour chaque élu. On se retrouve ainsi avec un coût journalier de formation pour chaque élu ou agent territorial de 11 000 FCFA (16,80 Euros) environ.

## 2. Analyse du bénéfice

Le bénéfice de la formation est celui fourni par les résultats de l'évaluation des effets. Dans notre cas il a été estimé en termes de nombre de points de compétence que la formation a permis à un élu de gagner sur une échelle de 1 à 3. Nos résultats ont estimé ce bénéfice à 0.332<sup>6</sup> en moyenne pour les différentes sessions de formation organisées pour chaque élu-e. Sachant qu'en moyenne 3 sessions de formation ont été organisées pour chaque élu à raison de deux jours par session, ce résultat représente le bénéfice de 6 jours de formation en moyenne par élu-e, toutes choses étant égales par ailleurs. On en déduit qu'une session de formation améliore le NGC des élu-e-s formées en moyenne de 0.11 et une journée de formation l'améliore de 0.055. En rapportant ce bénéfice au coût d'une journée de formation, on trouve les résultats présentés dans le tableau suivant :

*Tableau 18 : Analyse coût bénéfice de la formation*

	<b>Coût de la formation pour un élu-e en FCFA (Euros)</b>	<b>Bénéfice de la formation (en gain de NGC sur une échelle de 1 à 3)</b>
<b>1 journée</b>	11 000 (16.80 euros)	0.055
<b>1 session de 2 jours</b>	22 000 (33.56 euros)	0.11
<b>3 sessions de 2 jours</b>	66 000 (100.76 euros)	0.33
<b>Extrapolation</b>		
<b>5 sessions de 2 jours</b>	110 000 (167.94 Euros)	0.55
<b>10 sessions de 2 jours</b>	220 000 (335.87 Euros)	1.1
<b>20 sessions de 2 jours</b>	440 000 (671.76 Euros)	2.2

On peut remarquer que dans les conditions de notre étude, une journée de formation a coûté 11 000 FCFA environ par élu-e en moyenne et a permis de faire progresser le niveau de compétence de chaque élu-e en moyenne de 0.055 point sur une échelle de 1 à 3. Sachant que les élu-e-s ont reçu pour l'essentiel trois sessions de formation au minimum (4 pour les femmes), l'expérience a coûté 66 000 FCFA par élu-e pour un gain en compétence moyen de 0.33 point. Cela a fait passer le NGC moyen des élus de 1.1 en moyenne avant la formation à 1.4 sur une échelle de 1 à 3.

<sup>5</sup> En effet, on se serait retrouvé avec 27 sessions (3 sessions par communes) si les formations 2, 3 et 4 étaient organisées à Ndioum.

<sup>6</sup> Ce chiffre constitue l'estimation de l'impact (le bénéfice) des formations pour chaque élu-e-s ou agents, quel que soit son sexe, en termes d'amélioration de son Niveau Global de Compétence. Voir tableau 16.

Une extrapolation des résultats permet de remarquer que 5 sessions de formation coûteraient 110 000 FCFA (soit 167.94 Euros) pour un bénéfice en termes de niveau de compétence de 0.55 et donc un NGC qui sera de 1.55 après la formation (soit une hausse de 35%). Une dizaine de sessions de formation coûteraient 220 000 FCFA par élu-e pour un bénéfice de 1.1 et donc un NGC qui sera de 2.2 après la formation. Une vingtaine de sessions de formation coûteraient 440 000 FCFA et permettraient aux élu-e-s d'obtenir le niveau maximum de compétences dont ils ont besoin car le bilan initial de compétence a montré qu'ils viennent déjà avec un niveau de compétence de 1.1 Pour des élu-e-s avec aucune compétence de départ, passer du niveau 0 au niveau maximum de 3 coûterait 600 000 FCFA. Sachant qu'une session coûte en moyenne 22 000 FCFA, cela correspondrait à 27 sessions de formation environ.

C'est ici que l'apport du bilan initial de compétences peut s'avérer très utile en termes de gain de ressources, de temps et de cohérence de la formation par rapport aux besoins des élu-e-s. En partant des scores de compétence, il est possible d'offrir des formations adaptées à des groupes d'élu-e-s dont les besoins sont identiques et de ne pas offrir une formation universelle qui ne distingue pas les niveaux différents. Il serait même envisageable et souhaitable pour les communes de mutualiser leurs ressources pour rationaliser les dépenses de formation.

Dans un contexte où un certain nombre de programmes d'accompagnement des collectivités locales intègrent une dimension « formation », il serait intéressant de procéder à une analyse coût-bénéfice des autres modèles de renforcement de capacité pour choisir le modèle le plus efficient. Toutefois, en attendant d'avoir ces bases de comparaison, nos résultats suggèrent qu'une vingtaine de sessions de formation de deux jours, effectuées en début de mandat des élu-e-s sur la base des modules développés dans le cadre de notre expérience, permettraient d'améliorer significativement la gouvernance démocratique, la participation politique des femmes et probablement le niveau de développement économique des collectivités territoriales. Cela coûterait 440 000 FCFA par élu-e et donc 19 800 000 FCFA pour une commune de 45 élu-e-s et agents.

## VI. LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

---

### 1. L'impact positif du renforcement de capacité sur les compétences

La leçon principale qui est tirée de l'étude est qu'il existe une relation entre l'amélioration des compétences individuelles des élu-e-s et le programme de renforcement de capacité dont ils ont bénéficié. Par ailleurs, on peut affirmer que le programme a contribué à améliorer le niveau de compétence des élu-e-s et agents qui en ont bénéficié de manière significative. Il a également réduit les effets négatifs de la COVID sur la fréquence à laquelle les compétences sont mobilisées par les élu-e-s dans l'exercice de leur fonction. Nous procédons dans cette section à l'interprétation de l'ensemble des résultats de l'étude.

#### a) L'impact chez les femmes formées comparé aux hommes formés et non formés

L'analyse quantitative a montré que les femmes qui étaient dans les communes à former étaient déjà moins compétentes que les hommes de ces mêmes communes avant la formation. Leur NGC moyen (1.015) était plus faible que celui des hommes (1.267). Même les hommes qui sont dans les communes qui devaient servir de comparaison avaient un niveau de compétence moyen plus élevé (1.347) que celui de ces femmes avant que ces dernières ne soient formées. Toutefois, le constat est que la formation a permis à ces élues d'améliorer leur compétence significativement. Elles n'ont pas dépassé le NGC des hommes dans les deux groupes à la fin de la formation mais elles ont réussi à réduire significativement l'écart après la formation, ce qui n'est pas le cas des femmes non formées dont le NGC moyen est presque resté le même.

Ce précédent résultat qui met l'accent sur la résonance que la formation a eu chez les femmes qui en ont bénéficié est également ressorti de l'analyse des données qualitatives. Les interviews qui ont été effectuées avec les femmes formées ont en effet montré que ces dernières se sont beaucoup plus réjouies de la formation que les hommes qui sont formés.

*« En tout cas pour les femmes ici, moi je pense que la formation a changé beaucoup de chose. Avant on était traité comme des élus de seconde catégorie. Maintenant, ce n'est plus le cas. On est écouté car on sait que notre parole aussi compte. Si vous pouvez revenir, ce serait une bonne chose. » (Femme élue simple d'une des communes formées)*

Au-delà des femmes, les hommes formés semblent également avoir trouvé leur compte dans la formation. Beaucoup d'entre eux ont rapporté qu'ils ont commencé à demander que le bureau municipal les implique et leur rende compte de certaines activités après avoir participé à la formation. C'est ainsi qu'un secrétaire municipal d'une commune formée a rapporté que dans sa commune, les élu-e-s participent beaucoup plus aux débats et prennent de plus en plus la parole dans les réunions.

*« Il y a eu des débats houleux après la formation pour faire valoir la place des élu-e-s. C'est grâce (ou à cause) de la formation que les élu-e-s se sont réveillés pour réclamer plus d'espace dans les activités de la commune et cela a fait qu'il y a eu des débats assez houleux ». (Secrétaire municipal d'une commune formée)*

#### b) La faible mobilisation des compétences (fréquence d'utilisation) malgré l'amélioration du NGC

La relation entre compétences et utilisation de celles-ci a pu être établie par les résultats de l'analyse quantitative. En effet, il a été d'abord observé une baisse de la mobilisation des compétences (FUC) en moyenne après la formation, comparé au niveau de mobilisation déclaré par les élu-e-s et agents avant la formation. Ce résultat étant valable à la fois pour les communes formées et les communes non formées, il y a de forte chance qu'il soit expliqué par un facteur exogène comme le contexte de la COVID 19 et ses



restrictions qui étaient en vigueur vers la fin de l'étude. Cela nous a amené à nous intéresser davantage à ce résultat dans l'analyse des données qualitatives. Sur la base de l'analyse des retours et commentaires que les élu-e-s nous ont faits durant leur interview, la synthèse des leçons que les enquêteurs ont tirées de l'ensemble des discussions ainsi que les interviews que nous avons effectuées avec les bureaux municipaux, nous pouvons avancer les résultats suivants :

- **Elus compétents mais peu utiles à cause d'un pouvoir concentré entre les mains du maire**

Le fait que la mobilisation des compétences par les élu-e-s simple est très faible avant la formation (inférieur à 1 à la fois dans le groupe des élu-e-s simples formés que dans le groupe des non formés) pourrait s'expliquer par la concentration du pouvoir de décision entre les mains du maire et de ses proches collaborateurs, laissant peu d'espace d'expression aux autres élu-e-s (et donc au conseil en général) déjà handicapé par la faiblesse de leur niveau de compétence. Il s'agit là d'un problème structurel qui est revenu dans plusieurs communes. Dans certains cas, il nous a été reporté que même des activités liées à la lutte contre la COVID 19 était retardées à cause du fait que le maire est souvent absent et que rien ne peut être entrepris d'important sans lui ou sa délégation de signature. Les élu-e-s se sentent ainsi peu utiles et ont tendance même à baisser le bras quand bien même ils ont parfois un NGC assez élevé et peuvent contribuer à la recherche et la mise en œuvre de solutions. Ils estiment qu'aucun effort n'est fait pour les impliquer.

*« Le problème ici c'est que c'est le maire qui fait tout. Vous voyez mon niveau d'étude très élevé mais je peux vous dire que je ne me sens pas très utile car de toute façon le pouvoir est concentré entre les mains du maire. Je pense qu'il faut former tous les élu-e-s pour qu'ils s'impliquent totalement dans leur mission. » (Elu d'une commune non formée qui aurait un doctorat en géographie).*

- **Un début de changements grâce à la formation ?**

Même s'il est noté une faible mobilisation des compétences dans les communes avant la formation, cela a été atténué par la formation dans les communes qui l'ont reçue. Dans ces communes, la baisse de la FUC durant la période de la COVID 19 a été plus faible que dans les communes non formées. La double différence appariée a par ailleurs montré que c'est surtout chez les femmes que ce résultat a été significativement noté. On pourrait alors avancer que les femmes élu-e-s ont été relativement plus actives que les hommes élu-e-s durant la période de lutte contre la COVID 19 en termes de mobilisation des compétences, toutes choses étant égales par ailleurs.

Un début de changement est donc noté pour les communes formées malgré le temps d'observation assez court des résultats. En effet, l'analyse des données qualitatives montre que certains élu-e-s formés ont commencé à faire bouger les lignes dans leur commune. Il a été noté par exemple des élu-e-s qui n'avaient pas l'habitude d'être convoqués pour l'étude du budget de leur commune et qui ont réussi à se faire convoquer à temps et à obtenir le budget avant de se réunir en conseil pour avoir la chance de l'analyser et de pouvoir contribuer aux débats le jour de sa validation.

*« Il faut former les conseillers à nouveau. Pour le budget nous ne le parcourons point par point. Avant, on ne savait pas où est ce que le budget allait. Maintenant nous recevons la convocation et le budget 15 jours avant et on l'étudie avant de nous réunir en conseil » (élu d'une commune formée)*

*« Maintenant nous discutons longuement lors du conseil et des fois même ça chauffe car nous conseillers, n'avons plus peur car nous savons maintenant nos devoirs et droits » (élu d'une commune formée)*

Il a été également remarqué que les commissions essaient de devenir plus fonctionnelles dans les communes qui ont bénéficié de la formation. Certains bureaux municipaux ont en effet rapporté que des commissions ont commencé à se réunir sans que cela ne soit demandé par le maire ou son adjoint. Certaines de ces commissions sont parvenues à déposer des expressions de besoin pour entreprendre des activités.



Un exemple concret de changement de comportement concerne celui d'un élu d'une commission des finances qui a commencé depuis la formation à accompagner l'agent de recouvrement lorsque ce dernier part effectuer ses collectes. Selon lui, cela lui permettait d'avoir une idée du montant que la municipalité peut obtenir à travers cette source de revenus et être capable de discuter sur cette base au moment de la préparation du budget.

- **La nécessité de pérenniser le renforcement de capacité**

Un autre résultat qui ressort des différentes interviews est le besoin plusieurs fois manifesté d'avoir plus de programmes de renforcement de capacités. Ce besoin a été surtout manifesté par les femmes même si beaucoup d'hommes l'ont également abordé. Parmi les besoins de formation, ceux qui tournent autour de la question des finances sont les plus urgents. Il s'agit de la capacité à mieux comprendre le budget de la commune, la manière dont les ressources doivent être gérées et également les techniques de mobilisation de fonds.

Un autre aspect sur lequel les élu-e-s ont exprimé un besoin de formation concerne les spécialités des différentes commissions. Ainsi, les élu-e-s semblent souhaiter disposer de plus de moyens pour contribuer au développement de leur commune et également à l'augmentation des ressources de leur municipalité. Certains d'entre eux ont réclamé une formation en hydraulique pour améliorer les capacités agricoles alors que d'autres ont demandé une formation en élevage et en transformation des produits animaux.

Au-delà de la formation, certaines recommandations ont été faites pour permettre aux élu-e-s d'avoir les moyens de participer à la gouvernance de leur commune et surtout d'accroître la participation politique des femmes. Il s'agit notamment de la nécessité de traduire certains textes de travail ou de sensibiliser les maires sur la nécessité d'impliquer tous les élu-e-s et de faciliter le fonctionnement des différentes commissions. Pour les prochains programmes de formation éventuels, les élu-e-s ont suggéré d'insister sur la présence des maires ou de ses plus proches collaborateurs pour les sensibiliser dans l'avantage qu'il y a à privilégier le dialogue, les consensus et le respect des textes. En effet, certaines erreurs de gouvernance pouvaient être liées à l'ignorance des textes par certains proches collaborateurs des maires qui ont beaucoup d'influence dans les bureaux municipaux.

## **2. Recommandations**

### **a) Extension géographique et temporelle de l'intervention**

Un début de résultats encourageant a été noté dans le cadre de notre expérience, notamment sur le fait que la formation renforce significativement la moyenne des niveaux globaux de compétence des élu-e-s et agents territoriaux ainsi que leur implication dans la gouvernance territoriale, surtout chez les femmes élu-e-s. Toutefois, si le temps était suffisant pour former et évaluer les élu-e-s, il ne l'a pas été suffisamment pour pouvoir observer si les débuts de changement de comportement constatés pourraient stimuler le développement local à moyen long terme. Il serait bon de renouveler l'expérience sur la durée complète d'un mandat pour capturer l'ensemble des effets et impacts de la formation.

Pour compléter notre étude, nous recommandons en effet une mise à l'échelle de l'intervention après les prochaines élections locales prévues au mois de mars 2021. Une expérience randomisée contrôlée de capacitation des élu-e-s et agents territoriaux à l'échelle des trois départements de la région de Saint-Louis, avec un programme de formation étalé tout au long du mandat des élu-e-s avant d'effectuer une évaluation finale en fin de mandat, pourrait apporter des réponses plus poussées et plus intéressantes pour les décideurs. Une telle expérience permettrait en effet d'allonger le temps d'observation afin de pouvoir capter l'impact réel sur le comportement des élu-e-s dans l'exercice de leur mission. C'est ainsi que des éléments de réponse pourront être apportés aux questions relatives à l'impact sur la qualité de la gouvernance, de la démocratie locale, la participation politique des femmes mais aussi le niveau de développement économique des collectivités locales sur les moyen-long termes.

## b) Révisions dans la mise en œuvre de l'expérience

L'expérience présentée ici a été déroulée en étroite collaboration avec l'ARD qui travaille en collaboration avec les autorités locales au niveau du département de Podor, notamment le conseil départemental. Toutefois, ce dernier représente surtout l'autorité politique et pas forcément l'autorité administrative dans le département. Cela a conduit à une faible implication des autorités administratives dans les arrondissements auxquels appartiennent les communes qui ont participé à l'étude, notamment les sous-préfets. En effet, l'autorité administrative travaille en étroite collaboration avec les collectivités locales et pourrait contribuer à améliorer à la fois le contenu des formations (car elle en organise elle-aussi pour les élu-e-s) mais également la résonance que cette dernière aurait pu avoir auprès des élu-e-s entre les mains desquels le pouvoir est souvent concentré au niveau des différentes communes (le maire et quelques des élu-e-s qui lui sont proches).

Nos résultats ont également montré que le contenu des formations et le profil des élu-e-s qui y participent peuvent avoir une influence sur les changements dans les communes. Les données qualitatives qu'on a réussi à collecter ont montré par exemple que l'orientation des formations sur la mission des élu-e-s et les marges de manœuvre qu'ils ont pour participer à la recherche de solutions locales les amènent à être plus proactifs et exigeants envers les bureaux municipaux. Cela a également commencé à développer chez certains élu-e-s des réflexes de contrôle sur l'action de leurs responsables locaux. Toutefois, au-delà de la formation qui vise à appuyer les élu-e-s dans l'exercice de leurs missions, beaucoup d'entre eux ont souhaité être formés sur les domaines d'activités des commissions auxquelles ils appartiennent. Cela permettrait en effet de compléter leur capacité à réussir leur mission. Enfin, concernant le profil des participants aux formations, les interviews que nous avons effectuées dans le cadre du retour des résultats aux autorités locales confirment la recommandation des élu-e-s formés selon laquelle il est important de faire de sorte que le maire élu ou son cercle proche dans le conseil municipal (le bureau municipal et surtout son ou ses délégataires de signatures) participent aux formations. En effet, pour libérer plus d'espaces pour les élu-e-s simples et permettre par exemple aux commissions de fonctionner correctement, il est souhaitable qu'il y ait un même niveau de compréhension des enjeux en vue d'éviter de potentiels confrontations là où c'est plus une collaboration qui est attendu entre les membres du conseil.

## ANNEXES

1. **Le référentiel de compétences**
2. **Le document sur la définition des compétences**