

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union – Discipline – Travail



EVALUATION FINALE DU PROGRAMME DE FORMATION EN MANAGEMENT DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EN PARTENARIAT AVEC HEC PARIS « CAP 2020 »

RAPPORT FINAL

Mai 2021



Présenté par : CESI (Cabinet d'Etudes Statistiques et Informatique)

Adresse géographique : Abidjan, Cocody, Rond-point de la Riviera II



Tel : (+225) 27 21 38 18 02

Email : cabstat_info@yahoo.fr / infos@cesi-ci.net

Evaluation finale du programme de formation en management des Administrations publiques en partenariat avec HEC Paris « CAP 2020 »

Le Ministère en charge de la Fonction Publique a initié, à l'intention des fonctionnaires et agents de l'Etat, un programme de formation en management des Administrations publiques sur une période de trois années (2017-2019). Ce programme stratégique avait pour objectifs de renforcer efficacement les capacités des agents en tenant compte de leur positionnement et de leur contribution réelle à la réalisation des missions qui leur sont assignées et de renforcer la culture managériale de la performance dans l'organisation administrative. A la fin de cette formation, une évaluation a été diligentée par ledit Ministère afin d'apprécier la qualité du processus de formation d'une part, et d'autre part le degré de satisfaction et de mise en application des acquis de la formation chez les participants.

Cible : 17 Institutions et Ministères ont participé à la formation

Lieu de formation : Abidjan /Côte d'Ivoire

Type d'étude : Etude mixte :

- Revue documentaire ;
- Enquête qualitative, entretiens individuels et de groupes ;
- Enquête quantitative.

Prestataire : Cabinet d'Etudes Statistiques et Informatique (CESI)

Consultants :

- Monsieur COULIBALY Sié Azaria, Chef de mission, Expert senior en management des ressources humaines, MBA en Management Consulting ;
- Monsieur TANO H Armand Hira, Consultant senior, Expert en suivi-évaluation, Master en Suivi Evaluation des projets et programmes ;
- Monsieur KONE Moussa, Consultant senior, Expert en ingénierie de la formation, DESS Communication, option : Ressources Humaines ;
- Mademoiselle KOFFI Sophia Nadège, Consultante junior, Spécialiste RH et Organisation, MBA Gestion des Ressources Humaines.

Période de l'étude : Décembre 2020 à Juin 2021

Commanditaire de l'étude : Ministère en charge de la Fonction Publique / Direction Générale de la Fonction Publique

Equipe de Coordination

- Monsieur SORO Gninagafol, Directeur Général de la Fonction Publique (DGFP)/MFPMA ;
- Madame OULOBOTE BOBI Grace, Directeur de la Formation et du Renforcement des Capacités (DFRC) /DGFP/MFPMA ;
- Monsieur KOFFI Kouakou Jean Marc, Sous-Directeur des Programmes de Perfectionnement, DFRC/DGFP/MFPMA ;
- Madame LESSIEHI KOUAME Nahomie, Chef de service Programmes de Perfectionnement en Côte d'Ivoire, SD/DFRC/DGFP/MFPMA

Table des matières

Liste des tableaux et graphiques	4
Liste des abréviations ou acronymes	5
RESUME EXECUTIF.....	6
INTRODUCTION	9
Contexte de l'étude	9
Objectifs et résultats attendus de l'étude	9
A. DESCRIPTION DU PROGRAMME CAP 2020.....	10
A1. Présentation du programme CAP 2020.....	10
A2. Organisation	11
B. METHODOLOGIE ET ETAPES DE LA MISSION	19
B1. Organisation de l'étude.....	19
B2. Cadre et période de l'étude	19
B3. Type d'étude, population cible et outils de collecte	20
B4. Déroulement de l'étude	20
C. DIFFICULTES RENCONTREES ET FACTEURS CLES DE SUCCES	23
C1. Difficultés rencontrées	23
C2. Facteurs clés de succès.....	23
D. RESULTATS DE L'EVALUATION DU DISPOSITIF DE FORMATION	24
D1. Planification	24
D2. Gestion	31
D3. Suivi et évaluation.....	34
E. RESULTATS DE L'EVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES.....	36
E1. Caractéristiques des personnes enquêtées.....	36
E2. Perception et avis des enquêtés.....	45
E3. Transfert des apprentissages.....	49
E4. Niveau de satisfaction et suggestions des enquêtés.....	52
F. RECOMMANDATIONS	54
CONCLUSION.....	55
BIBLIOGRAPHIE	56
ANNEXES.....	57
Questionnaire de l'évaluation	57
Guide d'entretien qualitatif.....	67

Liste des tableaux et graphiques

Tableau 1 : Modules et thèmes abordés par cycle de formation	11
Tableau 2 : Calendrier du déroulement des formations par cycle et par année	12
Tableau 3 : Récapitulatif des fonctionnaires et agents de l'Etat formés	14
Tableau 4 : Programmation des fonctionnaires et agents de l'Etat prévus et formés	14
Tableau 5 : Répartition des cibles suivant le statut et le groupe par année	15
Tableau 6 : Répartition des participations au programme CAP 2020 par Ministère/Institution	15
Tableau 7 : Répartition des participants ayant achevé la formation par sexe et par groupe	16
Tableau 8 : Liste des formateurs par module et par groupe cible	17
Tableau 9 : Récapitulatif du dispositif interne de gestion de la formation	26
Tableau 10 : Budget prévisionnel annexé à la CCM de 2017	27
Tableau 11 : Récapitulatif du budget d'exécution du programme	28
Tableau 12 : Récapitulatif des rôles et responsabilités des acteurs clés de la mise en œuvre du programme	29
Tableau 13 : Récapitulatif du niveau de satisfaction et d'implication des participants et de la DFRC	34
Tableau 14 : Répartition de la population par cible	36
Tableau 15 : Ministères /Institutions des enquêtés au moment de l'étude	38
Tableau 16 : Année et groupe de participation au programme CAP-2020	40
Tableau 17 : Les perceptions et avis des participants au Programme CAP-2020	46
Tableau 18 : Evaluation moyenne sur une note de 10 des thèmes abordés par les HDA	49
Tableau 19 : Evaluation moyenne sur une note de 10 des thèmes abordés par les CMA	50
Tableau 20 : Evaluation moyenne sur une note de 10 des thèmes abordés par les CSA	51
Tableau 21 : Evaluation de la formation sur une note de 10	52
Tableau 22 : Propositions des enquêtés pour améliorer le processus d'apprentissage	52
Tableau 23 : Besoins de formations prioritaires émis par les enquêtés	53
Graphique 1 : Répartition par type de participant	36
Graphique 2 : Répartition par groupe d'agents formés et ayant participé à l'étude	37
Graphique 3 : Répartition des personnes enquêtées par sexe	37
Graphique 4 : Répartition par cible et par sexe	38
Graphique 5 : Proportion des enquêtés informés ou non de la tenue de la Formation CAP 2020	39
Graphique 6 : Sources d'informations sur la tenue de la formation CAP 2020	40
Graphique 7 : Répartition des participants par année de formation et par groupe	41
Graphique 8 : Les motivations des participants pour le choix de la formation	41
Graphique 9 : Proportion des participants ayant terminé ou non la formation	42
Graphique 10 : Raisons liées au non achèvement de la formation	42
Graphique 11 : Proportion des supérieurs hiérarchiques affirmant que la participation de leurs collaborateurs a perturbé ou non le fonctionnement de leur activité	43
Graphique 12 : Critères de choix des agents pour la formation par les supérieurs hiérarchiques	43
Graphique 13 : Participation à la contextualisation des supports	44
Graphique 14 : Participation à la contextualisation des supports par groupe	44
Graphique 15 : Perception des participants au Programme	45
Graphique 16 : Perception des supérieurs hiérarchiques	47
Graphique 17 : Perception des collaborateurs	48
Schéma 1 : Déroulement de la mission	20

Liste des abréviations ou acronymes

ACA	: Autres Cadres et Agents
CAISTAB	: Caisse de Stabilisation
CCM	: Communication en Conseil des Ministres
CESI	: Cabinet d'Etudes Statistiques et Informatique
CMA	: Cadres Managers de l'Administration
COVID 19	: Maladie à coronavirus
DFRC	: Direction/Directrice de la Formation et du Renforcement des Capacités
DGFP	: Direction Général/Directeur Général(e) de la Fonction Publique
DPP	: Développement des Politiques Publiques
DRH	: Direction /Directeur des Ressources Humaines
ENA	: Ecole Nationale d'Administration
FAE	: Fonctionnaires et Agents de l'Etat
HDA	: Hauts Dirigeants de l'Administration
HEC-PARIS	: Hautes Etudes Commerciales de Paris
IPNETP	: Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel
MBA	: Master in Business Administration
MBTI	: Myers Briggs Type Indicator
MFPMA	: Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration
NPM	: New Public Management
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
Programme CAP 2020	: Programme Compétences Administration Performance 2020
RH	: Ressources Humaines
SD	: Sous-Directeur/Sous-Direction
SMQ	: Système de Management Qualité

RESUME EXECUTIF

Introduction

Le Ministère en charge de la Fonction Publique a initié à l'intention des fonctionnaires et agents de l'Etat, un programme de formation en management des Administrations Publiques.

Ce programme avait pour objectif l'introduction d'une culture managériale de performance orientée client dans l'Administration ivoirienne.

Ledit programme d'un coût global de 1,401 milliards francs CFA, s'est étendu sur 3 années, de 2017 à 2019 avec un total de 2854 participants sur 3000 initialement prévus. Au terme du programme, seulement 2682 participants repartis en 3 catégories ont effectivement achevé leur cycle de formation.

A la fin de ce programme, le Ministère en charge de la Fonction Publique a diligenté une évaluation afin d'apprécier la qualité du processus de formation, le degré de satisfaction chez les participants ainsi que la capacité de mise en application des acquis de la formation.

Objectifs

Cette étude se propose de :

- évaluer les critères d'exigence du système clients : la prise en compte des orientations, les résultats obtenus, la mobilisation des acteurs ;
- évaluer le niveau de mise en œuvre des acquis de la formation et le niveau de satisfaction des participants au programme et des autres acteurs ;
- collecter les avis et suggestions pour l'amélioration du dispositif pédagogique et des conditions de mise en œuvre des acquis de la formation au poste de travail.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée suivant trois stratégies :

- **la revue documentaire** qui a consisté à recueillir et exploiter des documents et informations nécessaires à une meilleure compréhension du programme de formation CAP-2020 en vue de l'élaboration de la note méthodologique et des outils de collecte de données, la définition des indicateurs clés et la discussion des résultats obtenus ;
- **l'enquête qualitative** s'est basée sur une Recherche Action Participative (RAP) constituée d'entretiens individuels auprès des acteurs de mise en œuvre du programme de formation (DRH, équipe pédagogique, équipe de gestion du programme, le prestataire de la formation). Celle-ci avait pour but d'apprécier la qualité du processus de formation, le niveau d'adéquation des moyens/ressources, de relever les points forts ainsi que les points à améliorer afin de documenter les meilleures pratiques ;

- **l'enquête quantitative** a consisté en une enquête auprès de tous les participants au programme, leurs collaborateurs et leur hiérarchie. Cette enquête a été réalisée au travers de questionnaires en auto-administration en ligne.

Résultats

Les résultats obtenus sur l'évaluation du dispositif de formation :

- faible niveau de maturité de la fonction formation continue au sein des Institutions et Ministères ;
- faiblesse du cadre réglementaire pour la gestion du programme ;
- sollicitation partielle et limitative des points focaux/ relais des Institutions et Ministères dans la gestion du programme ;
- ingénierie du programme de formation peu définie et peu structurée ;
- faible niveau de contrôle du processus d'ingénierie pédagogique lié à l'expérience et à l'expertise de HEC en matière de formation ;
- fort niveau d'intérêt et de satisfaction des acteurs à la formation ;
- affirmation du leadership de la DFRC sur le dispositif de gestion du Programme CAP 2020.

Les résultats de l'enquête quantitative auprès des participants au programme de formation et collaborateurs

- l'enquête quantitative a touché 1 178 personnes. 1121 sur les 2 682 ayant participé au programme de formation ont répondu au questionnaire soit un taux de participation de 41,80%. 60,30% des enquêtés étaient des hommes tandis que la proportion de femmes se chiffrait à 39,70%. Les Chefs de service et Agents représentaient 72,70% de l'échantillon enquêté, 18,20% pour les Cadres Managers de l'Administration et 9,10% pour les Hauts Dirigeants de l'Administration ;
- la majorité (87,60%) des participants était satisfaite d'avoir pris part au programme et 72,30% ont affirmé qu'ils avaient vraiment besoin de cette formation. Cependant, seulement le quart des participants dit bénéficier de supports techniques pour la mise en œuvre des acquis de la formation ;
- pour 36% des participants enquêtés des changements sont observables dans leur travail et 48% affirment que leurs relations au travail se sont améliorées ;
- environ 60% des supérieurs hiérarchiques affirment que leurs collaborateurs ont apprécié leurs participations au programme. Pour le transfert des apprentissages, dans l'ensemble, tous les thèmes ont obtenu une note moyenne d'au moins 7/10 à l'exception de ceux relatifs au pilotage stratégique et à l'évaluation des Politiques publiques, aux méthodes et outils de pilotage, à la révolution 4.0 ;
- les thèmes relatifs à la connaissance des étapes du processus psychologique, à l'approche du mode projet et à la gestion des projets ont obtenu les notes d'évaluation moyennes les plus faibles (moins de 7/10) au niveau du critère « compréhension des concepts ».

Dans l'ensemble, les enquêtés de l'étude trouvent que le programme de formation était pertinent et nécessaire avec une note moyenne d'au moins 8/10.

Les enquêtés ont fait quelques suggestions pour l'amélioration des formations à venir. La majorité des participants a suggéré d'augmenter le nombre de jours de formation, d'adapter le curricula de formation au contexte ivoirien, d'assurer le suivi évaluation post formation.

Lesdits enquêtés ont également exprimé le besoin d'avoir des formations en management (13%), en gestion des ressources humaines (10%) et en informatique (8%).

Conclusion

L'enquête qui s'est déroulée de façon participative et inclusive a montré des résultats satisfaisants dans l'ensemble. Elle a permis de faire ressortir une photographie du programme dans tous ses aspects, depuis la conception jusqu'aux modalités de mise en œuvre, d'en tirer les enseignements nécessaires pour les programmes futurs.

INTRODUCTION

Contexte de l'étude

Dans le cadre de la modernisation et de l'amélioration des performances de l'Administration publique, le Ministère en charge de la Fonction Publique a initié à l'intention des fonctionnaires et agents de l'Etat, un programme de formation en management des Administrations Publiques. Ce programme de formation stratégique avait pour objectifs de renforcer efficacement les capacités des agents en tenant compte de leur positionnement et de leur contribution réelle à la réalisation des missions qui leur sont assignées et de renforcer la culture managériale de la performance dans l'organisation administrative.

La mise en œuvre de ce programme d'envergure a été confiée à HEC-PARIS, Institution de renommée internationale spécialisée dans le domaine de la formation des dirigeants et cadres ainsi que dans celui de l'accompagnement des organisations.

Le programme s'est déroulé d'octobre 2017 à décembre 2019.

Objectifs et résultats attendus de l'étude

L'objectif général de cette étude consistait à évaluer le programme triennal de formation en Management des Administrations Publiques en partenariat avec HEC-Paris pour une meilleure capitalisation des acquis de formation.

De façon spécifique, il s'agissait de :

- évaluer la qualité du dispositif de formation mis en place dans le cadre de la planification, de la gestion et du suivi-évaluation du programme CAP 2020 ;
- évaluer le niveau de mise en œuvre des acquis de la formation et le niveau de satisfaction des participants au programme ;
- évaluer les connaissances et compétences acquises par le fonctionnaire après la formation ;
- évaluer l'impact de la formation sur le fonctionnement de l'Administration Publique ;
- collecter les avis et suggestions pour l'amélioration du dispositif pédagogique et des conditions de mise en œuvre de la formation au poste de travail.

A. DESCRIPTION DU PROGRAMME CAP 2020

A1. Présentation du programme CAP 2020

➤ Historique

La vision du Gouvernement ivoirien était de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent. Pour amorcer cette dynamique, notre pays doit intégrer dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie de développement, le renforcement des capacités des ressources humaines notamment des fonctionnaires et agents de l'Etat.

Ce renforcement des ressources humaines en conformité avec les objectifs du Gouvernement est fondé sur le savoir, le savoir-faire et le savoir être. Ce qui implique un changement de paradigme dans l'Administration publique par une appropriation de l'outil managérial en usage dans le secteur privé.

Pour la prise en charge de ce programme de formation, HEC Paris a effectué une mission qui a permis de définir les objectifs généraux du projet et la mise en place d'un cadre de travail avec le Gouvernement ivoirien. Par ailleurs, une mission d'études et d'information réalisée par le Ministère en charge de la Fonction Publique auprès de HEC Paris a permis d'élaborer un relevé des conclusions portant sur les enjeux et les grandes étapes de réalisation du projet.

Le programme a effectivement démarré le 02 octobre 2017.

➤ Besoins prioritaires de renforcement des capacités

Après analyse des besoins exprimés, les domaines de formation proposés sont:

- le développement de la culture du résultat et du service public ;
- le renforcement du potentiel au changement ;
- le développement des capacités managériales et des RH.

Ces besoins en renforcement des capacités apparaissent comme le corolaire des réformes administratives qui avaient été initiées et dont la satisfaction vise à faire « moins d'Etat, mieux d'Etat » comme indiqué par le Premier Ministre d'alors dans son discours à la cérémonie de lancement du programme en vue d'offrir un service de qualité aux usagers du service public dans la droite ligne du Nouveau Management Public (NPM en anglais).

➤ Objectifs

Les objectifs du programme de formation sont :

1. renforcer les compétences des participants et leur permettre de se professionnaliser sur toutes les dimensions du management général ;
2. renouveler le regard porté sur les pratiques actuelles au regard de celles attendues par les usagers et le secteur privé ;
3. implémenter le modèle de management du secteur privé dans toute l'Administration publique ;
4. mobiliser les talents et les énergies pour accompagner la transformation de l'Administration publique.

A2. Organisation

➤ Les Curricula de formation

Le curricula final de formation qui a été mis en œuvre se présente comme suit :

Tableau 1 : Modules et thèmes abordés par cycle de formation

Modules	Thèmes abordés	Volume horaire
HDA (4 modules /64 heures de formation)		
Conduite des réformes et management du changement	Diagnostic socio-économique de l’administration	16
	Diagnostic organisationnel	
	Administration inclusive, participative et redevable	
Pilotage stratégique et évaluation des Politiques Publiques	Performance et politique publiques	16
	Méthodes et outils du pilotage de la performance des politiques publiques	
	Révolution 4.0	
	Transformation digitale de l’action publique	
	DPP et « management 4.0 »	
Développement du leadership des dirigeants	Cinq capacités du dirigeant et sept marqueurs du Leadership	16
	Découverte de son profil de personnalité (MBTI)	
	Analyse du profil et conséquence sur le management et le leadership	
	Zone de confort et zone d’inconfort	
Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique	Comprendre les enjeux et les contextualiser	16
	Dirigeant de l’Administration, acteur et leader du changement	
CMA (4 modules /64 heures de formation)		
Pilotage des réformes et management du changement	Analyser les enjeux de changement dans les administrations	16
	Transformer le changement en projet	
	Comprendre la socio-culture de l’organisation administrative	
	Connaître les étapes du processus psychologique du changement et leur accompagnement	
	Connaître les rôles et missions du manager dans le changement	
Gestion des politiques publiques en mode projet	Approche du mode projet par la simulation	16
	Budgétisation par objectifs de programme	
	Fonctionnement en mode projet	
	Gestion des risques dans la création de la valeur	
	Responsabilités et rôles du chef de projet dans la démarche compétence	

Modules	Thèmes abordés	Volume horaire
Marketing des services publics à l'ère du digital	Marketing des services publics	16
	Origine de l'orientation client	
	Orientation client des services publics	
	Méthodes de gestion client-services	
	E-administration et performance client	
Management des ressources humaines	Evolution de la fonction managériale	16
	Trois rôles clés du Manager	
	Gestion de la performance individuelle et collective	
ACA (2 modules /8 heures de formation)		
Administration Orientée Client	Administration Orientée Client	4
Ethique et Déontologie	Ethique et Déontologie	4

L'agenda de la formation du Programme CAP 2020 s'est déroulé comme suit :

Tableau 2 : Calendrier du déroulement des formations par cycle et par année

Groupes	2017	2018	2019
HDA	26,27,30,31 Octobre 2017 04,05, 07 et 08 décembre 2017	26,29, 30 et 31 octobre 2018	23, 24, 25 et 26 septembre 2019 14,15 ,17 et 18 octobre 2019 18,19, 21 et 22 novembre 2019
CMA		19,20, 21, 22 juin 2018 03,04, 06 et 07 septembre 2018 15,18 et 19 octobre 2018 10,11, 13 et 14 décembre 2018	09 ,10; 12 et 13 septembre 2019 07 ,08; 10 et 11 octobre 2019 25 ,26; 28 et 29 novembre 2019 09 ,10; 12 et 13 décembre 2019
ACA		08,09, 10,11 et 12 octobre 2018	30 septembre, 01,02, 03,04 et 09 octobre 2019

➤ Les participants

La population cible est répartie en trois groupes :

- Hauts Dirigeants de l'Administration (**HDA**) : Directeurs de Cabinet, Directeurs de Cabinet Adjoints, Chefs de Cabinet, Directeurs Généraux, Inspecteurs Généraux, Secrétaires Généraux, Conseillers Techniques, Directeurs d'Administration Centrale et Assimilés ;
- Cadres Managers de l'Administration (**CMA**) : Sous-directeurs, Chefs de Service Autonome, Chargés d'Etudes, Directeurs Régionaux, Directeurs Départementaux, Chef du Secrétariat Particulier ;
- Autres Cadres et Agents (**ACA**) : Chefs de Service et autres Collaborateurs.

Ces cadres et agents de l'Administration ont été choisis parmi ceux exerçant, en 2017, dans les Institutions et Ministères ci – après :

1. Présidence de la République ;
2. Primature ;
3. Secrétariat Général du Gouvernement ;
4. Ministère de la Fonction Publique ;
5. Ministère des Affaires Etrangères ;
6. Ministère des Mines et de la Géologie ;
7. Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale ;
8. Ministère du Plan et du Développement ;
9. Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public ;
10. Ministère de l'Economie et des Finances ;
11. Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat ;
12. Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique ;
13. Ministère de l'Equipeement et de l'Entretien Routier ;
14. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
15. Ministère du Commerce et de l'Industrie ;
16. Ministère de l'Artisanat ;
17. Ministère de la Promotion des PME.

Le programme a prévu former 3000 fonctionnaires et agents de l'Etat :

- 200 Hauts Dirigeants de l'Administration (HDA) ;
- 350 Cadres Managers de l'Administration (CMA) ;
- 2450 Autres cadres et Agents (ACA).

Tableau 3 : Récapitulatif des fonctionnaires et agents de l'Etat formés

Années d'exercice	Effectif prévu	Nombre de participants convoqués par catégorie			Nombre de fonctionnaires et agents par catégorie ayant participé au programme			Nombre de fonctionnaires et agents ayant participé avec assiduité au programme (récipiendaires)		
		HDA	CMA	AGENTS	HDA	CMA	AGENTS	HDA	CMA	AGENTS
2017	50	50	-	-	41	-	-	34	-	-
2018	1 450	59	150	1250	59	135	1179	31	121	1125
2019	1 500	100	200	1200	96	190	1154	83	160	1128
TOTAL	3 000	209	350	2450	196	325	2333	148	281	2253
	3 000	3 009			2 854			2 682		
TOTAL GENERAL	2682 fonctionnaires et agents effectivement formés.									

De la convocation à la certification en passant par la participation au programme, il y'a eu quelques déperditions comme l'indique le tableau ci - dessus.

Tableau 4 : Programmation des fonctionnaires et agents de l'Etat prévus et formés

Année	2017	2018	2019	Total/Statut	Ratio
Prévu	50	1450	1500	3000	-
Convoqué	50	1459	1500	3009	100,30%
Participé	41	1373	1440	2854	94,85% 95,13%
Certifié	34	1277	1371	2682	93,97% 89,13% 89,4%

On note un taux d'achèvement de la formation de 93,97% par rapport à l'effectif ayant participé à la formation. Par ailleurs, plus de personnes ont été convoquées par rapport aux prévisions.

Seulement 5,15% des personnes convoquées n'ont pu participer à la formation. L'amélioration du taux de participation aurait permis de réduire le coût par participant à la formation compte tenu du mode de facturation.

Tableau 5 : Répartition des cibles suivant le statut et le groupe par année

Année	Ayant été convoqué			Ayant participé			Ayant terminé		
	HDA	CMA	AGENTS	HDA	CMA	AGENTS	HDA	CMA	AGENTS
2017	50	-	-	41	-	-	34	-	-
2018	59	150	1250	59	135	1179	31	121	1125
2019	100	200	1200	96	190	1154	83	160	1128
Total/Groupe	209	350	2450	196	325	2333	148	281	2253

Tableau 6 : Répartition des participations au programme CAP 2020 par Ministère/Institution

Ministère/Institution	Niveau de participation			
	Participation	Achèvement de la formation	Non achèvement	Taux d'achèvement
PRESIDENCE	4	4	0	100%
PRIMATURE	10	10	0	100%
SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT	32	32	0	100%
MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES	33	33	0	100%
MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE	781	713	68	91%
MINISTERE DE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION ET DE L'INNOVATION DU SERVICE PUBLIC	255	235	20	92%
MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA PROTECTION SOCIALE	400	374	26	94%
MINISTERE DE LA SANTE ET DE L'HYGIENE PUBLIQUE	170	124	46	73%
MINISTERE DES MINES ET DE LA GEOLOGIE	133	133	0	100%
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	167	167	0	100%
MINISTERE DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT	110	110	0	100%
MINISTERE DE L'ARTISANAT	53	53	0	100%
MINISTERE DE LA PROMOTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	9	9	0	100%
MINISTERE DE L'EQUIPEMENT ET DE L'ENTRETIEN ROUTIER	88	88	0	100%
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES	159	159	0	100%
MINISTERE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE	220	218	2	99%
MINISTERE DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT	230	220	10	96%
Total	2854	2682	172	94%

Six (6) Ministères ont un taux d'achèvement de la formation inférieur à 100%. Parmi eux, le Ministère en charge de la santé vient en tête (68%) suivi par le Ministère en charge de la Fonction Publique (91%). En valeur absolue, c'est plutôt le Ministère en charge de la Fonction Publique (68) qui vient en tête suivie par celui en charge de la santé (46).

Tableau 7 : Répartition des participants ayant achevé la formation par sexe et par groupe

Structures	Répartition des participants ayant achevé la formation					
	Sexe		Groupe de formation			Total
	Masculin	Féminin	HDA	CMA	ACA	
PRESIDENCE	1	3	4	0	0	4
PRIMATURE	6	4	5	5	0	10
SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT	25	7	6	11	15	32
MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES	25	8	4	14	15	33
MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE	385	328	22	37	654	713
MINISTERE DE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION ET DE L'INNOVATION DU SERVICE PUBLIC	103	132	16	25	194	235
MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA PROTECTION SOCIALE	195	179	17	35	322	374
MINISTERE DE LA SANTE ET DE L'HYGIENE PUBLIQUE	87	37	7	16	101	124
MINISTERE DES MINES ET DE LA GEOLOGIE	93	40	14	22	97	133
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	115	52	9	19	139	167
MINISTERE DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT	64	46	8	16	86	110
MINISTERE DE L'ARTISANAT	33	20	6	7	40	53
MINISTERE DE LA PROMOTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	8	1	3	6	0	9
MINISTERE DE L'EQUIPEMENT ET DE L'ENTRETIEN ROUTIER	55	33	5	15	68	88
MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES	90	69	7	13	139	159
MINISTERE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE	131	87	12	19	187	218
MINISTERE DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT	117	103	7	20	193	220
Total	1533	1149	152	280	2250	2682
%	57%	43%	6%	10%	84%	

➤ Les formateurs

L'exécution du Programme CAP 2020 a été confiée à HEC-Paris. C'est une école française de commerce classée dans le top 5 des business schools européennes. Elle dispose d'une forte notoriété et d'une bonne expérience en matière de formation de cadres dirigeants.

Elle a également participé à la mise en œuvre du Programme MIRI avec le Ministère en charge des Finances.

HEC-Paris a mobilisé une équipe pédagogique et une équipe de formateurs. L'équipe pédagogique avait pour rôle la coordination, le suivi et l'évaluation à chaud des formations.

Tableau 8 : Liste des formateurs par module et par groupe cible

Formateurs (Nombre de sessions animées)	Module	Groupe
Dominique DARBON (2)	Conduite des reformes et management du changement	HDA
J-C LABOUPLE (2)	Conduite des reformes et management du changement	HDA
Michel COURCELLE (1)	Pilotages des politiques publiques et Administration	HDA
Cornelia FINDEINSEN (3)	Pilotages des politiques publiques et Administration	HDA
François RAILLET (4)	Gestion des Ressources Humaines de la Fonction Publique	HDA
Dominique FOUALLY (8)	Développement du Leadership du Dirigeant	HDA
	Pilotage des réformes et management du changement	CMA
Francis CONAN (4)	Gestion des politiques publiques en mode projet	CMA
Frédéric LAINE (4)	Marketing des services publics à l'ère du digital	CMA
Jean-François MARVAUD (6)	Management des Ressources Humaines	CMA
	Administration Orientée Client	ACA
André GUYARD (2)	Ethique et Déontologie	ACA

On note que 2 modules ont connu des changements de formateurs au niveau des HDA:

- 1- Conduite des reformes et management du changement
- 2- Pilotages des politiques publiques et Administration

Ces changements sont dus en partie à des contraintes personnelles ou des indisponibilités après la première session.

➤ **Infrastructures et matériels pédagogiques**

Le programme de formation a été réalisé sur plusieurs sites à savoir :

- ENA
- IPNETP
- Auditorium de la CAISTAB
- Salle de conférence du Musée des Civilisations de Côte d'Ivoire
- Auditorium du Ministère en charge des Affaires Etrangères

Dans le cadre du présent programme, la DFRC a acquis du matériel bureautique dont des ordinateurs portables des vidéos projecteurs, une imprimante et un scanner professionnel renforçant ainsi ses capacités logistiques et matériels.

➤ **Les acteurs de la gestion du programme**

Sous la supervision du Directeur Général de la Fonction Publique, la Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités (DFRC) a été le maître d'œuvre de ce programme. Toute l'équipe de cette Direction a été impliquée dans sa mise en œuvre.

La DFRC s'est appuyée sur des points focaux désignés au sein des Institutions et Ministères pour relayer les informations au sein de leur administration. Ce sont des DRH, des Sous-Directeurs en charge de la formation continue ou des cadres de la direction en charge de la gestion des Ressources Humaines.

B. METHODOLOGIE ET ETAPES DE LA MISSION

B1. Organisation de l'étude

Pour mener à bien cette mission, une approche participative impliquant l'équipe de consultants et un Comité de Suivi a été adoptée. Ce Comité présidé par le DGFP et composé du Directeur et du personnel de la DFRC a été régulièrement informé de l'état d'avancement de la mission, mais également consulté et impliqué, entre autres, pour :

- les grandes orientations de l'étude ;
- la validation de toutes les étapes du processus ;
- la mise à disposition des documents nécessaires à l'accomplissement de la mission ;
- la validation des outils de collecte et des livrables de la mission ;
- la mise en place d'une équipe chargée d'introduire les consultants auprès des responsables rencontrés pour les entretiens.

Notre approche méthodologique a été guidée par cinq principes clés :

- le respect de la méthodologie proposée même si le calendrier initialement proposé a subi des modifications ;
- la qualité des services et le professionnalisme des intervenants ;
- la disponibilité et l'implication des acteurs ;
- l'information à temps des parties prenantes ;
- la disponibilité de la documentation.

B2. Cadre et période de l'étude

L'étude a concerné les 17 Institutions et Ministères qui ont participé au programme de formation, à savoir :

1. Présidence de la République ;
2. Primature ;
3. Secrétariat Général du Gouvernement ;
4. Ministère de la Fonction Publique ;
5. Ministère des Affaires Etrangères ;
6. Ministère des Mines et de la Géologie ;
7. Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale ;
8. Ministère du Plan et du Développement ;
9. Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public ;
10. Ministère de l'Economie et des Finances ;
11. Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat ;
12. Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique ;
13. Ministère de l'Equipeement et de l'Entretien Routier ;
14. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
15. Ministère du Commerce et de l'Industrie ;
16. Ministère de l'Artisanat ;
17. Ministère de la promotion des PME.

L'étude s'est déroulée de décembre 2020 à juin 2021 et la collecte de données quantitatives sur le terrain s'est effectuée du 02 au 25 avril 2021.

B3. Type d'étude, population cible et outils de collecte

L'étude a été mise en œuvre suivant trois stratégies :

- **la revue documentaire** qui a consisté à recueillir et exploiter des documents et informations nécessaires afin de mieux comprendre le programme de formation CAP 2020 en vue de l'élaboration de la note méthodologique et des outils de collecte, la définition des indicateurs clés ainsi que la discussion des résultats obtenus ;
- **l'enquête qualitative**, il s'est agi d'une Recherche Action Participative (RAP) constituée d'entretiens individuels auprès des acteurs de mise en œuvre du programme de formation (DRH, équipe pédagogique, équipe de gestion du programme, le prestataire de la formation). Celle-ci avait pour but d'apprécier la qualité du processus de formation, le niveau d'adéquation moyens/ressources et de relever les points forts, les insuffisances ainsi que les points à améliorer afin de documenter les meilleures pratiques ;
- **l'enquête quantitative**, il s'est agi d'une enquête exhaustive auprès des participants au programme, leurs collaborateurs et leur hiérarchie. Cette enquête s'est faite à l'aide de questionnaire en auto-administration en ligne.

B4. Déroulement de l'étude

La mission d'évaluation du programme de formation CAP 2020 s'est déroulée en cinq (5) étapes :

- Étape 1 : Cadrage de la mission et communication ;
- Étape 2 : Elaboration des outils d'évaluation ;
- Étape 3 : Collecte, traitement et analyse des données ;
- Étape 4 : Rédaction et validation du rapport d'évaluation du programme ;
- Étape 5 : Clôture de la mission et rapport de mission.

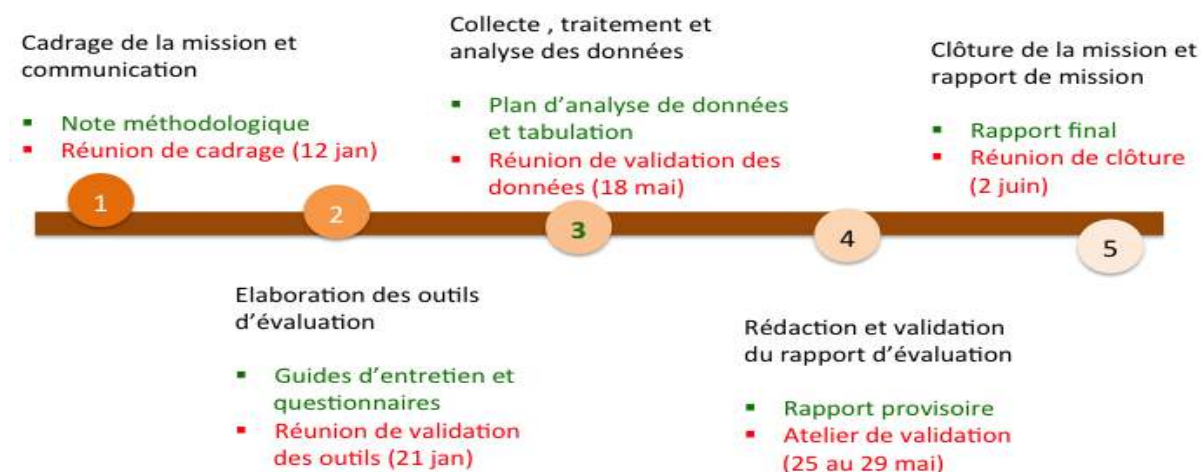


Schéma 1 : Déroulement de la mission

Étape 1 : Cadrage de la mission et communication ;

La mission a débuté par une réunion de cadrage avec tous les acteurs de la mission le 12 Janvier 2021 à la salle de conférences du Ministère en charge de la Fonction Publique. Cette réunion à laquelle ont pris part les DRH et leurs représentants a été le lieu d'expliquer le projet d'évaluation du programme à travers la note méthodologique (contexte, plan et conduite de la mission). Il a été question de :

- l'entretien préliminaire avec l'équipe de gestion du Programme ;
- la collecte de la documentation de base ; la collecte et la revue des documents et informations de base qui ont permis de mieux comprendre le projet pour l'élaboration de la méthodologie, des outils de collecte et la définition des indicateurs clés ;
- l'élaboration et la validation de l'approche méthodologique et du planning ;
- la mise en place du Comité de Suivi au sein de la Direction Générale de la Fonction Publique ;
- l'information aux acteurs du Programme (Cabinets ministériels, DRH, Participants, Hiérarchies des participants, Collaborateurs des participants, Equipe HEC Paris, ...).

Étape 2 : Elaboration des outils d'évaluation ;

Pour la réalisation de cette étape de la mission, l'équipe de consultants-évaluateurs a élaboré et présenté, à l'occasion d'une rencontre avec le Comité de Suivi, en date du 21 Janvier 2021, à la salle de conférences du Ministère en charge de la Fonction Publique, les outils de collecte, de traitement et d'analyse des données. La validation de ces outils a permis au Comité de Suivi de planifier les différents entretiens avec les Directeurs de Cabinet et les DRH des institutions et Ministère, à l'équipe de Consultants d'obtenir et de procéder à une revue des documents utiles au bon déroulement de la mission et la mise en ligne de l'un des outils de collecte de données à savoir le questionnaire caractérisé par une auto-évaluation des Agents.

Étape 3 : Collecte, traitement et analyse des données ;

La collecte des informations s'est déroulée comme prévu. En effet, les trois méthodes à savoir la collecte de documents, les entretiens et l'enquête par questionnaire en ligne émis par l'équipe des consultants en vue d'une collecte d'informations, support de rédaction des livrables ont été effectivement observées. Pour ce faire, une collecte auprès des acteurs des documents de conception et de gestion du Programme a été réalisée.

Aussi, il est à noter que le guide d'entretien initialement prévu a été élaboré pour les entretiens avec les acteurs Institutionnels du Programme : Directeurs de Cabinet, Directeurs des Ressources Humaines, Membres de l'équipe de gestion du Programme. Ce guide se présentait sous trois différentes formes à savoir le guide adressé aux organes d'exécution, celui des Institutions et Ministères et le guide soumis à l'équipe des Formateurs HEC-PARIS. Un questionnaire à auto-administration a également été soumis aux participants, à leur hiérarchie et à leurs collaborateurs.

Le traitement et l'analyse des données collectées via les revues documentaires, les entretiens et le questionnaire en ligne ont suivi le processus de réalisation annoncé par les Consultants. En effet, la note méthodologique proposée faisait cas du mode de traitement

des données, à savoir l'utilisation des outils informatiques et statistiques comme source de traitement des informations collectées et cela sous les angles quantitatif et qualitatif. Le traitement des données quantitatives a été fait avec les logiciels STATA et Excel, il a permis de produire les tableaux, les statistiques descriptives et des graphiques.

Les résultats préliminaires de cette étude ont été présentés le 18 mai 2021 à la salle de conférences de la Direction des Concours du Ministère en charge de la Fonction Publique en présence des parties prenantes. A la fin de cette présentation, des échanges ont suivi et les observations des participants ont été prises en compte par les consultants pour produire la version validée pour la rédaction du rapport final.

Étape 4 : Rédaction et validation du rapport d'évaluation du programme ;

La validation de l'étape 3 a abouti à l'organisation d'un atelier en résidentiel qui s'est déroulé du 27 au 29 mai 2021 à Jacqueville. Il a regroupé 39 participants dont 18 Directeurs des Ressources Humaines et/ou représentants des différentes structures concernées, 16 participants du Ministère en charge de la Fonction Publique, 1 contrôleur financier et les 4 consultants en charge de ladite mission.

Au cours de cet atelier, les observations et commentaires des participants ont été pris en compte par les consultants pour finaliser le rapport d'évaluation qui a été remis au Comité de Suivi pour validation.

Etape 5 : Clôture de la mission et rapport de mission.

La clôture de la mission s'est faite lors d'une réunion de remise du rapport final de l'évaluation. Les attestations de bonne exécution de service fait ont été remises au Cabinet de consultants.

C. DIFFICULTES RENCONTREES ET FACTEURS CLES DE SUCCES

C1. Difficultés rencontrées

Lors du déroulement de la mission, le Cabinet a été confronté à des difficultés :

- l'indisponibilité de certaines parties prenantes et acteurs clés lors de la phase de collecte de données a eu un impact sur le délai imparti ;
- le retard dans la transmission des documents demandés lors de la phase d'entretiens ;
- l'insuffisance ou le manque de documentation des processus de gestion du programme au sein des Institutions et Ministères ;
- l'insuffisance ou le manque d'informations de certains interlocuteurs lié au changement de poste sans passations de charges formelles.

Toutefois ces difficultés n'ont pas entaché la qualité du processus. Le Cabinet a eu recours à la technique de croisement de l'information et a bénéficié de l'expertise de la DFRC, acteur principal de la gestion du Programme.

C2. Facteurs clés de succès

Le succès de la mission était sujet à un certain nombre de risques :

- les lenteurs administratives dans l'obtention des autorisations et autres documents utiles (le délai de réaction du Comité après soumission d'un livrable ne devait pas excéder 72h au regard du calendrier) ;
- le manque de collaboration de certains points focaux ;
- le faible niveau de sensibilisation de toutes les parties prenantes (obtenir l'adhésion des acteurs clés de l'étude) ;
- l'indisponibilité de certaines parties prenantes et acteurs clés ;
- le non-respect des dates ;
- la mauvaise connexion à internet des participants.

La prise en compte de ces facteurs a permis un bon déroulement de la mission. En effet, l'équipe de coordination de la mission et l'ensemble des parties prenantes ont été suffisamment disponibles et réactifs.

Le Comité de Suivi s'est fortement engagé dans la prise des rendez-vous pour les entretiens, les appels, les messages et les mails qui ont été adressés aux enquêtés avec des relances périodiques. Un agent de cette Direction a été désigné pour accompagner les consultants dans les entretiens.

Par ailleurs, le Cabinet de consultants a entretenu un bon niveau de collaboration avec la DFRC en lui rendant compte du déroulement de la mission.

La flexibilité de la démarche et la franche collaboration ont permis de réaménager quand ce fut nécessaire l'approche méthodologique. Ainsi, l'enquête quantitative qui devait se dérouler de façon concomitante avec l'enquête qualitative a finalement été réalisée après celle-ci, afin de permettre d'ajuster les outils de collecte à partir des données collectées.

D. RESULTATS DE L'EVALUATION DU DISPOSITIF DE FORMATION

D1. Planification

La **planification** et la préparation d'un programme de formation est un processus qui fixe les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires, les étapes de réalisation et les méthodes de suivi de celle-ci. Elle est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs. La mise en place du programme CAP 2020 n'as pas échappé à la règle.

Conception du Programme

En 2014, une rencontre entre le Premier Ministre de la Côte d'Ivoire et la Direction Générale de HEC-Paris a lancé l'idée du Programme qui aboutira à une Communication en Conseil des Ministres, le 15 juillet 2014. Le Ministère en charge de la Fonction Publique est désigné pour piloter le projet.

Le Programme avait pour ambition d'opérationnaliser la vision du Gouvernement en mettant l'Administration Publique ivoirienne aux normes internationales.

Les activités opérationnelles de planification du Programme devraient permettre de réunir l'équipe de HEC-Paris et l'ensemble des DRH sur les besoins de compétences des Administrations.

Il n'existe aucun document national sur les besoins de formation continue des FAE. Très peu d'Institutions et Ministères disposent de plan de formation. L'absence de ces outils de planification de la formation continue ne permet pas de rendre efficient le processus de planification du Programme de Formation en Management Public.

La mise en œuvre du Programme a été faite de façon spontanée et itérative sans une évaluation diagnostique du dispositif de gestion de la formation continue des FAE et sans la mise en place d'un cadre de gestion (acteurs, procédures et outils).

Le processus de co-construction mentionné dans les différentes Communications en Conseil des Ministres et le contrat entre l'Etat de Côte d'Ivoire et HEC-PARIS n'a pas été mis en œuvre du fait de l'absence des organes de gestion (Comité de Pilotage, Comité Pédagogique, Comité Technique). Des projets de texte relatifs à la mise en place de ces organes, à la signature de la Primature, ont été initiés par le Ministère en charge de la Fonction Publique. Ces projets sont restés sans suite.

Outils de détermination des besoins et outils de suivi évaluation

Lors des interviews avec les structures concernées par le Programme, le Cabinet a pu constater que très peu d'entre elles (20%) avaient des processus formels d'identification des besoins de formation. Pour celles-ci, la collecte de besoins de formation se fait à l'aide :

- d'une fiche de collecte des besoins de formation auprès des entités administratives ;
- d'échanges informels lors des rencontres ;
- d'un questionnaire de recueils administré aux agents ;
- d'une expression de besoins en formation du fonctionnaire ou Agent de l'Etat.

On note également une absence d'outils de suivi-évaluation de formation et de procédures de gestion de la formation au sein des Institutions et des Ministères.

Le Programme devait s'appuyer sur un référentiel de management des Administrations publiques orienté client. L'absence d'un tel référentiel n'a pas facilité l'identification des besoins de formation pour ce Programme.

Dispositif interne de gestion de la formation (Institutions et Ministères)

La mise en œuvre du programme de formation a mobilisé un certain nombre d'acteurs. Au niveau national, c'est le Ministère en charge de la Fonction Publique à travers la Direction Générale de la Fonction Publique et l'ensemble du personnel de la DFRC. Au niveau sectoriel, ce sont les DRH et/ou leurs collaborateurs en charge de la formation continue.

Ces personnels ont des profils diversifiés tant en terme de compétences qu'en terme d'expérience professionnelle. Ils ont été tous enthousiastes de participer à la mise en œuvre de cette première expérience au sein de l'administration.

L'absence de cadre de gestion du programme a entraîné une forte centralisation au niveau de la DGFP/DFRC avec comme corolaire une implication très limitée des acteurs au niveau des Institutions et Ministères. Ceci s'est traduit en partie par une sollicitation partielle et limitative des points focaux avec des informations et instructions données au fil de l'eau. Il aurait été judicieux de privilégier le partage d'expériences lors de rencontres formelles et périodiques.

Il y'a eu quelques changements au sein des Institutions et Ministères pendant la période de mise en œuvre du programme. Dans la grande majorité, le dossier du Programme n'a pas fait partie des dossiers de passation des charges tant au niveau opérationnel (point focal/relais) qu'au niveau stratégique (Cabinet de Ministre). Le suivi du Programme est souvent resté à la charge des points focaux au sein des Institutions et Ministères.

Les acteurs du dispositif de formation continue ont besoin de renforcement de capacités en ingénierie de la formation, car il existe un faible niveau de maturité de la fonction formation continue au sein de ces Institutions et Ministères.

Les résultats obtenus lors des entretiens avec les DRH et la revue documentaire sont contenus dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

Tableau 9 : Récapitulatif du dispositif interne de gestion de la formation

Thèmes	Constats	Implications/Impacts potentiels	Recommandations/Axes d'amélioration
Dispositif interne de gestion de la formation (Institutions et Ministères)	Faible niveau de maturité de la fonction formation continue au sein des Institutions et Ministères • Cadre de planification, de gestion et de suivi-évaluation de la formation continue insuffisamment développé (pas d'outils, de procédures et de compétences) : insuffisance des effectifs en charge de la formation, très peu de restitution, pas de séance de capitalisation, pas de rapport de formation, • Pas assez d'intérêt des cabinets ministériels pour le Programme CAP 2020 : pas de rapport des inspections de service des Institutions et Ministères, dossiers non inclus dans les passations, affaires du point focal.	• Pas de prise d'initiative suffisante pour améliorer la gestion interne du Programme ; • Implication des Ministères et des Institutions liées à l'intérêt du point focal et son positionnement au sein du Ministère.	• Renforcer le dispositif interne de gestion de la formation continue (au niveau organisationnel et RH) ; • Repositionner la fonction formation ; • Doter la fonction formation des RH nécessaires (effectifs et compétences) ; • Elaborer les outils de gestion de la formation ; • Renforcer les compétences des personnels de la DRH en ingénierie de la formation (conception, gestion et évaluation) ;

Financement du programme

La mobilisation des ressources financières pour la réalisation du programme a été l'une des principales raisons de la longueur du délai entre la planification et la mise en œuvre. Prévu pour un budget de 8 milliards de FCFA, puis 2 milliards de FCFA, le programme a été finalement doté d'un budget de 1,4 milliards de FCFA.

Le budget prévisionnel du programme CAP 2020 est donné dans le tableau suivant. Il intègre la répartition par année des différents postes de dépenses. C'est un budget élaboré pour la formation de 3000 FAE.

Tableau 10 : Budget prévisionnel annexé à la CCM de 2017

RUBRIQUES	POPULATION CIBLE	COÛT TOTAL EN FCFA (fcfa)	COÛT UNITAIRE EN FCFA Coût unitaire (fcfa)
Préparation pédagogique HEC	3 000	972 520 000	324 173
Logistique HEC	3 000	324 064 000	108 021
Budget de la logistique (matériels informatiques bureautiques et roulants)	3 000	304 204 685	101 402
Budget de la formation des exécutives managers sans pension (location de salles et restauration)	200	68 731 170	343 656
Budget de la formation des middles managers sans pension (location de salles et restauration)	350	137 497 600	392 850
Budget de la formation des chefs de service et autres collaborateurs (location de salles et restauration)	2 450	130 544 000	53 283
Budget de communication	3 000	23 947 308	7 982
Budget de fonctionnement du comité de pilotage	3 000	10 250 000	3 417
Budget de fonctionnement du comité technique	3 000	8 750 000	2 917
Budget de fonctionnement du comité pédagogique	3 000	5 750 000	1 917
Budget de fonctionnement du secrétariat permanent	3 000	13 750 000	4 583
Total général	3 000	2 000 008 763	666 670

Budget commun	3 000	1 663 235 993	554 412
Budget organisation de la formation HDA	200	68 731 170	343 656
Budget organisation de la formation CMA	350	137 497 600	392 850
Budget organisation de la formation ACA	2 450	130 544 000	53 283

L'analyse des données permet de relever le coût unitaire de la formation par participant et par groupe cible :

- HDA : 898 068 Francs CFA
- CMA : 947 262 Francs CFA
- ACA : 607 695 Francs CFA

Le tableau ci-dessous donne la répartition du budget par année et présente les différents ratios budgétaires.

Tableau 11 : Récapitulatif du budget d'exécution du programme

Description	2017	2018	2019	Global
Budget initial	400 000 000	800 000 000	800 000 000	2 000 000 000
Budget obtenu	200 000 000	501 000 000	700 000 000	1 401 000 000
Montant dépensé	200 000 000	501 000 000	700 000 000	1 401 000 000
Taux de mobilisation	50%	63%	88%	70%
Taux d'exécution	100%	100%	100%	100%
Effectif formé	34	1277	1371	2 682
Coût moyen par participant	5 882 353	392 326	510 576	522 371

Le coût moyen par participant au programme est de 522 371 FCFA. Une comptabilité analytique aurait permis d'analyser le coût par groupe et par participant. La nature des différentes formations et les volumes horaires ont un impact sur les coûts. Il convient de souligner que le coût moyen par participant en 2017 est en réalité moins de 5 882 353 FCFA car les 200 000 000 FCFA ont à la fois permis d'organiser la cérémonie d'ouverture du programme et des ateliers de contextualisation des modules de formation.

Conformément aux effectifs formés et au coût unitaire prévisionnel par groupe, le budget dépensé aurait dû être compris entre 1 768 232 171 Francs CFA et 1 788 007 834 Francs CFA suivant respectivement la méthode de calcul de coût par coût unitaire par agent et par groupe et par coût global moyen par agent.

On note que les dépenses ont été optimisées car conformément au nombre de personnes formées, on aurait dû dépenser plus que 1 401 000 000 Francs CFA.

Mise en place des organes

Des projets de textes réglementaires de mise en place des organes ont été initiés par le Ministère en charge de la Fonction Publique. Ces projets d'organes de gestion n'ont pas connu de suite jusqu'à la fin du Programme. Cette situation n'a pas été favorable à la mise en œuvre du Programme tant sur le plan de sa gestion que de son suivi-évaluation. L'absence de ces organes a eu pour corolaire une difficile appropriation du Programme par les Institutions et Ministères. Il convient de noter également que les responsabilités dans un tel contexte s'avèrent difficiles à situer.

Les projets de textes comprenaient la création :

- d'un comité de pilotage, avec pour mission de veiller à la réalisation des objectifs stratégiques du Programme de formation en Management des Administrations Publiques ;
- d'un comité pédagogique avec pour mission l'ingénierie du Programme ;

- d'un comité technique avec pour mission d'assister le Comité de Pilotage dans la mise en œuvre de ses missions, tout en veillant à la bonne réalisation du Programme.

Cette organisation aurait permis d'améliorer la mise en œuvre du Programme et de lever plus facilement certaines difficultés.

De façon opérationnelle, une équipe technique a été mise en place au sein de la DGFP/DFRC pour coordonner la mise en œuvre. Elle s'est appuyée sur des relais/points focaux au sein des Institutions et Ministères.

Renforcement des capacités des acteurs du Programme et partage des rôles et des responsabilités

Il n'y a pas eu de renforcement de capacités des acteurs du Programme ni de réunion d'échanges sur les rôles et responsabilités de chacun dans la mise en œuvre du Programme. Cette situation n'a pas permis la bonne participation des acteurs au niveau des Institutions et Ministères Publics concernées par la formation. Il faut noter aussi l'absence d'un mode opératoire ou de procédures de gestion du Programme au niveau du Ministère en charge de la Fonction Publique.

Les résultats obtenus lors des entretiens avec les DRH et la revue documentaire sont contenus dans le tableau récapitulatif ci-dessous :

Tableau 12 : Récapitulatif des rôles et responsabilités des acteurs clés de la mise en œuvre du programme.

Thèmes	Constats	Implications/Impacts potentiels	Recommandations/Axes d'amélioration
Définition et fonctionnement des organes de gestion du Programme	Faiblesses du cadre réglementaire pour la gestion du programme • Les textes (décrets et arrêtés) n'ont pas été pris pour la mise en place des organes notamment le comité de pilotage, le comité technique et le comité pédagogique – il y'a juste eu des projets de textes en ce sens alors que le conseil des ministres du 18 /01/2017 avait donné son accord pour la mise en place de ces organes ; • Il y'a eu un contrat entre l'Etat de Côte d'Ivoire et HEC fixant les objectifs	• Difficulté de suivi, de contrôle, de validation et de coordination pour la mise en œuvre du Programme • Difficile appropriation du Programme par les Institutions et Ministères • Responsabilités difficiles à situer dans la mise en œuvre du Programme	• Mettre en place et opérationnaliser les organes de gestion du Programme pour une meilleure coordination, suivi, validation et évaluation des différentes étapes et livrables de la mise en œuvre dudit Programme

Thèmes	Constats	Implications/Impacts potentiels	Recommandations/Axes d'amélioration
	de la formation ainsi que les responsabilités des organes d'exécution ;		
Sollicitation des Institutions et Ministères dans la mise en œuvre du Programme	Sollicitation partielle et limitative des points focaux/ relais des Institutions et Ministères dans la gestion du Programme • Instructions données progressivement ; • Absence de document de définition des attentes et de partage du planning de mise en œuvre du Programme ; • Peu/pas de rencontres avec les points focaux sur la mise en œuvre du Programme.	• Faible niveau d'implication des Institutions et Ministères dans la mise en œuvre du Programme ; • Difficile appropriation du Programme par les institutions et ministère ; • Pas de visibilité des acteurs locaux sur les actions du Programme.	• Définir une stratégie de base pour l'information, l'implication des acteurs au niveau ministère et institution ; • Organiser des rencontres périodiques ; d'échanges entre les points focaux et le comité d'organisation (au moins 3/an).

Ingénierie du programme de formation

L'architecture pédagogique proposé par HEC-PARIS et validée par le Ministère en charge de la Fonction Publique lors de la phase de conception a constitué le cahier de charges de la formation.

Une séance de contextualisation a été organisée pour s'assurer de l'adéquation entre l'architecture pédagogique et les attentes des participants. Cet atelier a mobilisé environ 10% de la population à former.

Il convient de noter que l'Ingénierie du Programme de formation a été peu définie et peu structurée.

Choix du prestataire de la formation

HEC-Paris a été choisi dès l'idée du Programme compte tenu de son expérience et sa notoriété.

Une convention de partenariat a été signée entre l'Etat de Côte d'Ivoire et HEC-Paris pour la mise en œuvre du Programme en 2017. Notons que HEC-Paris a une longue expérience et une expertise reconnue dans le domaine de la formation.

D2. Gestion

Le Processus de mise en œuvre du Programme CAP 2020 a respecté globalement les bonnes pratiques d'ingénierie pédagogique qui permettent d'assurer une formation de qualité. Les principales faiblesses constatées sont liées au processus de planification du Programme.

Choix des participants, programmation des participations et suivi des présences

La sélection des participants au Programme de formation a été inclusive et a obéi à des critères prédéfinis par le Ministère en charge de la Fonction Publique en tenant compte des contraintes de coût et de temps.

Quelques critères de sélection :

- le niveau de responsabilité ;
- la disponibilité ;
- le genre ;
- les effectifs pédagogiques ;
- la composition des effectifs.

C'est le lieu de préciser cependant, que certains critères n'ont pas toujours été observés notamment la disponibilité des participants et le respect des effectifs pédagogiques. Pour exemple les effectifs lors des Méga ateliers des ACA ont été jugés pléthoriques (environ 250 participants par méga atelier).

En outre, les délais de transmission des listes de participants jugés relativement court auraient impacté négativement la qualité de la sélection.

Des difficultés ont été rencontrées dans la sélection des participants :

- inadéquation entre le nombre de participants octroyé et la demande ; ce qui explique en partie la mise en place de critères internes aux structures.
- indisponibilité de certains participants.
- forte pression sur les points focaux dans la transmission des listes.

En revanche, les effectifs par session ont bien été respectés (maximum 25) pour les groupes HDA et CMA ; mais il a été jugé pléthorique pour les méga-ateliers (≤ 250).

Les effectifs globaux par Institutions et Ministères à former ont été déterminés par le Ministère en charge de la Fonction Publique essentiellement en fonction de l'enveloppe budgétaire disponible et de la taille de l'administration concernée.

Une liste de présence avec des émargements le matin et l'après-midi a été tenue pour suivre la présence effective à la formation.

Organisation et agenda de la formation

Les dispositions prises par le Ministère en charge de la Fonction Publique ont permis de minimiser les perturbations. Toutefois, des reports de sessions ont causé des désagréments

à certaines administrations. Il est aussi arrivé que des participants soient rappelés à leur poste pour des urgences.

En outre, la durée des formations a été jugée insuffisante surtout pour les méga-ateliers.

Il faut préciser que la programmation des sessions de formation a été réalisée par l'équipe technique du Programme CAP 2020 au sein de la DGFP/DFRC en accord avec HEC Paris. Par ailleurs, un dispositif de santé, un stand d'accueil et un secrétariat ont été installés pour une prise en charge holistique des besoins des participants. Tout a été mis en œuvre pour le respect du volume horaire et la réalisation complète des modules prévus.

Contenu de la formation

Le contenu de la formation a été apprécié par les DRH rencontrés. Cependant, la majorité d'entre eux a déploré l'absence d'évaluation pré-diagnostique auprès des participants. Cette situation n'a pas permis d'adapter de façon efficace le contenu de la formation aux besoins réels des fonctionnaires et agents de l'Etat. En effet, les évaluations à chaud des participants ont clairement pointé du doigt cette absence de contextualisation.

Profil des formateurs

Bien que, HEC n'ait pas communiqué aux Ministères ou aux participants le profil type de formateur pour chaque module avant le début du programme, les formateurs retenus avaient une bonne maîtrise des thèmes.

En effet, au cours des interviews, les DRH ont traduit la satisfaction de leurs agents quant aux profils des différents formateurs qu'ils ont trouvé adaptés aux compétences nécessaires pour l'animation des modules.

Adéquation infrastructures et matériels pédagogiques

Le programme de formation a été réalisé sur plusieurs sites à savoir :

- ENA
- IPNETP
- Auditorium de la CAISTAB
- Salle de conférences du MUSEE DES CIVILISATIONS D'ABIDJAN
- Auditorium du Ministère en charge des affaires étrangères

La majorité des DRH a affirmé que les infrastructures mobilisées pour le déroulement du Programme de formation étaient adaptées. Cependant, une minorité a fait cas de la mauvaise qualité des micros et projecteurs utilisés durant leur séance.

Quant aux participants aux méga ateliers, ils ont déploré la qualité de la logistique et le cadre inapproprié pour la formation.

Le matériel pédagogique et didactique nécessaire à la réalisation de la formation a été mobilisé. Des équipements informatiques et bureautiques ont été acquis dans le cadre du programme. Ce matériel a permis le renforcement des capacités matérielles de la DGFP/DFRC.

Quatre salles étaient mobilisées par jour afin de permettre la réalisation simultanée de deux (02) sessions de formation par groupe (HDA et CMA).

Un kit de participation, un badge et un chevalet ont été mis à la disposition de chaque participant à la formation.

Support de cours

Les supports ont été remis à la fin des cours à tous les participants. Cette remise post-formation n'a pas été appréciée des bénéficiaires de la formation qui souhaitaient en disposer avant les cours.

Evaluation à chaud

Une évaluation à chaud de la formation a été réalisée à la fin de chaque journée et de chaque session. L'évaluation de la session a pris en compte l'évaluation de chaque module. La pratique de cette dernière évaluation a commencé par une évaluation sur support papier puis a évolué vers une évaluation en ligne. Les résultats des évaluations ont été partagés par HEC-Paris avec le Ministère en charge de la Fonction Publique.

Il ressort des bilans des évaluations que les enseignements ont été fort appréciés. Toutefois, les participants ont demandé plus de cas pratiques, une redéfinition des horaires et une meilleure contextualisation de la formation. Par ailleurs, les participants ont jugé insuffisant le temps imparti par module au regard de certains contenus.

En somme, le Programme a été bien apprécié notamment dans ses aspects pédagogiques (animation) et administratifs.

Certification de la formation

La participation à l'ensemble du processus d'apprentissage a donné lieu à la délivrance d'un certificat de participation pour les HDA et CMA et une attestation de participation pour les ACA. Ce sont au total 2682 participants qui ont reçu une certification.

On note qu'il n'y a pas eu d'évaluation sommative pour la délivrance des certificats pour les HDA et CMA. Cependant la certification a été sujet à l'assiduité au cours de la formation.

La certification de la formation a été identifiée par les personnes interrogées comme l'un des facteurs de motivation à participer à la formation. Cette motivation est liée à la notoriété du prestataire de la formation, HEC - Paris, auprès de la population concernée.

Les résultats obtenus lors des entretiens avec les DRH et la revue documentaire sont contenus dans le tableau récapitulatif ci-dessous :

Tableau 13 : Récapitulatif du niveau de satisfaction et d'implication des participants et de la DFRC

Thèmes	Constats	Implications/Impacts potentiels	Recommandations/Axe d'amélioration
Implication et niveau de satisfaction des participants	Fort niveau d'intérêt et de satisfaction de la formation - Faible taux d'absentéisme à la formation (5,15%) ; - Niveau moyen de satisfaction globale est de 4,2/5 (voir rapport d'évaluation à chaud) ; - Bonne appréciation des enseignements, des formateurs et des méthodes utilisées de façon générale.	Volonté de mise en œuvre des acquis de la formation	RAS
Dispositif national de gestion de la formation	Affirmation du leadership de la DFRC sur le dispositif de gestion du Programme CAP2020 - La DFRC a participé à toutes les étapes de vie du Programme CAP2020 ; - L'ensemble du personnel de la DFRC a été associé et s'est suffisamment impliqué ; - Le programme a permis un renforcement des capacités institutionnelles de la DFRC.	Bonne exécution du Programme	- Formaliser les différents processus du dispositif de gestion de la formation ; - Renforcer les capacités du personnel de la DFRC.

D3. Suivi et évaluation

Communication sur le programme

Quelques actions de communication ont été réalisées sur le Programme mais cela n'a pas eu l'effet souhaité au sein de l'Administration Publique. La connaissance de l'existence du Programme est essentiellement liée au nombre important de personnes concernées.

Les Institutions et Ministères non concernés par ce Programme n'ont pas eu droit à des informations. Un film institutionnel a été élaboré mais n'a pas été largement diffusé.

Il a été déploré l'insuffisance de la circulation de l'information sur le Programme par les points focaux et les relais. La DGFP/DFRC a apporté une assistance aux participants tout le long du Programme, avec un accent particulier sur le respect des modalités de mise en œuvre.

Rapportage et suivi des acquis de la formation

Il n'y'a pas eu de suivi post formation pour s'assurer un tant soit peu de la mise en pratique des acquis des apprentissages, ou du partage des acquis de la formation soit par des restitutions ou des rapports de fin de formation.

Toutefois, la DGFP/DFRC a produit quelques rapports partiels de mise en œuvre du Programme.

Au niveau des ministères en général, on note une absence de rapport périodique et globale sur le Programme.

E1. Caractéristiques des personnes enquêtées

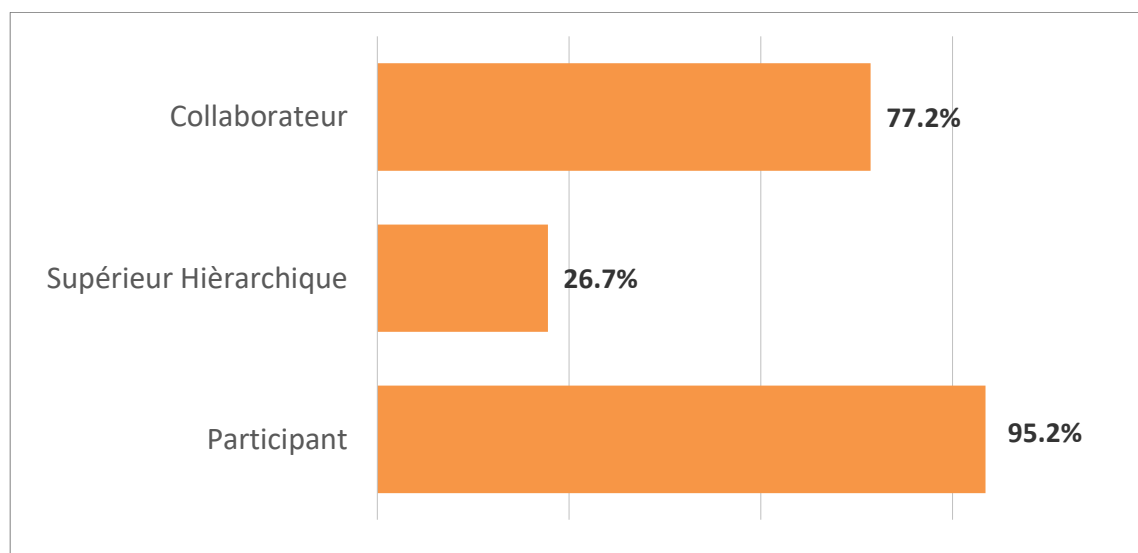
1178 personnes ont participé à l'étude en répondant au questionnaire, 41,8% des participants au Programme de formation ont participé à l'enquête, soit 1121 enquêtés sur les 2682 formés. La moitié des enquêtés était à la fois participants et collaborateurs (l'enquêté a participé à la formation et son supérieur aussi).

Ce bon taux de participation de 41,8% a été possible grâce à la mobilisation des Directeurs des Ressources Humaines et de l'appui constant du comité de suivi.

Tableau 14 : Répartition de la population par cible

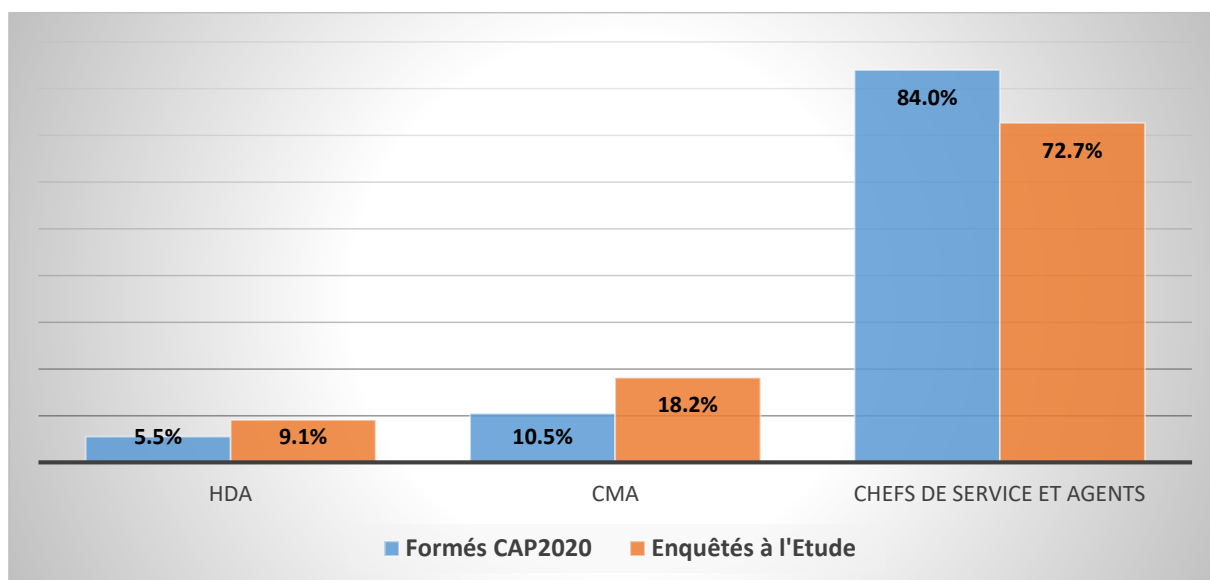
Cible	Effectif	%
Participant	209	17,7%
Participant + Hiérarchie	60	5,1%
Participant + Collaborateur	602	51,1%
Participant + Collaborateur + Hiérarchie	250	21,2%
Hiérarchie	0	0,0%
Collaborateur	53	4,5%
Collaborateur + Hiérarchie	4	0,3%
Total	1178	100,0%

Sur un échantillon de 1178 enquêtés, 1121 ont participé au Programme de formation soit 95,2% des personnes enquêtées.



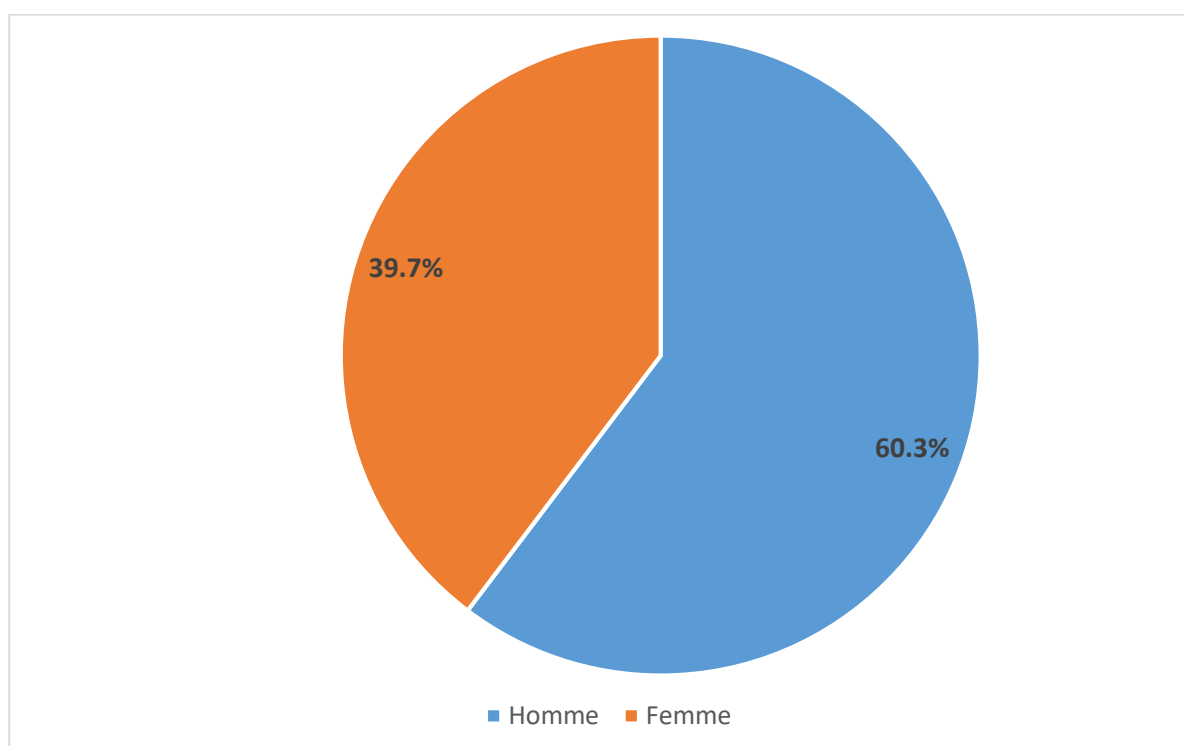
Graphique 1 : Répartition par type de participant

Les chefs de service et agents représentaient 72,7% de l'échantillon enquêté, 18,2% pour les Cadres Managers de l'Administration et 9,1% pour les Hauts Dirigeants de l'Administration. Ces données sont proches des proportions d'agents formés qui donnaient respectivement 84% de Chefs de service et agents formés, 10,5% de CMA formés et de 5,5% de HDA formés.



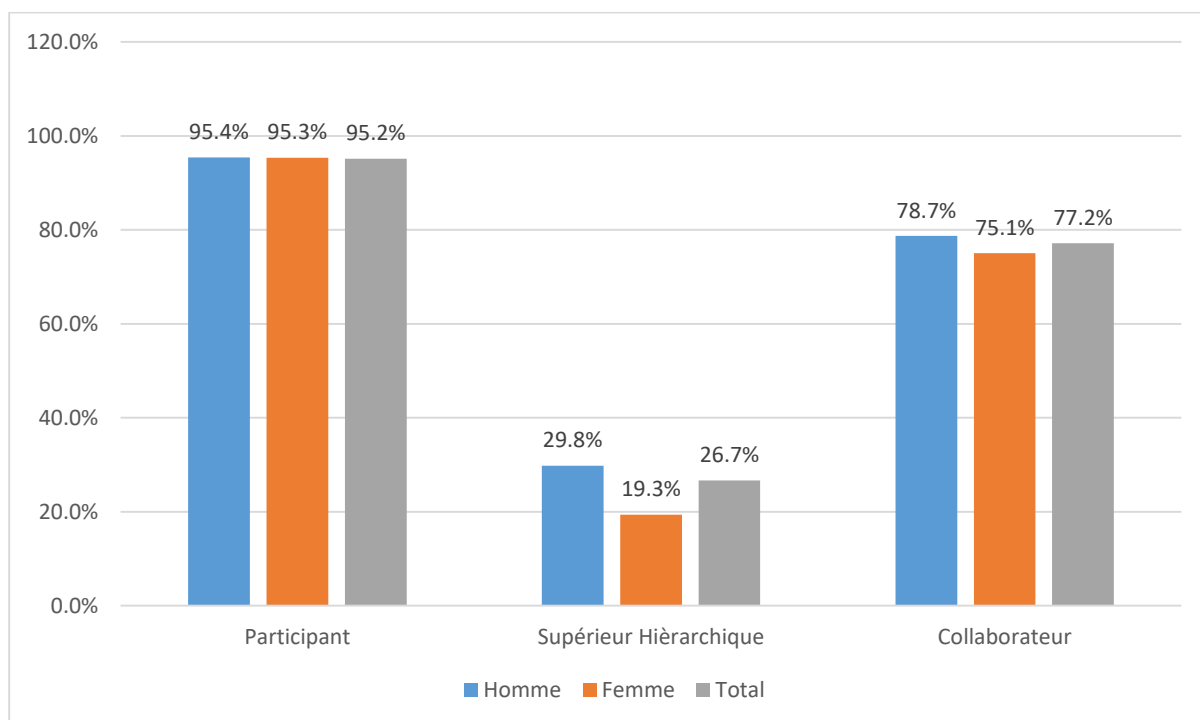
Graphique 2 : Répartition par groupe d'agents formés et ayant participé à l'étude

60,3% des enquêtés étaient des hommes tandis que la proportion de femmes se chiffrait à 39,7%. La répartition de l'échantillon par sexe est très proche de celle des participants au programme qui était de 57% d'hommes contre 43% de femmes.



Graphique 3 : Répartition des personnes enquêtées par sexe

Quel que soit la cible (Participant, supérieur hiérarchique et collaborateur), la proportion d'hommes ayant pris part à l'étude est plus élevée que celle des femmes. L'écart est beaucoup plus prononcé chez les supérieurs hiérarchiques (29,8% d'hommes contre 19,3% de femmes).



Graphique 4 : Répartition par cible et par sexe

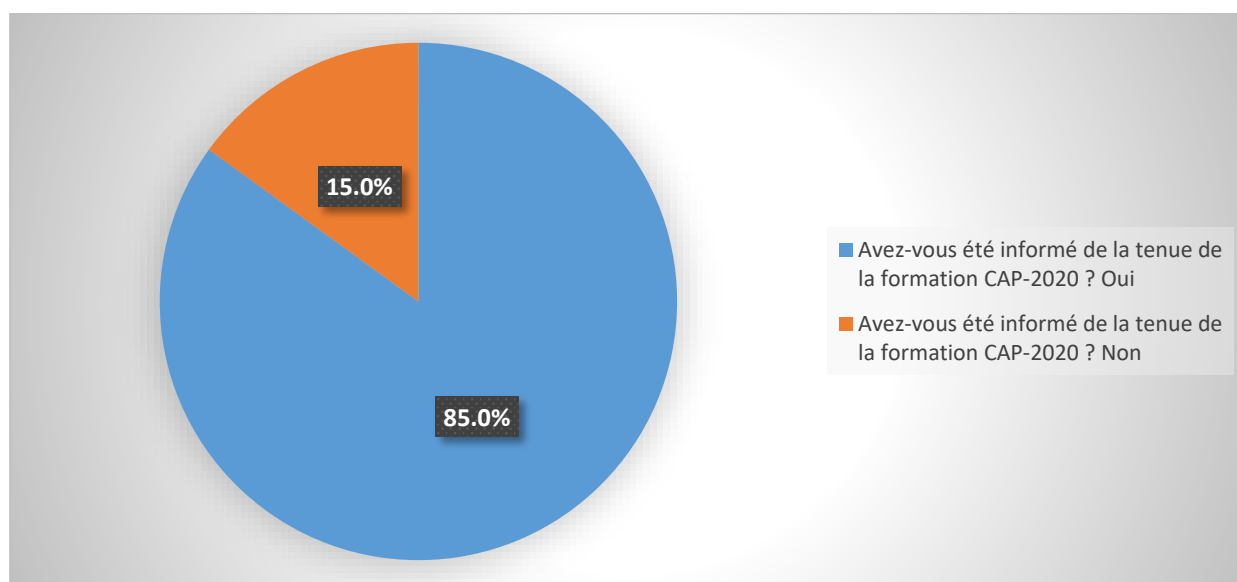
La grande partie des personnes ayant pris part à cette étude travaille actuellement au Ministère en charge de la Fonction Publique (20%). Ces enquêtés sont des participants au Programme ou des collaborateurs des participants au Programme. A la suite des enquêtés du Ministère en charge de la Fonction Publique, viennent les fonctionnaires du Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale (10,3%) et ceux du Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public (9,7%).

Tableau 15 : Ministères /Institutions des enquêtés au moment de l'étude

Ministère / institution actuel(le) de travail	Participant		Supérieur Hiérarchique		Collaborateur		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%
Présidence de la République ;	2	0,2%	1	0,4%	0	0,0%	2	0,2%
Primature ;	7	0,7%	1	0,4%	6	0,7%	8	0,7%
Secrétariat Général du Gouvernement ;	9	0,8%	3	1,1%	7	0,8%	9	0,8%
Ministère de la Fonction Publique ;	214	20,2%	53	18,6%	194	22,9%	222	20,0%
Ministère des Affaires Etrangères ;	30	2,8%	7	2,5%	17	2,0%	32	2,9%
Ministère des Mines et de la Géologie ;	47	4,4%	16	5,6%	42	5,0%	49	4,4%
Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale ;	110	10,4%	42	14,7%	76	9,0%	115	10,3%
Ministère du Plan et du Développement ;	53	5,0%	14	4,9%	49	5,8%	57	5,1%
Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service	102	9,6%	34	11,9%	92	10,9%	108	9,7%
Ministère de l'Economie et des Finances ;	82	7,7%	17	6,0%	61	7,2%	86	7,7%
Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat ;	88	8,3%	14	4,9%	50	5,9%	90	8,1%

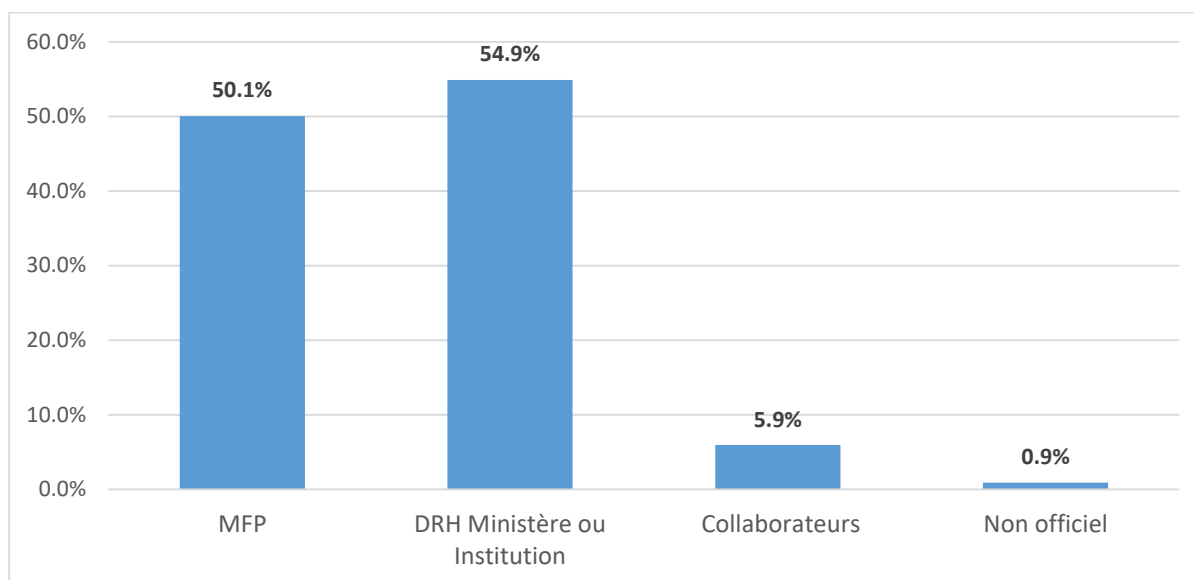
Ministère / institution actuel(le) de travail	Participant		Supérieur Hiérarchique		Collaborateur		Total	
	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%
Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique ;	57	5,4%	11	3,9%	42	5,0%	62	5,6%
Ministère de l'Équipement et de l'Entretien Routier ;	44	4,1%	13	4,6%	38	4,5%	47	4,2%
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;	85	8,0%	23	8,1%	68	8,0%	89	8,0%
Ministère du Commerce et de l'Industrie ;	80	7,5%	17	6,0%	60	7,1%	81	7,3%
Ministère de l'Artisanat ;	24	2,3%	12	4,2%	20	2,4%	24	2,2%
Ministère de la promotion des PME.	6	0,6%	3	1,1%	2	0,2%	6	0,5%
AUTRES	22	2,1%	4	1,4%	23	2,7%	25	2,2%
Total	1062	100%	285	100%	847	100%	1112	100%

85% des personnes interrogées dans le cadre de cette étude, ont affirmé avoir été informées de la tenue de la formation CAP 2020.



Graphique 5 : Proportion des enquêtés informés ou non de la tenue de la Formation CAP 2020

Le Ministère en charge de la Fonction Publique et les DRH des Institutions ou Ministères ont le plus couramment été cités comme les principaux canaux d'informations sur la tenue de la formation.



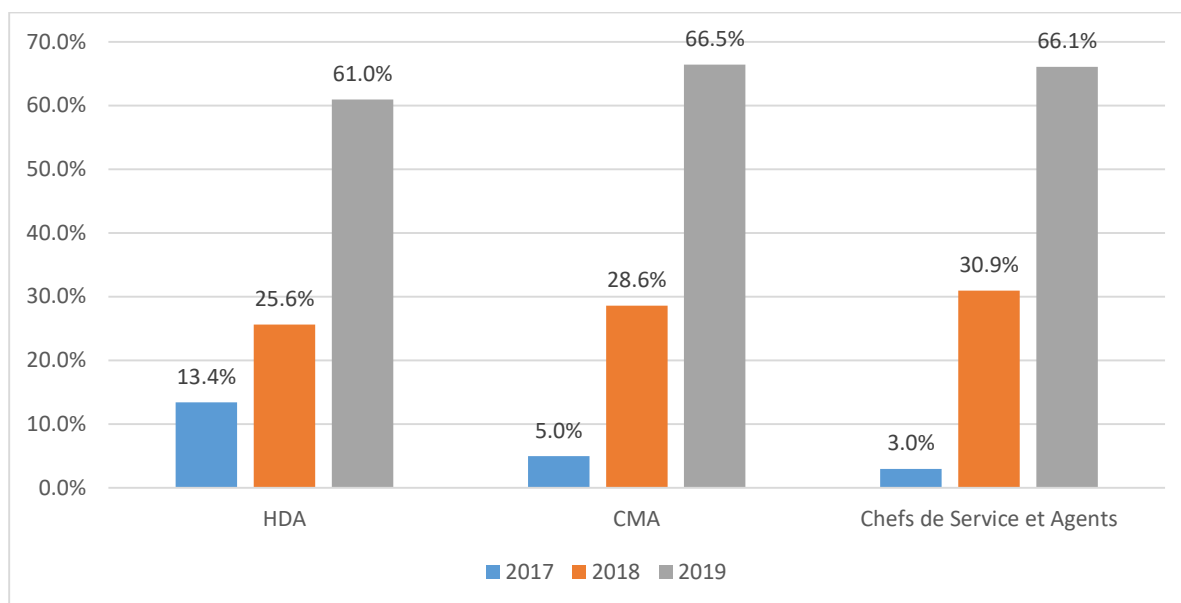
Graphique 6 : Sources d'informations sur la tenue de la formation CAP 2020

65,8% des enquêtés ont affirmé avoir participé au Programme CAP 2020 en 2019 et la plupart des participants (72,7%) était des chefs de services et agents. Par ailleurs, il faut signaler que le nombre d'enquêtés par année de formation ayant participé à l'étude augmente avec le temps. En effet, le nombre de participants au Programme enquêtés est passé de 40 en 2017 à 627 en 2019.

Tableau 16 : Année et groupe de participation au programme CAP-2020

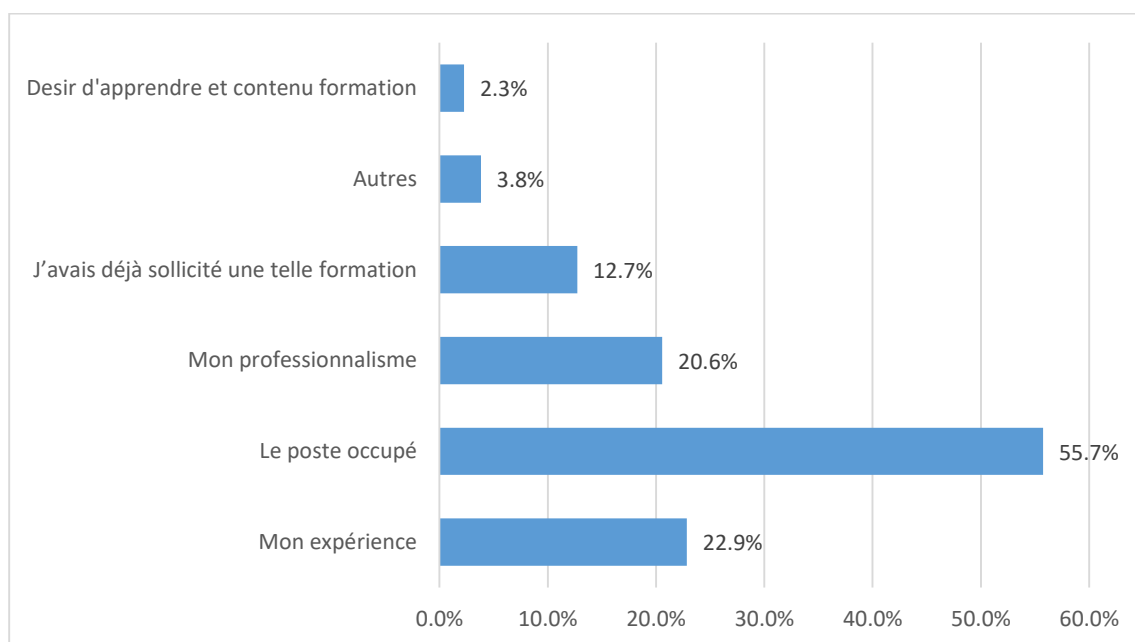
Questions	Modalités	Eff	%
En quelle année avez-vous participé au programme CAP-2020 ?	2017	40	4,2%
	2018	286	30,0%
	2019	627	65,8%
	Total	953	100%
Dans quel groupe avez-vous participé au programme CAP-2020 ?	HDA	85	9,1%
	CMA	169	18,2%
	Chefs de Service et Agents	676	72,7%
	Total	930	100%

Le nombre de participants au Programme augmente par année, peu importe le groupe. On peut observer que les proportions de participants sont en nette progression d'une année à une autre pour tous les groupes.



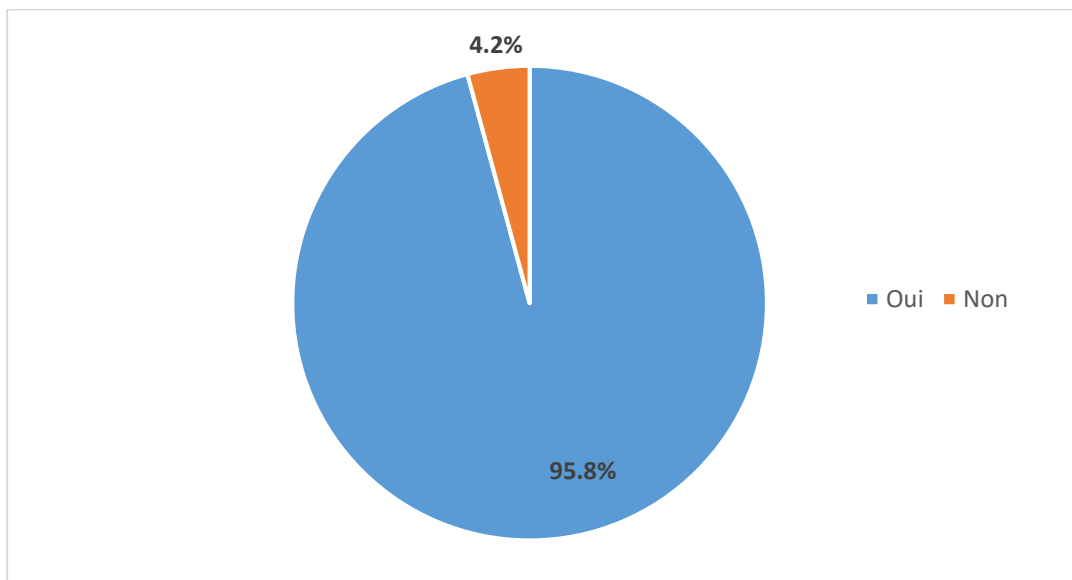
Graphique 7 : Répartition des participants par année de formation et par groupe

Plus de la moitié des enquêtés ayant participé à la formation ont affirmé que c'est le poste occupé qui a le plus motivé leur participation à la formation.



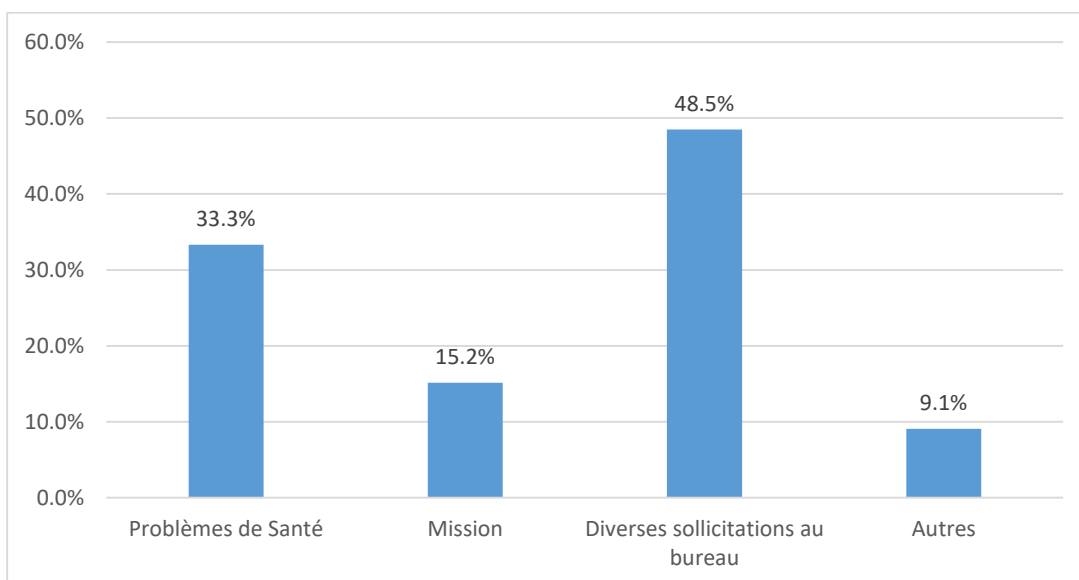
Graphique 8 : Les motivations des participants pour le choix de la formation

95% des enquêtés ayant pris part à la formation ont soutenu l'avoir terminé.



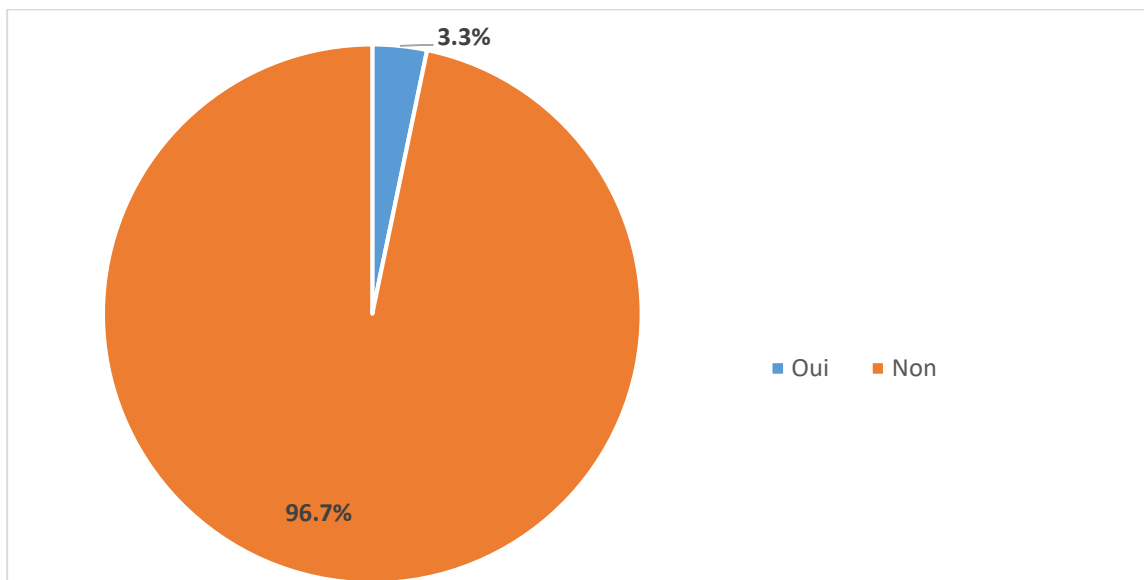
Graphique 9 : Proportion des participants ayant terminé ou non la formation

Les diverses sollicitations au bureau et les problèmes de santé sont les principales raisons liées au non achèvement de la formation.



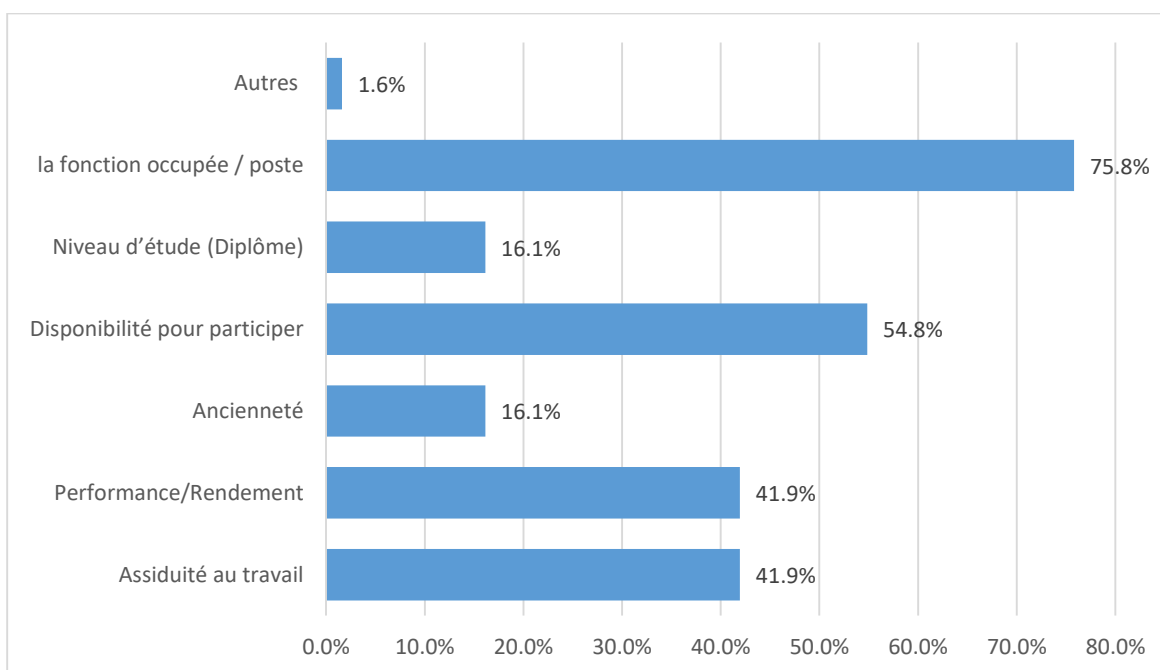
Graphique 10 : Raisons liées au non achèvement de la formation

Les supérieurs hiérarchiques ayant affirmé que la participation de leurs collaborateurs au Programme a perturbé le fonctionnement de leurs activités ne représentent que 3,30%.



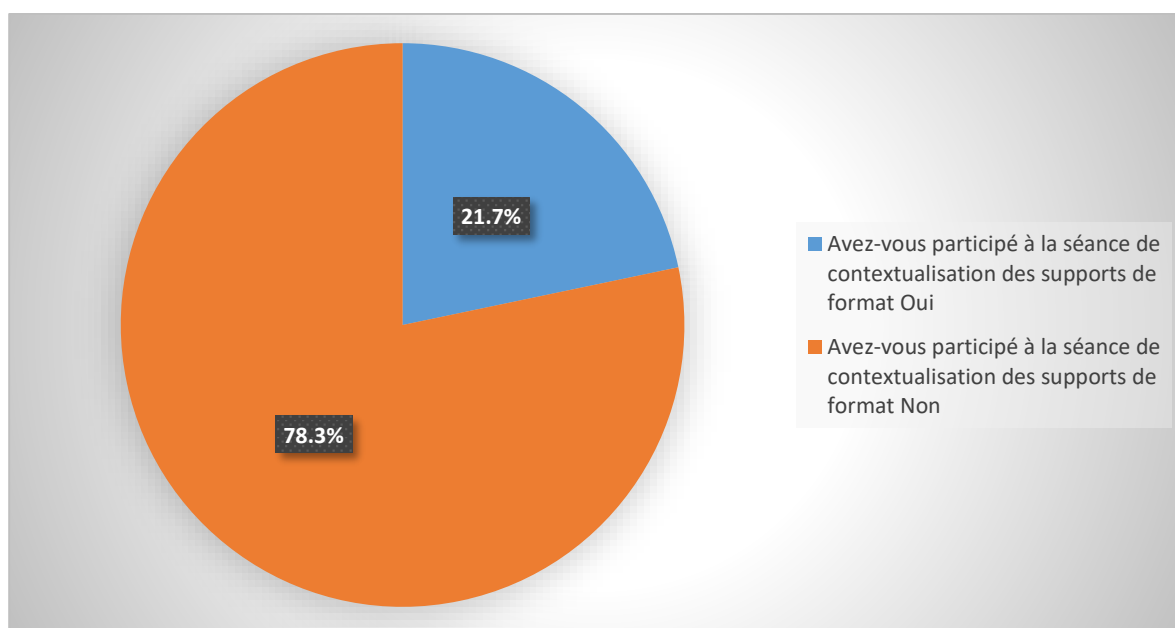
Graphique 11 : Proportion des supérieurs hiérarchiques affirmant que la participation de leurs collaborateurs a perturbé ou non le fonctionnement de leur activité

Un quart des supérieurs hiérarchiques a affirmé avoir participé au choix des agents pour la formation et le principal critère de désignation retenu était la fonction ou le poste occupé.

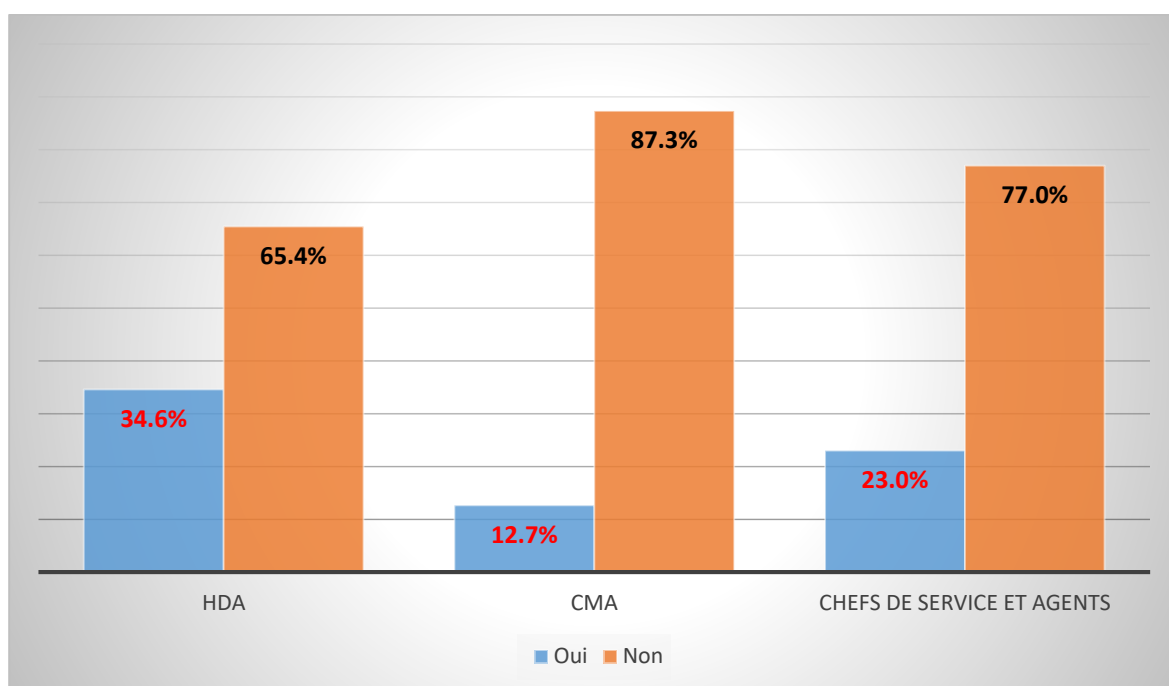


Graphique 12 : Critères de choix des agents pour la formation par les supérieurs hiérarchiques

Deux enquêtés sur dix, en majorité les HDA, affirment avoir participé à la séance de contextualisation des supports.



Graphique 13 : Participation à la contextualisation des supports

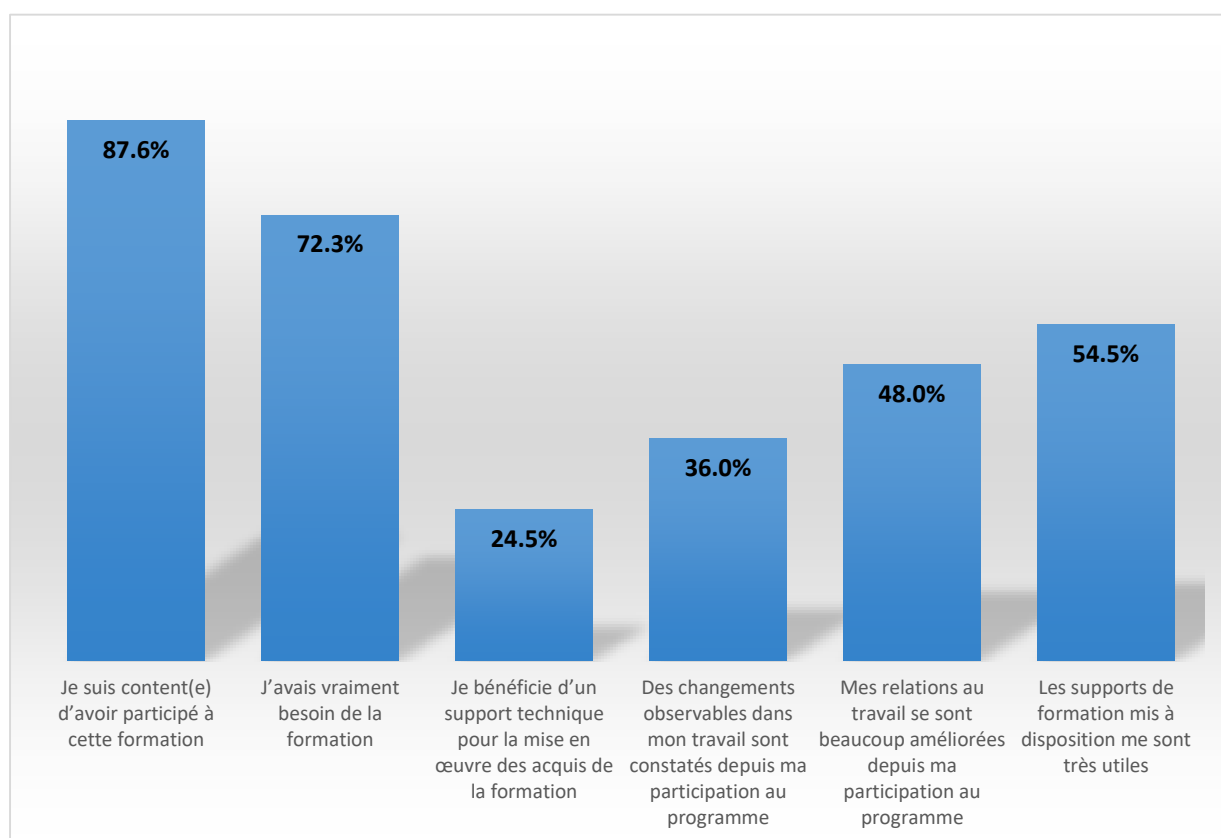


Graphique 14 : Participation à la contextualisation des supports par groupe

E2. Perception et avis des enquêtés

La mise en œuvre du Programme CAP 2020 a été fortement appréciée tant par l'Administration que par les participants. Des résultats probants ont été relevés mais les effets de la formation sont peu perceptibles compte tenu de l'environnement de mise en œuvre de la formation et de quelques faiblesses constatées dans le dispositif de planification du Programme.

La majorité (87,6%) des participants au Programme était contente d'y avoir participé et 72,3% ont affirmé qu'ils avaient vraiment besoin de cette formation. Cependant, seulement le quart des participants, dit bénéficier de supports techniques pour la mise en œuvre des acquis de la formation et, plus de la moitié a trouvé les supports de formation mis à leur disposition très utiles. Pour 36% des participants enquêtés, ils constatent que des changements sont observables dans leur travail depuis leur participation au Programme et, 48% affirment que leurs relations au travail se sont améliorées depuis leur participation au Programme.



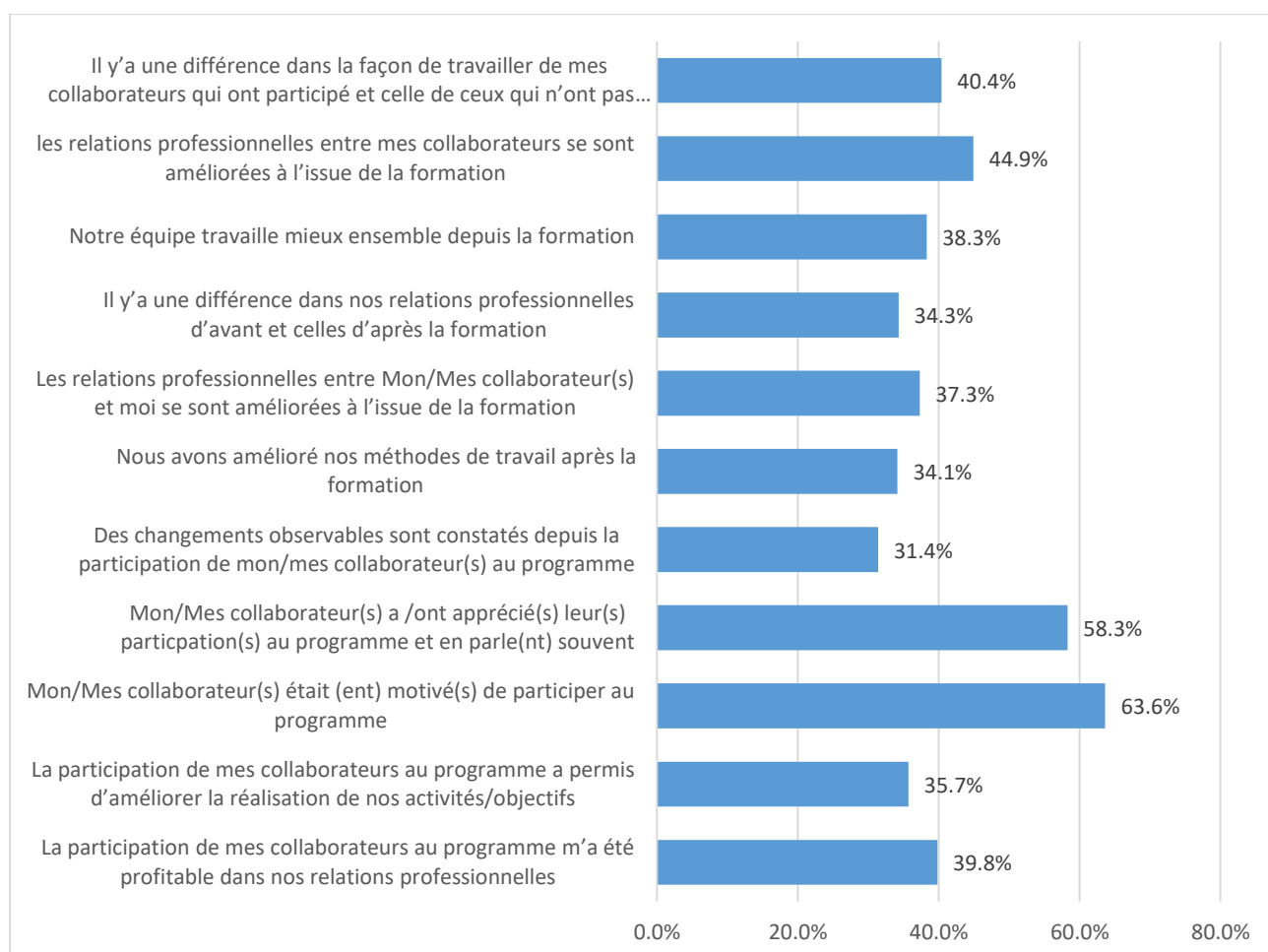
Graphique 15 : Perception des participants au Programme

Tableau 17 : Les perceptions et avis des participants au Programme CAP-2020

QUESTIONS	MODALITES	HDA		CMA		Chefs de Service et Agents	
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
J'ai élaboré un rapport de formation	Non, pas du tout	51	62.2%	89	56.0%	427	68.9%
	un peu	5	6.1%	16	10.1%	43	6.9%
	Moyennement	10	12.2%	18	11.3%	36	5.8%
	Oui, tout à fait	16	19.5%	36	22.6%	114	18.4%
J'ai partagé les acquis de la formation avec ma hiérarchie	Non, pas du tout	23	28.0%	54	34.2%	235	38.0%
	un peu	27	32.9%	28	17.7%	130	21.0%
	Moyennement	15	18.3%	31	19.6%	78	12.6%
	Oui, tout à fait	17	20.7%	45	28.5%	176	28.4%
J'ai partagé les acquis de la formation avec mes collaborateurs	Non, pas du tout	11	13.3%	23	14.7%	112	18.3%
	un peu	20	24.1%	38	24.4%	121	19.8%
	Moyennement	23	27.7%	26	16.7%	132	21.6%
	Oui, tout à fait	29	34.9%	69	44.2%	247	40.4%
J'utilise les nouvelles compétences dans ma situation de travail	Non, pas du tout	5	6.1%	2	1.3%	15	2.4%
	un peu	12	14.6%	19	11.9%	108	17.5%
	Moyennement	26	31.7%	45	28.3%	175	28.3%
	Oui, tout à fait	39	47.6%	93	58.5%	320	51.8%
Je suis satisfait(e) de l'application que je fais de la formation	Non, pas du tout	2	2.4%	6	3.8%	14	2.3%
	un peu	11	13.3%	14	8.8%	97	15.7%
	Moyennement	27	32.5%	38	23.9%	176	28.6%
	Oui, tout à fait	43	51.8%	101	63.5%	329	53.4%
Je continue d'apprendre sur les sujets abordés au cours de la formation	Non, pas du tout	5	6.0%	2	1.3%	58	9.3%
	un peu	12	14.5%	27	17.3%	123	19.8%
	Moyennement	31	37.3%	39	25.0%	156	25.1%
	Oui, tout à fait	35	42.2%	88	56.4%	285	45.8%
Je participe activement aux échanges de mon groupe de formation sur les réseaux sociaux	Non, pas du tout	31	37.3%	60	38.2%	479	77.6%
	un peu	10	12.0%	36	22.9%	68	11.0%
	Moyennement	20	24.1%	34	21.7%	39	6.3%
	Oui, tout à fait	22	26.5%	27	17.2%	31	5.0%
Mon environnement de travail est adapté à la mise en œuvre de mes acquis de la formation	Non, pas du tout	8	9.6%	16	10.2%	70	11.4%
	un peu	17	20.5%	30	19.1%	144	23.4%
	Moyennement	29	34.9%	51	32.5%	158	25.6%
	Oui, tout à fait	29	34.9%	60	38.2%	244	39.6%
J'ai le soutien de ma hiérarchie dans la mise en œuvre des acquis de la formation	Non, pas du tout	14	16.9%	20	12.7%	92	15.0%
	un peu	21	25.3%	34	21.7%	124	20.2%
	Moyennement	16	19.3%	42	26.8%	145	23.7%
	Oui, tout à fait	32	38.6%	61	38.9%	252	41.1%
Je bénéficie d'un support technique pour la mise en œuvre des acquis de la formation	Non, pas du tout	27	32.5%	55	34.8%	248	40.9%
	un peu	18	21.7%	29	18.4%	112	18.5%
	Moyennement	21	25.3%	36	22.8%	93	15.3%
	Oui, tout à fait	17	20.5%	38	24.1%	154	25.4%

QUESTIONS	MODALITES	HDA		CMA		Chefs de Service et Agents	
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Mes collaborateurs sont favorables au changement de paradigme dans la conduite de nos activités	Non, pas du tout	6	7.2%	10	6.5%	66	11.0%
	un peu	20	24.1%	35	22.9%	156	25.9%
	Moyennement	27	32.5%	54	35.3%	169	28.1%
	Oui, tout à fait	30	36.1%	54	35.3%	211	35.0%
Je comprends mieux ma hiérarchie dans la gestion des activités	Non, pas du tout	5	6.1%	6	3.9%	30	4.9%
	un peu	17	20.7%	20	13.0%	83	13.7%
	Moyennement	22	26.8%	39	25.3%	162	26.6%
	Oui, tout à fait	38	46.3%	89	57.8%	333	54.8%
Notre équipe travaille mieux ensemble depuis la formation	Non, pas du tout	6	7.4%	10	6.5%	54	8.9%
	un peu	19	23.5%	24	15.7%	150	24.7%
	Moyennement	30	37.0%	58	37.9%	195	32.1%
	Oui, tout à fait	26	32.1%	61	39.9%	208	34.3%

Environ 60% des supérieurs hiérarchiques affirment que leurs collaborateurs ont apprécié leur participation au Programme et y étaient motivés. Cependant, seulement moins de 40% trouve que la formation a amélioré la réalisation de leurs objectifs.



Graphique 16 : Perception des supérieurs hiérarchiques

Les collaborateurs ont soutenu le plus souvent que leur hiérarchie était motivée à participer au Programme mais seulement 30,3% des collaborateurs ont affirmé avoir constaté des changements observables depuis la participation de leur hiérarchie au Programme.



Graphique 17 : Perception des collaborateurs

Appréciation des Directeurs des Ressources Humaines interrogés

L'ensemble des DRH rencontrés a témoigné de la satisfaction de leurs collaborateurs quant à leur participation au programme CAP 2020.

E3. Transfert des apprentissages

Dans l'ensemble, sur une note moyenne attendue de 10, tous les thèmes ont obtenu une note moyenne d'au moins 7/10 à l'exception de certains thèmes relatifs au Pilotage stratégique et à l'évaluation des Politiques publiques, aux méthodes et outils de pilotage, à la Révolution 4.0.

Tableau 18 : Evaluation moyenne sur une note de 10 des thèmes abordés par les HDA

Thèmes abordés	Compréhension des concepts (j'ai compris)	Acquisition des connaissances transmises (j'ai appris)	Assimilation des concepts (j'ai intégré)	Utilisation des acquis (j'utilise)	Satisfaction post-formation (je suis satisfait)
Conduite des réformes et management du changement	7,44	7,39	7,37	6,77	7,93
Diagnostic socio-économique de l'administration	7,07	7,14	7,10	6,39	7,22
Diagnostic organisationnel	7,44	7,39	7,22	6,57	7,36
Administration inclusive, participative et redevable	7,21	7,09	7,04	6,66	7,16
Pilotage stratégique et évaluation des Politiques Publiques	6,99	6,93	6,78	6,38	7,26
Performance et politique publiques	7,11	6,94	6,83	6,41	7,15
Méthodes et outils du pilotage de la performance des politiques publiques	6,84	6,90	6,72	6,47	7,05
Révolution 4.0	6,36	6,50	6,39	6,02	6,62
Transformation digitale de l'action publique	7,00	6,75	6,75	6,30	7,15
DPP et « management 4.0 »	6,73	6,72	6,58	6,37	6,85
Développement du leadership des dirigeants	7,68	7,54	7,49	7,04	7,79
Cinq capacités du dirigeant et les sept marqueurs du Leadership	7,32	7,20	7,11	6,87	7,42
Découverte de son profil de personnalité (MBTI)	7,60	7,51	7,33	7,21	7,58
Analyse du profil et conséquence sur le management et le leadership	7,35	7,29	7,31	6,99	7,45
Zone de confort et zone d'inconfort	7,11	7,00	6,94	6,60	7,03
Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique	7,46	7,37	7,40	7,16	7,58
Comprendre les enjeux et les contextualiser	7,00	6,88	6,67	6,68	7,03

Thèmes abordés	Compréhension des concepts (j'ai compris)	Acquisition des connaissances transmises (j'ai appris)	Assimilation des concepts (j'ai intégré)	Utilisation des acquis (j'utilise)	Satisfaction post-formation (je suis satisfait)
Dirigeant de l'administration, acteur et leader du changement	7,52	7,41	7,38	7,10	7,56

Les thèmes relatifs à la connaissance des étapes du processus psychologique, l'approche du mode projet et la gestion des projets ont obtenu les notes d'évaluation moyennes les plus faibles (moins de 7 sur 10) au niveau du critère compréhension des concepts. Tous les autres thèmes abordés ont une note moyenne supérieure à 7 mais en dessous de 8 quel que soit le critère d'évaluation.

Par ailleurs, il faut noter que les notes moyennes au niveau du critère d'utilisation des acquis, restent relativement en dessous des notes des autres critères.

Tableau 19 : Evaluation moyenne sur une note de 10 des thèmes abordés par les CMA

Thèmes abordés	Compréhension des concepts (j'ai compris)	Acquisition des connaissances transmises (j'ai appris)	Assimilation des concepts (j'ai intégré)	Utilisation des acquis (j'utilise)	Satisfaction post-formation (je suis satisfait)
Pilotage des réformes et management du changement	7,17	7,38	7,19	6,49	7,67
Analyser les enjeux de changement dans les administrations	7,24	7,12	7,15	6,43	7,34
Transformer le changement en projet	7,34	7,12	6,89	6,31	7,25
Comprendre la socio-culture de l'organisation administrative	7,26	7,11	6,89	6,39	7,23
Connaître les étapes du processus psychologique du changement et leur accompagnement	6,85	6,81	6,68	6,28	7,01
Connaître les rôles et missions du manager dans le changement	7,64	7,69	7,42	6,88	7,80
Gestion des politiques publiques en mode projet	7,09	7,14	7,11	6,38	7,18
Approche du mode projet par la simulation	6,72	6,70	6,74	6,12	6,86
Budgétisation par objectifs de programme	7,01	6,95	6,84	6,47	7,10
Fonctionnement en mode projet	7,21	7,21	6,99	6,58	7,28
Gestion des risques dans la création de la valeur	6,63	6,59	6,48	6,07	6,70
Responsabilités et rôles du chef de projet dans la démarche compétence	7,34	7,33	7,22	6,73	7,50
Marketing des services publics à l'ère du digital	7,13	7,26	7,22	6,53	7,34

Thèmes abordés	Compréhension des concepts (j'ai compris)	Acquisition des connaissances transmises (j'ai appris)	Assimilation des concepts (j'ai intégré)	Utilisation des acquis (j'utilise)	Satisfaction post-formation (je suis satisfait)
Marketing des services publics	7,08	7,16	7,10	6,42	7,19
Origine de l'orientation client	7,14	7,21	7,04	6,54	7,29
Orientation client des services publics	7,28	7,33	7,22	6,67	7,37
Méthodes de gestion client-services	7,10	7,03	6,95	6,33	7,11
E-administration et performance client	6,98	7,00	7,01	6,38	7,13
Management des ressources humaines	7,67	7,68	7,48	7,14	7,73
Evolution de la fonction managériale	7,19	7,27	7,15	6,82	7,40
Trois rôles clés du Manager	7,55	7,45	7,51	7,19	7,76
Gestion de la performance individuelle et collective	7,14	7,23	7,04	6,75	7,34

Les notes liées aux critères d'utilisation des acquis données par les Chefs de Service et Agents sont en dessous de 7/10 tandis que tous les autres critères ont obtenu des notes supérieures à 7/10.

Tableau 20 : Evaluation moyenne sur une note de 10 des thèmes abordés par les CSA

Thèmes abordés	Compréhension des concepts (j'ai compris)	Acquisition des connaissances transmises (j'ai appris)	Assimilation des concepts (j'ai intégré)	Utilisation des acquis (j'utilise)	Satisfaction post-formation (je suis satisfait)
Administration Orientée Client	7,21	7,25	7,00	6,57	7,58
Ethique et Déontologie	7,28	7,14	7,07	6,84	7,47

Restitution

La participation des agents au programme n'a pas fait l'objet de séances de restitution effective au sein des entités d'origine même si quatre (04) DRH ont souligné avoir eu écho de quelques séances de restitution. Lesquelles séances n'ont pas été formalisées (inexistences des programmes de restitution, de compte rendu de séance et de liste de présence ...).

On note aussi que seulement deux (2) DRH ont affirmé avoir produit un rapport final sur la mise en œuvre du Programme au sein de leur administration. Il faut cependant souligner que nous n'avons pas eu accès à ces rapports.

E4. Niveau de satisfaction et suggestions des enquêtés

Dans l'ensemble, les enquêtés de l'étude trouvent que le Programme de formation était pertinent et nécessaire. En effet, sur une échelle de 1 à 10, ces derniers ont attribué une note moyenne d'au moins 8 sur 10 au critère de Pertinence du Programme. Cependant, ils sont moins enthousiastes quant à l'application qu'ils peuvent faire des acquis de la formation dans l'exercice de leur profession.

Tableau 21 : Evaluation de la formation sur une note de 10

Critères d'évaluation	Cibles			Groupe		
	Participant	Supérieur hiérarchique	Collaborateur	HDA	CMA	Chefs de Service et Agents
Pertinence du programme (le programme était-il nécessaire ?)	8,1	8,3	8,1	8,1	8,5	8,1
Adéquation du curricula avec les besoins de l'Administration (le programme a-t-il pris en compte les besoins de l'Administration ?)	7,5	7,7	7,5	7,4	7,9	7,5
Cohérence de la formation avec l'environnement de mise en œuvre des acquis	7,0	7,2	6,9	6,7	7,0	7,0
Niveau d'applicabilité des acquis de la formation (les acquis de la formation sont-ils applicables sur le terrain ?)	6,8	6,8	6,7	6,3	6,7	6,8

Les enquêtés ont fait quelques suggestions pour l'amélioration des prochaines formations. Un grand nombre de participants suggère d'augmenter le nombre de jours de formation et d'adapter les curricula de formation aux réalités ivoiriennes.

Tableau 22 : Propositions des enquêtés pour améliorer le processus d'apprentissage

Propositions	Effectif	%
Augmenter le nombre de jours de formation	109	18,8%
Adapter le programme aux réalités ivoiriennes / à l'environnement professionnel	109	18,8%
Faire le suivi de la formation et une évaluation en fin de formation	87	15,0%
Faire de la formation continue	54	9,3%
Etendre la formation à l'ensemble des fonctionnaires / des Ministères	52	9,0%
Faire participer la hiérarchie / les responsables	44	7,6%
Procéder à des échanges d'expériences	24	4,1%
Densifier le contenu de la formation	13	2,2%
Communiquer sur la formation	13	2,2%
Organiser des sessions de formation par petits groupes	12	2,1%

Propositions	Effectif	%
Mettre à disposition des supports physiques des cours (audio vidéos, papiers)	10	1,7%
Organiser des ateliers de cas pratiques	9	1,6%
Octroyer des ressources matérielles (ordinateurs / internet, etc.)	8	1,4%
Mettre à disposition les supports de cours avant la formation	8	1,40%
Intégrer les techniques modernes (Informatiques, GAR, Télétravail, etc.)	7	1,20%
Simplifier la compréhension des modules	6	1,00%
Décentraliser la formation	6	1,00%

Les enquêtés ont majoritairement exprimé le besoin d’avoir des formations en Management (13%), en gestion des ressources humaines (10%) et en informatique (8%).

Tableau 23 : Besoins de formations prioritaires émis par les enquêtés

Thèmes	Effectif	%
Management / management des organisations	463	13%
Gestion des Ressources Humaines	359	10%
Informatique / digitalisation	290	8%
Ethique et déontologie / droit administratif / Statut de la fonction publique	235	6%
Motivation du fonctionnaire	205	6%
Gestion administrative	192	5%
Gestion de projets	173	5%
Accueil des usagers / relation agents usagers	168	5%
Gestion financière / Finance publiques / gestion de budget / Gestion des marchés publics	161	4%
Rédaction administrative	137	4%
Leadership	125	3%
Renforcement des capacités	121	3%
Gestion du temps / Organisation des tâches	113	3%
La communication / Communication institutionnelle	93	3%
Relations hiérarchiques / entre collègues	85	2%
Gestion / Evaluation des politiques publiques	80	2%
Modernisation de l'administration / Conduite des réformes	69	2%
Qualité / SMQ	59	2%
Suivi évaluation	55	2%

En plus des thèmes proposés par les agents et/ou par les DRH, ceux portant sur la « Légistique publique » et « la gestion documentaire » ont été relevés par certains DRH.

F. RECOMMANDATIONS

A l'attention de la Direction de la Formation et du Renforcement des Capacités (DFRC) :

1. poursuivre le développement de ce type de programme et l'étendre à tous les ministères,
2. veiller à mettre en place et à opérationnaliser les organes de gestion du programme pour une meilleure coordination, suivi, validation et évaluation des différentes étapes et livrables de la mise en œuvre des programmes ;
3. doter le Ministère en charge de la Fonction Publique d'un centre de formation continue ;
4. accélérer l'élaboration des Référentiels des Emplois et des Compétences de l'Administration Publique ;
5. renforcer les capacités des responsables en charge des ressources humaines (DGFP, DRH et/DF des ministères, ...) notamment dans le domaine de l'Ingénierie de la formation ;
6. définir une stratégie de communication dans la mise en œuvre des programmes de formation qui intègre l'implication de toutes les parties prenantes ;
7. élaborer le référentiel de formation continue des FAE ;
8. élaborer le Plan National de Formation des Fonctionnaires et Agents de l'Etat ;
9. . élaborer le cahier de charge pour construire le programme et en fixer les modalités d'exécution ;
10. formaliser les différents processus du dispositif de gestion de la formation ;

A l'attention des Institutions et Ministères :

1. renforcer le dispositif interne de gestion de la formation continue (au niveau organisationnel et RH) ;
2. repositionner la fonction formation au sein des DRH des institutions et ministères ;
3. doter la fonction formation des RH nécessaires (effectifs et compétences) ;
4. élaborer les outils de gestion de la formation ;
5. renforcer les compétences des personnels de la DRH en ingénierie de la formation (conception, gestion et évaluation).

CONCLUSION

L'évaluation qualitative qui a passé en revue le dispositif du Programme de formation, a montré un fort intérêt et un bon niveau de satisfaction des participants à travers son engagement dans la mise en œuvre du Programme, la DFRC a affirmé son leadership sur l'ensemble du dispositif.

Toutefois, la faiblesse du cadre réglementaire pour la gestion du Programme et le faible niveau de maturité de la fonction formation continue au sein des Institutions et Ministères n'ont pas permis sa mise en œuvre selon les axes exigés pour la qualité d'un tel programme. Il en ressort qu'il faut un renforcement des capacités des différents acteurs clés du dispositif. L'enquête quantitative a montré des résultats satisfaisants dans l'ensemble et a permis de recueillir les propositions des participants, des collaborateurs et de la hiérarchie pour l'amélioration des prochains programmes

BIBLIOGRAPHIE

1. Francine Ouellet, *L'évaluation d'un programme de formation : cheminement et réflexions*, Revue Recherche, Action – Évaluation, École de service social de l'Université Laval, Volume 35, Number 1-2, 1986
2. Pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage, *Évaluation institutionnelle des programmes de formation : Guide d'aide à la rédaction du rapport d'auto-évaluation*, Université de Genève, Version mai 2020
3. Steve Blouin, *L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle*, Université de Sherbrooke, Vol. 4, no 2, automne 2000, p 205-232
4. Alain Dunberry, *Analyse des pratiques d'évaluation de la formation et de son rendement dans des entreprises performantes*, Rapport de synthèse, CIRDEP PSRA

N°	QUESTIONS	REPONSES	CODE
5a	Si oui, lequel de vos deux supérieurs hiérarchiques a participé au Programme ?	1 – Aucun 2 – Supérieur hiérarchique précédent 3 – Supérieur hiérarchique actuel 4 – Les deux	CP
5b	Si oui, combien de collaborateurs directs avez-vous ?	1 – Au poste précédent ____ 2 – Au poste actuel ____	HP
5c	Si oui, combien de vos collaborateurs ont participé au programme ?	1 – Au poste précédent ____ 2 – Au poste actuel ____	HP
5d	Si non, votre supérieur hiérarchique a-t-il participé au programme ?	1 – Oui 2 – Non	CP
5e	Si non, combien de collaborateurs directs avez-vous ?	_____ (Inscrire le nombre)	HP
5f	Si non, combien de vos collaborateurs ont-ils participé au programme ?	_____ (Inscrire le nombre)	HP
6	Depuis combien de temps êtes-vous le collaborateur direct de votre supérieur hiérarchique actuel ?	_____ (Inscrire le nombre)	CP
7	Combien d'agents êtes-vous sous la responsabilité directe de votre supérieur hiérarchique actuel ?	_____ (Inscrire le nombre)	CP

- Code CP = Participant/Collaborateur
- Code HP = Participant/Hiérarchie

B. CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES

N°	QUESTIONS	REPONSES	CODE
1	Dans quel Ministère ou Institution travailliez-vous au moment de la formation ?		
2	Dans quelle structure administrative travailliez-vous au moment de la formation ?		
3	Quel était l'intitulé de votre fonction au moment de la formation ?		
4	Dans quel Ministère ou Institution travaillez-vous actuellement ?		
5	Dans quelle structure administrative travaillez-vous actuellement ?		
6	Sexe de l'enquêté	1= Masculin 2= Féminin	____
7	Quel est votre emploi ?		
8	Quel est l'intitulé de votre fonction actuelle ?		
9	Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction ?	_____ (Inscrire le nombre)	
10	Depuis combien d'années êtes-vous fonctionnaire ou agent de l'Etat ?	_____ (Inscrire le nombre)	

C. IMPLICATION DANS LE PROGRAMME

C-I- MA PARTICIPATION AU PROGRAMME (Seuls les participants doivent répondre c-à-dire A2 = 1)

N°	QUESTIONS	REPONSES	CODE
1	Comment avez-vous été informé de votre participation au programme CAP-2020 ?	1 = MFP 2 = DRH Ministère ou Institution 3= Ma hiérarchie 4= Autres, à préciser	
2	Qui vous a proposé pour la formation ?	1 = MFP 2 = DRH Ministère ou Institution 3= Ma hiérarchie 4= Autres, à préciser	
3	Selon vous qu'est-ce qui a motivé votre choix ?	1=Mon expérience 2=Le poste occupé 3=Mon professionnalisme 4=J'avais déjà sollicité une telle formation 5=Autres, à préciser	
4	En quelle année avez-vous participé au programme CAP-2020 ?	1= 2017 2= 2018 3= 2019	
5	Dans quel groupe avez-vous participé au programme CAP-2020 ?	1= HDA 2= CMA 3= CSA	
6	Quelle est votre promotion ?		
8	Avez-vous participé à la séance de contextualisation des supports de formation ?	1= Oui 2= Non	
9	Le programme de formation vous a-t'il été communiqué avant la formation ?	1= Oui 2= Non	
10	Avez-vous eu connaissance des modules du programme ?	1= Oui 2= Non	
10a	Si oui, pensez-vous que vous disposiez des prérequis vous permettant de bien suivre ces modules ?	1= Oui 2= Non	
10b	Si oui, le contenu correspondait-il à vos attentes et/ou à vos besoins de compétences ?	1= Oui 2= Non	
11	Avez-vous terminé l'ensemble de la formation ?	1= Oui 2= Non	
11a	Si non pourquoi ?	1 = Problèmes de Santé 2 = Mission 3= Diverses sollicitations au bureau 4= Autres à préciser	
12	Avez-vous rédigé et transmis à votre hiérarchie et/ou au DRH de votre Ministère/Institution un rapport de formation à la fin de votre participation au programme CAP-2020 ?	1= Oui 2= Non	
13	Avez-vous animé une séance de restitution au sein de votre entité sur la formation reçue ?	1= Oui 2= Non	

C-II - PARTICIPATION DE COLLABORATEURS AU PROGRAMME (Ne remplir que si A3 = 1))

N°	QUESTIONS	REPONSES	CODE
1	Avez-vous été informé de la participation de certains de vos collaborateurs et/ou collègues au programme CAP-2020 ?	1= Oui 2= Non	
1a	Si oui, par quel canal ?	1 = MFP 2 = DRH Ministère ou Institution 3= Intéressés 4= Non officiel	
2	La participation de votre/vos collaborateur(s) a-t-elle perturbé l'activité au sein de votre structure ?	1= Oui 2= Non	
3	Avez-vous participé à la désignation de vos collaborateurs à ce programme CAP-2020 ?	1= Oui 2= Non	
3a	Si oui, quels étaient vos critères de choix des agents ?	1 = Assiduité au travail 2 = Performance/Rendement 4 = Ancienneté 8 = Disponibilité pour participer 16= Niveau d'étude (Diplôme) 32= la fonction occupée / poste 64 = Autres à préciser	
4	Vos collaborateurs ont-ils participé à toute la formation pour laquelle ils étaient désignés ?	1= Oui 2= Non 3=Ne sait pas	
4a	Si non pourquoi n'ont-ils pas participé à toute la formation ?	1 = Problèmes de Santé 2 = Mission 3= Diverses sollicitations au bureau 4= Autres à préciser	
5	Le programme de formation de votre/vos collaborateur(s) vous a-t-il été communiqué avant ?	1= Oui 2= Non	
6	Avez-vous eu connaissance des modules du programme ?	1= Oui 2= Non	
6a	Si oui, pensez-vous que les collaborateurs désignés disposaient des prérequis leur permettant de suivre ces modules ?	1= Oui 2= Non 3=Ne sait pas	
6b	Si oui, le contenu correspondait-il à vos attentes et/ou aux besoins de compétences de vos collaborateurs ?	1= Oui 2= Non 3=Ne sait pas	
7	Vos collaborateurs ont-ils rédigés et transmis des rapports de formation ?	1= Oui 2= Non	
8	Des séances de restitution ont-elles été organisées avec vos collaborateurs sur la formation reçue ?	1= Oui 2= Non	
9	Vos collaborateurs qui ont participé à la formation ont-ils rédigé des plans d'actions de mise en œuvre de la formation ?	1= Oui 2= Non	

C- III - PARTICIPATION DE LA HIERARCHIE AU PROGRAMME (A ne remplir que si A4 = 1)

N°	QUESTIONS	REPONSES	CODE
3	Avez-vous été informé de la participation de votre hiérarchie au programme CAP-2020 ?	1= Oui 2= Non	
3a	Si oui, par quel canal ?	1 = MFP 2 = DRH Ministère ou Institution 3= Collaborateurs 4= Non officiel 5=Autre canal	
4	Sa participation a-t-elle perturbé l'activité au sein de votre structure ?	1= Oui 2= Non	
5	Votre hiérarchie vous a-t-elle fait une restitution de sa formation au programme CAP-2020 ?	1= Oui 2= Non	
6	Votre hiérarchie a-t-elle fixé de nouvelles orientations de sa gouvernance et de ses relations de travail avec vous ses collaborateurs après la formation ?	1= Oui 2= Non	

D. PERCEPTION ET AVIS DU PROGRAMME CAP-2020

1= Non, pas du tout, 2= Un peu, 3=Moyennement, 4= Oui, tout à fait

D-I - MON AVIS EN TANT QUE PARTICIPANT (Ne remplir que si A2 = 1)

N°	QUESTIONS	1	2	3	4	CODE
1	J'ai élaboré un rapport de formation					
2	J'ai partagé les acquis de la formation avec ma hiérarchie					
3	J'ai partagé les acquis de la formation avec mes collaborateurs					
4	Je suis content(e) d'avoir participé à cette formation					
5	J'utilise les nouvelles compétences dans ma situation de travail					
6	Je suis satisfait(e) de l'application que je fais de la formation					
7	Je continue d'apprendre sur les sujets abordés au cours de la formation					
8	Je participe activement aux échanges de mon groupe de formation sur les réseaux sociaux					
9	J'avais vraiment besoin de la formation					
10	Mon environnement de travail est adapté à la mise en œuvre de mes acquis de la formation					
11	J'ai le soutien de ma hiérarchie dans la mise en œuvre des acquis de la formation					
12	Je bénéficie d'un support technique pour la mise en œuvre des acquis de la formation					
13	Mes collaborateurs sont favorables au changement de paradigme dans la conduite de nos activités					

N°	QUESTIONS	1	2	3	4	CODE
14	Des changements observables dans mon travail sont constatés depuis ma participation au programme					
15	Mes relations au travail se sont beaucoup améliorées depuis ma participation au programme					
16	Je comprends mieux ma hiérarchie dans la gestion des activités					
17	Notre équipe travaille mieux ensemble depuis la formation					
18	Les supports de formation mis à disposition me sont très utiles					
19	Les exposés et orientations des formateurs me permettent de me retrouver dans mes recherches d'approfondissement des thématiques					

D-II - MON AVIS EN TANT QUE SUPERIEUR HIERARCHIQUE DE PARTICIPANT (Ne remplir que si A3 = 1)

N°	QUESTIONS	1	2	3	4	CODE
1	J'ai apprécié ma contribution à la planification et à la mise en œuvre du Programme					
2	Ma structure a pris une part active dans la gestion du programme CAP-2020					
3	La participation de mes collaborateurs au programme m'a été profitable dans nos relations professionnelles					
4	La participation de mes collaborateurs au programme a permis d'améliorer la réalisation de nos activités/objectifs					
5	Mon/Mes collaborateur(s) était (ent) motivé(s) de participer au programme					
6	Mon/Mes collaborateur(s) a /ont apprécié(s) leur(s) participation(s) au programme et en parle(nt) souvent					
7	Des changements observables sont constatés depuis la participation de mon/mes collaborateur(s) au programme					
8	Nous avons amélioré nos méthodes de travail après la formation					
9	Les relations professionnelles entre Mon/Mes collaborateur(s) et moi se sont améliorées à l'issue de la formation					
10	Il y'a une différence dans nos relations professionnelles d'avant et celles d'après la formation					
11	Notre équipe travaille mieux ensemble depuis la formation					
12	Mon/Mes collaborateur(s) veille(nt) à la satisfaction des usagers-clients de notre administration					
13	les relations professionnelles entre mes collaborateurs se sont améliorées à l'issue de la formation					
14	Il y'a une différence dans la façon de travailler de mes collaborateurs qui ont participé et celle de ceux qui n'ont pas participé au programme					
15	Notre environnement est favorable à la mise en œuvre de la formation					

D-III - MON AVIS EN TANT QUE COLLABORATEUR DE PARTICIPANT (Ne remplir que si A4 = 1)

N°	QUESTIONS	1	2	3	4	CODE
1	La participation de notre hiérarchie au programme m'a été profitable dans nos relations professionnelles					
2	La participation de notre hiérarchie au programme a permis d'améliorer la réalisation de nos activités/objectifs					
3	Ma hiérarchie était motivée de participer au programme					
4	Ma hiérarchie a apprécié sa participation au programme et en parle souvent					
5	Des changements observables sont constatés depuis la participation de ma hiérarchie au programme					
6	Nous avons amélioré nos méthodes de travail après la formation					
7	Les relations professionnelles entre notre hiérarchie et nous, ses collaborateurs directs, se sont améliorées à l'issue de la formation					
8	Il y'a une différence dans nos relations professionnelles d'avant et celles d'après la formation					
9	Notre équipe travaille mieux ensemble depuis la formation					
10	Notre hiérarchie veille à la satisfaction des usagers-clients de notre administration					
11	Notre hiérarchie nous écoute un peu plus depuis son retour de formation					
12	Notre hiérarchie prend un peu plus nos avis et suggestions pour le fonctionnement de notre structure depuis son retour de formation					
13	Notre hiérarchie fait de plus en plus attention à notre bien-être au travail depuis son retour de formation					
14	Notre hiérarchie partage un peu plus les informations du service depuis son retour de formation					
15	Notre environnement n'est pas favorable à la mise en œuvre de la formation					

E. EVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES (Ne remplir que si A2 = 1)

(Renseignez selon votre groupe HDA ou CMA ou CSA)

Thèmes abordés	Sur une échelle de 1 à 10, quelle évaluation faite vous du programme de votre niveau de :				
	Compréhension des concepts (j'ai compris)	Acquisition des connaissances transmises (j'ai appris)	Assimilation des concepts (j'ai intégré)	Utilisation des acquis (j'utilise)	Satisfaction post-formation (je suis satisfait)
HDA					
1- Conduite des réformes et management du changement					
1-1 Diagnostic socio-économique de l'administration					
1-2 Diagnostic organisationnel					
1-3 Administration inclusive, participative et redevable					
2- Pilotage stratégique et évaluation des Politiques Publiques					
Performance et politique publiques					
Méthodes et outils du pilotage de la performance des politiques publiques					
Révolution 4.0					
Transformation digitale de l'action publique					
DPP et « management 4.0 »					
Développement du leadership des dirigeants					
Cinq capacités du dirigeant et les sept marqueurs du Leadership					
Découverte de son profil de personnalité (MBTI)					
Analyse du profil et conséquence sur le management et le leadership					
Zone de confort et zone d'inconfort					
Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique					
Comprendre les enjeux et les contextualiser					
Dirigeant de l'administration, acteur et leader du changement					
CMA					
Pilotage des réformes et management du changement					
Analyser les enjeux de changement dans les administrations					
Transformer le changement en projet					
Comprendre la socio-culture de l'organisation administrative					
Connaître les étapes du processus psychologique du					

Thèmes abordés	Sur une échelle de 1 à 10, quelle évaluation faite vous du programme de votre niveau de :				
	Compréhension des concepts (j'ai compris)	Acquisition des connaissances transmises (j'ai appris)	Assimilation des concepts (j'ai intégré)	Utilisation des acquis (j'utilise)	Satisfaction post-formation (je suis satisfait)
changement et leur accompagnement					
Connaître les rôles et missions du manager dans le changement					
Gestion des politiques publiques en mode projet					
Approche du mode projet par la simulation					
Budgétisation par objectifs de programme					
Fonctionnement en mode projet					
Gestion des risques dans la création de la valeur					
Responsabilités et rôles du chef de projet dans la démarche compétence					
Marketing des services publics à l'ère du digital					
Marketing des services publics					
Origine de l'orientation client					
Orientation client des services publics					
Méthodes de gestion client-services					
E-administration et performance client					
Management des ressources humaines					
Evolution de la fonction managériale					
Trois rôles clés du Manager					
Gestion de la performance individuelle et collective					
CSA					
Administration Orientée Client					
Ethique et Déontologie					

F. AVIS ET SUGGESTIONS

1. Sur une échelle de 1 à 10, quelle évaluation faites-vous du programme, au regard de ses effets sur le terrain, suivant les critères ci-dessous ?

- Pertinence du programme (le programme était-il nécessaire ?) |____|
- Adéquation du curricula avec les besoins de l'Administration (le programme a-t-il pris en compte les besoins de l'Administration ?)
|____|
- Cohérence de la formation avec l'environnement de mise en œuvre des acquis
|____|

- Niveau d'applicabilité des acquis de la formation (les acquis de la formation sont-ils applicables sur le terrain ?) ☐

2. Comment pouvons-nous améliorer la mise en œuvre d'un programme similaire ?

3. La formation devrait-elle être reproduite ? Pourquoi ? 1-Oui ☐ 2-Non ☐

4. Selon vous, quels sont les trois domaines urgents de renforcement des capacités dont vous avez besoin ? (**Ne remplir que si A2 = 1**)

5. Selon vous, quels sont les trois domaines urgents de renforcement des capacités de vos collaborateurs ? (**Ne remplir que si A3 = 1**)

6. Selon vous, quels sont les trois domaines urgents de renforcement des capacités de votre hiérarchie ? (**Ne remplir que si A4 = 1**)

Nous vous remercions de votre contribution

 		
Evaluation du Programme CAP2020		
02 Février 21	GUIDE D'ENTRETIEN EQUIPE HEC PARIS	Version finale

Dans le cadre de l'évaluation finale du programme de formation en management des administrations publiques en partenariat avec HEC Paris : CAP2020, nous réalisons des interviews avec les acteurs clés de la conception et de la mise en œuvre du Programme.

Nos échanges porteront sur cinq (5) points : les instances de gestion du programme, le curricula de formation, les infrastructures et matériels pédagogiques, les participants et les formateurs.

Votre avis nous intéresse.

SECTION I : INSTANCE DE GOUVERNANCE ET GESTION

1. Pouvez-vous nous raconter l'historique de la relation avec l'Etat de Côte d'Ivoire au sujet du programme CAP2020 ? quelles ont été les personnes clés de la relation client ?
2. Des organes d'exécution du programme ont-ils été mis en œuvre ? si oui, ont-ils fonctionné ? correctement ? en quoi cela a-t-il facilité la mise en œuvre du programme ? si non, a-t-il eu un impact sur le déroulement du programme ? comment se sont déroulés vos échanges avec l'Etat de Côte d'Ivoire ?
3. Vos interlocuteurs étaient-ils disponibles ?
4. Vos interlocuteurs avaient-ils une connaissance parfaite du programme de formation ?
5. Quelles suggestions pouvez-vous faire pour le renouvellement d'un tel programme ?

SECTION II : CURRICULA DE FORMATION

1. Disposez-vous d'un référentiel en management des organisations publiques (en général et en particulier) ?
2. Avez-vous connaissance du document d'analyse des besoins de formation rattaché au programme 2020 ?
3. Avez-vous eu connaissance d'un cahier de charge rédigé pour la réalisation du projet de formation des Fonctionnaires et Agents de l'Etat ? si oui, ce cahier de charge contenait-il l'ensemble des éléments nécessaires à la définition du parcours pédagogique ?
4. Avez-vous élaboré un syllabus pour la formation ?
5. Pensez-vous qu'il y a eu une adéquation entre les modules et les besoins en formation exprimés (cohérence, pertinence) ? expliquez-nous votre point de vu.
6. Pensez-vous que l'organisation de la formation s'est faite conformément à vos attentes ? si non, quelles sont les limites observées ?
7. Avez-vous respecté le volume horaire requis pour valider la formation ?
8. Les modules prévus pour le programme de formation ont-ils tous été réalisés ? si non, quels étaient les obstacles ?
9. Le curricula de formation mis en œuvre correspondait-il au profil des participants ?

10. Avez-vous suffisamment intégré la réalité ivoirienne dans la conception des modules ?
11. Pouvez-vous nous décrire le processus de certification du programme ?
12. Les programmes de formation ont-ils fait l'objet de validation par l'état de côte d'ivoire ?

SECTION III : INFRASTRUCTURES ET MATERIELS PEDAGOGIQUES

1. Les lieux de la formation étaient-ils adaptés à la formation ?
2. Le matériel pédagogique nécessaire était-il disponible ?

SECTION IV : PARTICIPANTS

1. Les critères de sélection des participants à la formation ont-ils été formalisés ? si oui avez-vous eu connaissance de ces critères ? selon vous la sélection des participants a-t-elle été faite conformément aux critères prédéfinis ? Justifier votre réponse.
2. Vu le niveau des participants lors de la formation, pensez-vous que ceux-ci disposaient des prérequis nécessaires pour assister à la formation ?
3. Avez-vous défini un effectif pédagogique pour la formation ? Cet effectif a-t-il été respecté ? Pensez-vous que cet effectif répondait aux normes pédagogiques pour une telle formation ?
4. Avez-vous pu observer une implication des participants ?

SECTION V : FORMATEURS

1. Avez-vous eu connaissance des profils des formateurs prévus pour la réalisation du programme de formation ? si oui, pensez-vous que votre équipe de formateurs mobilisés répondait aux profils souhaités ?
2. Pensez-vous qu'une adéquation entre votre équipe et le Curricula était vérifiable ? Justifier..
3. Pensez-vous que les moyens pédagogiques étaient adaptés à la formation ?
4. Avez-vous auparavant des connaissances de l'Administration publique ivoirienne ? Justifier.
5. Avez-vous la maîtrise des thèmes abordés lors de la formation ?
6. Quel était votre niveau de disponibilité face aux participants ? Justifier.
7. Une assistance particulière pour les participants qui le nécessitait avait-elle été prévue et réalisée ? Justifier.

Nous vous remercions de votre contribution

Version finale

$$| \text{---} || \text{---} || \text{---} / \text{---} |$$

Votre avis nous intéresse.

1. Quel rôle avez-vous joué dans la conception et la mise en œuvre du programme CAP2020 ? Dans quels organes de mise en œuvre du programme étiez-vous membre ?
2. Avez-vous eu connaissance du processus de définition des instances (textes réglementaires) ?
3. Avez-vous eu connaissance du document matérialisant les responsabilités de chaque partie prenante ? Expliquer.
4. Les organes ont-ils fonctionné correctement ? si non pourquoi ?
5. Avez-vous pu participer à toutes les rencontres de votre organe ?
6. Des comptes rendus des différentes rencontres des organes ont-ils été rédigés ?
7. Comment avez-vous eu connaissance de la participation des agents de votre organisation à la formation ? Avez-vous effectué des visites aux agents de votre organisation pendant la formation ? Avez-vous réalisé une évaluation interne de la participation du personnel de votre organisation (institution/ministère) ? Si oui, le rapport peut-il être mis à notre disposition ? Si non, pourquoi ?
8. Avez-vous organisé une restitution de la formation au sein de votre organisation ?
9. Quel mécanisme de suivi de la formation avez-vous mis en place au sein du ministère ?
10. Les mouvements de personnel au sein de votre institution prennent-ils en compte la participation au programme CAP2020 ?
11. Quelles sont vos suggestions pour le renouvellement d'un tel programme ?

1. Avez-vous participé à l'identification et à l'analyse des besoins de formation pour le programme ? Si oui, quel était le processus?
2. Disposez-vous en interne d'un outil d'identification et d'analyse des besoins de formation du personnel de votre organisation ? Si oui, les besoins couverts par le programme y ont-ils été identifiés ?

3. Avez-vous connaissance de l'existence du cahier des charges rattaché à la formation au programme CAP2020 ? Prenait-il en compte les préoccupations et besoins de votre ministère/institution ?
4. Le syllabus de la formation vous a-t-il été communiqué avant la formation ? Les modules de formation étaient-ils en adéquation avec les besoins de compétences exprimés par le personnel de votre institution/ministère ?
5. L'agenda de la formation prenait-il en compte les contraintes de votre ministère/institution ?

SECTION III : INFRASTRUCTURES ET MATERIELS PEDAGOGIQUES

1. Le lieu de la formation était adapté à la formation ?
2. Le matériel pédagogique nécessaire était-il disponible ?

SECTION IV : PARTICIPANTS

1. Le profil requis pour participer au programme vous avait-il été communiqué ?
2. Comment avez-vous identifié les participants de votre organisation (ministère/institution) ?
3. Avez-vous respecté l'équité dans la sélection des participants à la formation ?
4. Avez-vous pu observer une implication des participants ? Si oui, comment cela a été possible ?
5. Avez-vous un retour du niveau de satisfaction des participants de votre ministère/institution à la formation ?
6. La participation de certains de vos collaborateurs a – t-elle eu un impact sur le cours normal de vos activités ?

SECTION V : FORMATEURS

1. Aviez-vous connaissance des profils des formateurs requis pour la réalisation du programme de formation ? si oui, pensez-vous que l'équipe des formateurs répondait aux profils souhaités ?
2. Les formateurs ont-ils apporté une assistance particulière aux participants de votre ministère/institution ?

Nous vous remercions de votre contribution

Version finale

$$| \text{---} || \text{---} || \text{---} / \text{---} |$$

71

6. Pouvez-vous nous expliquer le parcours pédagogique (organisation de la formation) ?
7. Quels étaient les volumes horaires ? ont-ils été respectés ? si non, pourquoi ?
8. Les modules prévus pour le programme de formation ont tous été réalisés ? Si non, quelles étaient les obstacles ?
9. Un dispositif de certification a-t-il été mis en place ? si oui, pouvez-vous nous le décrire.

SECTION III : INFRASTRUCTURES ET MATERIELS PEDAGOGIQUES

1. Comment s'est fait le choix des infrastructures et matériels pédagogiques de la formation ? Avez-vous reçu des indications de HEC sur leur choix ?
2. Quels étaient les sites qui ont accueilli les différentes formations ? Quels matériels pédagogiques ont-ils été mobilisés et comment ?
3. Pensez-vous que les moyens de mise en œuvre du programme étaient favorables au bon déroulement de la formation ? si oui Justifier, Si non, qu'auriez-vous souhaité comme infrastructure ?
4. Avez-vous élaboré un budget prévisionnel pluriannuel pour le programme de formation ? Le budget s'est-il avéré suffisant ? Si non qu'est ce qui a fait défaut ?
5. Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis du matériel mobilisé pour la réalisation du programme ? A-t-il facilité l'apprentissage ? Les formateurs avaient-ils une maîtrise du matériel utilisé ?

SECTION IV : PARTICIPANTS

1. Quels sont les profils définis pour l'accès au programme de formation ?
2. Quels étaient les prérequis pour participer à cette formation ? Pensez-vous que les participants sélectionnés y répondaient ? Justifier-vous.
3. Quels sont les effectifs pédagogiques envisagés pour cette formation vue le nombre élevé de participants ?
4. Le niveau d'implication des participants dans la formation était-il satisfaisant ?
5. Quelles étaient les structures des effectifs de participants (niveau de responsabilité, emploi, genre, pourcentage, ...) ?

SECTION V : FORMATEURS

1. Avez-vous prédéfini les profils des formateurs pour la réalisation du programme de formation ? Si oui, pensez-vous que l'équipe des formateurs répondait aux profils souhaités ? Justifier votre réponse
2. Les formateurs sélectionnés étaient-ils en adéquation avec le Curricula ?
3. Pensez-vous que les formateurs avaient les habiletés pour l'utilisation du matériel pédagogique ?
4. Était-il possible d'observer que l'équipe des formateurs disposait de connaissances sur l'Administration publique ivoirienne ? Justifier votre réponse.
5. Comment appréciez-vous la maîtrise des thèmes abordés par les formateurs ? quels sont vos critères d'évaluation ?
6. Quel était le niveau de disponibilité des formateurs souhaité ? Justifier.
7. Une assistance particulière aux participants a-t-elle été observée ? Justifier.
8. Les formateurs utilisaient-ils l'évaluation formative pour mieux orienter la formation ?
9. Les formateurs ont-ils eu recours à l'évaluation diagnostique ou l'évaluation des prérequis pour mieux prendre en compte les attentes et besoins des participants ?

Nous vous remercions de votre contribution