

CAPITALISATION

**ENCADRER UN
PROCESSUS DE
FORMATION DE TYPE
MOOC A DESTINATION
DE COLLECTIVITÉS DU
SUD.**



AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT



RRMA®
Conférence Interrégionale



Grand Est
ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE
L'Europe s'invente chez nous



FICHE DE CAPITALISATION

Encadrer un processus de formation de type MOOC à destination de collectivités du Sud

Cas pratique avec la formation développée par AFD et la Banque Mondiale sur les « stratégies financières des collectivités locales »

Dernière mise à jour	11/01/2022
Nom du/ de la rédacteur.ice	François SIMON (GESCOD) et Gautier HUNOUT (GESCOD)
Contributeurs	
Destinataires	Collaborateurs Gescod, Collectivités, Acteurs du développement



Espace Nord-Sud
17 rue de Boston
F-67000 Strasbourg
gescod@gescod.org



Introduction

L'AFD et la Banque Mondiale organisent depuis plusieurs années un parcours de formation dédié à la [stratégie financière des collectivités locales](#). La formation permet de décrypter les enjeux financiers d'une collectivité et encourage les apprenants à procéder à des analyses financières, tout en proposant des orientations pour développer la performance de la collectivité. Le cursus est destiné aux personnes ayant déjà une sensibilité sur la thématique et cible particulièrement les élus, et les directeurs/chefs de service/agents en charge des finances. Ce parcours se décline sous 3 formes :

- Le MOOC : Formation distancielle, ouverte d'accès. La durée de formation est de 5 semaines et l'apprenant doit y consacrer environ 2h chaque semaine.
- Le SPOC : Il s'agit toujours d'une formation distancielle mais avec, en complément, la réalisation d'exercice à faire par chacun des apprenants et la tenue de temps d'échanges hebdomadaires animés par le formateur. La formation demeure gratuite mais contrairement au premier niveau de formation, il est procédé à une sélection pour l'inscription au SPOC. La formation s'étale également sur 5 semaines mais la durée hebdomadaire de travail est d'environ 5h.
- Le SPOC hybride : Très similaire au SPOC classique, il ajoute simplement une semaine de formation en présentiel sur un des deux sites de formation que sont Marseille et Yaoundé. La formation est cette fois-ci payante pour un coût de 500 euros auxquels s'ajoutent les frais de transport, hébergement et repas qui sont à la charge de l'apprenant, de sa structure de rattachement ou de partenaires.

Le contexte et les enjeux du projet

La thématique de la formation intéresse de nombreuses collectivités du sud accompagnées par leur collectivité partenaire du Grand Est et par Gescod. C'est d'ailleurs une thématique de travail de longue date intégrée dans certains des programmes dont Gescod est l'opérateur. Cette formation a donc fait l'objet d'une communication avec les collectivités partenaires mais quatre contraintes ont rapidement été anticipées :

- Le problème de la motivation pour suivre seul un processus de formation assez exigeant, à la fois dans les contenus, mais également dans le temps à y consacrer ;
- Le nombre limité de place sur les cursus SPOC proposant un accompagnement et un encadrement plus étroits par les formateurs ;
- Le problème de la langue et de la maîtrise des outils informatiques ;
- L'adaptation des contenus de la formation aux problématiques des collectivités Sud.

L'organisation proposée avait donc pour objectif de limiter ces écueils.

La démarche mise en œuvre

Lorsque l'opportunité de cette formation est apparue, la mobilisation de deux antennes en particulier de Gescod s'est avérée pertinente. Dans un premier temps, Madagascar, car c'est un sujet de travail historique et le Sénégal dont l'intégration de la thématique au sein de nos projets est plus récente mais avec une actualité forte.

Au niveau de Gescod, un référent au siège, et un agent à Madagascar se sont inscrits sur le SPOC et tous les autres participants se sont positionnés sur le MOOC.

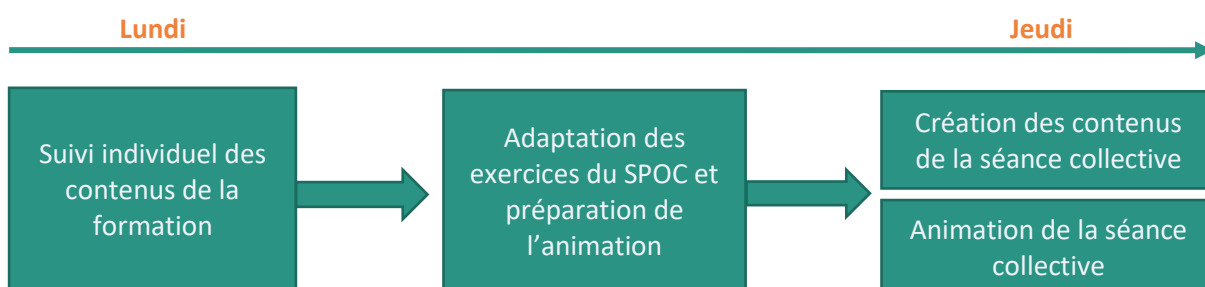
La mobilisation des deux antennes Gescod à Madagascar et au Sénégal a été faite suivant deux modèles différents.

La démarche développée au Sénégal

Au Sénégal, les cibles de la formation étaient les élus et techniciens de 3 collectivités partenaires de collectivités du Grand Est à savoir l'île de Gorée, la commune de Nguéniène et celle de Meckhé. **C'était donc une formation en direct des agents des collectivités, qui étaient les cibles finales.** Comme dans le cadre d'un MOOC, chacun des participants, suivait individuellement la formation sur la plateforme en ligne, mais en complément, un temps de regroupement collectif était proposé par le GESCOD. Au niveau de GESCOD, pour assurer cet accompagnement des collectivités, deux personnes jouaient un rôle clé, à savoir :

- le référent au siège qui disposait de ressources pédagogiques étendues et notamment d'exercices pratiques, du fait de son positionnement sur le SPOC.
- Et le représentant de GESCOD au Sénégal qui assurait le pilotage et l'animation des séances collectives.

L'organisation d'une semaine type était basée sur le temps de réunion collective programmé le jeudi avec les collectivités. Ainsi, l'organisation était la suivante :



L'organisation spécifique à Madagascar

A Madagascar, les participants à la formation étaient des salariés nationaux de Gescod. **C'est un processus de formation en cascade qui a été retenu, les cibles finales étant également les agents des collectivités partenaires.** Dans cette antenne, la coopération décentralisée entre la ville de Mulhouse et Mahajanga travaille depuis plusieurs années sur la thématique de la fiscalité locale et Gescod dispose dans ses équipes d'un expert sur le sujet. Cet expert a été positionné sur le SPOC dans la mesure où il avait le niveau requis. Il avait par ailleurs déjà suivi la formation en 2013. Deux autres chefs de projet se sont inscrits au niveau du MOOC.

Les salariés de Gescod ont été ciblés principalement du fait de la contrainte de la langue. En effet, dans les collectivités partenaires de Gescod, les interlocuteurs ne sont pas tous très à l'aise avec le français et il leur aurait été difficile de suivre la formation. Les savoirs acquis par les agents Gescod permettront, en revanche, un accompagnement de proximité enrichie envers les agents des collectivités partenaires.

Les difficultés rencontrées et solutions mises en œuvre

La mise en place de ce dispositif encadré autour de la formation proposée par l'AFD s'est heurtée à quelques difficultés :

- **Informatique** : il y a pu avoir au niveau des collectivités des difficultés pour se connecter à internet et également pour s'inscrire à la formation, accéder aux contenus ou réaliser l'examen final.
 - ➔ Solution adoptée : pour l'accès à internet, les agents des collectivités pouvaient se connecter via les antennes Gescod. Si les difficultés étaient liées à la plateforme de la formation, le référent de la formation au niveau de GESCOD contactait l'AFD pour la résolution des problèmes techniques.
- **Logistique** : Pour les séances collectives, il ne fut pas toujours simple de faire concorder les agendas d'élus et techniciens ayant chacun des responsabilités importantes au sein de leur différente collectivité.
 - ➔ Solution adoptée : Au lancement du processus, un jour et une heure fixes ont été proposés pour la tenue des sessions collectives sur la durée de la formation. Exceptionnellement, il y a eu des modifications nécessitant un travail de coordination pour décaler la session.
- **Géographique** : Au Sénégal, 3 collectivités de différentes régions étaient mobilisées ne permettant pas la tenue de séance collective en présentiel.
 - ➔ Solution adoptée : il a été proposé une séance de restitution finale en présentiel sur Dakar. Les interlocuteurs de l'AFD et le formateur s'étaient également mobilisés permettant des partages d'expériences entre participants et des échanges avec le formateur.
- **Sur les contenus** : La formation ciblait globalement bien les problématiques des collectivités sur la thématique cependant sur certains points particuliers, les contenus pouvaient être en décalage avec le cadre juridique ou les pratiques des pays Sud. A titre d'exemple, sur une séance, il a été abordé la thématique de la gestion de la dette sauf que le recours à l'emprunt est très contraint donc rarement exploité au Sénégal.
 - Solution adoptée : Il difficile de faire un MOOC dont les contenus sont adaptés à la fois aux collectivités nord et sud. C'est notamment une des plus-values de l'animation mise en place par GESCOD et l'atelier final organisé à Dakar où des cas pratiques ont pu être développés. Différentes collectivités ont témoigné de leurs réalités / pratiques et les solutions développées à Madagascar ont pu inspirer les acteurs sénégalais.

Les résultats et effets obtenus

Tout d'abord, la réussite du processus a reposé sur une bonne communication entre les acteurs notamment à travers le rôle de facilitateur joué par le Campus AFD qui a très rapidement encouragé la démarche proposée par GESCOD.

La formation a ensuite permis l'acquisition de savoir au niveau des participants. Ce MOOC développé par l'AFD existe depuis plusieurs années, et que ce soit dans les contenus, l'interface, et les outils mis à disposition, il est visible que le dispositif est éprouvé et de qualité. Le formateur est également rompu à l'exercice ce qui facilite l'implication des participants.

- *Ex. Les échanges lors de la séance collective au Sénégal étaient synthétisés pour être partagés aux participants et publiés sur le forum du MOOC dans un fil de discussion nommé « stratégies financières des collectivités locales sénégalaises ». Le formateur commentait systématiquement le compte-rendu des échanges en apportant un point de vue éclairant. Ce commentaire était ensuite rappelé en introduction de la séance collective suivante.*

D'un point de vue quantitatif, 17 acteurs se sont inscrits sur les modules de formation proposés, 5 n'ont jamais participé au processus et parmi les 12 restants qui se sont réellement impliqués, 10 ont obtenu leur certificat de formation. C'est donc un résultat relativement intéressant car il est souvent évoqué des taux de complétion sur les MOOC autour de 5%. Cela permet donc de démultiplier les cibles atteintes sans forcément à avoir à positionner tous les participants sur le SPOC.

59 % de
taux de
complétion

Au niveau des collectivités partenaires, la participation collective à ce processus de formation a permis de créer une dynamique entre les acteurs qui va au-delà du temps de la formation. Les pratiques et échanges entre les acteurs les ont fait évoluer dans leur réflexion.

- Ex. La présidente de la commission Finance de la commune de l'île de Gorée a compris l'intérêt de programmer les investissements sur plusieurs années en échangeant sur l'expérience en cours menée par la présidente de la commission Fiscalité de la commune de Meckhé.

Témoignage de Madame Henriette FAYE PINA

Présidente de la commission Finance de la commune de l'île de Gorée



Quelles ont été les apports de la formation sur les activités de votre commission ?

Les apports ont été multiples. L'étude du plan pluriannuel d'investissement m'a permis de comprendre que les projets peuvent être planifiés en les répartissant sur plusieurs années malgré le principe de l'exercice budgétaire annuel. La formation m'a permis de comprendre l'importance de l'épargne dans le développement d'une collectivité. Sans épargne, la possibilité de réaliser des investissements structurants est limitée. Cela d'autant plus, qu'il est difficile pour les collectivités locales, dans la plupart des pays africains, de contracter des prêts pour financer leurs investissements. C'est le cas chez nous au Sénégal mais aussi à Madagascar d'après les témoignages que les Malgaches ont pu faire. D'ailleurs, les expériences développées à Madagascar nous ont semblé très intéressante notamment celle sur la collecte de taxes de manière dématérialisée (mobile banking). De nombreuses questions demeurent mais la réflexion avance notamment grâce aux échanges de bonnes pratiques que nous avons eu entre pairs évoluant dans des contextes relativement similaires et contraints.

Quel est votre avis sur le suivi et l'animation de la formation ?

Cet accompagnement a été très instructif, et bénéfique. Le jeudi permettait de faire un rappel de la formation avec des partenaires. Même s'ils y avaient des niveaux différents, les échanges ont été fructueux. Les exercices permettaient de mieux comprendre la théorie.



Des participants à la restitution finale à Dakar au Sénégal

Pérennisation et répliquabilité de la démarche

Au sein de Gescod, il est envisagé de dupliquer la démarche dans d'autres pays d'intervention soit sur le modèle développé sur le Sénégal soit sous la forme mise en place à Madagascar, cela en fonction notamment, de la maîtrise de langue et des outils informatiques des personnes cibles.

La répliquabilité du processus sera d'autant plus aisée, qu'en interne, au Gescod, des agents ont participé au SPOC et dispose donc des supports pédagogiques pour proposer une animation en complément des supports de formation que les participants auront à travers le MOOC. Cela, à condition que les contenus proposés par le formateur n'évoluent qu'à la marge.

Au niveau du premier groupe formé, les agents et élus des collectivités qui ont été particulièrement moteur sur ce premier niveau de formation MOOC pourront également s'inscrire sur les prochaines sessions au niveau du SPOC afin de continuer à développer leurs compétences sur la stratégie financière. Il sera intéressant de maintenir aussi la dynamique créée entre collectivités Sénégalaises en maintenant des espaces de dialogue et de partages d'expériences.

Toute entité qui souhaiterait développer un accompagnement similaire à destination de collectivités partenaires peut s'inspirer de la démarche et adapter cet exemple avec quelques points de vigilance.

Quelques conseils

Pour mettre en œuvre un processus d'accompagnement de collectivités locales sur un dispositif de formation de type MOOC, il est conseillé de :

- Informer les agents ou élus qui souhaitent s'inscrire à la formation. Il faut qu'ils mesurent bien la complexité des thématiques abordées et le temps à y consacrer.
 - *Ex : au niveau d'une des collectivités Sénégalaises, une élue en charge de l'environnement s'est inscrit et a décroché à cause du niveau élevé du contenu.*
- Intégrer la contrainte de la langue ou de la maîtrise des outils informatiques. Si des participants rencontrent des difficultés de compréhension avec le français, des temps de traduction sont à prévoir, ce qui impliquera une animation particulière et une mobilisation d'autant plus importante pour les participants. Il est aussi possible de fonctionner sur un processus en cascade comme cela a été développé dans le cas de Madagascar.
- Avoir un minimum de participants (entre 10 et 20) et pourquoi pas de pays différents intégrés au processus. Cela permet d'avoir une certaine émulation collective et une richesse des échanges lors des animations de groupe.
- Illustrer la formation avec des partages d'expériences ou témoignages de bonnes pratiques dans des contextes sud. Cela doit être intégré dans les temps de préparation amont.
- Avoir un animateur de la démarche positionné sur le SPOC. C'est lui qui va pouvoir préparer les animations et exercices des temps encadrés pour les participants au MOOC. Il travaille à partir des productions du formateur de l'AFD proposées aux participants du SPOC. Il est important de signaler que la formation est d'un bon niveau et qu'il est préférable d'avoir des connaissances préalables sur le sujet pour avoir une animation de qualité.
- Produire des exercices adaptés à des animations groupées. Dans le cadre du SPOC, les exercices sont réalisés individuellement par les participants. Ces mêmes exercices doivent être adaptés dans le cadre du MOOC encadré, notamment si chacun des participants ne dispose pas d'un ordinateur ou d'une maîtrise suffisante des outils informatiques.
- Avoir une animation finale, si possible en présentielle, qui clôture la session. Dans ce cadre, il peut y avoir une remise symbolique par un élu local ou un partenaire des certificats de formation obtenus par les apprenants dans le cadre de la formation.

Pour en savoir plus sur le projet : contacts et liens complémentaires

Accès à la formation du Campus AFD sur les stratégies financières des collectivités locales :

<https://campus-collectivites-finances-locales.com/>

Site de Gescod et activités en lien avec la thématique :

<https://www.gescod.org/>

Contacts :

Marie LE GAC, cheffe de projets pédagogiques « Villes et territoires durables », AFD : legacm@afd.fr

François SIMON, chargé de la cohérence et de l'harmonisation méthodologique dans la conception et la mise en œuvre des projets, GESCOD : francois.simon@gescod.org