

**ETUDE ET ANALYSE DES PRESTATIONS DE FORMATION EN
MILIEU ASSOCIATIF**

COMMANDITAIRE : ESPACE ASSOCIATIF

RAPPORT DEFINITIF

juin 2005

SOMMAIRE

Introduction.....	3
Positionnement de la formation dans les stratégies d'intervention des associations.....	6
Maîtrise du processus de "Demande" de formation.....	9
Conclusion.....	16
Positionnement de la formation dans les stratégies d'intervention des prestataires.....	18
Maîtrise du processus de l' "Offre" de formation.....	19
Conclusion	24
Positionnement et intervention des partenaires & bailleurs de fonds.....	26
Recommandations pour une stratégie de formation efficace en milieu associatif.....	28
Ebauche d'un référentiel des compétences transversales des cadres associatifs.....	31
Concept d'un institut de formation.....	35

Introduction

- ***Problématique***

Le développement du tissu associatif et l'émergence de nouveaux défis liés à leur capacité à jouer pleinement leur rôle comme vecteur essentiel du développement démocratique et social, pose aujourd'hui une série de questions sur les conditions, les moyens et les modalités à mettre en oeuvre pour améliorer leur performance et accroître l'efficacité de leur action.

D'aucuns s'accordent aujourd'hui à considérer la question de l'intégration du savoir et savoir-faire, grâce notamment à la formation, comme l'une des conditions préalables à l'émergence et la consolidation d'un management efficient au niveau de l'association. Un management capable d'élaborer, à partir de vision et politique définies, des objectifs quantifiables et des plans d'actions appropriés et réalisables. Sans prétendre que la formation peut être à elle seule la réponse à tous les dysfonctionnements et difficultés qui entravent l'action associative, elle n'en constitue pas moins un levier et un outil indispensable aux mains de toute volonté de développement et de progrès.

Le foisonnement ces derniers temps d'initiatives de formation destinée aux associations et la multiplicité des acteurs intervenants dans le domaine, nourrissent une série de questions par rapport à la pertinence et au degré d'efficacité de ces actions.

Ces questions interpellent la réflexion, tour à tour, sur les modalités qui structurent et régissent la détermination des besoins en formation, la conception et l'élaboration des programmes de formation, le déploiement de la formation et les dispositifs de pilotage, de suivi et d'évaluation de son impact réel.

Initiée par l'Espace Associatif, la présente étude se veut une contribution à l'effort de diagnostic et de compréhension nécessaire des conditions de conception et de mise en œuvre de la formation en milieu associatif en vue de dégager toute piste d'amélioration de son efficacité.

- ***Rappel des objectifs de la présente étude***

Le présent rapport restitue les résultats de l'étude et l'analyse des prestations de formation en milieu associatif qui s'est déroulée entre octobre 2004 et janvier 2005.

Initiée par l'Espace Associatif, cette étude vise à apporter un éclairage de ce qui se fait en matière de formation dans le champ associatif dans un contexte marqué par une sollicitation accrue des acteurs associatifs à bénéficier de sessions de formation.

Les objectifs généraux de l'étude visent en outre à apporter des éléments de réponse par rapport aux attentes suivantes:

- identifier les caractéristiques majeures de l'offre et de la demande de formation en milieu associatif à travers l'analyse de leurs composantes, notamment en terme d'ingénierie de formation;
 - dégager les éléments clés d'un éventuel recentrage de la stratégie de l'Espace Associatif dans le domaine de la formation;
 - élaborer une première ébauche d'un référentiel de compétences transversales des cadres associatifs pouvant aider à mieux définir les objectifs et contenus des formations;
 - tester le concept d'un "Institut de formation" et dégager des pistes pouvant orienter son étude de faisabilité.
-
- ***Approche méthodologique***

La méthodologie adoptée pour réaliser l'étude s'est basée sur l'analyse de la documentation disponible d'une part, et des entretiens et l'exploitation de questionnaires, d'autre part.

Trois catégories de populations ont été ciblées par l'étude:

- Les associations bénéficiaires de formation:

Il s'agit d'un échantillon de dix-sept associations opérant dans différents domaines.

Un questionnaire a été élaboré et adressé aux responsables des dites associations, seules huit d'entre elles ont répondu au questionnaire. Le questionnement des associations bénéficiaire s'est articulé autour de des axes suivants: les modalités par lesquelles sont identifiés et formalisés les besoins en formation - Articulation entre formation et besoins en compétences - Adéquation entre offre et besoins en formation;

- Les Opérateurs de formation:

Cette cible concerne les associations, les organismes publics intervenant dans le domaine de la formation et les organismes internationaux.

Des entretiens ont été réalisés avec les responsables de quatre opérateurs de formation, en plus de l'Espace Associatif, suivant un guide d'entretien.

L'objectif essentiel de ces entretiens était de procéder un diagnostic exhaustif des éléments constitutifs de l'offre de formation et des conditions de son émergence. Ce diagnostic s'est appuyé sur un déchiffrement des conditions de déroulement des étapes clés du processus d'"ingénierie de formation": analyse de la demande - étude de faisabilité - conception du dispositif de formation - processus pédagogique et implication des acteurs - choix des prestataires de formation - suivi et pilotage du projet de formation - capitalisation des expériences.

- Les partenaires financiers & bailleurs de fonds.

Deux entretiens ont eu lieu avec les responsables de deux structures intervenant en tant que bailleurs de fonds. L'axe de recherche privilégié lors de ces entretiens a eu trait à la nature des projets financés, au degré d'implication dans les actions de formation et à la stratégie de partenariat privilégiée dans ce domaine.

Malgré les difficultés rencontrées dans le recueil des informations auprès des différentes structures ciblées par l'étude, dues le plus souvent à l'indisponibilité des interlocuteurs ressources, le présent rapport restitue les résultats saillants de l'analyse qualitative des données sur la formation ou l'acte de formation tel qu'il se déploie aujourd'hui en milieu associatif.

I) Positionnement de la formation dans les stratégies d'intervention des associations bénéficiaires.

La quasi-totalité des associations interrogées considère la formation comme un levier indispensable et stratégique, au cœur de la problématique de développement de l'action associative. La priorité ainsi accordée à la formation et sa reconnaissance en tant que moyen incontournable dans la dynamique d'appropriation des savoirs est justifiée par le souci grandissant de doter la structure associative des compétences nécessaires et adéquates pour assurer davantage d'efficacité et de performance dans l'exercice de ses activités et la conduite de ses projets.

La place stratégique que revêt la formation chez la plupart des associations traduit la volonté d'inscrire leur démarche dans une dynamique de changement et d'adaptation permanente aux enjeux manifestes ou latents de l'environnement dans lequel elles opèrent. Les attentes par rapport à la formation telles qu'exprimées, exemples:

- " Acquisition et amélioration des savoirs et des savoir-faire des intervenants";
- " Meilleur ciblage des actions et des interventions de l'association";
- " Favoriser le passage d'un statut 'd'amateurisme' à un statut de professionnel, de l'association";
- " Renforcer le savoir des membres, apport de nouvelles connaissances et techniques, répondre à certains besoins scientifiques, économiques...";
- " Epanouissement et valorisation des Ressources Humaines",

traduisent une prise de conscience accrue des nouvelles exigences à satisfaire en termes d'organisation, de compétences générales et spécifiques et de capacité d'adaptation pour dynamiser, développer et consolider le rôle de l'association.

1-1 formations poursuivies les trois dernières années

Les formations poursuivies les trois dernières années peuvent être regroupées en deux catégories:

Thématiques transversales :

Ces thématiques concernent principalement les techniques de communication, la gestion de projets, et le management associatif:

- **Les techniques de communication**

Les techniques de communications ont fait l'objet de formation chez la plupart des associations interrogées. Elles concernent des sujets aussi divers que les techniques de plaidoyer, la prise de parole, les techniques d'écoute et de soutien. Soulignons également l'importance notable accordée à la maîtrise des techniques de gestion des conflits (intra et inter) et une préoccupation affichée pour améliorer la communication externe (marketing de l'association)

- **Gestion de projets**

Cité par les 2/3 des associations, ce thème englobe les différentes étapes du processus de management de projet: montage de projet, recherche de financement et gestion des moyens, planification et pilotage de projet.

La participation à des formations sur l'approche genre, comme outil à intégrer dans les projets et programmes de développement, est également citée.

- **Management associatif**

Cité en troisième lieu, ce thème englobe des sujets aussi divers que la gestion administrative, la gestion financière, le management participatif...

Thématiques plus spécifiques:

- **Formations de type juridique**

En relation avec l'action spécifique de chaque association ces formations portent sur des sujets tels que le droit des enfants, le droit des femmes (al Moudawana), le droit du travail, des petites bonnes...

- **Des formations professionnelles ou diplômantes**

Elevage, artisanat, BEFA, DESS...

Observation:

Trois remarques essentielles se dégagent à la lecture des thèmes de formations poursuivies ces dernières années par les associations:

- Le premier constat permet de souligner le fait qu'en considérant la communication comme vecteur essentiel de l'acte de management de l'organisation, la majeure partie des formations

dites transverses semble répondre à un besoin de rationalisation et d'amélioration des outils de gestion des associations;

- L'intérêt manifeste pour des thèmes de formation relatifs à la gestion de projets, y compris sa dimension recherche de financement, traduit à la fois le souci d'optimisation et de recherche d'une efficacité accrue des projets menés;
- La prédominance des formations de type juridique semble traduire la prise en compte de l'exigence de connaissance et de maîtrise des textes et lois qui régissent les domaines d'intervention spécifiques de chaque association.

1-2 Critères de choix motivant la participation à la formation

La totalité des associations interrogées citent la cohérence du thème proposé avec les besoins et la stratégie de l'association et la disponibilité des participants potentiels comme les deux premiers critères qui conditionnent la participation à une formation.

D'autres critères sont ponctuellement cités, il s'agit essentiellement de La langue de la formation (Français/Arabe) et de l'organisme dispensateur de la formation.

1-3 Critères de choix des participants

Les critères de choix ou de désignation des futurs participants aux sessions de formation les plus cités sont le volontariat, la disponibilité et la motivation. Le niveau de formation du participant (pré requis) et le besoin identifié ou exprimé, en terme de besoin de formation sont évoqués d'une manière moins fréquente.

Observation:

La nature des critères avancés pour décider de participer ou pas à une formation et choisir les participants suscite les remarques suivantes:

- Mis à part l'intérêt du thème et sa cohérence par rapport aux besoins et la stratégie de l'association et dans une moindre mesure la langue et la nature de l'organisme dispensateur, la participation à la formation semble dépendre assez souvent de la disponibilité des participants potentiels, ce qui renvoie à s'interroger sur l'aspect communication, programmation et planification des formations proposées;

- Si la motivation -expression par un acteur de la volonté de bénéficier de la formation- peut être considérée comme un des critères clés qui garantissent l'atteinte des objectifs escomptés par une formation, il est en revanche problématique de faire reposer la participation sur le simple critère de volontariat;
- Les critères décisifs sur lesquels doit normalement reposer la décision de participation à une formation, à savoir les pré requis du participant et l'identification des besoins en formation, ne semblent que partiellement pris en compte.

II) Maîtrise du processus de "DEMANDE" de formation

2-1 Identification des besoins en formation

Les pratiques en matière d'identification des besoins en formation revêtent un caractère très hétérogène d'une association à l'autre, ceci concerne aussi bien les méthodes que les outils utilisés.

Sans suivre des étapes structurées d'un réel processus d'identification des besoins, les pratiques dans ce domaine reposent le plus souvent sur une démarche de type "curatif". Le besoin en formation est identifié en fonction des problèmes rencontrés sur le terrain ou dans la gestion courante des actions positionnant de façon fréquente la formation comme un 'pompiers' des dysfonctionnements.

Les pratiques s'inscrivant dans une démarche anticipatrice visant à identifier les éventuels écarts entre un référentiel de compétences et la somme des savoir-faire disponibles au niveau des acteurs, sont assez rares.

Quand elles existent, ces pratiques sont réalisées par les associations en fonction de:

- l'identification de carences en termes de compétences spécifiques,
- En prévision d'actions ou de projets, mobilisant de nouvelles compétences pour les acteurs de l'association,
- Suite à une évaluation de la réalisation des projets menés par l'association,

La fréquence de l'identification des besoins, quand elle est réalisée, est plutôt annuelle pour les besoins structurels, trimestrielle le plus souvent, pour les besoins dits spécifiques.

Le processus d'identification des besoins est le plus souvent mené sans l'implication des acteurs intéressés, il demeure du ressort des instances dirigeantes, des responsables de programmes ou du responsable de formation quand le poste existe.

Plusieurs associations interrogées, ayant été sensibilisées par ailleurs sur ce point, ont manifesté l'intention de mieux structurer les actions d'identification et d'analyse préventive des besoins en formation. Pour certaines d'entre elles, des actions dans ce sens ont été menées dernièrement.

Cette volonté est souvent accompagnée d'une perspective de développement de la fonction "Responsable de formation" pour mieux asseoir les pratiques et garantir l'efficacité du processus de formation dans sa globalité.

Observation:

A la lecture de ce qui précède, deux éléments importants peuvent être soulignés:

- le caractère encore embryonnaire d'une approche méthodologique d'identification des besoins de type préventif se basant sur une analyse exhaustive des besoins en compétences au regard des projets et objectifs stratégiques de l'association;
- l'acte de formation ou la décision de suivre une formation semble procéder beaucoup plus d'un constat de dysfonctionnement- de quelle que chose qui ne va pas- ou d'un besoin identifié à l'occasion d'un nouveau projet, que d'une réelle dynamique de renforcement des compétences des acteurs associatifs.

2-2 Sources et supports d'informations, relatifs à l'offre de formation

Globalement, on note le caractère encore peu structuré de la gestion de la recherche de formation. A cet égard, la majorité des associations ne semble pas entreprendre de démarches actives pour rechercher les prestataires, elles sont plutôt dans une situation de passivité les amenant à répondre occasionnellement à des offres qui leur parviennent. Le plus fréquemment ces offres de formation émanent:

- de prestataires de formation institutionnels ou privés;
- du réseau relationnel associatif ou de relations personnelles et professionnelles, dans un domaine spécifique (communication, le plus souvent);
- d'annonces presse;
- de l'Espace associatif.

Le fax, le courrier et le téléphone sont identifiés comme les supports d'information les plus fréquemment utilisés.

2-3 Identification des organismes prestataires de formation

Difficultés ou impossibilité de quelques répondants à citer les organismes prestataires ayant délivrés les formations réalisées.

Les organismes cités:

- De façon redondante, l'Espace Associatif est cité comme un opérateur d'information et de prestations de formation important;
- D'autres associations sont parfois citées comme : ENDA Maghreb, FAMA, Réseau des Associations du nord et des ONG espagnoles –Dos Orillas, CRAC CEDIAL - pour une association du Nord;
- Fréquemment, les formations semblent avoir été réalisées par des consultants ou des intervenants indépendants, appartenant et/ou sympathisant du réseau de l'association;
- Les organismes publics comme :
 - Le Secrétariat chargé de la Famille de l'Enfance et des Handicapés,
 - Le Secrétariat de la Jeunesse,
 - L'ORMVAG.

2-4 Formation en interne et compétences des formateurs internes

La quasi-totalité des associations déclarent faire de la formation en interne :

- Soit, par le déploiement de compétences spécifiques d'un acteur de l'association;

- Soit, par le redéploiement, en interne, d'une formation reçue en externe, par un membre de l'association.

La pratique de la formation en interne mobilisant des formateurs 'maison' semble assez répandue.

De nombreuses associations affirment disposer de formateurs en interne :

- Le plus souvent, dans le domaine de la communication, au sens large : entretien, écoute, dynamique des groupes...
- Quelquefois dans les domaines:
 - Montage et gestion de projets;
 - Approche genre;
 - Plaidoyer;
 - Education et alphabétisation;
 - Gestion de l'associatif;
 - De la prise en charge de populations spécifiques (enfants des rues, femmes analphabètes...);
 - Juridique.

Par ailleurs, La formation de formateurs ferait actuellement l'objet d'une préoccupation assez importante de certaines associations, en raison de l'évolution des pratiques de nombreuses associations, valorisant le maillage des interventions et l'intervention d'associations relais dans le cadre de sous-traitance d'actions.

2-5 Plan de formation et périodicité

La plupart des associations déclarent avoir un plan de formation, certaines le décrivant comme 'informel', 'aléatoire dans le temps' ou 'en fonction des besoins',

Seules, quelques associations semblent disposer d'un plan de formation, faisant l'objet d'une programmation, soit annuelle, soit trimestrielle pour les formations ponctuelles.

Quelques grandes associations reconnaissent une mise en place en cours d'un plan de formation, dans le cadre de la recherche d'un remboursement partiel des formations par l'OFPPPT, le plus souvent.

2-6 Inscription de la formation dans les objectifs de l'association

De façon récurrente, les interlocuteurs inscrivent les formations réalisées dans le cadre des objectifs spécifiques de chaque association ou de ses projets d'actions. Seule, une association déclare avoir recours à des formations générales, pas forcément inscrites dans un objectif ou un projet spécifique.

Deux niveaux d'objectifs spécifiques sont identifiés explicitement, le renforcement des capacités de l'association et l'amélioration des compétences des membres.

2-7 Retour d'information et évaluation de l'impact de la formation

La problématique de l'évaluation des formations et des actions de formation semble constituer une préoccupation récente, tout comme l'évaluation de l'impact des actions développées sur le terrain.

Le retour d'information au niveau de l'association semble une pratique assez répandue, par la mise en place plus ou moins formalisée :

- de rapports de formation,
- de questionnaires ou de fiches d'évaluation,
- de restitution orale aux membres du Bureau.

En revanche, l'évaluation de l'impact de la formation s'avère une pratique beaucoup moins courante et maîtrisée et se structure, de façon plus ou moins formelle, à partir :

- du terrain, par l'appréciation, souvent non mesurée, de l'efficacité et de l'amélioration constatée au niveau des pratiques;
- de la capacité du bénéficiaire à déployer la formation reçue;
- du développement de l'activité de l'association et de ses projets opérationnels.

Observation:

La complexité de conception des dispositifs et des outils qui permettent de mesurer et d'apprécier l'apport de la formation pourrait s'expliquer par la faiblesse, voire parfois l'absence, de pratiques formalisées en matière d'identification des besoins et du manque de définition d'objectifs mesurables pour la formation.

2-8 Les attentes en matière de savoir et savoir-faire pré requis et besoins en développement des compétences

Toutes les associations interrogées s'accordent à considérer que leurs besoins en formation se situent prioritairement au niveau de tous les savoirs et savoir-faire spécifiques à leurs activités et champs d'interventions.

De manière plus transversale, on notera un besoin assez partagé d'amélioration de la connaissance sur les techniques de management stratégique et de gestion des associations. Ce besoin concerne des thèmes aussi variés que:

- Management des associations;
- Management de ressources humaines;
- Management des projets;
- Techniques de communication;
- Gestion financière;
- Nouvelles technologies de communication (informatique, Internet)

Parallèlement à ces domaines, on notera l'émergence d'un besoin accru en compétences né d'une nouvelle préoccupation qui semble traduire le souci croissant de mieux coordonner les approches multiples et d'éviter les chevauchements d'actions sur le terrain. Ce besoin en compétences intéresse tout particulièrement:

- les modalités de prise en compte et d'intégration de différentes approches dans un même projet (approche genre...)
- La gestion et le pilotage des partenariats inter- associatifs et associations/ partenaires extérieurs,
- La synchronisation des actions.

2-9 Evaluation de l'offre de formation

La majorité des associations interrogées considère que l'offre de formation mise sur le marché par les différents opérateurs est assez diversifiée et attractive, touchant nombreux champs de connaissance et de savoirs. Le large éventail des thèmes développés et proposés permet facilement de trouver réponse à leurs principaux besoins et attentes en matière de formation et les doter des compétences managériales nécessaires.

Cette appréciation positive de l'offre de formation s'accompagne néanmoins d'un certain nombre de griefs dont les principaux ont trait:

- Au manque, voire l'absence parfois, d'expérience et de connaissance du milieu associatif de la part nombreux formateur/intervenants, ce qui génère souvent des difficultés de contextualisation et de compréhension chez les apprenants;
- Au caractère défaillant de certains intervenants, en termes de pédagogie et d'animation des groupes;
- Au manque de concertation et de coordination entre les prestataires de formation : sollicitation, par plusieurs prestataires, d'une même association pour des modules de formation identiques;
- A l'absence de suivi des formations par les organismes prestataires, leur mission s'achève dès la fin de la session de formation;
- Au caractère illusoire de la formation comme 'baguette magique' face aux problèmes gérés au sein des associations.
- A l'absence de prestations en formation continue, de la part des prestataires habituels.

Observation:

Les critiques développées à l'encontre de d'offre de formation permettent de pointer trois types de dysfonctionnements importants. Le premier concerne les critères de choix des animateurs/formateurs, le second a trait aux modalités de suivi et d'évaluation de l'apport de la formation et son efficacité et en dernier lieu, l'appréciation surdimensionnée du rôle attribué à la formation.

CONCLUSION

L'analyse de la place de la formation et des modalités de son choix par les associations bénéficiaires permet de souligner la forte sensibilité de ces dernières par rapport au sujet. Cette sensibilité traduit des attentes fortes en ce qui concerne la contribution de la formation à améliorer le potentiel des capacités de l'association en interne et accroître ses aptitudes à mieux maîtriser ces actions et en assurer l'efficacité et la performance.

Le développement des programmes et des actions de formation ces dernières années à l'adresse des associations a certainement contribué pour beaucoup à l'amélioration et au raffermissement des pratiques managériales par un transfert de compétences dans différents domaines.

L'analyse de ces expériences permet néanmoins de souligner l'existence d'interrogations transversales relatives à la nature du dispositif de formation à mettre en place ou/et développer et aux choix des formations.

En effet, le ciblage progressif des formations, en relation avec le processus de professionnalisation de l'association, pose la question du dosage entre la formation interne (retour sur pratique) et formation externalisée (appel à des compétences extérieures).

Deuxièmement, L'importance accordée aux 'besoins' de l'association et à sa stratégie ; le besoin de compétences étant de façon latente encore identifié plus au niveau de la structure qu'à celui de ses acteurs, renvoie à s'interroger sur la priorité à accorder en matière de choix entre formations généralistes ou formations ciblées par rapport à des problématiques ou des besoins spécifiques.

L'analyse des modalités et des outils d'identification des besoins en formation, révèle des niveaux de développement très hétérogènes de ces pratiques.

On note la prédominance du volontariat et de l'expression individualisée des besoins dans le choix des participants aux actions de formation et une position plutôt passive dans le choix de formation - choix en fonction de l'offre détenue-

L'absence fréquente de discrimination entre les besoins de l'association et ceux de ses acteurs, la compétence étant le plus souvent perçue à un niveau global et cumulatif, ne favorise pas, par ailleurs, une réelle prise en charge individualisée des besoins en formation.

Par ailleurs, l'observation des pratiques en matière de suivi et d'évaluation de l'impact des formations permet de souligner le caractère encore embryonnaire de ces pratiques. Le suivi et l'évaluation sont le plus souvent réduits à l'appréciation informelle des effets induits de la formation sur le terrain avec une proximité conceptuelle entre l'évaluation de l'impact des actions de formation et celle de l'impact des actions de l'association.

La quasi-absence de dispositifs de mesure des objectifs assignés à la formation et de méthodes de suivi des actions de formation rendent difficile toute possibilité de recadrage et d'amélioration de la formation.

La problématique du management de changement par la formation demeure posée en l'absence de réel diagnostic des besoins par rapport à un référentiel de compétences requises aux différents niveaux de responsabilité, de planification efficiente des actions de formation et de système de suivi et d'évaluation de leur impact.

L'analyse des compétences pré requises et des attentes en formation, met en évidence le caractère central des compétences génériques en management, en communication et en gestion. Les attentes dans ce domaine demeurent très fortes tout aussi par rapport aux formations spécialisées, attachées aux domaines spécifiques de chaque association.

L'émergence des technologies nouvelles suscite également des besoins importants dans le domaine de l'information et la gestion des systèmes.

Aussi, le développement récent de réseaux associatifs et du renforcement des relations gérées dans un cadre de partenariat, nécessitant une optimisation coordonnée des interventions créent des besoins de plus en plus pressants en techniques de gestion relationnelle- intra et inter associations- et partenariale- associations/acteurs institutionnels.

Quant aux prestataires, l'analyse de l'évaluation de la qualité de l'offre de formation permet de souligner un bon degré de satisfaction sur l'offre globale, à l'exception de l'offre en terme de formation continue qui reste quasi inexistante malgré les forts besoins dans ce domaine.

Parallèlement à la formation continue, les associations bénéficiaires sont en attente d'amélioration de la qualité et de la crédibilité des intervenants, au regard de la maîtrise de la spécificité du secteur associatif et quelquefois de la pédagogie et d'une implication structurée et coordonnée des prestataires dans le processus de suivi et d'évaluation des actions de formations qu'ils proposent.

III) Positionnement de la formation dans les stratégies d'intervention des prestataires.

Toutes les associations prestataires interrogées s'accordent à considérer la formation comme un support et un appui indispensable à la réalisation de programme d'actions et l'atteinte des objectifs des associations ciblées.

La formation est pensée selon deux catégories d'objectifs : soit, elle se définit comme une action transversale intervenant comme outil d'appui à la réalisation de projets spécifiques identifiés et programmés, soit elle s'incère dans une approche stratégique plus globale qui vise le renforcement des capacités et aptitudes des associations dans différents domaines, sans que cela ne soit nécessairement lié un projet déterminé et bien arrêté.

Dans le premier schéma, la formation est conçue comme un outil d'accompagnement de projet porté par l'association bénéficiaire. Les thèmes sont définis par le prestataire sur la base de besoins spécifiques au projet, l'objectif étant de doter les cadres de l'association d'outils et de connaissances indispensables pour mener à bien le projet et atteindre les objectifs escomptés.

Dans le deuxième cas, la formation est proposée dans le cadre d'un programme établi par le prestataire suivant une périodicité souvent annuelle regroupant différents thèmes. L'objectif de ce type de formation est le renforcement des capacités des associations partenaires dans différents domaines en les outillant de connaissances et de savoir-faire nécessaires à jouer pleinement leur rôle et accomplir efficacement leurs missions.

Dans les deux cas de figure, la formation revêt un enjeu stratégique dans le champ d'intervention du prestataire et s'adresse principalement à des associations faisant partie du même réseau et/ou travaillant souvent sur les mêmes problématiques.

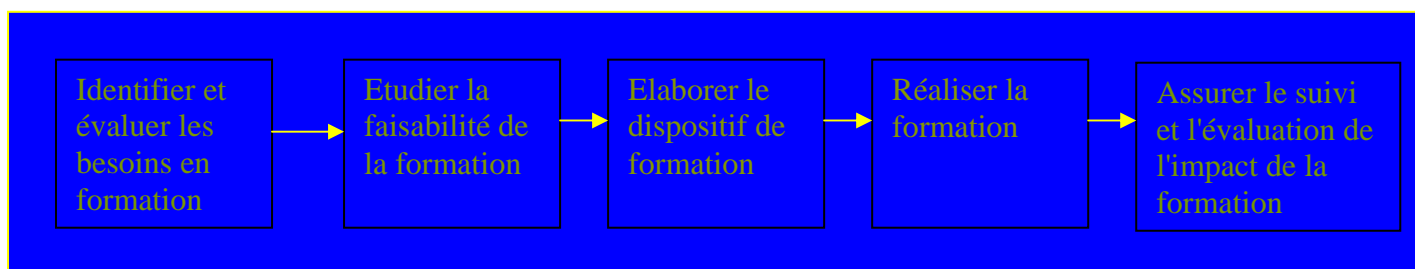
Par ailleurs, Il est à souligner que certaines associations prestataires associent parfois d'autres cadres associatifs à des formations élaborées et prévues initialement en interne pour leurs propres acteurs.

L'intervention du prestataire peut être réalisée d'une manière directe, c'est-à-dire qu'il intervient dans les différentes phases de mise en œuvre de la formation, y compris la prise en charge du volet logistique ou d'une façon indirecte, en faisant appel à des associations relais ou/partenaires qui se chargent de l'aspect organisation et assurent la coordination avec les associations bénéficiaires de la prestation. Plusieurs prestataires semblent de plus en plus privilégier le deuxième cas de figure, pour des raisons liées principalement à des aspects géographiques et de proximité.

IV) Maîtrise du processus de formation

La gestion de la formation est souvent organisée dans le cadre d'un service ou département qui centralise, initie les actions de formation et gère les relations avec les bénéficiaires et les animateurs. On notera cependant que cette organisation en interne, qui traduit la volonté d'assurer plus d'efficacité aux actions menées à travers la structuration des activités de formation, est quelque chose d'assez récent chez certaines associations interrogées. Ceci expliquerait certainement le niveau encore très hétérogène en matière de capitalisation des expériences dans ce domaine, niveau qui dépend aussi pour beaucoup du profil et aptitudes managériales du responsable de l'entité chargée de la formation.

PROCESSUS "OFFRE" DE FORMATION



Le niveau de maîtrise des activités que regroupe le processus d'élaboration de l'offre de formation diffère d'une activité à l'autre. Si pour les activités situées en amont du processus: identification des besoins, élaboration du dispositif de formation- un début de recherche de solutions aux dysfonctionnements identifiés est perceptible, il en n'est pas encore de même pour certaines activités se situant en aval du processus.

4-1 Identification des besoins en formation

Les pratiques et les modalités permettant d'identifier et de mieux cerner les besoins en formation diffèrent d'un prestataire à l'autre. Lorsqu'elles existent, ces pratiques sont généralement assez récentes, et sont vécues comme des expériences, des tentatives menées pour mieux comprendre les attentes des associations dans le domaine de formation. Il est par conséquent encore difficile et prématuré de parler d'une réelle maîtrise de cette étape du processus, pourtant très cruciale, qui conditionne fortement la réussite et l'atteinte des objectifs stratégiques de la formation.

Deux modalités d'identification des besoins sont généralement utilisées:

1. Envoi de questionnaire aux associations bénéficiaires leur demandant d'identifier les domaines et les thèmes de formation qui les intéressent, Parfois, ce questionnaire est remis aux participants à la fin d'une session de formation; Ces questionnaires sont ensuite traités et les informations stockées dans une base de données;
2. Organisation de séminaires et animation d'ateliers de réflexion sur les besoins et les critères de sélection des associations pouvant bénéficier d'un programme de formation. Cette pratique est plutôt utilisée pour des formations destinées à l'accompagnement de projets spécifiques portés par les associations bénéficiaires.

En dehors de ces quelques tentatives, dont la capitalisation favoriserait à terme un meilleur cadrage des prestations en formation par rapport aux besoins explicites et latents des acteurs associatifs, les pratiques semblent reposer encore sur une approche assez empirique, basée le plus souvent sur des informations fragmentaires véhiculées sur les associations n'intégrant pas toutes les données sur les difficultés et les besoins réels.

Les besoins en formation sont plutôt abordés à l'échelle de l'association et non pas de ses acteurs. Le choix ou la désignation des participants est souvent confié aux responsables de l'association bénéficiaire;

4-2 Etude de faisabilité de la formation

D'une manière générale, les associations prestataires de formation déclarent procéder systématiquement à une étude, bien que pas toujours exhaustive, de la faisabilité d'un projet de formation. Cette étude concerne principalement la définition des objectifs généraux et pédagogiques de la formation, les populations cibles- les associations destinataires- et quelques modalités de réalisation de la formation.

La définition des processus pédagogiques adaptés par rapport aux populations cibles et aux objectifs stratégiques de la formation est rarement élaborée, ce qui augmente considérablement les risques de dérapage en phase de réalisation de la prestation.

Il en est de même du pré requis nécessaire pour le suivi et l'assurance d'un bon niveau d'acquisition pendant le déroulement de la formation. Cette situation tient au fait que le raisonnement est essentiellement orienté vers les associations, considérée à ce titre comme entités destinataires de la formation, et non pas vers

ses acteurs. L'appréciation des besoins est faite beaucoup plus par rapport à la structure que vis-à-vis des compétences des cadres qui la composent.

Par ailleurs, la notion de cahier de charges définissant les engagements des différentes parties prenantes, l'association bénéficiaire, les participants à la formation et les animateurs/formateurs internes et externes n'est que partiellement développée. Les seuls engagements qui sont parfois définis concernent les cadres bénéficiaires de la prestation. Ils sont relatifs à l'obligation, non toujours formalisée, de démultiplier la formation reçue au profit de leurs collègues au sein de l'association.

4-3 Thématiques abordées

Les thèmes de formation retenus peuvent être classés en deux catégories :

1- Thèmes dits "transverses" répondant à des besoins communs à plusieurs associations. Exemples:

- Management associatif (administratif et fonctionnel)
- Bonne gouvernance;
- Techniques de management
- Gestion administrative et financière;
- Approche genre;
- Montage de projet;
- Suivi et évaluation de projet;
- Planification stratégique;
- Techniques de communication;
- Techniques de négociation
- Gestion du temps;
- Management des équipes;
- Informatiques, bureautique et outils de communication
- etc.
-

2- Thèmes dits "spécifiques" qui traitent généralement d'une problématique donnée. Exemples: préservation de l'environnement, gestion urbaine et décentralisation, planification sectorielle...

Le développement de l'action associative" semble induire de forts besoins en formation comme le montrent les quelques expériences menées en matière de recensement des besoins. Ces dernières font ressortir de fortes attentes par rapport à des thématiques visant le renforcement des capacités des associations

sur le plan managérial : gestion administrative et financière de l'association, gestion et pilotage de projets, techniques de communication et de négociation...

A noter également la forte tendance chez les prestataires interrogés à vouloir développer la formation de formateurs. Cette volonté semble traduire le souci d'une démultiplication des formations mieux maîtrisée en disposant d'un réseau régional de formateurs compétents qui peuvent être mobilisés plus facilement. Les quelques expériences déjà menées dans ce domaine semblent porteuses de signes assez positifs, bien qu'il soit encore prématuré d'en évaluer objectivement l'efficacité.

4-4 Elaboration du dispositif de formation

- **Les programmes et contenus de la formation**

Les pratiques en matière de planification et de programmation sont aussi assez récentes, lorsqu'elles ne sont pas encore au stade d'intentions.

Le respect des programmes, définis généralement sur une période annuelle, dépend fortement des contraintes matérielles et organisationnelles de chaque prestataire.

Les contenus de la formation sont le plus souvent élaborés et proposés par l'animateur de la session, sur la base des objectifs généraux de la formation, puis ensuite validés par le prestataire. Ce dernier ne s'implique que faiblement dans la détermination du dispositif pédagogique approprié pour la formation.

- **L'animation des sessions de formation**

Pour les thèmes dits spécifiques, l'animation est prise en charge souvent par des ressources internes disposant de connaissances ou de compétences dans un domaine particulier. L'appel à des formateurs externes pour ce type de prestations est plutôt occasionnel.

En revanche, l'appel à des animateurs externes est systématique lorsqu'il s'agit de thèmes dits transverses portant sur des sujets nécessitant une expertise déterminée.

C'est généralement le cas, par exemple, des formations en management associatif, management de projets, techniques de communication, techniques de négociation etc.

En ce qui concerne le choix des animateurs, les prestataires font confiance le plus souvent à leur réseau de connaissances ou au relationnel pour trouver l'animateur compétent. Les critères retenus sur lesquels repose ce choix sont généralement l'expérience dans l'animation et la connaissance du milieu associatif.

L'absence de la mise en concurrence - appel d'offre - dans le domaine de la sélection des prestataires s'expliquerait, entre autres, par le manque de structures de formation spécialisées dans le domaine associatif.

4-5 Pilotage et suivi du projet de formation

D'une manière récurrente, le suivi et l'évaluation de l'impact de la formation peuvent être considérés comme le maillon faible dans le processus de formation. L'absence de dispositif défini préalablement, qui permet d'assurer la mesure de l'efficacité des formations dispensées et leur impact en terme de compétences et savoir-faire additionnel, ne favorise pas la capitalisation des expériences et l'amélioration des actions de formation dans le temps.

L'évaluation de la formation se limite généralement à une appréciation à chaud, écrite ou orale, par les participants des contenus abordés, de la qualité de l'animation et des conditions matérielles du déroulement de la formation. Même ces informations ne font pas l'objet, dans bien des cas, de synthèse et d'analyse en vue de dégager des pistes d'amélioration.

Plusieurs prestataires interrogés ont fait état des difficultés rencontrées pour garantir l'implication des bénéficiaires de la formation dans des actions sur le terrain mettant à profit les acquis de la formation. Une première explication de ce phénomène peut être trouvée dans le fait que ni les participants, ni les associations dont ils relèvent ne se sentent partie prenante dans la décision d'engager des actions de formation et encore moins dans le suivi et le processus de capitalisation des acquis.

Autrement dit, la formation n'est pas appréhendée comme un investissement dont il faut évaluer les retombées par des indicateurs préalablement définis.

La réalisation du bilan du projet de formation est non plus une pratique courante, tout comme l'enregistrement et la mise en mémoire du projet.

CONCLUSION

Les activités de formation sont considérées par l'ensemble des prestataires comme un axe d'interventions stratégique qui leur permet de jouer un rôle moteur dans le développement de l'action associative à travers le renforcement des capacités des associations dans différents domaines d'intervention.

Dans l'ensemble, les associations prestataires capitalisent aujourd'hui des expériences multiples et enrichissantes dans le domaine de montage et de déploiement des actions de formation. Le début d'un effort d'amélioration est perceptible. Il intéresse tout particulièrement la diversification des thèmes de formation proposés et l'intégration de modules favorisant la professionnalisation de la gestion des associations partenaires, l'implication et la responsabilisation de ces dernières dans les différentes phases du processus de formation et le début d'une rationalisation des programmes de formation sur la base de besoins plus ou moins cernés.

L'enjeu pour les associations prestataires se situe, aujourd'hui, au niveau de leur capacité à identifier et remédier aux dysfonctionnements et carences qui entravent le bon déroulement et l'atteinte des objectifs escomptés de la formation. De telle sorte, que l'acte de formation devienne un acte réfléchi, conçu, planifié, réalisé et son apport mesuré et apprécié.

A cet égard, trois catégories de difficultés peuvent être soulignées:

1. La première catégorie concerne les activités qui se situent en amont du processus de formation. Ces difficultés ont trait principalement à la problématique d'identification des besoins en formation. Le caractère approximatif de cette identification, en l'absence de diagnostic détaillé des attentes qui caractérisent la demande en formation, expliquerait le fait que l'offre de formation ne s'accompagne pas toujours d'une formulation claire des résultats escomptés en terme d'amélioration des performances des associations bénéficiaires;

2. Le deuxième type de difficultés est inhérent aux carences en matière d'étude de faisabilité et d'élaboration du dispositif de formation. Il s'agit essentiellement des insuffisances dans l'élaboration des processus pédagogiques, la détermination du pré requis nécessaire pour le suivi de la formation et la contractualisation des engagements des différentes parties intéressées -animateurs- cabinets- prestataires- associations et cadres bénéficiaires...

3. La troisième catégorie de difficultés se situe en aval du processus de formation et concerne l'exigence d'évaluation et de suivi de l'impact de la formation. Ces difficultés ne sont pas uniquement d'ordre conceptuel- difficultés à concevoir et mettre en place un dispositif de suivi et de mesure de l'efficacité des formations- mais renvoient également à la problématique de mise en cohérence des visions et des objectifs des différentes parties, prestataire et bénéficiaire.

V) Positionnement et intervention des partenaires/bailleurs de fonds dans le processus de formation.

Globalement, La formation est considérée par les partenaires/bailleurs de fonds comme un outil et un levier indispensable au renforcement des capacités des associations partenaires et une action privilégiée d'accompagnement pour l'atteinte de leurs objectifs.

Les partenaires/bailleurs de fonds sont sollicités pour le financement des actions de formation soit dans le cadre de programmes de partenariat initialement négociés et arrêtés avec les associations partenaires, formule souvent privilégiée par les partenaires/bailleurs de fonds, soit d'une manière ponctuelle lorsqu'ils se voient solliciter pour financer une action répondant à un besoin spécifique.

Les entretiens menés avec les partenaires/bailleurs de fonds ont été axés principalement sur la manière dont ils perçoivent la formation et son déploiement en milieu associatif, et sur leur rôle dans le processus de formation.

Au niveau des perceptions:

- La formation dispensée en milieu associatif est considérée comme étant mal organisée - *on ne sait pas trop qui fait quoi ?* -.

La multiplicité ces derniers temps des intervenants dans le domaine de la formation et l'absence de possibilités de coordination entre eux, développent ce sentiment de *désorganisation* dont il est qualifié le contexte actuel. Les partenaires/bailleurs de fonds soulignent le fait qu'ils soient parfois sollicités par des associations porteuses du même projet de formation, devant se dérouler sur la même période et ciblant la même population;

- L'action de formation s'inscrit rarement dans une vision à moyen et long terme. Elle se présente souvent comme une réponse à un besoin ponctuel et/ou une solution à un dysfonctionnement vécu au sein de la structure. Les bailleurs de fonds n'ont pas l'impression que la formation est pensée comme un *investissement*, un engagement dans le temps sur des objectifs raisonnables et pouvant être mesurés, mais plutôt comme une action curative par rapport à un problème vécu ou un dysfonctionnement passager.
- Sentiment de déperdition des acquis de la formation et interrogations sur la crédibilité de certaines actions financées.

Ce sentiment s'expliquerait par le manque, voire parfois, l'absence de remontées d'information sur les conditions de déroulement des formations et le degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés.

En ce qui concerne leur rôle:

- Les partenaires/bailleurs de fonds conçoivent leur rôle et leur action dans le cadre de relations de partenariat construites et entretenues dans le temps. Les griefs qu'ils formulent à propos des conditions de déploiement des formations en milieu associatif sont accentués par le manquement au respect des engagements;
- Au-delà de l'aspect financement, leur intervention a tendance à se développer au niveau des différentes phases du processus de formation: élaboration du dispositif de formation, conception des modules, etc.

Recommandations pour une stratégie de formation efficace en milieu associatif

L'étude des conditions et des mécanismes de déploiement de la formation en milieu associatif, à travers ses deux composantes: l'offre et la demande de formation, contribue à une meilleure compréhension des forces et faiblesses qui caractérisent le contexte et les modalités d'utilisation de cet outil de progrès.

La formation est considérée unanimement comme un paramètre clé dans toute équation de développement de l'action associative. Le renforcement des capacités des associations à agir sur leur environnement et jouer pleinement leur rôle de vecteur de changement, passe inéluctablement par une dynamique d'amélioration permanente des compétences et savoir- faire à mobiliser.

L'amélioration de l'apport de la formation passe par:

- Une meilleure maîtrise du processus de formation, maîtrise qui implique une définition et une description rigoureuse des différentes activités et phases de déroulement de la formation; une élaboration systématique des modalités de contrôle de des activités et une définition permanente du niveau d'exigence requis pour accepter les produits de chaque phase du processus;
- Une recherche systématique et permanente de l'efficacité des prestations de formation. Cette efficacité doit être recherchée à travers la fixation systématique d'objectifs pertinents, opérationnels et mesurables et la mise en oeuvre d'un dispositif de surveillance et de mesure des performances;

N'étant pas un objectif en soit mais plutôt un moyen, l'efficacité de la formation, sa valeur ajoutée, se mesure par son impact sur le développement des compétences des acteurs. Toute stratégie de formation qui se veut payante devrait tendre vers cet objectif essentiel.

Pour un meilleur ciblage des actions de formation

- Instaurer, homogénéiser et systématiser les pratiques en matière d'analyse et d'identification des besoins en formation.

- Introduire et institutionnaliser les pratiques d'identification des besoins en formation au sein des associations bénéficiaires;
- Déployer l'identification des besoins en formation au niveau des acteurs de l'association et les impliquer dans le processus;
- Systématiser l'étude de faisabilité de la formation et en fixer les objectifs stratégiques et opérationnels,
- Mettre en place un système de mise en mémoire des formations suivies par les acteurs de l'association.

Pour une meilleure conception du dispositif de formation

- La formation concerne surtout l'acquisition des savoirs, savoir-faire et certain savoir être, en vue du développement d'un savoir- agir spécifique. Le processus pédagogique devrait être construit autour de cette finalité première en s'assurant d'une bonne maîtrise par l'animateur des modalités d'apprentissage de l'adulte en formation;
- Elaborer un plan de communication autour du projet de formation pour une meilleure implication des acteurs concernés;
- S'impliquer davantage dans la conception des modules de formation et leur validation;
- "Labelliser" certaines formations visant le développement des compétences génériques en management, en communication et gestion de l'associatif;
- Développer une écoute permanente et anticiper sur les besoins en matière de formation;
- Mettre en place et enrichir en permanence une base de données regroupant les animateurs ressources par thème de formation;
- Impliquer les animateurs externes dans le cadre, par exemple, de journées de réflexion sur les thèmes de formation et les modalités pédagogiques.

Pour un meilleur pilotage et suivi de la formation

- Instaurer un système d'évaluation systématique de l'aptitude du processus de formation à atteindre les objectifs et résultats attendus (indicateurs de mesure de performance);
- Mieux maîtriser les pratiques d'évaluation de l'impact des formations sur les compétences des acteurs;
- Contractualiser les engagements des associations bénéficiaires et impliquer leurs acteurs dans la mise en œuvre des acquis de la formation.

Ebauche d'un référentiel des compétences transversales des cadres associatifs

Définir un référentiel des compétences des acteurs ou cadres associatifs n'est pas chose aisée tant les attributions sont multiples et différentes d'une structure associative à l'autre opérant parfois dans un même domaine.

Le tableau ci-après récapitule, sur la base des données recueillies lors de cette étude, les domaines de savoirs, savoir-faire, savoir- faire- faire et savoir- être transverses pouvant être considérés comme un minimum requis chez les cadres associatifs pour l'exercice de leur fonction au sein d'une structure associative.

Ces domaines de compétence sont définis indépendamment des fonctions qu'on peut rencontrer au sein d'une structure associative. Sans être exhaustifs, ils constituent néanmoins les connaissances et les aptitudes que tout acteur est censé pouvoir développer pour s'acquitter convenablement de ses tâches et remplir sa mission.

SAVOIRS

Domaines	Savoirs
Cadre réglementaire	Connaître: Les textes des lois et les réglementations qui régissent la constitution et le fonctionnement des associations (droits et obligations)
Mécanismes institutionnels	Connaître: l'environnement institutionnel et des mécanismes qui le régissent: Pouvoirs locaux et forme d'organisation - les acteurs locaux - les enjeux de la décentralisation et de la déconcentration - les enjeux électoraux - le fonctionnement des collectivités locales et leur rapport aux associations etc.
Gestion administrative	Connaître: Aspects fonctionnels et juridiques- Missions et prérogatives des organes de gestion de l'association - Procédures administratives -Attribution des postes administratifs- Outils de gestion administrative - Système de gestion des flux d'information - etc.

Savoir- faire

Domaines	Thèmes	Savoir-faire
Techniques de communication	<p>Communication interpersonnelle</p> <p>Communication institutionnelle</p> <p>Communication orale et écrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer et entretenir une relation personnelle. • Développer un maximum d'information échangée. • Conduire et gérer des réunions de travail. • Mobiliser une équipe autour d'un projet. • Maîtriser les techniques d'animation des équipes • Savoir communiquer à l'occasion, autour et par l'événement. • Maîtriser les écrits professionnels. • Prendre la parole en public.
Outils de communication	Informatique & bureautique	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les outils informatiques et bureautiques. • Utiliser l'internet.
Négociation	<p>Processus de négociation</p> <p>Techniques et stratégie de négociation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les objectifs d'une négociation à partir de ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. • Définir les étapes et les modalités de conduite d'un processus de négociation. • Définir une stratégie active de négociation. • Utiliser les bonnes tactiques de négociation.

<p>Gestion de projet</p>	<p>Montage et planification de projets</p> <p>Pilotage et suivi de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer des objectifs mesurables pour un projet. • Planifier et ordonnancer un projet (appliquer une méthode ex: PPO) • Définir le processus de réalisation d'un projet. • Identifier les risques liés à un projet et les maîtriser. • Elaborer les outils de suivi et pilotage du projet (Indicateurs et tableau de bord) • Définir les jalons et le système de reporting. • Evaluer les résultats intermédiaires et finaux d'un projet
<p>Gestion financière</p>	<p>Comptabilité de l'association</p> <p>Gestion de trésorerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les bases de la comptabilité : emplois/ressources; notions de débit/crédit; amortissement... • Analyser et contrôler les coûts (prix de revient et système de répartition des charges) • Assurer l'équilibre de la trésorerie en maîtrisant les différentes formes d'encaissement et de décaissement.

SAVOIR FAIRE FAIRE

Réaliser des activités, des tâches spécifiques	Monter et suivre un projet
Remonter les informations	Mener une action de sensibilisation, de formation
Circuler l'information	Elaborer et suivre un plan d'actions

SAVOIR ÊTRE

Esprit curieux	Volontariat
Aptitudes à l'analyse	Dispositions à l'échange et au partage
Esprit de synthèse	Ténacité et persévérance

Concept d'un "Institut de formation"

Evoquée lors des entretiens réalisés, la question relative à l'opportunité d'"institutionnaliser" la formation dans le secteur associatif a généré une série d'interrogations sur l'intérêt, les objectifs et les finalités d'un tel projet.

Les interrogations évoquées peuvent être regroupées en trois catégories ayant trait successivement:

- Au pourquoi?
 - La problématique du développement de l'action associative réside-t-elle dans le fait que les associations ressentent un manque avéré de compétences et de profils bien formés capables d'accompagner leur développement?
 - L'institutionnalisation de la formation est-elle une condition à la *professionnalisation* de l'associatif aujourd'hui?
 - A-t-on analysé et déterminé en quoi le pré requis en terme de savoir et savoir-faire recherché par les associations diffère de ce que l'on peut facilement trouver sur le marché de l'emploi?
- Au comment?
 - S'agira-t-il d'un nouveau cursus universitaire, d'une formation diplômante, de formation complémentaire...?
 - Quel sont les modalités et le niveau requis pour suivre ce cursus?
 - Les associations ont-elles les moyens de créer des postes de permanent(e)s pour les lauréats de cet Institut?
 - Est-on assuré des débouchés pour les lauréats de cet institut?
- Au qui?
 - Qui serait porteur de cette initiative: l'enseignement public, le secteur privé?
 - Quelle source de financement pour le projet?

- Le secteur associatif serait-il impliqué dans la phase conception, dans la gestion de cet Institut?

Les questions que suscite le concept d'Institut dédié à la formation de cadres associatifs remettent à l'ordre du jour certains éléments de la réflexion et de débat de fond sur la problématique de développement de l'action associative.

Les réactions, par rapport au cadre institutionnel susceptible d'apporter des réponses appropriées aux besoins en compétences, posent le problème de la priorité dans la recherche de solutions aux différentes entraves à l'efficacité et à la performance de l'action associative.

Le lien entre l'idée d'Institut et la dynamique de *professionnalisation* des associations est aussi posé. Tout en soulignant les éventuels effets positifs, certains interlocuteurs n'ont pas manqué de faire remarquer que la formation ne peut, à elle seule, apporter toutes les réponses à la problématique du management associatif.

La diversité et la nature des questionnements suscités mettent en exergue l'intérêt certain de mener une réflexion plus en profondeur sur les motivations, les finalités et les objectifs attendus d'un tel projet. Son étude de faisabilité devrait déterminer les modalités de sa mise en œuvre et les conditions nécessaires pour sa réussite.

ANNEXE I: Guide d'entretien avec les prestataires de formation

A- Positionnement de la formation

1. Quelle place occupe la formation dans votre stratégie d'intervention?
2. Quels sont les domaines de formation que vous investissez le plus?
3. Quels sont à votre avis les apports de la formation pour les bénéficiaires?

B- Les modalités d'analyse et détermination des besoins en formation

1. Procédez-vous à une identification préalable des besoins en formation?
Après de qui?
2. Quels sont les outils ou méthode que vous utilisez?
3. Elaborez-vous des objectifs quantifiables?

C- Les études de faisabilité de la formation

1. Procédez-vous systématiquement à des études de faisabilité?
2. Par qui sont-elles élaborées?
3. Définissez-vous les outils et techniques pédagogiques?

D- Conception du dispositif de formation

1. Comment définissez-vous les programmes de formation?
2. Comment choisissez-vous les contenus et les modalités pédagogiques?
3. Définissez-vous préalablement les modalités de suivi et d'évaluation de la formation?
4. Définissez-vous un cahier des charges pour chaque formation?
5. Quels sont les critères de sélection des animateurs de formation?

E- Concept d'Institut de formation

1. Pensez-vous qu'un Institut dédié à la formation des cadres associatifs peut apporter une amélioration des prestations dans le domaine?

ANNEXE II: Guide d'entretien avec les partenaires/bailleurs de fonds

1. Quelle place occupe la formation dans votre stratégie de soutien à l'action associative?
2. Comment définissez-vous vos attentes par rapport à la formation?
3. A quelle fréquence êtes-vous sollicités pour le financement de programme de formation?
4. En quoi consiste votre rôle? Se réduit-il uniquement au financement des actions?
5. Comment définissez-vous les relations avec vos partenaires dans ce domaine?
6. Quelle évaluation faites-vous de ces relations?
7. Pensez-vous que les formations pour lesquelles vous êtes sollicités correspondent à de réels besoins?
8. Avez-vous un feed back sur l'impact de ces formations?
9. Quel bilan faites-vous de vos expériences dans le domaine?
10. Pensez-vous qu'un Institut dédié à la formation des cadres associatifs peut apporter une amélioration des prestations dans le domaine?

ANNEXE III: Guide d'entretien avec les bénéficiaires de formation

1. Comment positionnez-vous la formation dans la stratégie de votre association?
2. Quels sont les thèmes de formations auxquelles ont participé les membres de votre association durant les trois dernières années?
3. Quels sont les critères retenus pour décider de la participation ou non à une formation?
4. Comment s'effectue le choix des membres à faire bénéficier des formations? Des critères de sélection sont-ils définis?
5. Identifiez-vous vos besoins en formation?
Si oui, comment, par qui, et selon quelle périodicité?
6. Comment êtes-vous informés des projets de formation?
7. Quels sont vos prestataires dans le domaine de la formation?
8. Organisez-vous des sessions de formation en interne?
Disposez-vous de formateurs en interne? Si oui, quels sont leurs domaines de compétence?
9. Etablissez-vous des plans de formation? Si oui, selon quelle périodicité?
10. La formation dont vous bénéficiez s'inscrit-elle dans le cadre de projets spécifiques? Si oui, lesquels?
11. Disposez-vous d'un retour d'informations suite aux actions de formation? Si oui, par quel moyen?
12. Réalisez-vous une évaluation de l'impact des formations sur vos capacités en interne? Quel moyen utilisez-vous pour le faire?

13. Selon vous, quels sont les pré-requis en terme de savoir et savoir-faire nécessaires pour accroître l'efficacité de vos interventions?
Citez les trois principaux domaines de compétence.

14. Parmi les compétences requises, quelles sont celles qui sont à consolider ou renforcer davantage?

15. Comment appréciez-vous l'offre de formation en milieu associatif?
Importance, diversification des thèmes, conception, pédagogie, organisation, animation, suivi.....

Listes des associations participantes

❖ Associations bénéficiaires de la formation

- *AMLCVF*
- *Forum des Femmes d'Alhoceima*
- *Association TIOUIZI*
- *Association d'Appui à l'Education Pour Tous « ADEPT »*
- *AMEC*
- *Association BAYTI*
- *Association de Développement de la Fille Rurale*
- *Association Nahdat El-Hay*

❖ Associations prestataires de formation

- *ENDA Maghreb*
- *ADFM*
- *AMDH*
- *AMSED*
- *Espace Associatif*

Partenaires/bailleurs de fonds

- *ADS*
- *Friedrick Ebert*