CIEDEL	PROFADEL	F3E
Centre International pour le Développement Local	Programme de Renforcement de l'Offre de Formation d'Agents de Développement Local	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et Evaluations

EVALUATION EXTERNE PARTICIPATIVE DU PROFADEL

Dr Simon-Narcisse TOMETY
Evaluateur externe

Décembre 2014

Laboratoire d'Ingénierie de Formation et d'Assistance en Développement local – LIFAD
05 BP 9186 Cotonou – Bénin – lifad2001@yahoo.fr – Tél. (229) 90 90 74 24

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Agence Française de Développement

APICA : Association pour le Développement des Initiatives Communautaires Africains

CEFORMAD : Centre de Formation en Management et Développement organisationnel

CERSS : Centre d'Etudes et de Recherches en sciences Sociales

CESAO : Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Afrique de l'Ouest

CIEDEL : Centre International d'Etudes pour le Développement Local

DELTA – C : Centre de Formation et d'Appui Conseil pour le Développement Local

EED : Service des Eglises Evangéliques d'Allemagne

F3E : Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et Evaluations

FCDM : Forum Civil Démocratique Marocain

FFF : Fifampiofonana Fanabeazana Fikolokoloana

FOAD : Formation A Distance

INUJED : Institut Universitaire des Sciences Juridiques, Economiques et de Développement rural

IRFODEL : Institut de Recherche et de Formation pour le Développement Local

MAE : Ministère des Affaires Etrangères français

PADK : Projet d'Appui à la Décentralisation de la région de Koulikoro

PASCRENA : Projet d'Appui à la Société Civile et à la Réconciliation Nationale

PCF : Programme Concerté de Formation

PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale

PIEB : Programme de Investigacion Estrategica en Bolivia

PROFADEL : Programme de Renforcement de l'Offre de Formation Professionnelle d'Agents de Développement Local au Sud et dans les PECO

RAFOD : Réseau d'Appui aux Actions et Formations pour le Développement

TDR : Termes de Référence

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

REMERCIEMENTS

Le consultant adresse à toutes les parties prenantes de ce processus d'évaluation externe sa profonde gratitude pour leurs contributions respectives, combien appréciables, ainsi que la remarquable disponibilité dont elles ont fait preuve.

TABLE DES MATIERES

PAGES

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS 2

REMERCIEMENTS 3

SYNTHESE 6

I - INTRODUCTION 17

1.1 – Rappel des objectifs et mandats de la mission 17

1.2 – Méthodologie et calendrier de mise en œuvre de la mission 18

II – CARACTERISTIQUES INSTITUTIONNELLES DU PROFADEL 21

2.1 – Historique du PROFADEL et évolution des motivations de départ 21

2.1.1 - Histoire et géographie du PROFADEL 21

2.1.2 - Objet social 23

2.1.3 - Profil des membres et système d'adhésion 24

2.1.3.1 – Les membres du PROFADEL, qui sont-ils ? 24

2.1.3.2 – Comment devient-on membres du PROFADEL? 26

2.1.4 - Nature institutionnelle du PROFADEL 28

2.1.5 – Objectifs et lignes directrices du PROFADEL depuis sa création 29

2.1.6 - Dispositif institutionnel 32

2.2 – Bilan d'une décennie de vie au regard des projets collectifs et de la solidarité interne 36

2.2.1 - Moyens d'action et stratégie de financement 36

2.2.2 - Bilan succinct des activités institutionnelles réalisées 38

2.2.3 - Bilan pédagogique 41

III – EFFETS DU PROFADEL 42

3.1 – Principaux effets pédagogiques du PROFADEL sur les membres 42

3.2 – Principaux effets institutionnels du PROFADEL sur les membres 51

3.3 - Effets institutionnels des membres sur le PROFADEL 59

3.4 – Principaux effets du PROFADEL en termes d'internationalisation 59

3.5 – Dix ans après quel impact du PROFADEL ? 60

3.6. – Un réseau utile, qui a du sens mais dont l'impact pourrait être démultiplié 61

IV – PISTES D'AMELIORATION : ATTENTES ET RECOMMANDATIONS 63

4.1 – Attentes exprimées par les membres. 63

4. 2 – Recommandations pour le renforcement des effets du PROFADEL sur ses membres sur le plan pédagogique : 64

4.3 – Recommandations pour le renforcement des effets du PROFADEL sur ses membres sur le plan institutionnel : 67

4.4 – Stratégies pour consolider la gouvernance du réseau PROFADEL 69

ANNEXE I – CARTOGRAPHIE DES ATTENTES DES MEMBRES DU PROFADEL 74

ANNEXE II – PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'EVALUATION D'UN RESEAU 77

ANNEXE III – BIBLIOGRAPHIE ANALYTIQUE 81

ANNEXE IV - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES 85

ANNEXE V - CALENDRIER DE MISSION 87

ANNEXE VI - TDR DE L'EVALUATION EXTERNE DU PROFADEL 88

ANNEXE VI – REFERENTIEL DU PROFADEL 104

ANNEXE VII – CHARTE DU PROFADEL 115

ANNEXE VIII – SUPPORT DE PRESENTATION DE LA RESTITUTION 119

SYNTHESE

Le PROFADEL

Le PROFADEL est un réseau de six centres d'enseignement supérieur privé fondé en 2002 à l'initiative du CIEDEL, Centre International d'Etudes pour le Développement Local, institut universitaire de l'Université Catholique de Lyon.

Fondé sur le constat que les enjeux du développement local et de la décentralisation (en cours ou en projet) induisent de très importants besoins de formation professionnelle d'agents de développement dans de nombreux pays, le PROFADEL a pour finalité de « contribuer à ce que les citoyens soient en capacité de jouer leur rôle dans les changements de leurs sociétés notamment en matière d'influence, de définition, de mise en œuvre de suivi et d'évaluation des politiques », ceci à travers « le renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs du développement (acteurs locaux, professionnels, acteurs politiques) qui puissent s'assumer individuellement et agir individuellement et collectivement pour contribuer à transformer la société sur les plans éthique, social, économique et politique ».

Le PROFADEL vise ainsi à « développer les centres de formation membres du réseau, par le renforcement de leurs capacités de mise en œuvre de projets, de formation, d'appui/conseil et de management »[1].

Les membres du PROFADEL en 2014

Les membres du PROFADEL sont à ce jour :

Nom	Pays	Statut	Date de création	Diplômes délivrés
CERSS (Centre d'Etudes et de Recherches en Sciences Sociales	Maroc (Rabat)	Association	1993	Certificat Licences et masters en cours d'habilitation
CIEDEL (Centre International d'Etudes pour le Développement Local)	France (Lyon)	Association	1991	Titre niveau I inscrit au RNCP
DELTA C	Mali (Bamako, Tombouctou)	SARL	2000	Licences Masters
Escuela para el desarrollo	Pérou (Lima)	Association	1991	Diplôme universitaire Certificats
FFF Malagasy Mahomby	Madagascar (Fianarantsoa, Antananarivo, Toamasina, Mahajanga)	Association	1992	Licences Masters
IRFODEL	Institut de Recherche et de Formation pour le Développement Local	Association	2006	BTS Licences

[1] Document de synthèse sur les orientations du PROFADEL, juin 2012

Tous les membres du PROFADEL associent activités de formation et activités de terrain soit dans le domaine de la recherche (CERSS), de l'expertise (CERSS, FFF, CIEDEL, DELTA C, Escuela para el desarrollo) ou de la mise en œuvre de projets de moyen ou long terme (FFF, CIEDEL, Escuela para el desarrollo, IRFODEL).

Activités, organisation et financement du PROFADEL :

Le PROFADEL met en œuvre les principales actions suivantes :

- des activités communes aux membres du réseau :
    - Production de documents institutionnels de référence (référentiel de formation, charte, note d'orientation générale…)
    - Production de formations communes :
        - Co-construction de modules de formation et de supports pédagogiques (sept modules)
        - Projet en cours de co-construction d'un master commun sur la citoyenneté
    - Travail conjoint sur des thématiques d'importance pour les pays des membres
        - Projet en cours d'élaboration sur le renouvellement des pratiques d'appui à la citoyenneté
        - Réalisation d'ateliers thématiques (six ateliers)
- Des activités au bénéfice de chacun des membres
    - Amélioration de l'offre de formation
        - Mobilité des formateurs pour des actions de formation de formateurs, des co-animation de modules de formation et des interventions dans des modules de formation
        - Appui de la coordination ou des membres pour concevoir, faire le bilan ou reformater des formations des membres
        - Mise en place de formations co-validées
    - Renforcement institutionnel
        - Six réunions institutionnelles des responsables des membres du réseau
        - Missions aujourd'hui au moins annuelles du coordinateur dans chaque centre
        - Réalisations de missions d'expertise commune (plus de 20)
        - Mise en relations des membres avec des partenaires techniques et financiers ayant débouché sur l'obtention de subventions ou de marchés pour les six centres du réseau
        - Appui à la mise en place ou au développement des systèmes de bourse dans quatre des six centres du réseau
        - Réalisation de conférences publiques associant les membres du réseau

Le PROFADEL est organisé comme suit :

- Une instance politique :
  Les réunions institutionnelles biannuelles qui réunissent les directeurs des six membres du réseau pour évaluer et planifier les actions et traiter de questions de fond.

- Une instance technique
  La coordination du réseau, assuré depuis sa mise en place par le même chargé de mission du CIEDEL

Le PROFADEL, initialement financé par le MAE est aujourd'hui financé par la Région Rhône-Alpes à hauteur d'environ 45 000 euros par an.

L'évaluation demandée :

Conformément aux termes de référence, l'évaluation a été essentiellement orientée autour de l'appréciation des effets du PROFADEL sur les instituts membres sur les plans suivant :

- La qualité des formations mises en œuvre par les membres du réseau
- le renforcement institutionnel interne et externe des membres du réseau
- le renforcement de l'ouverture internationale des membres du réseau

En deuxième lieu, l'évaluation a traité de la dimension organisationnelle du PROFADEL, sur le plan de la nature du réseau, de la coordination de celui-ci et du portage de celui-ci par les membres du réseau.

Enfin, l'évaluation à produit des recommandations pour renforcer les effets du PROFADEL sur ses membres et pour en améliorer l'organisation.

Un réseau qui a un impact réel sur ses membres

Après plus de 10 ans d'existence, le PROFADEL a réellement eu un impact sur ses membres, contribuant à la fois à la viabilisation institutionnelle de certains d'entre eux, à leur ouverture internationale et à la construction en cours d'une identité propre aux membres du réseau et aux formations mises en œuvre par ses membres. Même si ces effets varient d'un centre à l'autre et si il n'a pas été possible au regard du temps court de ce type d'évaluation de valider le niveau d'attribution des effets identifiés aux actions du PROFADEL, l'impact du réseau sur ces membres est une réalité.

Une identité des formations des membres PROFADEL en cours de construction

Sur le plan pédagogique, le PROFADEL a eu un impact sur les centres membres du réseau, contribuant à faire des formations des membres du PROFADEL des formations de référence,

crédibles, de qualité, débouchant sur des emplois et construites autour de valeurs partagées par les membres du réseau.

Ceci ce doit principalement :

- au travail fait dans chacun des centres en matière de développement de la pédagogie pour adulte adossée à la fois à la mise en place d'équipes d'enseignants permanents -remplaçant progressivement le recours systématique aux vacataires- et à l'articulation des membres du réseau pour des activités concertées de formation, d'expertise et de recherche. Ceci donnant un réel caractère professionnalisant aux formations des membres du réseau
- à l'ouverture, géographique, thématique, pédagogique, intellectuelle que permet l'appartenance à un réseau international dont les membres sont tous différents ; à l'anticipation dans l'identification des enjeux tant thématiques qu'institutionnels que permet le débat au sein du réseau et à l'appui que l'appartenance à un tel réseau donne auprès des contreparties universitaires et publiques ; contribuant ainsi au renforcement de la crédibilité et de la qualité des formations réalisées (aujourd'hui tous les membres du réseau voient leurs formations habilitées par l'Etat ou par des universités partenaires) et des institutions membres du réseau,
- au partage progressif par les membres du réseau des finalités, des valeurs affichées dans les documents d'orientation du réseau.

A ce titre, le principal impact du réseau en terme pédagogique est la contribution progressive à la construction d'une identité, d'un « label » PROFADEL des formations mises en œuvre par les membres du réseau, même si celui-ci reste encore trop implicite, non formalisé.

Cet impact s'explique par la construction progressive d'une culture commune par le compagnonnage dans la durée au sein du réseau, la confiance créée qui permet de se soumettre au regard de l'autre, de mettre en commun et en débat ses expériences et de développer des processus d'apprentissage commun par la co-construction, co-animation et co-validation des formations.

Une contribution à la pérennisation institutionnelle des membres du réseau

Le PROFADEL à travers les réflexions au sein de son instance politique -la réunion institutionnelle des responsables des centres-, à travers les rencontres bilatérales entre les membres du réseau et à travers les missions de la coordination a contribué à renforcer la viabilité institutionnelle des membres du réseau. En particulier :

- tous les centres ont amélioré leur gouvernance interne en constituant progressivement de réelles équipes internes, passant d'une logique de mobilisation de vacataires à une logique de construction d'un capital de ressources humaines interne, basé sur des modes de gouvernance rénovés plus responsabilisant et collégiaux que par le passé, ce qui contribue à garantir la viabilité organisationnelle et intellectuelle des membres du réseau,
- Cinq des six centres ont renforcé ou mis en place des systèmes de bourse permettant d'une part de faciliter l'accès à la formation de personnes en situation de précarité économique et d'autre

part garantissant un nombre minimum d'apprenants chaque année ce qui contribue à la viabilité économique des centres membres du réseau

- La dimension internationale offerte par le PROFADEL, la qualité des formations, l'employabilité des apprenants qui sont nombreux à avoir aujourd'hui des responsabilités, a donné légitimité et crédibilité aux centres et leur a permis d'améliorer les relations avec les autorités de tutelle de l'enseignement supérieur qui aujourd'hui reconnaissent les formations mises en œuvre par les membres du réseau,
- La mise en relation avec des partenaires techniques et financiers a permis aux membres du réseau d'accéder ponctuellement ou dans la durée à des financements sous forme de subvention ou de marchés contribuant à la viabilité économique des centres

La situation des membres du PROFADEL reste fragile car la formation supérieure n'est pas une activité présentant un niveau de rentabilité économique élevée alors qu'elle est très exigeante en temps, en investissement intellectuel et en communication quand on réalise une formation de qualité. Toutefois, le réseau a contribué à stabiliser et pour certains à renforcer les membres.

Une dimension internationale indissociable de l'impact du réseau

L'ouverture internationale permise par le réseau est indissociable des effets de celui-ci sur les membres.

Prise de recul, alimentation intellectuelle, confiance, connaissance des contextes nationaux et des modes de fonctionnement de chacun des membres… sont des facteurs d'ouverture pour chacun et tous les membres du réseau qui contribuent largement à la construction de l'identité commune des formations et à la viabilité institutionnelle des membres du réseau.

Des contraintes à lever pour que ces effets soient démultipliés

Toutefois, les effets du réseau sur les membres pourraient être démultipliés si plusieurs contraintes venaient à être levées. Ces contraintes sont essentiellement la concentration des relations sur les directeurs des centres qui se traduit par un faible maillage entre les membres, la faiblesse des relations bilatérales entre les centres l'essentiel des relations et actions continuant à passer par la coordination, le manque de continuité et de suivi des actions.

Recommandations pour renforcer l'impact du réseau sur ses membres :

L'impact du réseau pourra être renforcé si :

- Le maillage entre ses membres est renforcé (en particulier dans les relations Sud-sud), en impliquant les équipes (enseignantes mais aussi administratives) dans les échanges, de manière à construire des relations durables. Ceci passera entre autre par la mise en place d'un continuum entre les actions de conception de nouveaux contenus de formation (la co-

construction), par les actions de co-animation de modules et par la mise en place de mécanismes de co-validation de modules et de formation, permettant d'ancrer les relations dans la durée autour d'objets opérationnels.

La mise en place du master commun sur la thématique de la citoyenneté sera à ce titre une opportunité à ne pas manquer.

- Les membres du réseau s'impliquent plus fortement dans une dynamique visant à mieux se connaître entre centres membres du réseau, à identifier et mieux valoriser les domaines de compétences de chacun et enfin à mieux produire ensemble que ce soit à l'interne en constituant une réelle communauté d'apprentissage comme à l'externe en développant la capacité à nouer des partenariats et à mettre en œuvre des actions communes comme le master sur la citoyenneté mais aussi sur la mise en place d'un système de bourse commun.
- Le réseau s'impliquait plus dans un ancrage territorial entre Rhône-Alpes et ses régions partenaires pour valoriser au mieux les compétences de ces territoires dans une visée d'intérêt mutuel. Là aussi le master commun sur la citoyenneté est une opportunité.
- Le réseau s'ouvrait à de nouveaux membres renforçant la diversité géographique et culturelle du réseau, et facilitant la mobilisation de financement par exemple par l'entrée d'un autre centre d'un pays de l'union européenne.
- Le réseau mettait en place un système de planification, suivi, capitalisation et évaluation et un système de communication permettant de mieux identifier et valoriser les résultats et l'impact du réseau,

Ces évolutions demanderont au réseau de réfléchir son organisation et donc sa nature, et de questionner sa relation à la recherche de financement, car de telles évolutions demanderont de mobiliser plus de moyens tant pour les actions que pour la coordination.

Le PROFADEL, une organisation et un fonctionnement à améliorer

Un réseau insuffisamment formalisé

Le PROFADEL est perçu par ses membres et par ses partenaires à la fois comme :

- un consortium non formalisé adossé à la notoriété du CIEDEL et sans identité propre mais ayant des actions conjointes, des coproductions, des pratiques de partage d'informations. L'appellation « Programme » projette plus l'idée d'activités que celle d'une vie associative ou de réseau.
- Une plateforme d'échange, de réflexion et de construction collective de modules de formation qui sert de cadre d'alimentation réciproque en idées et d'ouverture sur le monde.

En guise, de synthèse on peut retenir comme nature du PROFADEL les caractéristiques suivantes : Le PROFADEL est un réseau peu formalisé d'échanges de pratiques pédagogiques et d'expériences en matière de conception pédagogique, de construction de dispositifs de formation, de conception de projets et d'expertise, et d'organisation institutionnelle.

Le manque de formalisation du réseau contribue sans nul doute à restreindre sa capacité de communication vers l'extérieure ainsi que sa capacité à mobiliser des financements.

Un dispositif institutionnel trop centré sur le CIEDEL

Le dispositif institutionnel du PROFADEL a évolué dans le temps

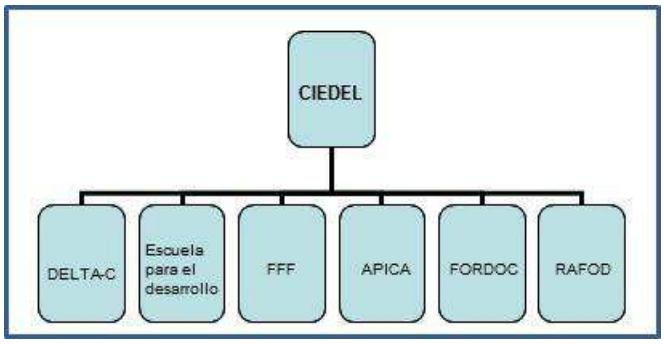


Schéma 1 : Le dispositif initial

Au départ, le CIEDEL avait une position dominante en matière de décision de recrutement des membres du réseau, de gouvernance, de mobilisation de ressources. Le CIEDEL avait à la fois une position de promoteur de réseau, de maître d'ouvrage, de structure de fourniture de savoir-faire aux centres du Sud par compagnonnage et de structure de coordination technique. Le réseau n'avait pas d'identité propre, sa lisibilité et sa visibilité restaient négligeables car son existence était confondue à tort ou à raison à l'identité du CIEDEL et/ou au rôle du coordinateur technique en tant que membre de l'équipe du CIEDEL. Schématiquement, le positionnement du CIEDEL a été et reste stratégique depuis l'initiation du PROFADEL avec des variantes traduisant progressivement une ouverture vers la reconnaissance des centres du Sud comme des acteurs matures.

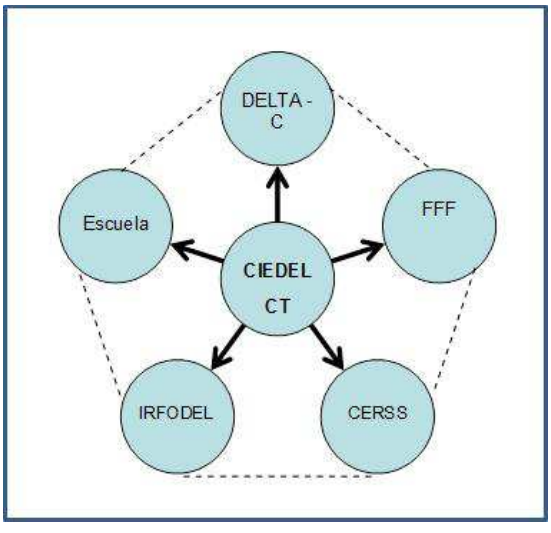


Schéma 2 : le dispositif actuel, tel que perçu par certains

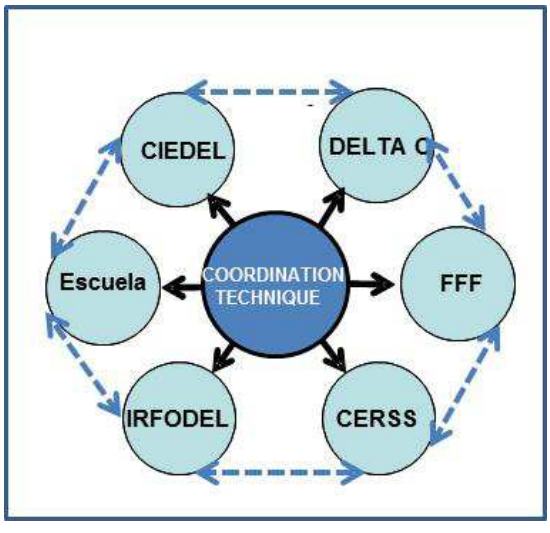


Schéma 3 : le dispositif actuel tel que perçu par certains

Les évolutions dans le temps ont amené le PROFADEL vers un mode de fonctionnement, représenté par le schéma 2 où malgré une dynamisation des relations entre les centres, le CIEDEL est encore identifié comme étant le pôle autour duquel gravitent les membres du réseau.

Toutefois, du fait de la confusion entre le rôle du coordinateur technique, membre de l'équipe du CIEDEL et ancien directeur du CIEDEL, le dispositif peut également être analysé conformément au schéma 3, le CIEDEL étant un centre parmi les autres, la position dominante étant celle du coordinateur technique, qui plus qu'une fonction uniquement technique assume aussi de fait une fonction politique.

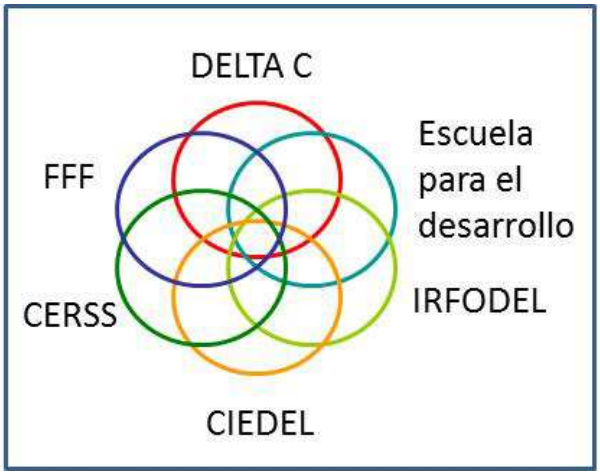


Schéma 4 : Une évolution en cours à conforter

Le schéma n°4 traduit une volonté partagée d'améliorer le dispositif tant au plan institutionnel que pédagogique. Ce schéma réaffirme le principe d'égalité des membres et la fin de la position fusionnelle entre la position de représentant et la fonction de coordinateur technique du réseau. A ce niveau, le CIEDEL est désormais représenté par sa directrice alors que la fonction de coordination technique reste dans sa position normale d'organe exécutif du réseau, la réunion institutionnelle étant la seule instance de décision. Ce dernier schéma est plus un mode de fonctionnement déjà mis en œuvre dans les pratiques de co-constructions Nord-Sud et Sud-Sud dans lequel chacun en fonction de son expertise occupe momentanément une position de leader. Ainsi, Le CIEDEL est leader pour la formation de formateurs pour quelques enseignants des autres centres membres. Le CERSS a bénéficié de l'expertise de DELTA-C pour la mise en place de son système de formation à distance adapté au contexte technologique du Maroc. Delta-C a reçu l'appui technique de l'IRFODEL pour l'élaboration de son module sur les activités économiques. Escuela para el Desarrollo a joué un rôle leader aux côtés de FFF et Delta-C pour le module sur la formation des adultes par exemple...

Une gouvernance à réformer

La gouvernance du réseau a été mise en place de manière minimaliste pendant cette première période de vie du réseau, permettant un fonctionnement souple, mais qui ne sera pas satisfaisante dans une phase ou les actions du réseau vont se renforcer.

Sur le plan politique :

La réunion institutionnelle joue son rôle d'instance de décision à la satisfaction générale. Sa durée (une semaine) et son intensité en font un moment très productif et apprécié par les participants.

Sur le plan technique :

La fonction de coordination pose question à plusieurs niveaux :

- L'absence de renouvellement du poste de coordinateur depuis la mise en place du PROFADEL en 2002 pose question aux membres et en termes de fonctionnement démocratique interne.
- Le fait que le coordinateur soit un salarié du CIEDEL qui est à l'origine du réseau ne contribue pas à l'implication des autres membres du réseau dans celui-ci ni à la clarification du rôle du CIEDEL dans le dispositif, le coordinateur ayant tendance –involontairement- à faire ombrage à la participation du CIEDEL, et ne permettant pas de mettre au clair les attentes du CIEDEL par rapport au réseau
- Enfin, la trop longue permanence dans la fonction du même coordinateur, par la connaissance qu'il a des membres, des actions… ne favorise pas la mise en place d'un système de planification suivi-évaluation solide

Sur le plan financier

Le financement du PROFADEL est à ce jour dépendant d'un seul financeur, la Région Rhône-Alpes et la participation des membres au financement des actions, qui est pourtant bien réelle (forte implication en temps de travail, forte implication en coûts directs quand des activités sont réalisées dans le pays où est présent un membre du réseau) n'est pas valorisée et donc comptabilisée.

Cela génère donc une réelle fragilité financière du réseau et donne une image de dépendance financière du réseau qui en limite la crédibilité institutionnelle.

Recommandations en termes d'organisation et de fonctionnement :

Nature institutionnelle du réseau

Le choix est à faire entre doter le réseau d'une personnalité juridique propre ou de le maintenir comme un réseau non formalisé agissant sous le couvert d'un de ses membres.

La mise en place d'une personnalité juridique propre aurait pour avantage de clarifier la gouvernance du réseau et d'en renforcer le caractère démocratique, mais aura le désavantage d'en formaliser le fonctionnement et de générer des charges de fonctionnement.

Le maintien de la situation actuelle a l'avantage de la souplesse mais scelle la dépendance du réseau d'un de ses membres.

Une solution intermédiaire, consacrant le caractère non formel du réseau mais mettant en place un conventionnement entre les membres et le centre qui en assure le portage administratif, qui pourrait être le CIEDEL ou un organisme extérieur comme le RAFOD, pourrait permettre de clarifier les choses.

Fonction de coordination

Partant du constat qu'il est nécessaire de changer de coordinateur, afin d'assurer un renouvellement démocratique de la fonction, il peut être envisagé de :

- Identifier une autre personne, au sein des autres centres, qui puisse assumer la fonction, soit immédiatement, soit après un temps de tuilage
- Mettre en place un système de coordination tournante entre les membres sur un mandat de durée limitée
- Associer un mandat de coordination avec un point focal dans chaque centre de manière à assurer un fonctionnement plus collégial du réseau.

Rôle du CIEDEL

La place du CIEDEL doit être clairement différenciée de la fonction de coordination de manière à ce que le CIEDEL soit perçu et se perçoive comme un des centres parmi les autres et les attentes du CIEDEL vis-à-vis du réseau doivent être clairement exprimées et partagées au sein du réseau pour que les actions programmées puissent les prendre en compte.

Financement du réseau

Pour assurer la pérennité du réseau, il semble nécessaire de :

- Maintenir le principe de base du fonctionnement de celui-ci, qui est de ne pas se substituer aux sources de financement des membres, le réseau ne prenant en charge que les surcoûts liés aux activités mises en place
- Enregistrer et valoriser l'apport de chaque membre aux activités menées dans le cadre du réseau de manière à pouvoir faire valoir les réels apports des membres
- Mettre en place une cotisation, même symbolique, matérialisant l'engagement des membres
- Chercher à diversifier les financements du réseau.

Système de planification suivi-évaluation

Il est indispensable que le PROFADEL se dote d'un système de suivi simple mais performant permettant de mieux piloter les actions, de rendre compte et de pouvoir valoriser les actions menées et les résultats et effets obtenus.

Ce système de suivi et les évaluations sont un des points essentiels pour permettre la mise en place d'une stratégie de communication sur le réseau, dont le réseau et tous les membres ont besoin.

Le PROFADEL au terme de cette première décennie d'existence a confirmé par les effets au niveau de ses membres la pertinence des intuitions qui avaient œuvré pour sa mise en place.

Le passage du réseau à une deuxième phase de son existence, marquée par le développement d'activités communes aux membres (projet de master commun sur la citoyenneté, projet de production et de capitalisation sur les démarches de terrain à développer pour renforcer la citoyenneté à la base) qui vont mobiliser des moyens financiers plus importants et qui vont multiplier les interactions entre les membres du réseau va demander de revoir l'organisation et la gouvernance du réseau qui ne sont pas adaptés à de tels enjeux.

I - INTRODUCTION

1.1 – Rappel des objectifs et mandats de la mission

La présente évaluation externe a été commanditée par le CIEDEL – Centre International d'Etudes pour le Développement Local, en tant que coordinateur du PROFADEL – Programme de Renforcement de l'Offre de Formation d'Agents de Développement Local. Elle fait suite à plusieurs recommandations de réunions institutionnelles du réseau, notamment celle tenue à Lima au Pérou en juin 2012 qui en a jugé de l'importance pour les nouveaux chantiers d'actions communes à l'ensemble des centres dont le travail sur le chantier de la citoyenneté et en particulier le projet de mise en place d'un master commun aux membres du PROFADEL. Cette évaluation a bénéficié du soutien financier du F3E – Fonds pour la Promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations.

Les membres du PROFADEL concernés sont les suivants :

- Escuela para el Desarrollo (Lima, Pérou)
- FFF Malagasy Mahomby (Fianarantsoa, Antananarivo, Toamasina, Madagascar)
- Delta C (Bamako, Tombouctou Mali)
- IRFODEL (Lomé, Dapaong, Kpalimé, Togo)
- CERSS (Rabat, Maroc)
- CIEDEL (Lyon, France).

Conformément aux termes de référence, l'évaluation est essentiellement orientée autour de l'appréciation des effets du PROFADEL sur les instituts membres.

Les termes de référence précisent :

« L'évaluation sera essentiellement orientée autour de l'appréciation des effets du PROFADEL sur les instituts membres. Il s'agira d'identifier les **changements** que le PROFADEL a produits. En première analyse, il est question d'identifier les changements sur les plans suivants :

- les formations que nous mettons en œuvre et plus globalement les processus de renforcement des capacités dans lesquels nous sommes impliqués
- le renforcement institutionnel interne de nos instituts (organisation, orientations, stratégies, financement…)
- le renforcement institutionnel externe de nos instituts (relations avec les universités, avec les ministères, avec les partenaires financiers…)
- le renforcement de l'ouverture internationale de nos centres (en particulier de nos formations) pour penser à l'échelle mondiale et pas seulement national ou régional

Pour chacun de ces points, l'identification des effets du PROFADEL devra s'accompagner de l'identification des conditions qui ont permis ou non d'atteindre ces effets.

En deuxième lieu l'évaluation traitera de la dimension organisationnelle du PROFADEL. Il s'agit de :

- évaluer la nature du réseau (réseau ou consortium ?)

- identifier si la nature du réseau contribue ou non à l'implication des membres du PROFADEL et à l'impact du PROFADEL sur ses membres ?
- identifier le portage du PROFADEL au sein de chaque institut,
- évaluer la coordination du PROFADEL

En troisième lieu, l'évaluation produira des recommandations :

- comment faire pour renforcer les effets du PROFADEL sur les instituts membres
- comment améliorer le fonctionnement institutionnel du PROFADEL »

1.2 – Méthodologie et calendrier de mise en œuvre de la mission

Tout au long de son processus de réalisation, la mission s'est inscrite dans une démarche inclusive, participative et transparente avec les parties prenantes tout en respectant l'indépendance de l'évaluateur externe. Dans cette logique, cette évaluation externe, la première depuis la création du PROFADEL en 2002, a été conduite en équipe dans tous les centres visités. L'équipe est constituée de l'évaluateur externe comme l'animateur principal, du coordinateur du PROFADEL comme premier co-animateur et le Directeur du centre qui accueille la mission comme le deuxième co-animateur de l'évaluation.

L'évaluation a connu cinq étapes dans son mode opératoire :

- **Première étape : Exploitation documentaire et entretien électronique directif**

La coordination du PROFADEL a mis à la disposition de l'évaluateur externe une vingtaine de documents comprenant (i) des documents d'informations techniques dont des documents fondateurs du PROFADEL, (ii) des rapports d'activités, (iii) des documents didactiques coproduits, produits par un membre ou en dehors du réseau et ayant fait l'objet de partage. Chacun des documents a été exploité et la liste bibliographique annexée au présent rapport expose brièvement leur valeur ajoutée du point de vue du contenu.

L'évaluateur externe a élaboré et soumis une grille thématisée qui a été validée et remplie par chaque centre sur la base de sa propre organisation et cette étape a été globalement participative sous la direction de chaque responsable d'institut de formation concerné. Il s'agit d'une grille d'analyse des activités de renforcement institutionnel et pédagogique des instituts ou centres membres du PROFADEL conçus à partir des tâches prescrites par les TDR et de la revue documentaire.

Tous les centres ont participé activement à cette étape d'auto-évaluation sur la base de la grille dont les résultats ont servi de base à l'approfondissement de la phase présentielle du processus évaluatif.

- **Deuxième étape : Cadrage de la mission**

Cette étape qui s'est déroulée à Lomé au Togo a été constituée d'une séance de travail (i) sur les termes de référence pour une clarification et une compréhension partagée entre le coordinateur du PROFADEL et l'évaluateur externe des objectifs spécifiques de la mission, des tâches et de la

méthodologie de travail et (ii) sur l'historique du PROFADEL, son organisation, son fonctionnement, ses réalisations, ses forces et contraintes institutionnelles.

- **Troisième étape : Evaluation présentielle**

Cette étape d'évaluation externe présentielle s'est déroulée du 18 août au 14 septembre 2013 au Togo (IRFODEL), au Mali (DELTA-C), au Maroc (CERSS), en France (CIEDEL) et au Pérou (Escuela Para el Desarrollo). S'agissant de Madagascar, le responsable du FFF étant en mission en France s'est rendu à Lyon pour échanger avec la mission.

Cette étape a été consacrée essentiellement à l'appréciation des changements produits par le PROFADEL en termes pédagogiques et de crédibilité interne et externe au niveau de chaque centre et des relations entre les centres membres.

Les recherches d'effets ont, conformément aux TDR, porté sur l'évaluation (i) de la nature du réseau, (ii) de l'implication des membres dans la vie du réseau, (iii) de l'impact du réseau sur les membres, (iv) du portage du PROFADEL par chaque centre, (v) de la coordination technique du PROFADEL, (vi) des principaux effets sur le plan institutionnel et sur le plan pédagogique.

Après cette exploration des effets, la mission a recueilli des recommandations et des attentes de chaque centre pour consolider le réseau.

La collecte et l'analyse des effets du PROFADEL se sont faites en entretien individuel, entretien de groupe et en réunion d'équipe. L'évaluation dans chaque centre a fait l'objet une restitution en équipe, à l'exception du CERSS et du FFF où cette procédure de réappropriation des résultats de l'évaluation n'a pas été possible du fait du calendrier de la mission. Toutefois, cette restitution a été faite au Directeur du CERSS avec le temps requis et une discussion sur chacun des points.

- **Quatrième étape : Contribution de la mission d'évaluation aux débats d'idées sur les questions de développement territorial**

Bien que non prévu par les TDR mais participant de la culture institutionnelle du PROFADEL, toutes les collaborations avec le PROFADEL constituent une occasion d'enrichissement mutuel pour que l'expertise externe ou interne mobilisée partage avec le réseau certaines de ses expériences en lien avec les domaines d'intervention du réseau. Dans ce cadre, l'évaluateur externe a été sollicité pour animer trois causeries dont deux ont fait l'objet d'un support écrit dans chacun des cas. Au Togo, il a participé à la demande de l'IRFODEL à une réunion avec la commune de Vogan où l'évaluateur externe a exposé sa conception d'une planification locale axée sur la gouvernance. Il s'agit d'un échange technique qui participe des appuis de l'IRFODEL à cette commune engagée dans un processus d'élaboration de son plan de développement à moyen terme.

Dans les autres centres, (CERSS et Escuela para el Desarrollo) l'évaluateur a animé des conférences. Les documents produits et exposés par l'évaluateur externe sont les suivants :

- PROFADEL, CERSS, « *La planification locale axée sur la gouvernance : Stratégie pour passer d'une décentralisation subie à un développement local autocentré* » ;

- PROFADEL, Escuela para el Desarrollo, Instituto de Ética y Desarrollo, « *Animation de territoire : une approche de développement local et de décentralisation* ».

- **Cinquième étape : Restitutions et finalisation du rapport**

Enfin, une dernière étape a constitué en la restitution et mise en débat des résultats de l'évaluation lors de la réunion institutionnelle du PROFADEL à Rabat les 2 et 3 septembre 2014.

Sur cette base, l'évaluateur et le coordonnateur du PROFADEL ont restitué les résultats de l'évaluation et les recommandations qui en découlent auprès des principaux partenaires du PROFADEL : la Région Rhône-Alpes, l'Université Catholique de Lyon, le CCFD et l'AFD/DPO.

II – CARACTERISTIQUES INSTITUTIONNELLES DU PROFADEL

2.1 – Historique du PROFADEL et évolution des motivations de départ

2.1.1 - Histoire et géographie du PROFADEL

« En 1991, les fondateurs du CIEDEL ont eu l'ambition de mettre en place un institut en capacité de concevoir et de mettre en œuvre une formation professionnelle et universitaire des agents de développement local qui les prépare à travailler dans un nouveau contexte (fin de la guerre froide, démocratisation, réforme de l'Etat et décentralisation, reconnaissance du niveau local…) ou le rôle de l'agent de développement local devenait un rôle d'interface entre le niveau local et le niveau national, visant d'une part à faire remonter vers le niveau national les dynamiques et les attentes du niveau local et d'autre part à traduire les orientations et les politiques nationales vers le niveau local. Il s'agissait alors de former des professionnels du développement en capacité d'influer, de concevoir, de mettre en œuvre des politiques de développement.

La mise en place par le CIEDEL de la formation professionnelle et universitaire en ingénierie de développement local à Lyon depuis 1991 est le résultat de cette analyse. Ce sont aujourd'hui plus de 800 professionnels de 60 pays qui ont suivi cette formation.

Dans le même temps, les fondateurs du CIEDEL étaient bien conscients que la seule formation à Lyon ne suffirait pas pour relever les défis de la formation des professionnels du développement local et qu'il était nécessaire de réfléchir à la mise en place d'un réseau international de centres de formation d'agents de développement local.

C'est ainsi qu'à partir de 1994, le CIEDEL a commencé à contacter différents centres de formation (CESAO, Centre Djoliba, APICA, Escuela para el Desarrollo…) instituts d'enseignement supérieur privé (FFF Malagasy Mahomby…) et universités publiques (Universidad Mayor San Andrés de La Paz-Bolivie) pour mettre en place un premier réseau de centres de formation, le PCF (Programme Concerté de Formation).

Ce premier réseau, essentiellement consacré au développement d'une ingénierie pédagogique commune aux membres a fait l'objet en 2000 d'un processus d'auto évaluation.

L'auto-évaluation a fait apparaître que :

- La mise en réseau avait des effets très bénéfiques, permettant un réel travail de mutualisation pédagogique, d'exploration thématique et d'ouverture internationale,
- Le développement d'une ingénierie pédagogique commune (co-construction de modules de formation, à partir des expériences des membres du réseau…) bénéficiait plus aux formateurs qu'aux centres de formation
- L'hétérogénéité des membres (centres de formation, instituts d'enseignement supérieur privés et publics…) amenait à une hétérogénéité des attentes et de l'implication dans la vie et le fonctionnement du réseau

- Les centres membres du réseau étaient tous confrontés à des contraintes institutionnelles fortes (fragilité financière, difficulté à fidéliser des équipes, difficulté à se faire entendre par les autorités nationales…) que le réseau ne prenait pas en compte»2.

En parallèle, le CIEDEL a réalisé une étude sur la situation des formations en développement local et à la décentralisation auprès des anciens étudiants dans une quarantaine de pays et a mené des missions d'études dans plusieurs pays, notamment le Cameroun, Haïti, Madagascar, le Mali et le Maroc). Cette étude a établi le constat d'une forte augmentation des demandes de renforcement des compétences sur les questions de décentralisation et de développement local et la difficulté des instituts de formation et d'enseignement supérieur publics et privés d'y répondre correctement

Ce constat et les réponses à y apporter ont été partagés avec le Ministère des Affaires Etrangères français, la Région Rhône-Alpes, la ville de Lyon et l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.

C'est sur cette base qu'est né le PROFADEL « Programme de renforcement de l'offre de formation professionnelle d'agents de développement local au Sud et dans les PECO3 » lors de l'atelier des membres constitutifs tenu à Lyon du 11 au 13 novembre 2002 auquel avaient pris part APICA (Cameroun), DELTA-C (Mali), CIEDEL (France), FFF Malagasy Mahomby (Madagascar), Escuela para el desarrollo (Pérou) et FORDOC (Roumanie).

L'objectif général que s'est alors fixé le PROFADEL était de « renforcer les compétences des agents de développement sur les problématiques de développement local et de décentralisation pour permettre aux acteurs locaux d'avoir un rôle plus important dans la définition et la mise en place des réformes de structures en cours (démocratisation, décentralisation, privatisation, développement local…) ».

Participent effectivement à la vie du programme et continuent d'y être membres les six (6) centres d'enseignement supérieur privés suivants :

Pour l'Afrique,

- DELTA-C au Mali ; IRFODEL au Togo ; CERRS au Maroc ; FFF à Madagascar

Pour l'Europe,

- CIEDEL en France ;

Pour l'Amérique latine,

- Escuela para el desarrollo au Pérou.

Le PROFADEL est en relation avec plusieurs autres instituts de formation supérieure comme le CEFORMAD (République Démocratique du Congo), l'Ecole libanaise de formation sociale de

[2] Termes de référence de l'évaluation
[3] PECO est l'acronyme pour **P**ays d'**E**urope **C**entrale et **O**rientale dont la Roumanie faisait partie.

l'Université Saint Joseph (Liban), INUJED (Haïti), l'université PIEB (Bolivie), le centre ANAPHORA (Egypte)… Potentiellement ces instituts pourraient intégrer le PROFADEL à l'avenir.

2.1.2 - Objet social

Les membres du PROFADEL sont principalement des centres de formation ou des instituts d'enseignement supérieurs privés[4] qui ont en commun la formation supérieure d'agents de changement social. Leur identité institutionnelle est déterminée par deux types d'offres de services en appui au développement local, à savoir :

- former des professionnels engagés pour le changement social;
- conduire des actions de terrain, d'appui et d'expertise visant à contribuer à changer la société.

Le PROFADEL a opté pour la poursuite du travail de co-construction de contenus et méthodes pédagogiques relatifs à l'offre de formation qui caractérisait le PCF (Programme précédant le PROFADEL) avec l'élargissement de cette orientation principale au renforcement des capacités institutionnelles pour consolider la pérennité des membres du PROFADEL et davantage faire évoluer l'alliance entre les centres vers une réelle relation partenariale s'inscrivant dans la durée. Le renforcement des capacités pédagogiques et la construction institutionnelle tenant compte de l'environnement interne et externe de chaque centre ainsi que des relations entre les centres sont les deux grands domaines qui encadrent l'objet social du PROFADEL.

Ainsi, tout en poursuivant le renforcement des activités propres à chaque centre, il s'est avéré nécessaire qu'il y ait un brassage des personnes et une prise en compte de la découverte des pays couverts par le PROFADEL. Ainsi les différentes rencontres institutionnelles ou pédagogiques, sont réalisées de manière tournante dans les pays des membres du PROFADEL. Cela a permis à chaque participant de découvrir des dynamiques socioculturelles propres à chaque pays et d'échanger sur la situation de la formation initiale et professionnelle des acteurs de développement du pays hôte. La dimension interculturelle, au-delà des contacts entre les centres et des échanges s'est traduite aussi par l'implication de volontaires (DELTA C, IRFODEL) et de stagiaires français (FFF, Escuela para el Desarrollo, DELTA C) dans les activités des membres du réseau.

[4] Dans la suite du texte, le terme « centre » sera utilisé pour désigner les membres du PROFADEL. La clarification de la nature des membres du PROFADEL, centres de formation ou instituts d'enseignement supérieur privé restant à faire.

2.1.3 - Profil des membres et système d'adhésion

2.1.3.1 – Les membres du PROFADEL, qui sont-ils ?

Les centres membres du PROFADEL ont entre 8 et 24 ans d'expériences dans les domaines de la formation comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau n° 1 : Ancienneté et statut juridique des structures de formation

Structures alliées	Année de création	Statut juridique
Centre International d'Etudes pour le Développement Local (CIEDEL)	1991	Association sans but lucratif
Escuela par el desarrollo	1991	Association sans but lucratif
Fifampiofonana Fanabeazana Fikolokoloana Malagasy ho Mahomby (FFF)	1992	Association sans but lucratif
Centre d'Etudes et de Recherches en Ssciences Sociales (CERSS)	1993	Association sans but lucratif
Centre de Formation et d'Appui Conseil pour le Développement Local (DELTA-C)	2000	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
Institut de Recherche et de Formation pour le Développement Local (IRFODEL)	2006	Association sans but lucratif

Tous les membres du PROFADEL mettent en œuvre des formations qui débouchent sur des diplômes reconnus par l'Etat :

Tableau N°2 : Titres et diplômes délivrés par les membres du PROFADEL

Membres du PROFADEL	Diplômes délivrés
Centre International d'Etudes pour le Développement Local (CIEDEL)	Titre du RNCP Niveau I (équivalent master)
Escuela par el desarrollo[5]	Diplôme Universitaire
Fifampiofonana Fanabeazana Fikolokoloana (FFF)	Licences et Masters
Centre d'Etudes et de Recherches en sciences Sociales (CERSS)[6]	Licence et Masters
Centre de Formation et d'Appui Conseil pour le Développement Local (DELTA-C)	Licences et Masters.
Institut de Recherche et de Formation pour le Développement Local (IRFODEL)	BTS et Licences

L'un des éléments caractéristiques et structurant de l'identité institutionnelle du PROFADEL que tous les centres alliés ont adopté est la pédagogie de formation des adultes selon les orientations andragogiques suivantes :

[5] Escuela para el desarrollo met en œuvre son diplôme universitaire dans le cadre d'une convention avec l'Université Ruiz de Montoya de Lima, université privée de l'ordre des jésuites habilitée à délivrer des diplômes.
[6] Le CERSS jusqu'à ce jour était en responsabilité de la réalisation de licence et master de développement social au sein de l'Université Mohamed V de Rabat. Actuellement, le CERSS est en train d'habiliter ses propres formations qu'il mettra en œuvre directement à travers l'Institut de Développement Social.

- Une pédagogie basée sur l'analyse des pratiques ou formation duale pour les étudiants en formation initiale comme pour les professionnels en formation ;
- l'articulation formation, expertise, recherche au sein de chaque équipe ;
- l'articulation formation académique, formation qualifiante.

Trois types d'enseignants interviennent dans l'animation pédagogique :

- les membres permanents des équipes salariées ou bénévoles de chacun des centres
- des praticiens issus des milieux de l'administration publique, des entreprises (bureaux d'étude essentiellement) et des organisations de la société civile ;
- des universitaires.

Deux catégories d'étudiants bénéficient de l'offre éducative :

- les étudiants en formation initiale ;
- les étudiants en formation continue qui sont des travailleurs des secteurs public et privé.

Ces étudiants sont des boursiers ou supportent eux-mêmes le coût de la formation. Ils sont issus de milieux sociaux, professionnels et institutionnels divers avec le statut de :

- jeunes bacheliers entrant dans la formation universitaire
- jeunes bacheliers ou universitaires déscolarisés ou en situation d'échec dans les formations supérieures,
- travailleurs du milieu associatif dans le domaine du développement local
- travailleurs des projets et programmes de la coopération internationale ;
- agents du secteur privé (bureaux d'études essentiellement) ;
- agents de l'Etat et des collectivités locales ;
- militants de partis politiques.

Le système d'enseignement est organisé en deux modes d'apprentissage que l'on retrouve dans tous les centres :

- formations modulaires et diplômantes ;
- formations qualifiantes ou à la carte avec exigence ou sans exigence de diplôme mais un niveau d'instruction en adéquation avec la formation demandée

Certains centres ont des activités de recherche clairement spécifiées dans leur objet social (CERSS, DELTA-C), d'autres ont des offres spécifiques incluant :

- l'alphabétisation (FFF)
- l'appui à la société civile (FFF, CERSS)

Tous les centres ont des activités d'appui-conseil en missions courtes et certains sont opérateurs d'appui sur des programmes de long terme (CIEDEL, FFF, IRFODEL)

La plupart des centres ont un partenariat avec des enseignants des universités d'Etat (DELTA C, IRFODEF, FFF, CERSS), ou directement une collaboration avec une université publique (DELTA C, CERSS, CIEDEL, FFF) ou une université privé (Escuela para el Desarrollo, CIEDEL).

2.1.3.2 – Comment devient-on membres du PROFADEL?

L'adhésion au PROFADEL se fait par cooptation après une période d'observation du centre demandeur. Le processus de cooptation est bien encadré et porte sur l'identification des centres potentiels dans le réseau des centres partenaires du CIEDEL, ce qui suppose que les centres demandeurs ont une existence physique et légale comme centres ou instituts ayant le renforcement des capacités comme activité principale. En complément de ces conditions de base, plusieurs critères et principes de compatibilité interviennent dans la décision finale d'admission comme membres :

Sur le plan des valeurs et de la compatibilité des approches

- l'éthique professionnelle éloignée de toute logique opportuniste pour que les relations entre les centres ne soient pas réduites à une démarche de captage de ressources financières à travers l'aide internationale.
- invitation du centre potentiellement candidat à participer à des activités du PROFADEL (co-construction de modules de formation par exemple) pour se connaître et s'apprécier dans l'action ;

Sur le plan pédagogique

- existence d'une offre éducative du centre ou de l'institut dans l'enseignement supérieur ;
- l'adoption de la pédagogie des adultes comme méthode d'enseignement ;
- une offre de formation intégrant des enseignements relatifs à la décentralisation et au développement local ;

Sur le plan de la gouvernance administrative

- vérification de l'effectivité de l'autonomie de gestion du centre ;
- vérification de la viabilité du centre
- débat et délibération au cours d'une réunion institutionnelle sur l'admission comme membre ;

En résumé, **la cooptation sur la base de valeurs partagées et de la mise en œuvre d'une ou plusieurs formations supérieures dans le domaine du développement local et la décentralisation sont les deux déterminants de l'admission comme membres du PROFADEL**.

Il faut cependant souligner qu'au départ, le critère enseignement supérieur n'existait pas, le statut de référence étant d'être un centre ou un institut de formation spécialisé sur le développement local et la décentralisation. C'est en raison des évolutions des environnements nationaux en matière de réformes des systèmes éducatifs, des réformes territoriales et des stratégies de lutte contre la pauvreté que le PROFADEL a revu ses critères en spécifiant le caractère « enseignement supérieur »[7].

Au départ, Escuela para el Desarrollo au Pérou réalisait des formations qualifiantes pour les salariés des ONG et FFF de Madagascar formait des jeunes en situation d'échec scolaire et des groupes économiquement défavorisés sans exigence de diplôme.

Escuela para el Desarrollo a maintenant signé une convention avec une Université privée (Universidad Ruiz de Montoya) pour une formation diplômantes et FFF a diversifié son offre éducative et est habilité par le ministère de l'enseignement supérieur à délivrer des licences et des masters.

Actuellement, **tous les centres membres jouissent d'une habilitation gouvernementale pour délivrer un enseignement supérieur privé et/ou d'une convention avec une université habilitée à délivrer des diplômes**. La délivrance de diplômes d'enseignement supérieur est un enjeu majeur pour la pérennité des centres membres, la demande sociale en ce domaine est forte dans tous les pays tant au Nord qu'au Sud. Dans ce même ordre d'idée, la formation continue des travailleurs est aussi une activité qui permet à cette catégorie, à travers des cours du soir, de développer son plan de carrière par l'accès à des formations adéquates sur place sans être obligée d'aller à l'étranger.

Au nom de ces critères, le PROFADEL est assez prudent et exigeant pour son ouverture à de nouvelles adhésions. Au cours de sa première décennie d'existence, le PROFADEL n'a admis que deux nouveaux membres, l'IRFODEL (Togo) et le CERSS (Maroc). C'est dire qu'il existe une démarche qualité qui s'inscrit en droite ligne du compte rendu de l'atelier institutionnel du PROFADEL tenu du 30 juin au 4 juillet 2008 qui a configuré ce qui est appelé « Label PROFADEL ».

[7] Dans la pratique, à ce jour tous les membres du PROFADEL s'inscrivent dans le champ de l'enseignement supérieur privé. Les expériences avec des universités publiques n'ayant pas été concluantes, principalement du fait du manque de stabilité des interlocuteurs et des équipes enseignantes rendant difficile un partenariat de long terme.

2.1.4 - Nature institutionnelle du PROFADEL

Diverses perceptions de la nature du réseau se dégagent des entretiens avec pour tendance dominante, deux groupes de représentations dont l'un concerne les aspects institutionnels et l'autre est relatif à l'offre des membres :

- ***Représentation liée aux dynamiques institutionnelles***

Un **consortium non formalisé** adossé à la notoriété du CIEDEL et sans identité propre mais ayant des actions conjointes, des coproductions, des pratiques de partage d'informations. L'appellation « Programme » projette plus l'idée d'activités que celle d'une vie associative ou de réseau.

La nature peu formalisée fait du PROFADEL un dispositif à faible bureaucratie et de fluidité des échanges, ce qui constitue une force. Cependant, sa lisibilité institutionnelle manque de clarté faute d'une administration propre et de support juridique qui encadre son existence, ce qui en constitue une faiblesse.

Un **ensemble de centres d'enseignement supérieur privé** à statuts juridiques variés (statut lucratif et statut sans but lucratif), de zones géographiques et de contextes sociopolitiques différents, mobilisés autour d'un programme de renforcement de l'offre de formation professionnelle d'agents de développement local au Sud et ayant en partage des valeurs communes.

Un **dispositif à représentation évolutive** qui se veut égalitaire entre les autres membres et le CIEDEL, évoluant comme un **réseau** dont les membres se connaissent tous.

- ***Représentation liée à la nature de l'offre***

Une **plateforme d'échange, de réflexion et de construction collective** de modules de formation qui sert de cadre d'alimentation réciproque en idées et d'ouverture sur le monde.

Un **cercle de réflexion et d'impulsion** d'innovations pédagogiques et des réformes des dispositifs institutionnels des centres membres qui fonctionne comme un système partenarial de partage de savoir-faire sur les méthodes actives de formation et la co-construction de modules de formation

Un **espace ouvert de discussion** sans dogmatisme et de coopération entre des centres compétents et compatibles qui partagent des expériences, des méthodes et des outils de formation des adultes.

Un **partenariat d'action** dans le domaine de la formation par la mise en relation, l'interconnaissance et l'ouverture à d'autres cultures.

En guise de synthèse et sur la base de cette cartographie des représentations du réseau, on peut retenir comme nature du PROFADEL les caractéristiques suivantes :

- ***Le PROFADEL est un réseau peu formalisé d'échanges de pratiques pédagogiques et d'expériences en matière de conception pédagogique, de construction de dispositifs de formation, de conception de projets et d'expertise, et d'organisation institutionnelle.***

Il faut reconnaître que le droit d'entrée dans le réseau reste très strict et sélectif car il institue une démarche de pré-identification par cooptation et une période d'observation durant laquelle le futur membre en observation est invité aux réunions institutionnelles pour découvrir le fonctionnement du réseau et aussi se familiariser avec les valeurs partagées. Une audition de motivation clôture ce processus d'observation. C'est ce rituel d'enrôlement qui fait que le PROFADEL est aussi une **alliance** par cooptation constituant un cercle de qualité lié à une charte adoptée lors de la dernière réunion institutionnelle à Rabat en 2014.

2.1.5 – Objectifs et lignes directrices du PROFADEL depuis sa création

Objectifs du PROFADEL

Tableau 3 : Finalités, buts et objectifs du PROFADEL

Année	2002	2008	2012
Finalité	Renforcer les capacités des personnes et de leurs organisations à accompagner de manière critique et constructive les changements en cours, afin de valoriser leur situation et/ou construire une situation qu'ils jugent meilleure.	Renforcer les capacités des personnes et de leurs organisations à accompagner de manière critique et constructive les changements en cours, afin de valoriser leur situation et/ou construire une situation qu'ils jugent meilleure.	Contribuer à ce que les citoyens soient en capacité de jouer leur rôle dans les changements de leurs sociétés notamment en matière d'influence, de définition, de mise en œuvre de suivi et d'évaluation des politiques.
Buts	Les buts poursuivis sont de faciliter l'exercice par les organisations de la société civile et les collectivités locales de leurs nouvelles compétences pour le bénéfice des citoyens et de faciliter la compréhension et l'adoption de leurs nouveaux rôles par les administrations publiques nationales et locales.	Faciliter l'exercice par les organisations de la société civile et les collectivités locales de leurs nouvelles compétences pour le bénéfice des citoyens, Faciliter la compréhension et l'adoption de leurs nouveaux rôles par les administrations publiques nationales et locales.	Le renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs du développement (acteurs locaux, professionnels, acteurs politiques) qui puissent s'assumer individuellement et agir individuellement et collectivement pour contribuer à transformer la société sur les plans éthique, social, économique et politique. Le renforcement des capacités des administrations publiques, collectivités locales, associations, organisations de base, entreprises, projets et programmes par l'émergence d'acteurs du développement compétents, engagés, exemplaires et ouverts sur le monde.
Objectif général	Renforcer les compétences des agents de développement sur les problématiques de développement local et de décentralisation pour permettre aux acteurs locaux d'avoir un rôle plus important dans la définition et la mise en place des réformes de structures en cours (démocratisation, décentralisation, privatisation, développement local…).	Renforcer les compétences des agents de développement sur les problématiques de développement local et de décentralisation pour permettre aux acteurs locaux d'avoir un rôle plus important dans la définition et la mise en place des réformes de structures en cours	

Année	2002	2008	2012
		(démocratisation, décentralisation, privatisation, développement local…).Pour cela le programme vise le développement d'une offre de services de renforcement des capacités de qualité, pérenne et internationale	
Objectifs spécifiques	Mise en place progressive de cursus de formation et de dispositif d'accompagnement pour des cadres du développement par : o La mise en place d'activités conjointes entre centres de formation du Sud, des PECO et du Nord destiné à - créer une culture commune minimum pour établir une assise de travail solide entre les centres intéressés et un système de référence partagé de formation, - renforcer la capacité de chacune des structures à organiser et conduire une formation professionnelle pour des agents de développement local. o Le renforcement des structures de formation professionnelle au développement local et à la décentralisation par des appuis personnalisés pluriannuels. Ces appuis auprès de centres de formation du Sud, des PECO et du Nord visent à faire de ces centres, des centres de référence dans leur région et à établir les bases d'une labellisation des formations.. o Une articulation renforcée de nos centres de formation avec les centres universitaires les plus impliqués dans le développement local, de manière à influer sur les formations universitaires initiales et professionnelles.	Contribuer au renforcement des centres de formation membre du réseau sur le plan institutionnel, pédagogique et de leur insertion au sein de réseaux nationaux ou sous régionaux. Il s'agit en particulier de contribuer à ce que chaque centre puisse constituer une équipe stable de taille suffisante pour assurer la permanence et la qualité des actions. Renforcer les relations, articulation et réalisation d'actions communes entre les centres de formation membres du réseau essentiellement dans le champ du renforcement des capacités (formation, formation à distance, accompagnement …) et de la production intellectuelle (études, capitalisations…). Dans ce champ, une attention particulière sera portée à la formation à distance. Renforcer le niveau de représentation commune du PROFADEL par rapport à l'extérieur	Développer les centres de formation membres du PROFADEL, par le renforcement de leurs capacités de mise en œuvre de projets, de formation, d'appui/conseil et de management. La qualité des centres membres du PROFADEL est renforcée à travers : o L'amélioration qualitative et quantitative de leurs actions, o Leur propre renforcement sur les plans organisationnel et institutionnel ; o Le développement de dispositifs de bourses permettant l'accès des acteurs du développement local au renforcement des capacités. L'impact du PROFADEL s'est étendu quantitativement par une couverture géographique plus large et plus diversifiée, Des réseaux d'acteurs du développement local ont émergés dans davantage de régions du monde et se sont structurés au niveau national via les professionnels issus des centres membres du PROFADEL.

Les finalités et objectifs du PROFADEL sont restés stables durant ces 10 dernières années, il s'agit de contribuer à ce que les citoyens, leurs organisations et institutions soient en capacité de jouer leur rôle dans les changements de leurs sociétés, ceci par le renforcement de leurs capacités.

Les lignes directrices, elles ont évolué dans le temps, au fur et à mesure du développement des activités du réseau.

Il est possible, a posteriori de les organiser comme suit :

Orientations en direction de la société

- Orientation 1 : Permettre aux citoyens de s'assumer individuellement et collectivement
- Orientation 2 : Permettre aux citoyens d'être des acteurs de changement de la société sur les plans éthique, social, économique et politique
- Orientation 3 : Permettre aux citoyens et à leurs organisations d'influer sur les politiques publiques, d'utiliser au mieux les réformes de structure en cours,
- Orientation 4 : Renforcer les organisations et institutions par l'émergence d'acteurs de développement compétents, engagés, exemplaires et ouverts sur le monde

Le PROFADEL vise depuis sa mise en place à contribuer à changer la société par :

- Le renforcement des capacités des personnes
- Le renforcement des organisations et institutions

Ceci dans une optique ou les changements de structure en cours depuis le début des années 2000 (décentralisation, développement local…) sont des opportunités, certes imparfaites mais qui demandent à être saisies.

Orientations en direction du réseau PROFADEL

- Orientation 5 : Construire une culture commune permettant une labellisation des centres de formation du PROFADEL
- Orientation 6 : Mettre en place des activités conjointes entre les membres du réseau
- Orientation 7 : Ouvrir le réseau aux centres de formation appartenant à d'autres aires géographiques complémentaires à celles déjà présentes.
- Orientation 8 : Développer une représentation commune du réseau vis-à-vis de l'extérieur

Le PROFADEL vise depuis sa mise en place à mailler les membres du réseau pour développer, sans chercher une uniformisation entre les membres, une culture commune et donc un référentiel et à terme un label commun.

Orientation en direction des membres

- Orientation 9 : Mettre en place des appuis personnalisés à chaque centre en vue de le renforcer sur le plan de la qualité des actions, du fonctionnement institutionnel et de la viabilité financière

- Orientation 10 : Appuyer la mise en place par chaque membre de formations, d'études et d'expertises en lien avec la décentralisation et le développement local ;
- Orientation 11 : Accompagner les centres dans leur insertion au sein de réseau existant ou dans la mise en place de réseau.

Enfin, le PROFADEL vise depuis sa mise en place à contribuer à renforcer chaque centre pour qu'il soit viable sur le plan social, institutionnel et financier.

Les lignes directrices rappelées, ci-dessus ont guidé jusqu'ici la démarche qualité qui sous-tend les activités du PROFADEL.

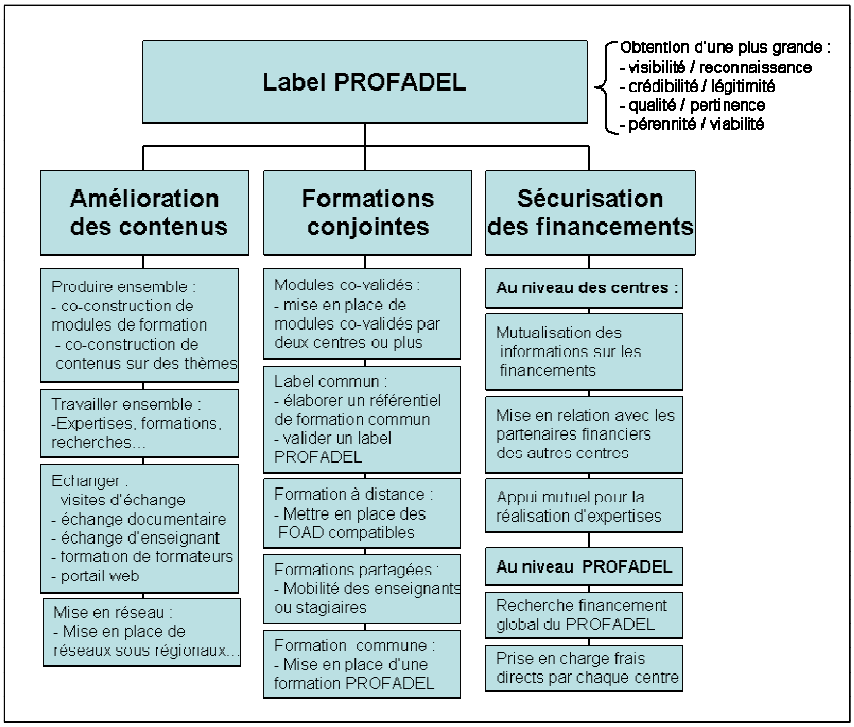


Schéma n°4 : Cadre conceptuel du Label PROFADEL

Toutefois à ce jour, le système de labellisation n'est pas encore formalisé.

2.1.6 - Dispositif institutionnel

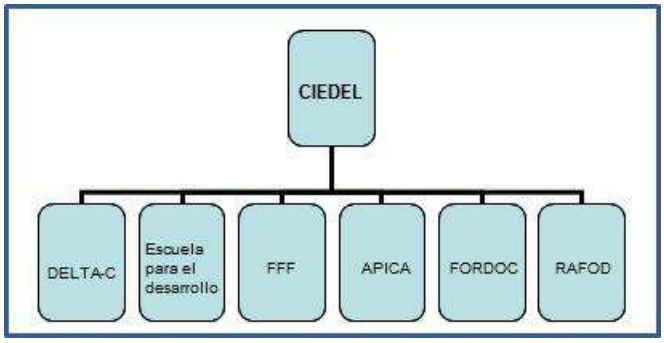
L'architecture organisationnelle du PROFADEL comprend :

- une **instance politique** encore dénommée **réunion institutionnelle** qui est la réunion des directeurs des centres membres. Statutairement, elle devrait se réunir tous les 18 mois et tenant lieu de réunion de bilan et de programmation ;
- un **porteur administratif** assuré par le CIEDEL qui est en position de maître d'ouvrage délégué ou de maître d'œuvre du programme sur financement initialement du MAE français puis de la Région Rhône-Alpes,

- une **instance technique** tenant lieu de régisseur ou maître d'œuvre du programme dénommé coordinateur technique, assurée par un enseignant du CIEDEL, principal animateur du réseau ;
- un **référentiel de qualité** qui a été défini à la réunion institutionnelle de 2008, puis précisé pour la formation en 2010 et spécifiant que l'ensemble des actions menées, à deux ou plus, doit contribuer progressivement à l'émergence d'un « **Label PROFADEL** »[8]. Ce processus de labellisation est considéré comme le moyen individuel et collectif pour les centres de (i) renforcer et affirmer la qualité et la pertinence des actions menées, (ii) développer la crédibilité et la légitimité de chaque centre au niveau national , sous régional et international, (iii) contribuer à la pérennité et à la viabilité de chacun des centres, (iv) disposer d'un référentiel commun de formation, (v) mettre en place des formations à distance compatibles et à termes, instituer une formation PROFADEL qui serait l'étape la plus aboutie de la démarche de co-construction avec un système propre de co-validation assorti de mobilité des enseignants entre les centres et instituts membres, (vi) permettre la visibilité et la reconnaissance au niveau national, sous régional et international du PROFADEL comme alliance entre centres de formation et (vii) rechercher un financement global du PROFADEL avec une prise en charge des frais directs par chaque centre sous la forme de cofinancement.
- une **charte** tenant lieu de référentiel des valeurs pour réguler les relations entre les centres parties prenantes au programme qui a été formalisée et adoptée lors de la réunion institutionnelle de Rabat en septembre 2014.

Si le PROFADEL a pu se doter d'un référentiel de valeurs avec une coordination technique fonctionnant suivant une approche de compagnonnage, son profil institutionnel est encore flou, oscillant entre plusieurs modèles.

Schéma N°5 : Position dominante du CIEDEL



[8] PROFADEL, Atelier institutionnel du PROFADEL, 30 juin – 4 juillet 2008, Compte rendu des travaux, pp17-18

Schéma N°6 : Position centrale du CIEDEL

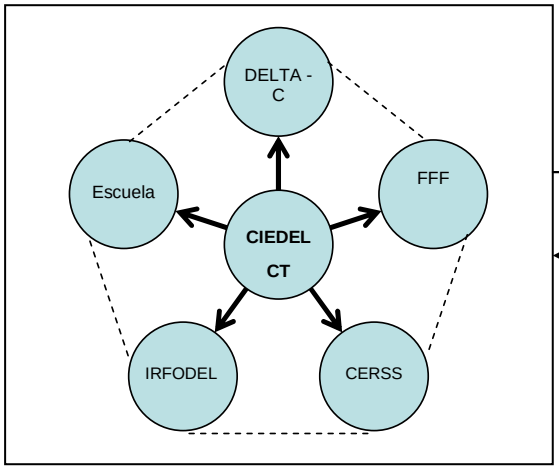
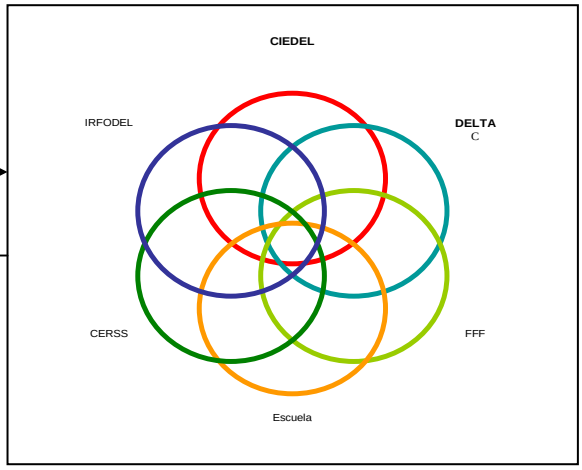


Schéma N°7 : Position multipolaire à leadership rotatif



Le schéma n°5 met en évidence l'héritage institutionnel légué par le Programme précédent dans lequel le CIEDEL avait une position dominante en matière de décision de recrutement des membres du réseau, de gouvernance, de mobilisation de ressources. Le CIEDEL avait à la fois une position de promoteur de réseau, de maître d'ouvrage, de structure de fourniture de savoir-faire aux centres du Sud par compagnonnage et de structure d'animation et de coordination technique[9].

Le schéma n°5 est un système asymétrique dans lequel prévalait un rapport peu systémique entre centres et s'inscrivant dans une direction Nord-Sud et presque pas de dynamique Sud-Nord et Sud-Sud. D'ailleurs, il y avait assez peu de relations directes entres les membres du Sud. Le renforcement des capacités pédagogiques des centres du Sud a été le principal enjeu. Il n'y avait pas de réflexion sur les problèmes institutionnels des centres, non plus une offre de renforcement des capacités en ce domaine. Le réseau fonctionnait dans une logique de parrainage. Dans ce schéma organisationnel de passage de la période PCF au PROFADEL, le réseau n'avait pas d'identité propre, sa lisibilité et sa visibilité restaient négligeables car son existence était confondue à tort ou à raison à l'identité du CIEDEL et/ou au rôle du coordinateur technique en tant que membre de l'équipe du CIEDEL. Schématiquement, le positionnement du CIEDEL a été et reste stratégique depuis l'initiation du PROFADEL avec quelques variantes traduisant progressivement une ouverture vers la reconnaissance des centres du Sud comme des acteurs matures.

Le schéma n°6 traduit une mutation institutionnelle avec une dynamisation des relations directes entre centres, même si cette dynamique est encore faible. Dans ce nouveau schéma, le CIEDEL est vécu encore comme un pôle autour duquel gravitent les autres centres (prolongement du schéma n°5 en atténué). Le CIEDEL a toujours une position dominante au sein du PROFADEL alors que certains de ses enseignants n'ont pas le sentiment que le PROFADEL ait une visibilité perceptible dans la vie du

[9] Cette coordination technique a été dans un premier temps déléguée au RAFOD, association proche du CIEDEL, le CIEDEL n'ayant de personnalité juridique propre que depuis 2005.

CIEDEL. En même temps, les interventions de la coordination technique du PROFADEL dans un centre du Sud sont perçues par certains comme des initiatives du partenariat entre le CIEDEL et le centre hôte plus que comme un apport du PROFADEL. Autrement dit, la fonction de coordination technique est théoriquement distincte de celle de portage administratif qui incombe au CIEDEL en raison de ses responsabilités vis-à-vis du bailleur de fonds soutenant le réseau. Du fait que le coordinateur désigné par le CIEDEL soit un enseignant qui, pendant plusieurs années, fut son directeur, ce dernier cumulait les deux positions (représentant du CIEDEL comme membre du PROFADEL et coordinateur technique du PROFADEL). Dans ce lien fusionnel, le coordinateur technique a continué d'occuper la même position et ce, après son mandat de directeur, ce qui s'est traduit par une participation limitée du CIEDEL à la vie du réseau en tant qu'institution membre. Le paradoxe dans cette posture fusionnelle qui a longtemps prévalu est que le coordinateur technique qui est normalement l'organe d'exécution du réseau (règle tacite qui n'est pas formalisée) est devenu l'organe de préparation des décisions, l'organe d'orientation, l'organe le plus influent du système de décision, l'organe de gestion du réseau et aussi le seul organe de reddition des comptes. Toutefois, la coordination technique communique assez par courrier électronique avec tous les membres pour information et les réunions institutionnelles, très espacées (18 à 24 mois) sont aussi des occasions de passer en revue les décisions de gestion et initiatives prises par la coordination technique pour faire fonctionner le réseau. C'est le cas par exemple, de la mobilisation d'un membre du réseau en mission dans un pays abritant un centre pour faire une communication ou intervenir dans un cours. Ces interventions découlant rarement d'une programmation et d'une préparation préalable par les centres concernés sont néanmoins bien appréciées.

Le schéma n°7 traduit une volonté partagée d'améliorer le schéma n°6 tant au plan institutionnel que pédagogique. Ce schéma réaffirme le principe d'égalité des membres et la fin de la position fusionnelle entre la position de représentant et la fonction de coordinateur technique du réseau. A ce niveau, le CIEDEL sera désormais représenté par sa directrice alors que la fonction de coordination technique reste dans sa position normale d'organe exécutif du réseau, la réunion institutionnelle étant en principe la seule instance de décision. A vrai dire, ce dernier schéma est beaucoup plus un mode de fonctionnement applicable aux pratiques de co-constructions Nord-Sud et Sud-Sud dans lequel chacun en fonction de son expertise occupe momentanément une position de leader. Ainsi, Le CIEDEL est leader pour la formation de formateurs pour quelques enseignants des autres centres membres. CERSS a bénéficié de l'expertise de DELTA-C pour la mise en place de son système de formation à distance adapté au contexte technologique du Maroc. Delta-C a reçu l'appui technique de l'IRFODEL pour l'élaboration de son module sur les activités économiques. Escuela para el Desarrollo a joué un rôle leader aux côtés de FFF et Delta-C pour le module sur la formation des adultes par exemple.

Il est important de souligner que le CIEDEL est resté le seul membre ayant mis à contribution son réseau de relation pour assurer le financement du PROFADEL par une subvention annuelle de la Région Rhône-Alpes, seul bailleur de fonds du réseau dans la période récente, même si des

financements ont été obtenus par les membres pour des actions qui s'inscrivent dans le fonctionnement du réseau.

En effet, une grande partie des actions développées de manière bilatérale entre membres du PROFADEL, généralement entre le CIEDEL et un membre du PROFADEL (formation à distance en région de Tombouctou entre le CIEDEL et DELTA C, appui à la région Atsinanana entre FFF et le CIEDEL, appui à la société civile et aux partenaires du CCFD entre FFF et le CIEDEL, appui au développement de l'IRFODEL) mobilisent des financements sous forme de marchés ou de subventions (RRA, CCFD, PPLM…), mais ces ressources externes ne financent pas le fonctionnement du réseau, mais des actions d'un des centres associant des membres du réseau et/ou la coordination technique du réseau.

Il s'ensuit que le système de financement actuel ne garantit pas la viabilité du PROFADEL et le développement conséquent de ses activités pour concrétiser les ambitions légitimes et pertinentes contenues dans son système de Label. En somme, la mobilisation du financement reste une contrainte majeure et un effort du PROFADEL pour diversifier ses sources de financement devra être sérieusement envisagé. Au nom des valeurs éthiques, ces centres n'investissement que très peu dans la communication commerciale, ce qui pose un sérieux problème de visibilité au niveau national, d'attrait de la clientèle étudiante et forcément affecte les chiffres d'affaires. Une prise de conscience partagée existe qu'un effort de communication offensive doit être fait désormais. Aussi, DELTA-C et IRFODEL ont-ils recruté déjà du personnel pour s'occuper de la communication et du marketing.

2.2 – Bilan d'une décennie de vie au regard des projets collectifs et de la solidarité interne

L'annexe 2 du présent rapport expose une bibliographie descriptive des différentes activités menées et tracées par le réseau. Cette traçabilité affiche plusieurs chantiers de travail relatifs aux thèmes suivants : (i) revue des expériences des membres, (ii) ingénierie de formation, (iii) éléments constitutifs d'une politique nationale, (iv) démocratie participative, (v) gestion des conflits, (vi) technique de plaidoyer, (vii) approche conceptuelle et cadre juridique de la décentralisation, (viii) planification locale, (ix) création, financement et gestion des entreprises, (x) capitalisation des expériences.

2.2.1 - Moyens d'action et stratégie de financement

Le bilan des activités qui est présenté en infra montre qu'en dix ans, des réalisations significatives ont été faites, mais la mission n'a pu disposer de données quantitatives et analytiques de coût pour apprécier de façon plus rigoureuse les effets directs et indirects de chaque source de financement sur la vie du réseau.

La règle de base du PROFADEL sur le plan budgétaire est que les activités menées dans le cadre du PROFADEL ne doivent pas coûter plus chères aux membres que si ils devaient les mener par eux-mêmes, mais qu'elles ne doivent pas coûter moins chères non plus.

Par exemple, si le PROFADEL organise des ateliers de travail pour la conception d'un module de formation, le PROFADEL prend en charge les coûts liés à l'organisation de l'atelier (transport, frais de séjour, location de salle…), et chaque centre prend en charge le temps de travail de la ou des personnes qui y participent, car si chaque centre avait dû concevoir par lui-même le même module de formation il aurait dû y consacrer au moins le même temps de travail.

Le budget du PROFADEL est constitué de trois sources complémentaires :

- Un budget propre, issu dans un premier temps du financement du Ministère des Affaires Etrangères (MAE) français puis de la Région Rhône-Alpes (RRA). Ce budget propre ne couvre que les surcoûts générés par les activités du PROFADEL (déplacements, frais de séjour, frais d'impression, temps de coordination du programme…) ;
- L'investissement en temps de chaque centre pour participer aux actions mises en place dans le cadre du réseau (réunions institutionnelles, atelier de construction de modules…). A cet investissement en temps il conviendrait d'ajouter des apports directs ou indirects de chaque centre[10].
- La mobilisation par chaque centre auprès de partenaires financiers de financement d'activités mises en place dans le cadre du PROFADEL (Financement de PPLM pour IRFODEL et Escuela para el Desarrollo, financement du CCFD pour FFF Malagasy Mahomby, financement de la RRA pour Delta C,…).

Seul le budget propre du PROFADEL a fait l'objet d'une consolidation régulière et permet, en première instance d'établir la situation financière du réseau. Le réseau est tributaire des subventions de la Région Rhône-Alpes, unique bailleur de fonds, pour son fonctionnement. Globalement, la subvention mobilisée depuis 2008 est de l'ordre de 35000 à 45000 Euros par année. Avant cette période (2002 à 2007), le financement du réseau avait été assuré par le MAE français.

Il faut noter que le réseau n'a pas adopté le principe de cotisation annuelle à tel point que les diverses contributions indirectes des centres membres aux activités du réseau ne sont pas budgétisées et rapportées dans les programmes d'activités et bilans d'activités du réseau. Pourtant, à chaque événement du PROFADEL au Sud, il y a une préparation administrative et des contributions intellectuelles, en nature, en repas, en mise à disposition de salle et parfois de couverture médiatique et en temps de travail. Ces coûts de participation indirecte ne transparaissent pas dans le budget du PROFADEL, ce qui laisse penser que les centres membres ne contribuent pas formellement au

[10] Par exemple, a l'occasion du passage du directeur d'Escuela para el Desarrollo au Mali, Delta C a organisé une conférence publique et a prise en charge l'ensemble des frais d'organisation de celle-ci (salle, traduction, déplacements locaux…).
De même à l'occasion de la tenue de l'atelier de conception du PROFADEL sur la citoyenneté à Rabat, le CERSS a permis le contact entre le PROFADEL et les organisateurs du Forum Mondial des Droits de l'Homme qui s'est tenu à Marrakech juste avant l'atelier du PROFADEL. Ce contact a permis aux membres du PROFADEL de participer au forum, d'animer une session et de prendre en charge leurs billets d'avion pour leur participation à l'atelier de conception du master.

financement de la vie du programme. Le point financier actuel du PROFADEL sous-évalue donc le coût de fonctionnement réel et donne l'impression d'une dépendance totale des subventions de la Région Rhône-Alpes. A l'avenir, un effort de budgétisation des contributions indirectes paraît nécessaire pour une meilleure appréciation des efforts des membres à l'animation du dispositif. Il serait exact aussi que chaque centre fasse figurer dans sa propre comptabilité sa participation au PROFADEL tant en prévision qu'en réalisation au titre de chaque exercice budgétaire. C'est aussi une conception de l'appropriation du réseau par chaque membre à promouvoir. Pour une meilleure lisibilité des effets du PROFADEL en matière de financement des activités des centres membres, il serait indiqué qu'il y ait une remontée de l'information financière et comptable au niveau de la coordination technique en vue de disposer d'une vue d'ensemble sur la stratégie de financement du réseau et les différents modes de contributions de ces membres à son animation. C'est un élément non négligeable qui renforcerait la crédibilité du réseau.

Il est aussi important que la question de la mise en place d'un système de suivi et évaluation interne soit considérée dans les mutations à venir afin que le réseau ait un minimum de tableau de bord qui guide sa gouvernance et renseigne au mieux sur les efforts de ses membres pour son animation. L'état actuel de l'administration du réseau est de type minimaliste avec assez de sobriété. Il est fondé sur le souci de maîtrise des charges, l'insuffisance de ressources et l'absence de diversification des sources de financement.

En conséquence, le réseau n'a pas une administration structurée, c'est le coordinateur technique, avec le concours du responsable administratif et financier du CIEDEL, qui s'occupe et répond de toutes les questions administratives, budgétaires et de relations extérieures et ce, en plus de ses autres obligations professionnelles au niveau du CIEDEL. Un effort d'appropriation collective du réseau reste un défi au plan administratif et de la contribution budgétaire pour les prochaines années, et cela demandera un autre engagement plus actif à travers une clarification formalisée des droits et obligations des membres.

2.2.2 - Bilan succinct des activités institutionnelles réalisées

Au cours, de la période sous revue (2002-2012), la coopération entre les centres a progressé même si d'importantes attentes sont à combler.

Le bilan des réalisations met en évidence la situation suivante :

- Six réunions institutionnelles tournantes (Lyon (2002, 2004, 2008), Bamako (2010), Lima (2012), Rabat (2014) ont eu lieu en 12 ans, des réunions « informelles » ayant été organisées à l'occasion d'évènements auxquels ont participé la majeure partie des membres du réseau, comme par exemple lors du congrès mondial de CGLU à Rabat en 2013.

- La coordination technique, qui au départ effectuait peu de missions dans chaque centre, effectue aujourd'hui annuellement une à deux missions par centre[11]. avec parfois d'autres membres du CIEDEL pour un appui technique aux centres membres du Sud et un appui de proximité entre 2010 et 2012 apportés par un cadre du CIEDEL basé au Mali et opérant dans la sous-région. Ces appuis ont permis d'expérimenter et d'institutionnaliser la tenue de réunions annuelles de bilan-programmation à l'IRFODEL au Togo ; de réunions régulières de planification à Madagascar…
- Plus d'une vingtaine de missions d'expertises communes a été réalisée au Cameroun, au Mali, à Madagascar, en Guinée, au Togo, au Maroc, en Haïti, en république dominicaine... Ces missions portent sur l'évaluation, la formation-action, des études et l'appui à la mise en place de système de suivi-évaluation. Le CIEDEL a été le porteur de la plupart de ces missions, mais certaines ont été portées par des centres du Sud qui y ont associé le CIEDEL (évaluation des FSP au Togo portée par l'IRFODEL par exemple) ;
- Delta C a été mobilisé pour réaliser le diagnostic institutionnel du CEFORMAD en RDC, à la demande du principal financeur du CEFORMAD qui appuie également Escuela ara el Desarrollo et l'IRFODEL
- Deux référentiels des organismes de financement ont été produits, l'un concerne les sources de financement non étatiques et l'autre, les sources de financement étatique ;
- Plus d'une dizaine de mises en relation des centres membres avec des partenaires techniques et financiers ont été réalisées. Ces mises en relation concernent aussi bien des mises en relation avec de nouveaux PTF qu'une implication dans des relations déjà existantes. Elles ont permis de nouer ou de renforcer des partenariats durables dans différents domaines. On peut citer entre autres :
    - La mise en place par DELTA C d'une formation assistée à distance en région de Tombouctou au Mali
    - L'obtention d'un financement pluriannuel par l'IRFODEL au Togo permettant, entre autre, de prendre en charge des bourses de formation pour des jeunes de milieu modeste,
    - L'appui aux programmes de renforcement de la citoyenneté de FFF à Madacascar,
    - L'accès aux appels d'offre de projets de la coopération multilatérale au Togo
    - L'expérimentation d'un système de bourse associant le CIEDEL et un autre membre du réseau,

[11] Par exemple sur l'année universitaire 2013/2014, le coordinateur a effectué sept missions dans le cadre du PROFADEL : une auprès de chaque centre, deux auprès de FFF et une auprès du centre de formation haïtien avec lequel des contacts sont en cours.

- La consolidation de la relation entre Escuela para el Desarrollo et son principal partenaire financier,

La mission a reçu des témoignages assez élogieux des PTF sur les actions mises en œuvre par les membres du PROFADEL.

- Plus de 20 interventions externes de membres du réseau dans l'animation ou la participation à des conférences initiées par un centre membre à l'occasion de missions ou des réunions institutionnelles ou thématiques ;
- Le partage de documents de sources diverses au sein du réseau.

Les réunions institutionnelles tournantes ont été l'occasion pour les centres de se découvrir plus en profondeur à travers leurs caractéristiques institutionnelles, leurs modes de fonctionnement et leurs offres éducatives. En outre, certains directeurs ont découvert d'autres continents et pays grâce à cette opportunité qu'offre le caractère tournant de ces réunions institutionnelles.

2.2.3 - Bilan pédagogique

Le bilan des réalisations pédagogiques met en évidence la situation suivante :

- Sept modules ont fait l'objet soit de co-construction, soit d'appui technique à l'élaboration soit d'adaptation d'un module existant au CIEDEL et dans une moindre mesure chez d'autres membres[12] ;

  Les modules concernés sont : (i) gestion des conflits, (ii) plaidoyer, (iii) capitalisation, (iv) financement du développement local, (v) création d'activités économiques, (vi) coopération décentralisée et (vii) réduction des inégalités. La plupart des modules co-construits figurent dans l'offre de formation des centres impliqués ;

- Six ateliers d'échange thématiques dont deux Sud-Sud ont été organisés sur (i) l'état de la décentralisation, (ii) la pédagogie des adultes, (iii) la formation à distance[13], (iv) le diagnostic organisationnel des organisations en apprentissage et (v) la création d'activités économiques ;

- Plus de trente salariés ou collaborateurs des centres du PROFADEL sont venus en formation au CIEDEL dont une dizaine en formation diplômante.

- Des enseignants des centres membres du PROFADEL sont intervenus soit ponctuellement soit au sein des modules de formation des autres centres membres

- Une demi-douzaine d'expériences de co-animation de module ont été mises en œuvre (évaluation, plaidoyer, formation d'adulte…) entre membres du PROFADEL,

- L'IRFODEL et DELTA C ont été mobilisés pour effectuer des formations de formateur dans le cadre du projet de renforcement de l'INUJED (Haïti) mis en œuvre par le CIEDEL,

La diversité des modules et la pertinence de leurs contenus ainsi que la stratégie de leur opérationnalisation par la formation de formateurs ont été particulièrement bénéfiques pour les curricula de formation des centres membres du Sud.

[12] Par exemple le module co-construit sur la capitalisation a été construit à partir des modules déjà existant au sein de Escuela para el Desarrollo et du CIEDEL

[13] Deux ateliers ont été réalisés sur ce thème

III – EFFETS DU PROFADEL

Durant toute la durée de l'évaluation, l'évaluateur s'est attaché à identifier les changements produits par le PROFADEL sur ses membres.

La demande était d'identifier les effets du PROFADEL à trois niveaux :

- Sur le plan pédagogique
- Sur le plan institutionnel
- En termes d'internationalisation

Les rencontres réalisées au niveau des équipes de formateur de chacun des centres ont permis d'identifier l'essentiel des changements que le PROFADEL a provoqué chez les membres du réseau.

Il est évident que le PROFADEL seul n'est pas l'explication de tous ces changements, mais il y a fortement contribué.

Le format de l'évaluation n'a pas permis :

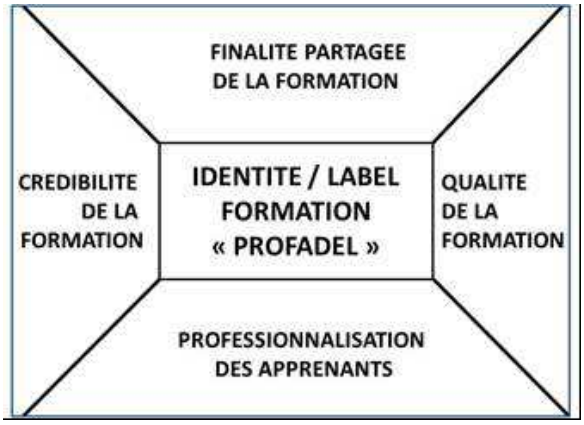
- d'approfondir le niveau d'attribution des effets et changements identifiés à l'existence du réseau mais d'en confirmer par croisement des sources d'information de l'existence d'un niveau d'attribution,
- d'approfondir les effets du PROFADEL sur les apprenants eux-mêmes, tant à titre personnel que professionnel et sur les organisations et institutions dans lesquelles ils travaillent. Cela pourrait faire l'objet d'une autre étude. L'évaluation s'est limitée à identifier les effets en termes de professionnalisation des apprenants.

3.1 – Principaux effets pédagogiques du PROFADEL sur les membres

Le premier champ exploré par l'évaluation a été celui des effets sur le plan pédagogique sur les membres du PROFADEL.

Dans un monde comme celui de l'enseignement supérieur, assez fortement cloisonné, ou les concurrences sont rudes, quels sont les changements produits par l'appartenance à un réseau international où il n'y a pas de concurrence entre les membres ?

L'évaluation a permis d'identifier quatre grandes familles de changements qui concourent toutes à la construction progressive d'une identité, d'un label de formation « PROFADEL »



- Des changements en termes de crédibilité des formations
- Des changements en termes de qualité des formations
- Des changements en termes de professionnalisation des apprenants
- Des changements qui concernent la construction d'une finalité commune de la formation.

La professionnalisation des apprenants :

La première famille de changements produits par le PROFADEL au niveau de ses membres, est de renforcer la professionnalisation et donc l'employabilité des apprenants.

Ceci se manifeste par un très faible taux de chômage des sortants et va même jusqu'à poser des problèmes par rapport à la finalisation des cycles de formation, une partie des apprenants étant recrutés avant de finaliser leurs mémoires de fin d'étude et ne finissent pas leurs cycles de formation.

La professionnalisation des apprenants est à son tour due à quatre grands changements produits par le PROFADEL au niveau de ses membres :

- **faire des apprenants les acteurs de leur formation**

  Dans l'enseignement supérieur, les relations entre enseignants et apprenants sont dans la plupart des pays des relations fortement marquées par une relation verticale, où l'apprenant est plus « consommateur » de savoir plus que « acteur » de la production des savoirs.

  Alors que les pratiques des membres du PROFADEL étaient au départ fortement différenciées, le PROFADEL par les échanges entre enseignant a contribué à développer au sein de l'ensemble des membres du PROFADEL des démarches de formation ou les apprenants sont les premiers acteurs de leur formation, en les positionnant comme responsable de leur apprentissage, par le recours systématique au travail personnel, par le développement des stages, par la systématisation des validations sous forme de dossiers individuels et par la modification des relations entre enseignants et apprenants en introduisant plus d'horizontalité dans ces relations.

- **développer les principes de la pédagogie pour adulte**

  A partir du travail réalisé depuis le Programme Concerté de Formation en termes de co-construction de modules, puis du séminaire sur la formation d'adulte réalisé à Lyon en 2004, et des échanges et mobilité enseignante, les membres du PROFADEL ont développé des compétences de montage de formation. Certains sont confirmés dans la démarche pédagogique de formation d'adulte qu'ils mettaient déjà en œuvre (andragogie au CIEDEL, cycle d'apprentissage expérientiel à Escuela para el Desarrollo), pour d'autres, ils se la sont appropriés et l'ont adapté à leur contexte (pédagogie duale d'IRFODEL, pédagogie articulant pratique et théorie de DELTA C) ou sont en cours d'intégration de celle-ci (CERSS).

  La pédagogie pour adulte développée par les membres du PROFADEL part soit de l'analyse des expériences de terrain des apprenants, soit de mises en pratique sur le terrain ou par des études de cas pour disposer d'une expérience à partir de laquelle il est possible de co-construire avec les apprenants les savoirs, savoir-faire et savoir être.

  Cette pédagogie pour adulte passe par construire les formations autour de modules thématiques liés aux problématiques que rencontrent les professionnels sur le terrain et non plus sur la base de cours disciplinaire, ce que tous les membres du PROFADEL ont aujourd'hui mis en place.

- **articuler formation, expertise et recherche**

  Afin de pouvoir développer les principes de la pédagogie pour adulte, les enseignants doivent être eux-mêmes à l'articulation entre formation et terrain, et donc entre enseignement, expertise et recherche, de manière à pouvoir mobiliser les compétences issues des pratiques de terrain dans la formation.

  Aujourd'hui les membres du PROFADEL, institutionnellement articulent tous des actions d'enseignement supérieur et des actions de terrain (expertise ou mise en œuvre d'actions comme maître d'ouvrage de projet) et dans une moindre mesure de recherche appliquée.

  Cette articulation est imputable en bonne partie au PROFADEL, qui a d'une part réalisé un travail de fond avec chaque membre autour des modèles organisationnels et de l'importance de développer des équipes permanentes (cf point suivant sur les effets institutionnels du PROFADEL), et donc des équipes dont le plan de charge associe enseignement et travail de terrain ; sur l'implication des membres du PROFADEL dans des expertises de terrain (études, évaluation) principalement avec des enseignants du CIEDEL ; et enfin sur l'accompagnement des membres du PROFADEL pour la mobilisation de financement (CCFD, RRA, PPLM) leur permettant de concevoir et mettre en œuvre des actions de terrain sur le moyen ou le long terme[14].

[14] Par exemple, l'IRFODEL est impliqué dans un appui de long terme aux villages du canton de Togoville.

L'articulation avec les actions de recherche est plus tenue, sauf pour les membres du PROFADEL dont c'est un caractère constitutif comme le CERSS (classé parmi les 10 premiers think tank de la région MENA par l'Université de Pennsylvanie), bien que les membres du réseau soient de plus en plus sollicités pour des actions de recherche –action (demande de Pierre Calame pour que DELTA C et le CIEDEL contribuent à la diffusion et la mise en débat de la stratégie pour la refondation du Mali qu'il a conçue, animation par tous les membres du PROFADEL d'une demi-journée d'atelier sur « droits de l'homme et développement local, construire une société plus juste à partir des territoires » lors du FMDH (Forum Marocain des Droits de l'Homme) de Marrakech en novembre 2014.

- **renforcer l'ouverture thématique, géographique et interculturelle des enseignants et des apprenants**

  Le PROFADEL par le brassage qu'il permet entre responsables institutionnels et enseignants des six centres membres du réseau, permet d'amener en permanence de nouveaux thèmes de réflexion dont les membres du PROFADEL peuvent se saisir pour les inclure dans leurs formations. C'est ainsi que ces dernières années, le PROFADEL a amené les membres à se saisir des thématiques liées à la coopération décentralisées, à la capitalisation, aux politiques publiques de réduction des inégalités, à la citoyenneté, à l'articulation entre développement local et droits de l'homme et que les thèmes liés à la panne des processus de décentralisation et aux conflits socio-environnementaux, sont en cours de réflexion.

  Ces ouvertures thématiques peuvent déboucher sur la mise en place de projets communs à tous les membres du PROFADEL comme par exemple le chantier de conception et mise en place d'un master commun sur la question de la citoyenneté (cf ci-dessous), sur la co-construction de modules (capitalisation, réduction des inégalités et de la pauvreté), sur de nouvelles formations ou de nouveaux modules (master coopération décentralisée de DELTA C)..

  Cette ouverture thématique, s'accompagne d'une ouverture géographique, d'une ouverture internationale amenant les membres à devoir se décentrer et à identifier que les problématiques de développement que vivent leurs pays bien souvent ne sont pas spécifiques et se retrouvent dans les pays des autres membres du PROFADEL.

  C'est par exemple ce qui a conduit au chantier commun de mise en place d'un master sur la citoyenneté. En effet, suite aux évènements de 2009 à Madagascar, FFF Malagasy Mahomby lors de la réunion institutionnelle de 2010 à Bamako met en débat la question de l'exercice par les habitants de leur citoyenneté au regard des manipulations dont ils sont les victimes malgré des décennies d'actions de formation et de conscientisation à la base par les ONG, les églises...

  Cette alerte trouvera écho en 2011 et 2012 lors des évènements dramatiques vécus par le Mali, des évènements d'Amiens Nord en France, des très nombreux conflits socio-environnementaux qui secouent le Pérou, des manifestations au Maroc et au Togo, et amènera les membres du PROFADEL à se saisir de la problématique pour d'une part

travailler sur la conception et la mise en œuvre d'un master commun sur la citoyenneté et d'autre part concevoir un projet visant à concevoir, expérimenter et capitaliser des pratiques de renforcement de la citoyenneté à la base.

Ces ouvertures thématiques et géographiques, s'accompagnent d'ouverture interculturelle, les membres du PROFADEL, dans le cadre des mobilités enseignantes, des réunions institutionnelles tournantes, les responsables et membres des équipes du PROFADEL étant confrontées aux réalités interculturelles des différentes aires géographiques des autres membres du PROFADEL.

Faire des apprenants les acteurs de leur formation, développer une pédagogie pour adulte même pour des jeunes en formation initiale, assoir la formation sur des expériences de terrain et décloisonner les formations sur le plan thématique comme géographique sont autant de changements produits par le PROFADEL au niveau de ses membres qui contribuent à une la professionnalisation des apprenants et à faciliter l'accès à l'emploi de ceux-ci en développant leurs compétences d'autonomie, de responsabilité et de rigueur.

L'amélioration de la qualité de la formation :

La deuxième famille de changements produits par le PROFADEL au niveau de ses membres est l'amélioration de la qualité de la formation réalisée par les membres du PROFADEL, qui se manifeste par la légitimité acquise par les centres membres du PROFADEL dans leurs pays respectifs.

L'amélioration de la qualité de la formation se doit à son tour à trois grands changements, le développement de la confiance en soi des équipes enseignantes, le développement d'innovations pédagogiques et la reconnaissance officielle des diplômes par les différents Etats où sont implantés les membres du PROFADEL.

- **le développement de la confiance en soi des équipes enseignantes**

  Le PROFADEL a impulsé au niveau de chacun de ses membres la mise en place d'équipes pédagogiques en capacité d'assumer autant que faire se peut l'essentiel de l'activité de formation afin d'assurer cohérence pédagogique, maîtrise institutionnelle des compétences enseignées et capacité à valoriser ces compétences dans les autres activités institutionnelles.

  Là où les changements sont sans doute les plus significatifs, c'est dans le cas de l'IRFODEL, où l'institut mis en place en 2008 sans équipe permanente, maîtrise à travers son équipe pédagogique en 2014 l'ensemble de sa formation de BTS et l'essentiel de la formation de ses deux licences.

  En particulier l'IRFODEL a développé pour chacun de ses modules un système de binômes, composés d'un senior et d'un junior, permettant en quelques années de faire monter en puissance un junior en capacité d'assumer la responsabilité du module, d'en maîtriser les compétences et d'être capable de la valoriser tant en formation continue que dans des expertises. Cette modalité de transmission et de mise en responsabilité impulsée par le

coordinateur du PROFADEL a permis de développer la confiance en soi des formateurs, tant senior que junior et de développer la confiance en soi des équipes pédagogiques.

- **le développement d'innovations pédagogiques**

  Les relations développées entre les membres du PROFADEL et les réflexions conjointes entre les membres sur les modalités pédagogiques ont permis de développer des innovations pédagogiques reprises par tous ou parties des membres du PRODFADEL.
  La première innovation impulsée par le PROFADEL a été le développement de la formation à distance sous sa forme « blended », pratiquée depuis sa création par DELTA C, et qui a été développée par l'IRFODEL, FFF, le CERSS et Escuela para el Desarrollo.
  La deuxième innovation pédagogique impulsée par le PROFADEL a été la mise en place par ses membres de cycles de formation innovant comme par exemple la préparation aux concours de l'ENA au Mali, la mise en place de licences professionnelles au Togo…

- **l'adaptabilité des formations aux nouveaux enjeux**

  Les relations entre les membres et les réflexions conjointes entre les membres du PROFADEL sur l'agenda du développement ont permis aux membres de développer des formations adaptées aux nouveaux enjeux, comme par exemple la formation de licence professionnelle sur la citoyenneté en direction des intervenants sociaux de FFF à Madagascar, la formation sur la gestion du changement et le développement territorial de Escuela para el Desarrollo…

- **l'exigence de qualité liée à l'appartenance au réseau**

  L'appartenance au réseau induit d'accepter de se soumettre au regard des autres membres du réseau, et de fait de se soumettre à la comparaison des autres membres du réseau.
  Cette émulation, mais aussi l'effet de « modèle » sont des facteurs de renforcement de la qualité des formations, car ils induisent un niveau de redevabilité entre les membres du réseau.

Le renforcement de la crédibilité des formations des membres du PROFADEL :

La troisième famille de changements est celle du renforcement de la crédibilité, de la légitimité des membres du PROFADEL comme instituts d'enseignement supérieur privé en capacité de développer une formation supérieure de qualité répondant aux critères académiques et aux exigences du marché de l'emploi.

Ce changement s'explique à son tour par trois grands changements produits par l'existence du réseau, que sont le caractère international des formations offert par le réseau, l'exigence de qualité induite par l'appartenance au réseau et la reconnaissance de jure des formations des membres du PROFADEL par les pouvoirs publics nationaux.

- **l'image internationale offerte par le réseau**

  Les centres membres du PROFADEL affichent leur appartenance au réseau PROFADEL, et affichent le caractère international du réseau.
  Cet affichage international est facilité par la tenue d'activités publiques à l'occasion de la tenue de réunions institutionnelles, d'ateliers de travail ou de missions des membres ou du coordinateur. Il contribue fortement à la crédibilité des centres et de leurs formations.

- **la reconnaissance officielle des diplômes**

  Le PROFADEL a impulsé pour la majeure partie des membres du PROFADEL de rentrer, sans y perdre leur âme, dans les systèmes officiels de reconnaissance de l'enseignement supérieur, ce qui a amené chaque institut à mettre en œuvre les démarches de reconnaissance officielle de ses diplômes tout en gardant les spécificités qui fondent les formations : formation modulaire, formation pluridisciplinaire, ouverture aux professionnels…
  Cette insertion dans les démarches officielles de reconnaissance des diplômes s'est prolongée par l'insertion des membres du PROFADEL dans la réforme LMD, bien souvent avant même son application par les universités publiques, parvenant à ce jour à la reconnaissance par les Etats des formations diplomantes de l'ensemble des membres du PROFADEL.
  Cette reconnaissance est à la fois le résultat et l'indicateur de la crédibilité des formations mises en œuvre par les membres du PROFADEL.

Le partage d'une même finalité de la formation :

La quatrième famille de changement, concerne le partage progressif par les membres du réseau d'une même finalité des actions de formation.

Le compagnonnage entre les membres du PROFADEL, les ateliers de co-construction de modules de formation, les échanges d'enseignant, les formations des enseignants des membres du PROFADEL au CIEDEL, les réunions institutionnelles …ont contribué à un partage, par la pratique, des valeurs qui sous-tendent la finalité des formations mises en œuvre par les membres du PROFADEL.

Ces valeurs ont par la suite été formalisées dans le référentiel[15] adopté par le PROFADEL en 2010 lors de la réunion institutionnelle de Bamako puis par la charte[16] adoptée en 2014 lors de la réunion institutionnelle de Rabat, charte qui dit :

« Les membres du PROFADEL visent une même finalité qui est celle de contribuer à ce que les citoyens soient en capacité de jouer leur rôle dans les changements de leurs sociétés notamment -

[15] Voir le référentiel en annexe.
[16] Voir la charte en annexe.

mais pas exclusivement - en matière d'influence, de définition, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques.
Poursuivre cette finalité commune passe pour les membres du PROFADEL par le renforcement des capacités des institutions publiques, collectivités territoriales, associations, organisations de base, entreprises, projets et programmes grâce à l'émergence d'acteurs du développement compétents, engagés, et ouverts sur le monde ; capables de s'assumer et agir individuellement et collectivement pour contribuer à transformer positivement leurs sociétés.

Le renforcement des capacités pour les membres du PROFADEL signifie former et accompagner des acteurs de développement pour qu'ils puissent :

- partager des valeurs de justice, d'équité, d'intégrité, de responsabilité, de développement et de paix et cultivant la rigueur et l'exigence,
- être compétents, engagés, capables de réfléchir par eux-mêmes, de penser et choisir librement leurs engagements et leurs projets ;
- être ouverts au monde, respectueux des différences et de la diversité, soucieux d'être cohérents dans leur vie, leurs pratiques et leurs métiers ».

Un des signes qui illustre ce partage, cette construction progressive d'une finalité commune des actions de formation des membres du PROFADEL est la généralisation progressive de systèmes de bourse au sein de chaque membre du PROFADEL afin de permettre aux jeunes et aux professionnels issus de milieux modestes et ayant un potentiel d'acteur de développement de pouvoir se former dans les mêmes conditions que ceux qui ont accès à des moyens financiers à titre personnel ou institutionnel.

Ce partage reste toutefois encore limité aux principaux responsables des membres du PROFADEL faute d'un maillage suffisant impliquant les équipes des centres membres du réseau dans la dynamique de celui-ci.

Sur le plan pédagogique, le PROFADEL a donc eu un réel impact sur les centres membres du PROFADEL, contribuant à renforcer les capacités des membres du PROFADEL par des formations de référence et de qualité, débouchant sur des emplois et construites autour de valeurs partagées par les membres du réseau. A ce titre, le principal impact du réseau en terme pédagogique est la contribution progressive à la construction d'une identité, d'un « label » PROFADEL des formations mises en œuvre par les membres du réseau, même si celui-ci reste encore informel.

Conditions et contraintes des effets dans le champ pédagogique du PROFADEL sur ses membres :

L'impact du PROFADEL sur le champ pédagogique est lié à plusieurs facteurs :

- L'apprentissage commun

  Les actions de co-construction, de co-animation et de co-validation de modules sont des espaces de réel apprentissage collectif, qui permettent aux enseignants qui y participent de partager des valeurs, de construire et de s'approprier des choix pédagogiques, de s'ouvrir aux réalités internationales.
- La mise en commun des expériences

  Les ateliers thématiques comme sur la FOAD, la pédagogie d'adulte, la capitalisation etc. ont été basés sur l'expérience de certains des centres du réseau (Delta C pour la FOAD, Escuela para el Desarrollo et CIEDEL pour la formation d'adulte et la capitalisation, Escuela para el Desarrollo sur le plaidoyer…). Ces ateliers se sont inscrits dans des processus (plusieurs ateliers pour la FOAD et la capitalisation) qui ont été marqués par l'organisation d'ateliers tenus dans différents centres du réseau (Pour la FOAD, il y a eu des ateliers à Fianarantoa et Lomé, pour la capitalisation à Lyon et Lomé, pour le plaidoyer à Lima et Lyon) qui ont été autant d'espace d'apprentissage collectif qui permettent aux participants de se convaincre du bien-fondé de certaines approches pédagogiques, de se les approprier et d'acquérir la confiance en soi suffisante pour les adopter,
- Le compagnonnage dans la durée

  Les missions régulières de la coordination du PROFADEL et sa participation aux réunions institutionnelles des centres, les missions ponctuelles des membres du PROFADEL auprès des autres centres, les réunions institutionnelles et les ateliers thématiques créent des espaces d'échange, de mise en relation, mais aussi de visibilité du réseau (conférences publiques, rencontres institutionnelles) , qui contribuent à la crédibilité des centres et de leurs formations, à la qualité de celles-ci.
- Le regard de l'autre

  La mise en réseau permet à chaque membre du PROFADEL de rentrer dans le fonctionnement des autres centres qui se soumettent au regard de l'autre. Cette mise à nu de chaque centre est un facteur d'émulation et par là de renforcement de la qualité des formations des centres membres

Enfin, l'ensemble de ces facteurs a contribué à la construction d'une culture commune, d'un socle de valeurs partagées sur la finalité de la formation, qui se caractérise en particulier par le caractère social de la formation plus que par des considérations typiquement d'ordre commercial, d'où une grande prudence voire une timidité des membres du réseau en matière de publicité commerciale. C'est une marque distinctive à saluer dans un univers d'offre de formation où la publicité exhibe des qualités qu'on ne retrouve pas souvent dans de nombreux établissements d'enseignement supérieur privé dans les pays du Sud.

Par contre, ces effets sur le plan pédagogique sont limités par un ensemble de contraintes :

- La concentration des relations sur les directeurs des centres

  Les relations au sein du PROFADEL se sont concentrées sur les relations entre les directeurs, en particulier ces dernières années où, par souci d'économie, les activités de co-construction de modules de formation (capitalisation, réduction des inégalités et de la pauvreté…) ont été couplées avec les réunions institutionnelles.

  Cette concentration des relations sur les directeurs, qui n'est pas suffisamment contrebalancée par les missions de la coordination auprès de chaque membre a nui au maillage entre équipes enseignantes qui est un des facteurs de changement au sein de chacun des centres,
- Le manque de suivi dans la durée

  Les actions mises en œuvre (co-construction de modules, co-animation, ateliers thématiques…) ont manqué de suivi dans la durée pour permettre d'en accompagner l'utilisation dans chaque centre et pour identifier les effets sur chaque centre.

  Les missions de la coordination n'ont pas assez mis l'accent sur ce suivi.
- Des effets insuffisamment visibles au niveau du CIEDEL

  Enfin, les effets du PROFADEL, sont identifiés au niveau de l'ensemble des membres mais moins au niveau du CIEDEL dont l'équipe voit peu les apports du PROFADEL à la formation du CIEDEL.

  Ce manque de visibilité, qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu d'effets du PROFADEL sur le CIEDEL, peut s'expliquer sans doute par la place trop centrale du coordinateur qui fait écran entre le CIEDEL.

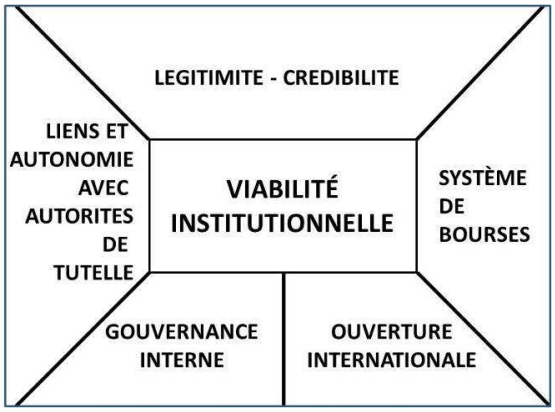
Pour parvenir à construire un « label » PROFADEL dans le champ de la formation, qui signerait une identité forte et partagée, il conviendra donc de lever ces contraintes.

3.2 – Principaux effets institutionnels du PROFADEL sur les membres

Le PROFADEL a produit des effets institutionnels majeurs sur les membres qui contribuent tous à renforcer la viabilité institutionnelle de ceux-ci.

Ces effets peuvent se regrouper en cinq grandes familles de changement

- Des changements en termes de gouvernance interne
- Des changements en termes d'ouverture et particulièrement d'ouverture internationale
- Des changements en termes de relations avec les autorités de tutelle (Ministère de l'enseignement supérieur, universités)
- Des changements en termes de financement de la formation en particulièrement de mise en place de systèmes de bourse
- Des changements en termes de légitimité, de crédibilité des formations.



L'amélioration de la gouvernance interne des centres membres du PROFADEL

Les membres du PROFADEL ont des réalités et des histoires institutionnelles fortement différenciées :

- Delta C est une SARL,
- FFF est une association créée et animée par des enseignants universitaires impliqués dans celle-ci à titre bénévole
- L'IRFODEL est une initiative d'un ancien étudiant du CIEDEL mis en place avec un appui renforcé du coordinateur du PROFADEL avant même que l'IRFODEL fasse partie du réseau,
- Escuela para el Desarrollo est une ONG,
- Le CERSS est un think tank créé par des enseignants universitaires à titre bénévole.

Malgré cette diversité, le PROFADEL a contribué à faire évoluer la gouvernance interne de ses membres, et ceci à plusieurs niveaux :

- Sur le plan du fonctionnement institutionnel

  La majeure partie des membres du PROFADEL ont été mis en place selon un modèle hiérarchique relativement figé, fortement calqué sur les fonctionnements administratifs.

  Les missions de la coordination technique, les mobilités des directeurs à l'occasion des ateliers et réunions institutionnelles ont permis à chacun de découvrir les modes de fonctionnement institutionnels des autres membres et en particulier le mode de fonctionnement du CIEDEL, basé sur un fonctionnement collégial, une transparence de la gestion financière auprès des salariés et une direction tournante.

  La confiance développée entre les responsables des membres du PROFADEL et entre ceux-ci et la coordination technique a permis de mettre en discussion les aspects de fonctionnement institutionnel, que ce soit sur les questions budgétaires (calculs des coûts et des prix tant de la formation que des expertises), l'échelle des salaires, la répartition des responsabilités et les mécanismes de redevabilité interne, la question du leadership et du renouvellement des fonctions de direction.

Ces mises en discussion ont abouti à des changements dans tous les centres -sauf au CIEDEL-, même si ceux-ci restent différenciés :

- A l'IRFODEL, un atelier de travail annuel en présence du coordinateur technique du PROFADEL permet d'une part, d'évaluer et de programmer les actions de l'année et d'autre part, de traiter collectivement (y compris avec le personnel d'appui) l'organisation, le fonctionnement, le budget et l'échelle salariale de l'IRFODEL.
  Une des évolutions majeures a été la mise en place d'un système de direction adjointe tournante, en vue de préparer la relève de la direction actuelle.
- A DELTA C, en vue de préparer la relève de l'actuelle direction, les deux principaux départements (formation et expertise) ont été placés sous la responsabilité d'un directeur qui a en charge les différents services du département et l'atteinte de l'équilibre financier du département.
- A FFF, en vue aussi de préparer le relève de l'actuel secrétaire général, co-fondateur de FFF, des cadres ont été recrutés à temps plein et sont en cours de formation pour assurer à terme la direction de l'association
- A Escuela para el desarrollo, le directeur sortant, au terme de deux mandats de deux ans, a fait le choix de rester dans l'équipe, comme responsable des formations, pour assurer la continuité du travail pédagogique engagé, au lieu de quitter l'institution comme il le pensait au départ.
- Au CERSS, la question de la préparation de la relève est aujourd'hui à l'agenda de l'association.

Ces changements dans la gouvernance interne des membres du PROFADEL, sont le résultat d'un long processus d'accompagnement, de mise en débat, de réflexions croisées entre responsables des institutions membres du PROFADEL et vont dans le sens d'une recherche de pérennisation des centres indépendamment de leurs fondateurs, tout en conservant l'éthique et les principes fondateurs des centres et du réseau.

- Sur le plan de la mise en place d'une équipe de formateurs permanents

En 2002, au moment de la mise en place du PROFADEL, les centres membres du réseau, à l'exception du CIEDEL, organisaient leurs formations essentiellement en ayant recours à des vacataires.

Les missions de coordination et les réunions institutionnelles ont permis de constater que ce mode opératoire ne garantissait pas la cohérence de la formation sur le plan des contenus et de la pédagogie. Surtout, il ne permettait pas de capitaliser au sein des centres et de valoriser les compétences formatives dans des activités de recherche et d'expertise. Il était donc nécessaire de mettre en place une équipe de formateurs permanents et en capacité d'opérationnaliser l'essentiel de la formation pour assurer la qualité de celle-ci.

Au fur et à mesure des missions, le message est passé auprès des centres qui progressivement se sont engagés dans la constitution d'équipes permanentes de formateurs pour la mise en œuvre de l'essentiel des formations.

C'est ainsi par exemple que l'IRFODEL aujourd'hui met en œuvre à travers son équipe 80 % de sa formation de BTS, 70 % de sa licence en gestion de projets et 30 % de sa licence en gestion des collectivités territoriales.

Pour assurer la permanence de ses nouvelles équipes et éviter que les formateurs quittent le centre une fois leurs compétences acquises, les centres ont développé une même stratégie, diffusée à l'occasion des contacts entre directeurs, qui est d'embaucher prioritairement des anciens étudiants, dont les compétences, l'éthique et l'attachement à la structure sont connus et de les amener à travailler un temps en binôme avec un des seniors de l'équipe de manière à assurer progressivement un transfert de compétence interne.

Ces changements en terme de gouvernance interne vont dans le sens de garantir la viabilité institutionnelle des membres du PROFADEL

L'ouverture internationale des centres membres du PROFADEL

A la mise en place des centres membres du PROFADEL, peu d'entre eux étaient ouverts à l'international et certains étaient assez réticents à des appuis externes en particulier venant de la France.

Progressivement, l'implication de volontaires et de stagiaires auprès de chacun des centres a fait l'unanimité au sein des membres du réseau :

- Une volontaire a accompagné la mise en place de la FOAD Tombouctou pendant 3 ans à Delta C
- L'IRFODEL compte depuis sa mise en place un poste de volontaire en appui à la direction
- La volontaire qui vient de passer trois ans auprès de l'IRFODEL va démarrer un appui auprès de FFF à partir de 2015
- Des stagiaires ont été mobilisés en appui à FFF et à Escuela para el desarrollo qui souhaitent renouveler l'expérience.
- ...

Au-delà de l'internationalisation permise par les activités propres du PROFADEL, on constate une ouverture des membres à des appuis extérieurs (pour le moment essentiellement français il est vrai), signe d'une ouverture des membres du PROFADEL à des pratiques de coopération internationale.

Cette ouverture internationale va également dans le sens de la viabilisation des centres membres du PROFADEL en leur donnant des ouvertures sur des modes de fonctionnement, des contenus, des appuis de nature différente de ceux dont ils disposent au niveau national.

L'amélioration des relations avec les autorités de tutelle (Ministère de l'enseignement supérieur, universités)

A la mise en place du PROFADEL, aucun des membres du PROFADEL ne délivrait directement de diplôme reconnu par l'Etat et certains membres rejetaient même l'idée de demander une habilitation. Seuls FFF et le CERSS avaient développés la mise en place de formation au sein des universités publiques, dans le cadre d'une sorte de délégation de maîtrise d'ouvrage.
Les réflexions à l'occasion des missions de la coordination technique du PROFADEL, les échanges entre directeurs à l'occasion des réunions institutionnelles, la mobilisation d'enseignants chercheurs français du GEMDEV, l'implication du coordinateur du PROFADEL dans le montage de dossiers d'habilitation et dans des réunions avec les autorités de l'enseignement supérieur ou avec les responsables des universités ont progressivement contribué à lever les freins à la recherche de la reconnaissance formelle des centres et de leurs formations par les autorités nationales et ont contribué à crédibiliser les dossiers de demande de reconnaissance et d'habilitation, même si les dossiers sont à refaire régulièrement.
La reconnaissance des diplômes par les autorités compétentes a contribué à améliorer les inscriptions, à faire reconnaître la qualité des formations et contribue donc également à la viabilité des centres du PROFADEL.

La mise en place de systèmes de bourse

Lors de la mise en place du PROFADEL, seul le CIEDEL disposait d'un dispositif de bourse[17] permettant l'accès à la formation du CIEDEL de professionnels n'ayant pas la possibilité de mobiliser des financements institutionnels par eux-mêmes.

Le thème des dispositifs de bourse a été évoqué lors des différentes réunions institutionnelles du PROFADEL, des missions de la coordination technique, a fait l'objet d'une mission de la directrice du RAFOD lors d'une réunion institutionnelle du PROFADEL au Mali et progressivement des systèmes de bourses ont été mis en place par les différents membres du PROFADEL à l'exception du CERSS et de FFF.

Ces dispositifs de bourse aujourd'hui fonctionnent et contribuent à la viabilité des centres en assurant un nombre d'étudiants minimum chaque année, comme base de l'activité de formation.

Par contre, les membres du PROFADEL se heurtent jusqu'à ce jour à la difficulté à diversifier les financeurs de ces systèmes de bourse et en particulier à la mobilisation de financeurs nationaux.

[17] Le dispositif de bourse du CIEDEL est géré par une association le RAFOD.

Le renforcement de la légitimité et de la crédibilité des centres membres du PROFADEL.

Le PROFADEL a permis à ses membres d'acquérir une dimension internationale, par l'affichage des relations avec des centres de formation supérieure de trois continents (Afrique, Amérique latine et Europe). Cette dimension internationale est renforcée par la diversité des continents représentés qui, sans couvrir la planète entière, représentent des aires géographiques, culturelles et linguistiques différenciées. Cette dimension internationale contribue à donner aux membres du PROFADEL une image de qualité.

L'appartenance au réseau, par la diversité des centres membres, par la présence d'instituts universitaires privés, par la tenue de conférences publiques dans tous les pays des membres du réseau a donné aux membres une image de sérieux, mais aussi une image éthique par les thèmes traités et les approches développées.

Qualité, sérieux, éthique sont autant de raisons qui ont permis aux membres du PROFADEL de renforcer d'une part leur légitimité et d'autre part leur crédibilité auprès des partenaires techniques et financiers, des collectivités territoriales, des universités publiques et privées et des administrations publiques.

Ceci se manifeste de façon opérationnelle par les partenariats noués ou renforcés par les membres du PROFADEL avec des bailleurs de fonds internationaux (Région Rhone-Alpes et Ambassade de France au Mali pour Delta C, Pain pour le monde pour IRFODEL et Escuela para el Desarrollo, CCFD pour FFF Malagasy Mahomby…), par l'obtention de marchés avec des bailleurs de fonds internationaux (EED, PNUD pour Delta C, MAEDI et RRA pour le CIEDEL…) ou nationaux (Projet UE pour IRFODEL…) ou avec des bureaux d'étude internationaux (SOFRECO pour le CERSS…).
Ceci se manifeste également par la reconnaissance des membres du PROFADEL comme établissements d'enseignement supérieur privé, par l'habilitation de leurs diplômes par l'Etat ou par des universités dans les pays où l'Etat n'a pas le monopole de l'octroi des diplômes[18], ainsi que par leur intégration à des réseaux nationaux ou internationaux comme l'adhésion de l'IRFODEL comme membre associé au Réseau des Universités Protestants Africaines (RUPA) basé à l'Université Protestante d'Afrique Centrale à Yaoundé.

[18] A ce jour, Delta C, l'IRFODEL, FFF Malagasy Mahomby et le CIEDEL ont des diplômes reconnus par l'Etat. Escuela para el Desarrollo met en œuvre des formations en convention avec une université privée péruvienne qui a compétence à délivrer des diplômes. Le CERSS qui mettait en œuvre ses formations dans le cadre de l'Université Mohamed V de Rabat, n'a pas renouvelé les demandes d'habilitation au sein de l'université et est en cours d'obtenir la reconnaissance comme établissement d'enseignement supérieur privé habilité à délivrer des diplômes.

Enfin, cela se manifeste par le recours aux membres du PROFADEL comme personnes ressources pour définir des politiques dans le champ de l'enseignement supérieur, comme cela a été le cas avec la mobilisation du directeur de DELTA C comme vice-président du comité de pilotage de la concertation nationale sur l'avenir de l'enseignement supérieur au Mali

Indéniablement, l'appartenance au PROFADEL a contribué et contribue à la crédibilité et la légitimité des membres du PROFADEL comme instituts d'enseignement supérieur privé mais aussi comme lieux de production de savoir, comme lieux d'expertise et comme espaces en capacité d'expérimenter, de nouvelles approches.

La viabilité institutionnelle des centres membres du PROFADEL.

Les effets institutionnels du PROFADEL sur les membres du réseau concourent tous au même impact qui est celui de contribuer à la viabilité institutionnelle des centres.

Conditions et contraintes des effets dans le champ institutionnel du PROFADEL sur ses membres :

L'impact du PROFADEL sur le champ institutionnel est lié à plusieurs facteurs :

- Les relations de confiance nouées entre les acteurs

  Depuis sa mise en place le PROFADEL a permis de nouer des relations de confiance d'une part entre les responsables des centres membres du réseau et d'autre part entre le coordinateur et les responsables des centres.

  Cette relation de confiance permet aujourd'hui d'aborder sereinement les questions les plus délicates en termes de fonctionnement institutionnel des centres et de chercher des réponses,
- La qualité et la durée des réunions institutionnelles

  Les réunions institutionnelles du PROFADEL, même si leur fréquence est limitée, sont des réunions longues (sept jours en moyenne), intenses, qui sont de réels espaces de communication et de débat qui permettent d'aller au fond des choses.
- La documentation des actions

  Réunions institutionnelles, mission de la coordination… les principales actions du PROFADEL sont documentées, et permettent de garder mémoire des analyses réalisées,
- La stabilité des personnes et des équipes

  La durée dans la fonction du coordinateur, la stabilité des directeurs des centres, la stabilité de certaines des membres des équipes de formateurs a bien entendu contribué à nouer des relations de confiance, mais aussi et surtout à permettre des évolutions progressives par rapport aux différentes problématiques traitées lors des missions de la coordination et des réunions institutionnelles (gouvernance interne, liens avec les autorités de tutelle, reconnaissance des diplômes, systèmes de bourse…).
- Le développement des relations bilatérales entre les membres

  Les centres alliés du Sud soulignent la simplicité et la convivialité de leurs relations au titre du PROFADEL. Pour les intéressés, cette simplicité reconnaît à chacun son importance dans le

réseau et pour le réseau, elle entretient une relation décomplexée et donne l'envie de cheminer ensemble autour d'actions d'intérêt commun sur la durée. Le CERSS est fier d'avoir bénéficié de l'expertise de DELTA-C pour la conception de sa licence professionnelle en développement social tout comme l'IRFODEL a beaucoup apprécié l'accueil à Lomé de l'atelier pédagogique sur la capitalisation. DELTA-C retient comme une dynamique très positive et un engagement, le fait que l'enseignant déplacé pour une mission de co-animation ou pour donner une conférence dans un centre allié ne reçoit pas d'honoraires et pourtant, il le fait avec professionnalisme. Cette pratique de solidarité constitue une participation non négligeable de chacun des centres alliés à la vie du réseau tout comme le sont aussi les commodités qui sont accordées par le centre hôte à un intervenant mobilisé par le réseau. La solidarité au sein du réseau reste à la fois une valeur d'engagement et une marque distinctive.

Dans le même temps, l'impact du PROFADEL est limité par les contraintes suivantes :

- Difficulté à s'approprier de certains travaux par manque de suivi
  Plusieurs activités en prise directe avec le renforcement institutionnel des membres du réseau ont été réalisées mais n'ont pas eu d'effet majeur par manque de suivi.

  C'est en particulier le cas d'un important travail de diagnostic des membres du PROFADEL comme organisations apprenantes qui n'a malheureusement pas débouché sur des actions concrètes au sein de chacun des membres du PROFADEL et entre les membres du réseau,

- Des relations bilatérales encore trop réduites
  Les relations bilatérales entre les membres du réseau restent encore trop rares ou trop polarisées par le CIEDEL, privant les centres d'apports potentiels de leurs homologues.
- L'absence de renouvellement au poste de coordination
  La permanence de la même personne au poste de coordination depuis la mise en place du PROFADEL en 2002, si bien elle a permis de développer des relations de confiance avec les membres du réseau pose aussi la question d'un manque de renouvellement des pratiques et des problématiques d'appui.
- L'absence de personnalité juridique du réseau
  Le choix fait jusqu'à ce jour par les membres du réseau de fonctionner de manière informelle sans se doter d'une personnalité juridique contraint le réseau dans la possibilité d'avoir accès à certains financements institutionnels.

Comme l'a souligné l'un des responsables d'un des membres du PROFADEL lors de la restitution à Rabat, le PROFADEL joue un rôle de stimulation, un rôle de catalyseur vis-à-vis des membres qui est essentiel pour contribuer à la viabilité institutionnelle de chacun et de tous les membres du PROFADEL, toutefois la fragilité financière et en ressources humaines stables des membres du PROFADEL montre que les changements produits ou induits par le PROFADEL sur ses membres restent encore insuffisant pour permettra aux centres d'envisager l'avenir sereinement.

3.3 - Effets institutionnels des membres sur le PROFADEL

Les membres du Sud considèrent leur présence dans le PROFADEL comme un élément de positionnement du réseau comme un instrument de coopération Nord-Sud et de coopération technique entre pays en développement dans le domaine de l'ingénierie de la formation, des innovations éducatives, notamment en soutien à la décentralisation, au développement local, à la promotion des emplois de proximité et à la citoyenneté.

Quand au CIEDEL qui est le seul centre du Nord, il se positionne comme une structure qui partage avec les autres membres du réseau son savoir-faire, une structure qui met sa crédibilité et son réseau de relations au service du PROFADEL.

Tous les membres participent à la vulgarisation du PROFADEL à travers son affichage sur leurs sites web et certains de leurs documents de communication. Toutefois, la communication sur le PROFADEL est encore insuffisante puisqu'un déficit d'information a été noté au sein même des personnels et collaborateurs des centres. Il est fréquent que l'identité du CIEDEL déteigne sur celle du PROFADEL à tel point qu'on voit dans certains centres plus la relation entre le CIEDEL et un centre du Sud à la place de la relation entre le PROFADEL et chacun des membres. La coordination technique est bien consciente de cette situation et la participation plus active désormais de la direction du CIEDEL aux activités du réseau permettra d'éviter dorénavant une confusion de positionnement entre PROFADEL et CIEDEL.

Les membres sont donc bien co-constructeurs du réseau, mais cette co-construction souffre d'un manque de maillage entre les centres pour que chacun des membres des équipes des membres du réseau soit porteur du réseau et contribue donc à son fonctionnement et sa notoriété.

3.4 – Principaux effets du PROFADEL en termes d'internationalisation

Il apparait que de fait, en termes d'internationalisation, le PROFADEL a produit des effets tant pédagogiques qu'institutionnels, et que les principaux changements produits par le PROFADEL au niveau de ses membres sont liés de près ou de loin avec l'internationalisation permise par le PROFADEL.

En effet, le caractère international, interculturel et plurilinguistique du PROFADEL, contribue aux effets identifiés tant dans le champ pédagogique qu'institutionnel, contribuant à la qualité, la crédibilité de la formation et à la professionnalisation de celle-ci, ainsi qu'à la viabilisation des centres membres du PRODADEL.

Ceci peut s'expliquer par :

- La prise de recul avec ses propres réalités qu'impose de travailler dans un réseau international,
- L'alimentation intellectuelle et l'ouverture à d'autres réalités que permet le travail avec des personnes venant d'autres horizons géographiques et culturels

- La familiarité et la confiance que permet le travail entre pairs de pays différents entre lesquels il n'existe pas de concurrence,
- L'inscription des relations dans la durée et la tenue des réunions institutionnelles et thématiques de manière alternée dans les différents pays des membres du PROFADEL
- La diversification des modalités de mises en relation, avec entre autre la systématisation de temps de visites de terrain et de contribution à des conférences et tables ronde à l'occasion des déplacements des membres du PROFADEL dans d'autres pays que le leur.

Toutefois, ces effets restent encore trop limités par la concentration des relations sur les responsables des centres membres du PROFADEL et le trop faible maillage à ce jour entre les équipes des membres du réseau.

3.5 – Dix ans après quel impact du PROFADEL ?

Indéniablement, le PROFADEL a contribué à donner une identité commune aux formations mises en œuvre par les membres du réseau et à la viabilité de ses membres, allant dans le sens de la construction d'un « label » PROFADEL.

Partage des finalités, ouverture internationale, amélioration de la qualité des formations, renforcement de l'employabilité des apprenants, crédibilisation de la formation et des centres qui la délivre, reconnaissance des formations par les autorités nationales, renforcement de la gouvernance interne… autant de changements auxquels le PROFADEL a contribué, de manière différenciée mais sensible au niveau de chacun de ses membres.

Loin de « niveler » les membres du PROFADEL, ces changements respectent les identités propres de chaque membre liées à leur histoire, aux profils de leurs responsables et aux contextes nationaux des pays où ils sont installés.

Mais ces changements sont encore trop limités au regard des enjeux en matière de formation et d'appui au développement local et à la décentralisation.

Pour cela, un certain nombre de contraintes restent à lever au niveau du PROFADEL et de ses membres, en particulier en termes d'ouverture à de nouveaux centres d'autres aires géographiques afin de renforcer l'internationalisation du réseau, en termes de renforcement du maillage entre les équipes des différents membres du PROFADEL afin de parvenir à un portage plus collectif du réseau et l'amélioration du suivi des actions entreprises afin de mieux en connaître les effets mais surtout de mieux en valoriser les résultats.

Avec un budget limité, un investissement fort des membres par leur implication en temps dans le réseau, le PROFADEL a produit un impact réel au niveau de ses membres. Il est temps aujourd'hui de se donner les moyens pour dépasser les limites identifiées.

3.6. – Un réseau utile, qui a du sens mais dont l'impact pourrait être démultiplié

Le dispositif institutionnel et les actions du PROFADEL ont contribué à renforcer les centres de formation membres par l'amélioration de leurs capacités en matière d'ingénierie de formation et particulièrement sur certaines thématiques importantes pour le contexte des pays concernés et les orientations internationales liées aux objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Cependant, les avancées obtenues sont encore perfectibles face aux défis actuels et du futur liés (i) à la solidité institutionnelle des centres alliés du Sud, (ii) aux facilités d'accès à l'offre de formation de la jeunesse de ces pays du Sud, (iii) au renforcement de la coopération technique entre pays en développement dans les domaines de la formation liée à l'emploi de proximité et à la citoyenneté. Les défis à relever sont moindres au plan de l'ingénierie de formation et plus au niveau du financement conséquent du réseau à travers des projets structurants.

On retient des résultats de cette évaluation que le PROFADEL est :

- un **réseau qui a du potentiel** humain et relationnel en raison des valeurs qui sont partagées et des compétences diverses qu'il recèle ;
- un **réseau qui a du sens** parce qu'il (i) a su se positionner sur la décentralisation et le développement local qui sont des thématiques de grands enjeux liés à l'amélioration de la gouvernance territoriale, au renforcement de la citoyenneté, à la lutte contre la pauvreté et les inégalités et à la paix, (ii) se soucie du renforcement de l'offre de formation au Sud comme au Nord par la capacitation des centres membres dans le domaine pédagogique et de réalisation de l'expertise de terrain pour alimenter la formation et améliorer progressivement l'autonomie financière et (iii) demande au CIEDEL un positionnement stratégique en s'ouvrant aux professionnels français sur les enjeux de décentralisation, de développement local et de la lutte contre les inégalités, du développement de l'ingénierie des procédures de développement social, de fonctionnement des institutions et d'aménagement du territoire pour innover son offre éducative ;
- un **réseau qui bénéficie d'à priori favorable** au sein du CIEDEL mais nécessitant un débat sur les attentes de chaque cadre et sur chaque centre pour redéfinir les fondements susceptibles de mobiliser le plus d'acteurs internes ;
- un **réseau qui a fonctionné essentiellement sur la base de la mobilisation des directeurs de centres et insuffisamment en interconnexion des équipes des centres**. La démocratisation du **mode de fonctionnement** du réseau sera l'une des grandes innovations institutionnelles dans les prochaines années pour une **diversification et une densification des relations** entre les centres incluant des relations entre les formateurs et autres cadres travaillant sur les mêmes modules ou thématiques d'expertise, des relations entre les auditeurs/étudiants pour ainsi élargir la base sociale du réseau.

- **Un réseau dont le modèle organisationnel est souple mais sans identité juridique propre**. La réunion institutionnelle de 2008 a défini le PROFADEL comme une « **alliance** entre centres de formation ». De quelle manière les centres se représentent cette alliance cinq ans après ? Le PROFADEL est un système d'entente et de coopération à identité hybride perçu par les uns comme un **réseau d'échange** et par les autres comme un **dispositif de projet** ou une **alliance de centres** de formation autour d'un projet d'intérêt commun. Aucun des acteurs rencontrés ne le perçoit rigoureusement ni comme une association (groupement de personnes morales poursuivant des intérêts communs et disposant d'un cadre organique clarifiant les droits et obligations des adhérents), ni comme un consortium (regroupement professionnel, normes de qualité partagées, effets d'entraînement entre membres, mutualisation de moyens, économie d'échelle, actions en synergie et redevabilité mutuelle).
- **Un réseau sans participation financière directe formalisée des membres malgré une implication forte en termes de temps de travail investi.** Le réseau n'ayant pas retenu un mode de contribution financière des membres, aucune cotisation n'a été formalisée. Pourtant chaque centre investit énormément en temps de travail consacré au réseau, en participation financière quand des activités sont réalisées dans son pays ainsi qu'en mobilisation de réseau pour faciliter les activités. On peut noter aussi un manque d'initiative des membres pour explorer les opportunités de financement de proximité à travers les bailleurs de fonds représentés dans chacun des pays. Le financement du réseau a une orientation géographique centrée sur le Région Rhône-Alpes et pas assez ouverte à d'autres sources de financement en France et en dehors de la France. Certes, une tentative a été faite avec l'AFD mais les résultats non pas été concluants.

IV – PISTES D'AMELIORATION : ATTENTES ET RECOMMANDATIONS

4.1 – Attentes exprimées par les membres.

L'analyse des attentes d'ordres pédagogiques et institutionnels exprimées par les équipes des centres membres permet d'une part, d'identifier qu'il n'y a aucune remise en cause de l'existence et de l'utilité du réseau et d'autre part, d'identifier les principales attentes suivantes :

Au plan pédagogique

- Une volonté de renforcer le partage de savoir-faire en valorisant aux mieux les expertises de chaque centre,

- Une attente de définir chaque année un thème d'intérêt commun sur lequel tous les centres ou la majeure partie de ceux-ci puissent travailler, les thèmes de l'articulation entre interculturalité et mondialisation, de la réduction des inégalités et du développement économique local faisant partie de ces priorités,

- Une attente de renforcer la co-production de modules de formation

- Une attente de travailler sur les mémoires de fin d'étude, sur deux plans :

    - en travaillant sur (i) l'équilibre entre les besoins académiques et l'intérêt pour les apprenants, (ii) la forme à donner à ces mémoires, (iii) les modalités de validation et de valorisation de ceux-ci, (iv) les possibilités de co-tutelle et (v) les possibilités de valorisation de ceux-ci au sein de chaque centre et entre les centres membres du PROFADEL ;

    - en travaillant sur le tutorat des mémoires, les possibilités de co-tutelle associant des enseignants de différents centres du PROFADEL et de jury associant des enseignants des différents membres du PROFADEL par skype.

Au plan institutionnel

- Un engouement pour faire du réseau, une organisation de recherche et de formation avec des publications en français, espagnol et anglais ;

- Une volonté largement partagée de donner au PROFADEL les caractéristiques d'un vrai réseau en impliquant les équipes de chaque centre dans les activités du réseau pour élargir sa base sociale;

- Une volonté partagée d'ouvrir le réseau à d'autres centres en Europe et en Amérique latine ;

- Une volonté largement partagée de développement de la coopération bilatérale entre membres du réseau autour de sujets concrets d'intérêt mutuel ;
- Beaucoup d'attentes des membres par rapport au renforcement du cadre institutionnel du réseau, notamment sa formalisation et le caractère tournant du poste de coordinateur techniques ;
- Beaucoup d'attentes par rapport à la recherche et la diversification des sources de financement ;
- Une volonté partagée de rendre plus lisible le PROFADEL dans les documents de programmation et les rapports d'activités de chaque centre membre.

Ces attentes, montrent bien qu'il existe au sein des équipes des centres membres du réseau une identification claire de ce que le réseau peut apporter à chacun et la volonté de le faire progresser.

4. 2 – Recommandations pour le renforcement des effets du PROFADEL sur ses membres sur le plan pédagogique :

- **Renforcer le maillage entre les membres et leurs équipes**

Le réseau ayant un maillage géographique étendu à trois continents peut rapidement se transformer en un « réseau des directeurs » en raison des coûts de mobilisation physique des personnes agissant au nom de chacun des centres alliés au sein du réseau.

Pour dynamiser le réseau dans ses compartiments opérationnels, il est important qu'il fonctionne véritablement comme un réseau de centres de formation, ce qui suppose un système d'interconnexion comprenant plusieurs sous-systèmes de mobilisation et de participation à la vie du réseau par l'usage des TIC.

Ainsi l'animation s'appuierait sur :

(i) l'interconnexion des directeurs,
(ii) l'interconnexion des enseignants travaillant sur les mêmes thématiques,
(iii) l'interconnexion des personnels administratifs
(iv) l'interconnexion des étudiants pour ceux d'entre eux qui désireraient échanger ou se faire des amis dans d'autres centres du réseau.

Ce système d'interconnexion à vocation multiple intègre également :

(v) l'intensification du partage de la documentation incluant la diffusion des meilleurs mémoires d'étudiants produits par chaque centre au sein du réseau,
(vi) la codirection des mémoires et la participation réciproque aux jurys de soutenance de certains mémoires, avec la possibilité de co-diplômation et de co-validation ;

- **Mettre en place un continuum allant de la co-construction des modules, à la co-animation de ceux-ci puis à leur co-validation.**

Dans une perspective de renforcer le maillage entre les centres, la production commune de contenus et le partage de démarches, principes et valeurs, il semblerait pertinent de pouvoir organiser autour de thématiques prioritaires une suite logique entre :

- La co-construction de modules

  Il s'agit ici, autour d'une thématique identifiée comme prioritaire par les membres du réseau, et à partir des expériences et connaissances des membres du réseau de construire l'architecture d'un module de formation, utilisable et valorisable par chaque centre.

- La co-animation de modules

  A partir de là, dans des logiques bilatérales (ou plus large si c'est le souhait des membres du réseau) de mettre en place sur ces modules des pratiques de co-animation de ces modules pour croiser dans la pratique les contenus, les démarches pédagogiques, les modes de validation

- La co-validation de modules

  Enfin, dernier étage de la fusée, il s'agit à partir de la co-animation de modules de mettre en place des systèmes de co-validation permettant une équivalence entre les modules mis en œuvre dans deux ou plus des membres du réseau et de continuer à échanger entre formateurs sur les contenus, les démarches et les modes de validation.

Ce continuum aurait l'intérêt de constituer réellement un cadre intégrateur entre les centres, en mobilisant les enseignants autour d'un intérêt commun. Il permettrait aussi d'assurer le suivi des actions de co-construction de module pour en apprécier les effets et de nouer des relations de long terme entre les membres du réseau autour de la co-validation des modules.

- **Organiser des sessions conjointes de perfectionnement en direction des enseignants**

Dans la même perspective de renforcer le maillage entre les équipes des différents membres du PROFADEL et de développer la cohérence en matière d'approches et de contenus, pourraient être organisées des sessions de perfectionnement réunissant les enseignants travaillant sur une même thématique (la décentralisation, la planification du développement local, la gouvernance…). Ces sessions permettraient de mettre en commun et d'approfondir contenus et approches pédagogiques, puis de constituer la base pour le développement d'échanges à distance.

- **Réaliser en commun des travaux de recherche et de publication pour alimenter l'offre éducative**

Certains centres comme le CERSS et DELTA-C ont des préoccupations clairement affichées en matière de recherche-développement. Le CIEDEL par sa posture institutionnelle peut intégrer aussi ce

groupe. Pour répondre à ce besoin de lier la formation à la recherche, il est indiqué que les centres aient des projets conjoints de recherche avec la responsabilisation de chaque centre sur une thématique comme chef de file et un centre pour assurer la coordination des projets de recherche au titre du PROFADEL. Ces projets feraient l'objet d'une déclinaison en protocoles de recherche dont le but serait d'alimenter l'offre de formation ou pour promouvoir des innovations pédagogiques.

Les résultats de recherche seraient diffusés au nom du PROFADEL avec une mise en évidence des centres participants.

- **Valoriser les meilleurs mémoires d'étude des centres et promouvoir la publication d'ouvrages en noms collectifs**

Il s'agirait de publier sous forme d'articles dans les organes de presse nationaux et sur des sites, les recherches pertinentes à résultats intéressants menées par les auditeurs/étudiants dans le cadre de leurs mémoires de fin d'études. Ces mémoires participent des activités de recherche au sein du réseau et des échanges entre les centres. S'agissant des enseignants, le PROFADEL pourrait encourager la publication d'ouvrages en noms collectifs entre les centres sur des thématiques de grands enjeux nationaux et internationaux pour leur positionnement dans l'espace universitaire des pays d'implantation et concourant aux dynamiques de développement local et à la citoyenneté. Ces publications découleraient de sujets de travail en commun pour chaque année avec un centre choisi pour sa coordination opérationnelle.

- **Renforcer l'utilisation des TIC pour développer les actions communes et les échanges**

Afin de renforcer le maillage entre les équipes des différents membres du PROFADEL et au regard des coûts des réunions présentielles, il conviendrait, comme pour la formation à distance « blended » de mieux articuler temps de travail présentiel et travail à distance à travers l'utilisation des TIC, en particulier des plateformes collaboratives du type Moodle.

- **Utiliser la conception et la mise en œuvre du master commun comme élément intégrateur des membres du réseau autour d'une action pédagogique priorisée**

Enfin, le chantier commun aux membres du PROFADEL de conception et de mise en place d'un master commun à tous les membres sur la problématique de la citoyenneté est une action intégratrice qui obligera à développer un travail collectif entre tous les membres, à développer la co-construction, puis la co-animation et la co-validation autour de contenus de formation communs, d'approches pédagogiques partagées, ceci impliquant dans chaque centre des équipes de travail qui seront amenées à travailler en maillage avec leurs collègues des autres centres de formation.

4.3 – Recommandations pour le renforcement des effets du PROFADEL sur ses membres sur le plan institutionnel :

La stratégie centrale pour renforcer les effets institutionnels du PROFADEL sur ses membres sur le plan institutionnel, repose sur trois piliers : mieux se connaître entre centres membres du réseau, identifier et mieux valoriser les domaines de compétences de chacun et enfin mieux produire ensemble. Cette stratégie centrale peut se décliner ainsi :

- **Mieux se connaître entre centres membres du réseau**

Il s'agirait ici de développer les canaux de communication de base entre les membres du réseau, par la mise en place de systèmes de communication (plate-forme de travail à distance, mailing list, restitution systématique des activités du réseau aux membres des équipes…) et par l'échange et la mise à disposition d'informations de base (rapports d'activité, plaquettes…).

- **Mieux se valoriser entre centres membres du réseau**

Il s'agit ici à partir d'une meilleure connaissance mutuelle de mieux identifier les domaines de compétences, les forces et les faiblesses de chacun.

Ceci passe par :

- Réaliser et diffuser une cartographie des compétences de chaque membre du réseau et du réseau dans son ensemble
- Réaliser et diffuser un DIRO de chaque membre (cf la recommandation détaillée dans le point suivant)

Ceci peut se faire en valorisant les compétences de DELTA C en DIRO et du CIEDEL en cartographie des compétences.

- **Mieux produire entre centres membres du réseau**

A partir de là, il est possible de mieux produire entre les membres du réseau, tant pour l'interne que pour l'externe.

Mieux produire passe :

- en interne par renforcer le caractère d'organisation apprenante de chacune de nos organisations pour que le réseau devienne une réelle communauté d'apprentissage
- en externe par renforcer des démarches de consortium pour développer des partenariats, mettre en œuvre des actions en commun, peser sur des dynamiques institutionnelles et répondre à des appels d'offre…

- **Initier une étude transversale faite par les membres du réseau eux-mêmes sur les problèmes organisationnels et les mutations institutionnelles de chaque centre.**

Le réseau a fonctionné jusqu'ici sans se pencher sérieusement sur les questions de santé organisationnelle de chacun de ses membres. La question de « qui sommes-nous ? » devrait aller au-delà du partage des valeurs, du fait d'être tous des acteurs institutionnels de formation et travaillant dans les champs de compétence analogues, notamment la décentralisation, le développement local et la citoyenneté. Pour la crédibilité, la montée en puissance et la durabilité du réseau, il est nécessaire que les centres alliés se portent bien au plan administratif, financier et de la gouvernance interne. Dans ce domaine, il y a sûrement des expériences à partager, des leçons à tirer des forces et des faiblesses des uns et des autres. Mais, une telle orientation, suppose que le réseau travaille sur la consolidation institutionnelle de chaque membre et en fasse une priorité pour le prochain cycle de programmation. Certes, cette orientation ne figurait pas dans les missions originelles du réseau, mais tout système institutionnel est dynamique et il ne serait pas superflu qu'elle soit prise en compte dans les enjeux actuels et futurs du réseau car le besoin est là et constitue une pesanteur. Autrement dit, une mise en débat des questions de santé organisationnelle de chaque membre du réseau paraît nécessaire pour une organisation vieille d'une décennie.

Techniquement, le réseau pourrait s'appuyer sur le savoir-faire de DELTA-C en matière d'analyse organisationnelle et institutionnelle selon la méthode du DIRO (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel) pour qu'un état des lieux de ce que sont réellement les membres soit fait afin que les leçons apprises fassent l'objet d'un plan d'ensemble de renforcement des capacités institutionnelles des membres alliés. Il serait indiqué qu'un tel exercice se fasse au courant de l'année 2014 pour disposer d'une situation institutionnelle de référence permettant de faire des analyses diachroniques tout au moins tous les 3 à 5 ans en fonction des choix de la réunion institutionnelle.

- **Promouvoir le réseau et ses membres auprès des partenaires techniques et financiers.**

Les difficultés de financement des bourses et du fonctionnement du réseau nécessitent que le PROFADEL soit bien connu des organismes de coopération implantés dans chaque pays concerné. Dans ce cadre, un travail préalable de recensement des organismes et de leurs domaines d'intervention serait un préalable. La deuxième étape serait une mission conjointe de la coordination technique et de la direction du centre membre dans le pays pour aller présenter le PROFADEL et ses activités dans le pays et l'intérêt qu'il pourrait représenter pour les politiques nationales. Dans ce cadre, certains fonds de l'Union européenne sont éligibles aux organisations de la société civile de chaque pays sur la base d'un appel à projet.

Enfin, les partenaires financiers internationaux et nationaux de chaque membre du réseau pourraient être sollicités pour envisager leur appui au réseau.

Cette opportunité demande à être explorée pour desserrer la situation financière actuelle du réseau

- **Renforcer l'ancrage territorial du PROFADEL en Rhône-Alpes et avec ses régions partenaires**

Le PROFADEL devrait dans les années à venir renforcer son ancrage avec Rhône-Alpes et ses régions partenaires, comme il le fait à ce jour avec les Régions de Tombouctou (Mali) et Atsinanana (Madagascar) pour renforcer les compétences des acteurs des régions partenaires de Rhône-Alpes (par exemple au Sénégal, au Burkina Faso, au Maroc, au Liban, en Palestine…) mais aussi pour mieux réinvestir les compétences développées par le réseau en Rhône-Alpes au bénéfice des acteurs rhônalpins.

La conception et la mise en place du master commun sur la citoyenneté peut être l'occasion de renforcer cette dimension du réseau.

- **Elargir prudemment le champ géographique et l'admission de nouveaux membres**

L'ouverture du réseau est une demande qui a été exprimée par certains centres et qui paraît parfaitement justifiée au regard des expériences acquises par le réseau en matière de système de cooptation. Pour favoriser des échanges intra continentaux au sein du réseau et poursuivre la dynamique inter continentale actuelle, le réseau peut au cours des deux prochaines années s'ouvrir à deux nouveaux membres dont un en Amérique latine et un en Europe, l'Afrique étant déjà représentée par quatre membres de quatre différents pays. L'une des forces du réseau c'est sa lenteur dans le fonctionnement pour construire entre les membres un partenariat solide basé sur la connaissance mutuelle, le plaisir d'être ensemble et de faire des choses ensemble sur la durée. La mission recommande cette approche dans la stratégie d'ouverture.

4.4 – Stratégies pour consolider la gouvernance du réseau PROFADEL

Pour consolider la gouvernance du réseau, quatre grandes recommandations sont proposées :

- l'une sur la nature institutionnelle du réseau
- la deuxième sur la fonction de coordination
- la troisième sur la clarification du rôle du CIEDEL dans le réseau
- la quatrième sur la programmation suivi évaluation du réseau

a) Renforcer le cadre institutionnel et organique du réseau durant l'année 2015

Deux scénarios peuvent être envisagés pour formaliser le réseau au plan juridique ;

Scénario 1 : un réseau doté d'une personnalité juridique qui lui est propre

Il s'agira de doter le réseau de textes organiques requis lui conférant un statut juridique avec un secrétariat permanent assuré à temps partiel par un(e) salarié(e) d'un des centres membres qui joue le rôle d'assistant administratif du coordinateur. Le secrétaire du réseau sera recruté dans le pays du centre membre qui abrite le siège du réseau. Il sera chargé d'assurer une permanence administrative du réseau et de gérer les échanges d'informations au sein du réseau, de préparer les différentes rencontres et leurs actes ainsi que le suivi administratif des engagements collectifs et individuels concernant la vie du réseau. Le coordonnateur est le responsable du secrétariat permanent. Ce dernier peut de façon rotative être désigné dans l'un quelconque des centres membres sur la base du jeu démocratique.

La position du CIEDEL paraît bien indiquée pour un tel secrétariat, et ce membre pourrait s'appuyer sur l'administration du RAFOD qui a une bonne connaissance du PROFADEL et une expérience dans la gestion administrative et financière des réseaux.

Avantages du scénario 1

- L'identité du réseau sera mieux affirmée ;
- Les responsabilités individuelles des membres vis-à-vis du réseau seront mieux clarifiées et le niveau d'engagement de chacun sera plus aisé à appréhender y compris les cotisations statutaires à considérer comme une source d'engagement ;
- Le jeu démocratique sera plus affirmé car les modalités d'organisation et de fonctionnement ainsi que les principes de reddition des comptes obéiraient à des règles opposables à chacun des membres ;
- Chaque membre fera l'expérience du pouvoir rotatif des responsabilités au sein du réseau ;
- Le réseau peut être éligible directement à des sources variées de financement ;
- Chaque coordonnateur démontrera ses capacités à entretenir une dynamique de coopération agissante entre les membres et ses aptitudes à investir des réseaux régionaux et internationaux pour positionner le PROFADEL comme un acteur significatif ;

Limites du scénario 1

- L'identité juridique propre ne suffit pas, il faut que les membres individuellement et collectivement soient en capacité de faire fonctionner le réseau sur la base du volontariat et de la contribution budgétaire parce que le réseau traduit un réel besoin pour chacun de ses membres et non seulement une opportunité ;
- La régularité d'un soutien financier de chaque membre n'est pas acquise à court terme en raison des contraintes budgétaires que connaissent tous les centres ;

- Le marketing du réseau auprès des partenaires techniques et financiers demande assez de mobilité, de rigueur dans le suivi des relations et une certaine proximité géographique. Une telle exigence institutionnelle peut se révéler une contrainte majeure pour certains membres.
- Le budget actuel du réseau (45 000 euros de financement de base, dont environ 10 000 euros pour la coordination) n'est pas suffisant pour couvrir les charges de ce scénario.
- Le pays dans lequel serait localisé juridiquement le réseau demande à être soigneusement étudié, les bailleurs de fonds ayant chacun leurs critères de financement par pays.

Scénario 2 : un réseau sans personnalité juridique mais agissant sous le couvert du statut juridique d'un des membres

Il s'agira de conserver le PROFADEL dans son schéma institutionnel actuel c'est-à-dire sans personnalité juridique propre, le réseau agissant sous le couvert du CIEDEL à travers son statut juridique et son réseau de relation ou potentiellement sous le couvert d'un autre membre du réseau.

Avantages du scénario 2

- Le PROFADEL n'a pas de réelles charges directes de structures. Il profite de certains salariés du CIEDEL et du RAFOD qui prêtent main forte à son fonctionnement administratif.
- Ce mode d'organisation a l'avantage d'être souple et peu contraignant.

Limites du scénario 2

- Ce mode d'existence présente le PROFADEL comme un réseau non formel sans système administratif propre.
- Il reste trop dépendant d'un seul membre (le CIEDEL) et peut donner l'impression d'être beaucoup plus un moyen de coopération Nord-Sud qu'un outil de coopération Sud-Sud et Sud-Nord.
- Avec un tel mode, même dans le cadre d'un système rotatif de la coordination, il sera difficile pour les pays du Sud de faire valoir un tel dispositif auprès des sources de financement de proximité (Gouvernement et PTF).
- Ce mode de fonctionnement non formel du PROFADEL a peu de chance d'être considéré au sud comme une organisation crédible si aucun statut juridique ne justifie son existence.

b) Evolution du poste de coordinateur

La fonction de coordination du réseau est exercée jusqu'ici par un cadre du CIEDEL. Certains membres ont clairement exprimé le besoin de voir ce poste tournant au nom du principe démocratique devant sous-tendre le fonctionnement du réseau. Il est important de souligner que la faisabilité d'une telle requête doit être examinée à la fois du point de vue du droit à la participation de chaque membre

à cette fonction tout en tenant compte des exigences d'un tel poste au plan stratégique et des moyens disponibles.

Trois scénarios basés sur le changement de coordinateur sont envisageables :

- **Changement de coordinateur avec un temps de tuilage**
    - Il faut trouver une personne qui ait la confiance des autres centres et une connaissance de ceux-ci. Ce critère ne devrait pas être une contrainte majeure si tant est que le réseau a permis aux membres de se connaître et d'apprendre à se faire confiance comme il a été démontré dans les effets institutionnels internes;
- **Coordination tournante**
    - Ce scénario pose le problème de continuité des actions, et de confiance vis-à-vis de cette personne qui changerait tous les 18 mois ou deux ans. Toutefois, si la fonction de coordinateur est élective, sur le plan statutaire, il s'agira de déterminer la durée de son mandat de façon démocratique et conséquente en tenant compte de la nécessité d'une certaine stabilité à ce poste important pour conduire la vie quotidienne du réseau ;
    - Au cas où ce poste deviendrait une fonction rémunérée, la question de la stabilité ne se posera que par rapport au rendement ou à l'efficacité du salarié recruté. Cette option salariale n'est pas envisageable à moyen terme en raison des besoins de financement qu'il soulève.
- **Co-coordination : un coordinateur plus un point focal dans chaque centre**

    Deux variantes sont à considérer dans ce scénario

Variante 1 : conserver le coordinateur actuel dans ses rôles pendant deux années encore (2015, 2016) et créer un poste de coordinateur associé chargé des questions pédagogiques afin que ce dernier se renforce sur la conduite du réseau durant les deux ans. Dès 2017, le poste de coordinateur technique deviendrait tournant. Il s'agit de faire en sorte que cette fonction soit bien distincte du centre qui l'accueille. Cette variante est une mesure transitoire.

Variante 2 : conserver le coordinateur actuel et désigner dans chaque centre, un co-coordinateur (2015, 2016) et rendre la fonction de coordinateur technique principal tournante à partir de 2017. Par délégation de pouvoir, s'il y a une opportunité spécifique à saisir dans un pays ou dans une région au profit du réseau, le co-coordinateur géographiquement compétent peut recevoir toutes les délégations de pouvoir requises pour agir au nom du réseau.

Dans tous les cas la situation actuelle doit évoluer à moyen terme.

- **Clarifier le rôle du CIEDEL par rapport au PROFADEL**

Bien que le CIEDEL ait joué un rôle moteur dans la construction institutionnelle du réseau et ait un positionnement de structure d'accueil de son administration, il convient après une décennie de vie du PROFADEL de clarifier certains aspects demeurés jusqu'ici peu élucidés notamment :

- la nécessité de bien différencier la coordination du PROFADEL et direction du CIEDEL car pendant longtemps la coordination du PROFADEL a été assumée par le directeur du CIEDEL, ce qui revient à mettre le CIEDEL en position dominante par rapport aux autres membres alors qu'aucun texte du réseau ne prévoit un tel positionnement ;
- le besoin de cerner les attentes du CIEDEL par rapport au PROFADEL et aux autres membres et de les clarifier vis-à-vis des autres membres du réseau.

La clarification de ces deux aspects conditionne, pour une bonne part, les mutations institutionnelles envisagées à moyen terme pour le réseau.

- **Mettre en place un système de planification, suivi et évaluation interne.**

Il est évident que sans un tableau de bord permettant aux parties prenantes du réseau de suivre ses orientations et activités, son appropriation par elles serait aléatoire. Malgré le chemin non négligeable parcouru et vu le chantier des mutations à envisager désormais, il est important de doter le réseau d'un système léger de suivi et d'évaluation, ce qui ne pourra que renforcer l'effort de planification en cours. Ce tableau de bord pourrait se baser sur un corpus assez allégé d'indicateurs incluant :

Au niveau de la gouvernance administrative et financière du réseau :

1. Un indicateur de formalisation du réseau ;
2. Un indicateur de fréquence des réunions institutionnelles ;
3. Un indicateur de participation financière de chaque centre allié à la vie du réseau ;
4. Un indicateur de participation de chaque centre à la production des rapports d'activités du réseau ;
5. Un indicateur de stratégie de marketing du réseau ;
6. Un indicateur sur la santé organisationnelle des centres membres ;
7. Un indicateur d'appuis techniques aux centres pour leur renforcement institutionnel.

Au niveau des membres du réseau :

8. Un indicateur de valorisation des modules co-construits ;
9. Un indicateur de participation des enseignants à la vie du réseau ;
10. Un indicateur de participation des personnels administratifs à la vie du réseau ;
11. Un indicateur de participation auditeurs/étudiants à la vie du réseau.

Dans tous les cas, il appartiendra aux membres du réseau de définir sur la base des orientations et des dynamiques qu'ils comptent insuffler désormais au réseau de définir les indicateurs qui vont traduire leurs ambitions et le suivi de la mise en œuvre de celles-ci. Le cadrage de la nature des indicateurs mentionnés ci-dessus ne vise qu'à faciliter la définition du tableau de bord.

ANNEXE I – Cartographie des attentes des membres du PROFADEL

Membres demandeurs	Attentes exprimées	Membres concernés	Nature de l'attente
FFF	Réflexion prospective concertée sur les questions d'avenir des centres membres	Tous les centres	Attente d'ordre institutionnel (AOI)
	Organisation d'une co-tutelle ou co-direction des mémoires de fin d'étude	Membres intéressés	Attente d'ordre pédagogique (AOP)
	Echanges de mémoires de fin d'études	Tous les centres	AOP
	Renforcement mutuel des capacités des enseignants à partir des expertises spécifiques à chaque centre (partage de savoir-faire)	Tous les centres	AOP
DELTA-C	Définition d'actions prioritaires pour chaque année pour un travail collectif sur un sujet d'intérêt commun à tous les centres ou par sous-groupes de membres	Tous les centres	AOI
	Clarification du statut juridique du PROFADEL pour renforcer sa crédibilité institutionnelle	Tous les centres	AOI
	Renforcement de l'appropriation collective du dispositif institutionnel du PROFADEL en rendant tournant le poste de coordinateur technique du réseau	Tous les centres	AOI
	Renforcement de la coopération bilatérale et multilatérale entre centres membres en matière de co-construction de modules de formation	Membres intéressés	AOP
	Recherche et diversification des partenaires financiers du PROFADEL	Tous les centres	AOI
	Mise en place d'un fonds communs pour soutenir les échanges d'enseignants, les travaux conjoints de recherche et quelques bourses d'étudiants	Tous les centres	AOP
	Mise en œuvre du système interne de labellisation des productions d'idées, de méthodes et d'outils pédagogiques	Tous les centres	AOP
	Partage des résultats des travaux de recherche en innovations pédagogiques et en travaux d'études susceptibles d'enrichir les modules enseignés	Tous les centres	AOP
	Publication d'ouvrages en noms collectifs sur les thématiques de grands enjeux en soutien aux activités de recherche et de formation dans chaque centre membre et pour faire connaître le PROFADEL au plan international	Tous les centres	AOP
CERSS	Renforcement des capacités d'intervention du PROFADEL pour plus d'actions d'échanges entre les centres membres	Tous les centres	AOI
	Formalisation du dispositif institutionnel du PROFADEL avec adoption de sa charte et mise en place d'un secrétariat exécutif pour l'intensification des relations entre les membres	Tous les centres	AOI
	Accroissement et partage des productions du PROFADEL pour améliorer sa connaissance au sein de chaque centre membre	Tous les centres	AOP

Membres demandeurs	Attentes exprimées	Membres concernés	Nature de l'attente
Escuela para el desarrollo	Accompagnement de Escuela para el desarrollo pour la clarification des attentes communes et spécifiques des membres fondateurs de ce centre	PROFADEL	AOI
	Partage de réflexion entre membres du PROFADEL sur l'évolution institutionnelle de chacun des membres, les stratégies d'adaptation de l'offre de formation aux mutations politiques et institutionnelles de chaque contexte national	Tous les centres	AOI
	Travail sur la détermination des coûts de formation et des prix de vente de l'offre de formation	Tous les centres	AOI
	Soutien à la réflexion sur les relations Etat / Centres privés d'enseignement supérieur dans un contexte de désengagement des partenaires techniques et financiers	Tous les centres	AOI
	Ouverture du PROFADEL à 1 ou 2 autres centres de formation latino-américains	PROFADEL	AOI
	Production d'une revue annuelle pour valoriser et diffuser les réflexions collectives via le site web du PROFADEL avec une traduction en espagnole et anglais	PROFADEL	AOI
	Mise en place d'un fonds de bourses	PROFADEL	AOI
	Renforcement de la coopération bilatérale au sein du PROFADEL	PROFADEL	AOI
	Accompagnement de Escuela para el desarrollo pour développer une offre de formation internationale	PROFADEL / CIEDEL	AOP
	Poursuite des travaux de co-construction d'une offre de formation sur les inégalités entre classes sociales dans les pays à revenu intermédiaire	PROFADEL / CIEDEL	AOP
	Développement d'une offre de formation sur le processus d'interculturalité dans un contexte de mondialisation	PROFADEL	AOP
	Montage de travaux de recherche sur les éléments convergents et divergents du développement économique local des expériences latino-américaines, africaines et européennes qui sont de conceptions différentes	PROFADEL	AOP
IRFODEL	Inscription d'activités propres au PROFADEL dans le plan d'action annuel de chaque centre membre incluant les activités de coopération bi ou multilatérale des membres du PROFADEL	Tous les membres	AOI
	Dynamisation des échanges bi et multilatéraux entre les centres membres	PROFADEL	AOI
	Incitation de chaque membre du réseau à produire son rapport annuel d'activités au titre du PROFADEL comme contribution de base au rapport élaboré par la coordination technique	PROFADEL	AOI
	Poursuite des efforts d'exploitation des opportunités de financement existant dans le pays pour sponsoriser les formations	PROFADEL	AOI

Membres demandeurs	Attentes exprimées	Membres concernés	Nature de l'attente
CIEDEL	Organisation d'un débat interne au CIEDEL sur les attentes de chaque cadre du CIEDEL et les attentes de chaque membre du PROFADEL dans le but d'une contribution à la définition des fondements susceptibles de mobiliser plus de personnes et d'améliorer le portage administratif	CIEDEL / Coordination technique du PROFADEL	AOI
	Amélioration de la communication au sein du CIEDEL sur les activités du PROFADEL	PROFADEL	AOI
	Séparation de la fonction de représentation du CIEDEL de celle de coordinateur technique du PROFADEL	PROFADEL	AOI
	Diversification et densification des relations au sein du PROFADEL par l'élargissement du dialogue entre les directeurs au dialogue entre les équipes des centres membres	PROFADEL	AOI
	Organisation d'un débat entre les centres membres sur ce que le PROFADEL peut apporter aux universités classiques en termes de cheminement pour construire un système éducatif supérieur basé sur la formation et l'expertise	PROFADEL	AOI
	Recherche d'objets concrets permettant aux centres de mener ensemble des actions	PROFADEL	AOI
	Adoption d'un mécanisme de coordination technique tournante du PROFADEL	PROFADEL	AOI
	Ouverture du PROFADEL à d'autres centres du Nord plus proches du CIEDEL pour atténuer la différence trop grande au plan institutionnel et sur certains aspects pédagogiques entre le CIEDEL et les centres du Sud	PROFADEL	AOI
	Organisation d'un mécanisme de suivi des activités qui renseigne sur la valorisation des innovations pédagogiques coproduites	PROFADEL	AOP

ANNEXE II – PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'EVALUATION D'UN RESEAU

1. **La solidité institutionnelle d'un réseau apprenant dépend en partie de la santé organisationnelle de chacun de ses membres.**

Il est très important pour un réseau apprenant ayant un dispositif institutionnel, des actions transversales de coopération et des occasions de rencontres physiques d'échanges… que tous les cinq (5) ans il y ait une mise en débat de la santé organisationnelle de chaque membre. Un réseau fort et durable qui rend des services appréciables aux membres et à la société, est aussi un réseau dont les membres pris individuellement sont solides à travers le système de gouvernance interne. C'est pourquoi, il est conseillé au-delà des missions du réseau que cette question de santé organisationnelle des membres fasse l'objet d'une attention particulière dans la recherche de solutions aux facteurs de vulnérabilité liés à la qualité de la gouvernance. Il ne s'agit nullement d'une quelconque démarche d'ingérence mais une nécessité pour le réseau d'avoir une meilleure connaissance de la vie de chacun de ses membres à travers une cartographie analytique périodique de son système de gouvernance interne et de sa santé organisationnelle d'une manière générale. Etre ensemble durablement, c'est se consolider mutuellement, collaborer de façon décomplexée et cela signifie se connaître à fond et s'épauler mutuellement. On retrouve cette orientation de façon implicite dans les points suivants du référentiel du Label PROFADEL : « produire ensemble, travailler ensemble, échanger, mutualiser des informations sur les financements ».

2. **La durabilité d'un réseau apprenant et son appropriation par les membres dépendent de la manière dont on joue avec le temps**

Le PROFADEL a adopté dès sa création une approche prudente mais évolutive pour sa construction institutionnelle caractérisée par le principe « donnons le temps au temps ». Il ne sert à rien d'avoir un effet du grand nombre mobilisant des adhérents qui ne partagent pas les mêmes valeurs, qui ne pourront pas construire ensemble des projets d'intérêt commun sur une longue période. Le PROFADEL même dans un contexte de moyen très limité a donné la preuve qu'il traduit un dispositif utile à ses membres, à travers des échanges d'idées, de savoir-faire et de co-construction d'outils de formation. Certes, on pouvait faire plus et mieux car les relations directes entre membres pour mener des actions en binôme ou en trinôme ont été assez rares au cours de la première décennie de vie du réseau.

Il est important dans un système de réseautage de ne pas considérer la lenteur dans le fonctionnement des relations entre les membres comme une faiblesse mais comme un élément catalyseur du processus et d'implication de chaque membre. Elle permet de forger une dynamique partenariale, d'apprendre à se connaître, à se faire confiance et à entreprendre ensemble. Une fois

cette phase à durée variable franchie en fonction des personnalités des dirigeants des différentes organisations membres, le réseau adopte un rythme de réactivité plus actif.

3. Evaluer un réseau apprenant c'est aussi évaluer en partie la contribution de chaque membre au réseau.

Une telle évaluation pour être bénéfique à la dynamique d'évolution du réseau et de chacun des membres, doit s'appuyer sur une analyse faite par les acteurs eux-mêmes des effets du réseau sur la qualité de la gouvernance interne des membres et des effets de ces derniers sur la gouvernance du réseau. L'influence des membres sur la gouvernance est marginale du fait des facteurs suivants :

- le niveau de formalisation du réseau au plan administratif est très faible et caractérisé par l'absence de textes organiques, la non institutionnalisation de participation financière des membres, le non enrôlement du plan d'action du réseau dans les plans d'action propres à chaque membre, l'absence de participation de chaque membre à la production du rapport périodique d'activité et l'inexistence d'un tableau de bord spécifiant les indicateurs de gouvernance de la coordination du réseau et de chaque membre ;

- un tableau de bord est toujours important pour un réseau car il permet d'avoir un système de veille à travers des indicateurs qui rappelle à chaque membre les obligations réciproques ;

- un réseau apprenant avec un maillage territorial à cheval sur trois continents avec deux langues de travail et demandant l'intensification des échanges d'informations, le suivi constant des activités, a besoin d'un minimum d'institutionnalisation à travers un secrétariat propre ou un secrétariat commun. Mais pour qu'il en soit ainsi, il faut un budget pour organiser une telle permanence même si elle doit être hébergée par l'un des membres.

4. La phase d'évaluation interne est autant importante que l'évaluation externe participative

Le processus d'évaluation externe a été un véritable moment de mobilisation des parties prenantes du PROFADEL au sein de chaque institution. Une analyse organisationnelle du PROFADEL et de chacun des membres est une condition déterminante pour identifier en profondeur les effets ainsi que leur portée. Le réseau ne dispose pas d'une analyse sur la santé organisationnelle de ses membres, alors que les effets ne sont que la résultante de celle-ci. Il est important que les réseaux du genre s'emploient à produire tous les 3 ou 5 ans une telle cartographie institutionnelle.

Dans tout système d'interconnexion impliquant des parties prenantes de différents pays et de continents différents, il y a toute une dimension interculturelle qui constitue un élément de différenciation des savoir-faire même lorsqu'il s'agit de travailler sur un même objet et suivant la même approche pédagogique. Cette différenciation reste la richesse la plus importante car elle porte sur la manière dont chaque acteur adapte les modèles partagés en fonction de son contexte interne et

externe. Par exemple, tous les centres du Sud ont une grande attente de la coopération entre centres du Sud parce qu'ils ont les mêmes problèmes de viabilité financière, de stabilisation des personnels enseignants, de reconnaissance des diplômes, de positionnement par rapport aux politiques publiques, de pouvoir d'achat des ménages dont sont issus les apprenants même lorsqu'il s'agit d'apprenants travailleurs…

Les centres du Sud ne sont pas dans une logique de dépendance du CIEDEL, ils affirment leur identité propre et sont dans une dynamique de respect mutuel même s'ils sont demandeurs de l'approfondissement de leur connaissance des stratégies qui ont permis au CIEDEL de s'autonomiser.

Dans le réseau, il y a un cas particulier qui constitue en soi un cas d'école et c'est le cas du Pérou (seul pays lusophone du programme) qui est un pays émergent qui connaît la réduction de l'aide extérieures et le départ de nombre organismes de financement des bourses et des missions d'études en raison des capacités plus importantes de l'Etat péruvien que par le passé. Au Pérou, c'est le gouvernement qui est devenu le premier bailleur de fonds du développement et c'est dans les ministères que se trouvent les opportunités de demandes de formations et de financement des travaux d'études. Si l'aspiration de tous les pays du Sud est de passer de statut de pays pauvres à celui de pays à revenu intermédiaire puis de pays émergents, la situation actuelle de Escuela par el desarrollo constitue un cas d'école pour cerner les forces et les faiblesses de ce centre pour son positionnement par rapport aux institutions de l'Etat.

Les mutations stratégiques de Escuela par el desarrollo nous semblent un sujet de partage de réflexion au sein du PROFADEL car tous les pays qui font des efforts en matière de bonne gouvernance aspirent tôt ou tard à devenir pays émergents. En somme, il s'agit d'une expérience intéressante d'analyse de la stratégie pour un pays de se passer de l'aide et des centres de formation pour se positionner sur les opportunités locales. La présente évaluation n'a pas pour objet une investigation sur cette préoccupation, cependant il est important dans une démarche d'autoévaluation des capacités d'adaptation à l'environnement externe que chaque centre puisse développer une réflexion stratégique sur le sujet car la viabilité institutionnelle en dépend y compris la qualité de la formation dans la mesure où les capacités institutionnelles et budgétaires de chaque centre déterminent les conditions de motivation des enseignants, la stabilité du personnel enseignant, la qualité des formations et la notoriété du centre.

5. L'évaluation d'un réseau apprenant est inconcevable sans certains éléments identitaires

Au niveau de la structure de coordination du réseau, il est indispensable de disposer (i) des documents fondateurs et des outils de gouvernance du réseau, (ii) pour chaque année d'un document de programmation administratif et budgétaire ainsi que du rapport d'activités et des comptes rendus de l'instance de décision qui a validé ces différents document, (iii) un bilan sur la période sous-revue mettant en évidence une analyse à la fois thématique et diachronique permettant la lecture que fait la coordination du réseau des dynamiques d'évolution.

Au niveau de chaque membre du réseau, il est important qu'un rapport interne annuel du centre mette en évidence les activités du centre inscrit dans son programme annuel d'activités en lien avec le réseau et les appréciations sur le niveau de réalisation avec les changements induits et les contraintes. Dans le cadre de l'évaluation, chaque devrait pouvoir produire une note de synthèse décrivant les domaines d'activités, les moyens et appuis reçus, les résultats obtenus, les changements enregistrés, les difficultés rencontrés et les attentes du réseau ainsi que les engagements du centre pour le futur.

ANNEXE III – BIBLIOGRAPHIE ANALYTIQUE

N°	Référence	Série	Valeur ajoutée
1	PROFADEL, *Compte rendu de l'atelier institutionnel*, Lyon, novembre 2004, 20p	Rapport d'activité	Cet atelier institutionnel, le second après celui de novembre 2002 consacré à l'élaboration de la charte et d'un plan d'action pour la période 2003-2004 a mobilisé les membres du réseau venus du Pérou (Escuela para el desarrollo), de la France (CIEDEL, RAFOD), du Cameroun (APICA), du Mali (DELTA C), de la Roumanie FORDOC), Madagascar. Cette rencontre s'est penchée sur (i) l'ingénierie pédagogique avec une étude comparée et une capitalisation des pédagogies mises dans la formation, (ii) l'état de la décentralisation par la mise en commun des différentes approches et niveau d'avancement de ce processus décentralisateur en Europe, dans les pays Andins, en Afrique de l'Ouest et à Madagascar, (iii) la production de références méthodologiques pour l'élaboration de plans locaux de développement, (iv) l'appui institutionnel par la réalisation d'une étude sur l'organisation de réseaux nationaux de formation et leur renforcement institutionnel, (v) l'information mutuelle entre les centres et (vi) la programmation des activités pour la période 2005-2006.
2	PROFADEL, *Compte rendu de l'atelier institutionnel* de septembre 2010, janvier 2011, 46p	Rapport d'activité	Cet atelier institutionnel s'est penché sur (i) la situation de chacun des membres, (ii) le bilan des activités de la période 2009-2010, (iii) l'élaboration du référentiel de formation des membres du PROFADEL, (iii) la présentation du nouveau site du PROFADEL élaboré par le webmaster d'Escuela par el desarrollo dénommé www.profadel.org. Ce site renvoie par ailleurs aux sites de chacun des membres et est composé de deux parties : une partie d'accès au public et une partie réservée aux membres du PROFADEL, (iv) le point des demandes de financement. Ce document met en évidence les documents suivants qui ont fait l'objet de co-construction de modules de formation : (i) le module capitalisation dont la co-construction s'est étalée sur 3 ans et ayant impliqué FFF, Delta C et IRFODEL, (ii) le module sur l'intercommunalité qui est toujours en cours, (iii) la création d'activité économiques entre Delta C et IRFODEL, (iii) la co-validation d'une formation à l'évaluation entre IRFODEL et CIEDEL, (iv) la co-validation d'une formation sur le plaidoyer prévu entre FFF et CIEDEL mais non réalisée, (v) la tenue de plusieurs ateliers sur la formation à distance dans le cadre d'un partenariat CIEDEL, DELTA C qui a permis son opérationnalisation dans la région de Tombouctou.
3	CIEDEL, ONG SOLIDARIEDE, *Stratégie de la société civile pour investir l'espace public, Capitalisation des pratiques de participation au budget participatif de porto Alegre (Brésil),* Région Rhône-Alpes, CCFD, Terre Solidaire, Mairie de Villeurbanne, 2006, 79p	Document didactique	Document didactique produit par le CIEDEL avec un nombre du réseau mais partagé avec les membres du réseau et contribuant au renforcement de leur capacité sur l'expérience de budget participatif de Porto Alegre par (i) la présentation des caractéristiques de cette expérience, (ii) la stratégie de mobilisation de la communauté de base, (iii) la méthodologie de participation, (iv) la démarche pour investir un espace public et négocier avec les pouvoirs publics.
4	PROFADEL, *Manuel pédagogique de formation à la démarche de plaidoyer*, CIEDEL, DELTA C, Escuela para el Dasarrolo, FFF, INA, RAFOD, Région Rhône-Alpes, Novembre 2008, 77p	Document didactique coproduit	Document didactique coproduit par CIEDEL, DELTA C, Escuela para el Dasarrolo, FFF, INA, RAFOD. Il s'articule autour de trois points : (i) la place du plaidoyer comme démarche d'influence des politiques, (ii) les différentes stratégies d'influence, (iii) les différentes phases de la démarche de plaidoyer,
5	Région Nord - Pas de Calais, F3E, CIEDEL, *Concevoir, suivre et évaluer des actions de solidarité internationale, Guide pratique de sensibilisation à la gestion d'un projet de solidarité internationale à destination des acteurs en région Nord - Pas de Calais*, Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, Lianes Coopération, Edition 2009, 51p	Document didactique	Document didactique constitué de neuf fiches pédagogiques et portant sur (i) le cycle de projet, (ii) le diagnostic, (iii) la planification, (iv) le financement, (v) le suivi, (vi) l'évaluation, (vii) le partenariat, (viii) les ressources en Région, (ix) Autres ressources. Ce document produit en dehors du PROFADEL est partagé avec les membres du réseau pour soutenir leur offre de formation en management des projets.

N°	Référence	Série	Valeur ajoutée
6	DURAY-SOUNDRON (Chantal) et MESTRE (Christophe), *Lutte contre la pauvreté et les inégalités dans le processus de décentralisation malien*, TRAVERSES, IMPACT, CIEDEL, 2009, 44p	Document d'information technique	Ce document expose des enseignements issus d'une analyse de pratiques de quelques collectivités locales et projets au Mali. Le CIEDEL co-concepteur de ce document l'a partagé avec les autres membres du réseau. Ce document met l'accent sur le concept de l'inégalité et la manière de sa prise en compte dans les politiques publiques. Le document s'appuie sur un principe constitutionnel exposé dans l'article 2 de la Constitution malienne de février 1992 selon lequel "tous les maliens naissent et demeurent libres et égaux en droits et en devoirs".
7	PROFADEL, *Présentation des dispositifs de financement pour la formation des centres PROFADEL*, MAE, RAFOD, 2008, 54p	Document d'information technique	Ce document est un recueil des associations (internationales et religieuses), des bailleurs de fonds publics, des fondations et fonds internationaux. Il décrit les domaines d'intervention, les zones et les publics cibles, les démarches de financement et les contacts.
8	PROFADEL, Atelier institutionnel du PROFADEL, juillet 2008, 24p	Rapport d'activité	Ce document rend compte des travaux de l'atelier institutionnel quatre ans après le précédent tenu en 2004. Il porte sur (i) les enjeux en matière de développement local, de décentralisation et de formation, (ii) bilan et enjeux des centres de formation membres du PROFADEL, (iii) la relecture des objectifs, des perspectives, d'organisation du PROFADEL et (iv) la planification opérationnelle. En outre, le compte rendu de cet atelier institutionnel est un document de référence qui définit les trois piliers du "Label PROFADEL" à savoir : (v) l'amélioration des contenus de l'offre de formation, (vi) des formations conjointes et (vii) la sécurisation des financements. Ce atelier a précisé les éléments déterminants des trois piliers qui prescrivent : - la co-construction de modules de formation, les expertises/formations/recherches menées ensemble, visites d'échanges de documents/d'enseignants, formation de formateurs, mise en place de réseaux sous-régionaux, - la co-validation de modules par deux ou plusieurs centres membres, co-production de référentiel de formation, formation à distance par la mise en place de FOAD compatibles, mobilité des enseignants ou des stagiaires entre centres membres, mise en place d'une formation PROFADEL - la mutualisation des informations sur les financements, la mise en relation avec des partenaires financiers, appui mutuel pour la réalisation d'expertises, recherche de financement global du PROFADEL, prise en charge frais directs par chaque centre.
9	Escuela para el Desarrollo, *Décentralizacion y gestion estratégica del desarrollo local, Bolivie, Ecuador y Peru*, 2002, 211p	Document didactique	Ce document sur la décentralisation et la gestion stratégique du développement local en Bolivie, Equateur et au Pérou est produit par l'un des membres et partagé dans le réseau. Il met en évidence les aspects conceptuels de la décentralisation et du développement local, les problèmes liés à ce processus décentralisateur dans les trois pays de l'Amérique latine, l'importance de la planification stratégique participative et la méthodologie pour élaborer un plan local participatif.
10	CIEDEL, FFF-Malagasy Mahomby, *Création d'activités économiques*, Document de formation interne, 2004, 42P	Document didactique coproduit	Ce document produit par le CIEDEL avec le concours de FFF-Malagasy Mahomby est partagé dans le réseau et met l'emphase sur les fonctions et les formes juridiques de l'entreprise, le processus de création d'une entreprise, ce que signifie entreprendre, le cheminement pour une analyse financière, une étude de marché
11	CIEDEL, *Compte rendu de l'atelier constitutif du PROFADEL*, Lyon du 11 au 13 novembre 2002, janvier 2003, 7p	Rapport d'activité	Ont pris part à cette assemblée générale constitutif APICA (Cameroun), CIEDEL (France)L, DELTA C (Mali), Escuela para el Desarrollo (Pérou), FFF Malagasy Mahomby (Madagascar), FORDOC (Roumanie), RAFOD (France). Ce document souligne que la forte augmentation des demandes de renforcement des compétences sur les questions de décentralisation et de développement local a motivé la réalisation fin 2001 d'une étude sur la situation des formation en développement local et à la décentralisation auprès des anciens étudiants dans quelques pays dont Cameroun, Haïti, Madagascar, Mali et Maroc. Les résultats de cette étude ont fait l'objet de réflexions partagée, discutée et approfondie avec le Ministère des Affaires Etrangères français, la Région Rhône-Alpes, la ville de Lyon et l'Université Pierre Mendès France de Grenoble. Au terme de processus de réflexion, le CIEDEL a soumis une proposition de programme dénommé PROFADEL aux responsables de centres de formation au Sud et dans les PECO. S'en est suivi l'atelier constitutif de novembre 2002 qui a tenu compte des positionnements, objectifs, activités et organisation des centres de formation. Un consensus s'est fait autour de l'importance et de la nécessité de la mise

N°	Référence	Série	Valeur ajoutée
			en place d'un dispositif d'appui au renforcement des compétences des agents de développement local. L'assemblée générale a décidé, entre autres, de deux mesures importantes : (i) conventionnement formel entre les centre de formation et (ii) importance pour chaque centre de développer des actions en direction du PROFADEL.
12	Programme Concerté de Formation, *Session de bilan, Module Gestion des conflits*, juin 2001, 38p	Rapport d'activité	Cet atelier organisé à Bobo Dioulasso est une activité conjointe ayant mobilisé APICA, CIEDEL, Centre Djoliba, Escuela para el Desarrollo, FFF Malagasy Mahomby a procédé à (i) une capitalisation de l'expérience des pratiques de gestion des conflits pour leur transformation en savoir partageable et (ii) une évaluation de l'intérêt et de l'impact de la formation tant au niveau des acteurs de développement ayant participé au module de formation sur cette thématique. Les participants à cet atelier ont globalement bien apprécié le module et sa capitalisation en ces termes : thème nouveau et pertinent pour les uns et anciens pour les autres, mais demandant un travail d'approfondissement et mis en œuvre sous forme d'un module indépendant.
13	PROFADEL, *Compte rendu de la réunion institutionnelle de juin 2009*, CIEDEL, 2009, 22p	Rapport d'activité	Cette réunion s'est penchée sur(i) le point des activités sur la période de juillet 2008/juin 2009 des activités de chaque centre au titre de ses missions institutionnelles avec une revue des innovations pédagogiques et les activités spécifiques menées en lien avec le PROFADEL, (ii) l'élaboration du programme d'activité pour la période suivante, (iii) échanges d'informations sur le financement du réseau, le dispositif de bourses et les demandes d'adhésion.
14	CIEDEL, *Entre mondialisation et développement local, Quels rôles pour les collectivités locales et la coopération décentralisée?*, 2002, 61p	Document d'information technique	Rapport d'un séminaire de formation tenu du 9 au 20 septembre 2002 consacré (i) au processus de décentralisation et émergence des collectivités locales, (ii) le lien entre collectivités locales et développement local avec une mise en évidence des concepts "local", "affaires locales", (iii) au rôle des élus et des collectivités locales et au rôle économique des collectivités locales, (iv) collectivités locales et coopération décentralisée. Les résultats de ce séminaire ayant mobilisé 10 pays et d'anciens étudiants du CIEDEL travaillant dans le développement local, les processus de décentralisation et/ou la coopération décentralisée. Ce rapport a été diffusé avec les membres du réseau. Ce document s'est penché sur la question de stratégies de dépassement des solidarités fractionnées entre groupes.
15	CIEDEL, *La création d'activités économiques*, Manuel de formation pour l'appui à la création d'activités génératrices de revenu, 2002, 46p	Document didactique	Ce document didactique produit par le CIEDEL a fait l'objet de partage au sein du réseau. Il aborde plusieurs séquences pertinentes comme (i) le chef d'entreprise, (ii) le compte de résultat, (iii) l'étude de marché, (iv) l'amortissement, (v) le seuil de rentabilité, (vi) l'autofinancement, (vii) le compte de bilan, (ix) le choix d'un statut juridique, (x) résister à la pression sociale individuelle. Ce module constitue une offre éducative utile pour la question d'emploi des jeunes, de mutation professionnelle pour des personnes en chômage et aussi, pour attirer l'attention sur la consommation finale et la confusion des ressources qui sont des comportements à la base de l'échec ou de la faillite des entreprises peu ou pas structurées.
16	PROFADEL, *Etat de la décentralisation, Résultats de l'atelier de travail*, Calarasi, Juillet 2003, 159p	Rapport d'activité	Cette activité a permis aux membres du Réseau (APICA, CIEDEL, DELTA C, Escuela para el desarrollo, FFF, FORDOC et RAFOD de consolider leurs propres compétences afin de disposer d'une offre de renforcement des capacités ou d'appui-conseil en direction des acteurs publics et privés. Ce document est aussi (i) une revue des expériences de chaque centre ayant une expertise dans le domaine de la décentralisation et (ii) une analyse comparative des cadres juridiques de la décentralisation, des approches de développement local, des environnements institutionnels, des acteurs de cette réforme, systèmes d'articulation décentralisation/développement local.
17	Programme de Formation concertée, *Module décentralisation et pouvoirs locaux, Atelier de bilan et d'appropriation*, Lyon juin 1997, 32p	Rapport d'activité	Cet atelier a pour objet de recueillir et capitaliser l'expérience acquise et d'évaluer l'intérêt du programme de formation concertée. Ont participé à cet atelier les membres du réseau venus du Mali, de Madagascar, de France, du Pérou et des centres bénéficiaires du programme et originaires de la République démocratique du Congo, le Rwanda et le Burundi. Chaque participant a exposé la manière dont le programme a été mis dans son institution en mettant en évidence, l'approche conceptuelle de la décentralisation et des pouvoirs locaux, les outils qui ont été développés ou expérimentés. cet atelier a permis d'appréhender les forces et les faiblesses de l'offre de chaque centre et les contraintes de chaque environnement national. L'atelier a enfin demandé (i) le renforcement des réseaux locaux et

N°	Référence	Série	Valeur ajoutée
			(ii) la diversification de l'aire géographique du Programme en l'ouvrant à d'autres pays.
18	Programme de Formation concertée, Atelier II - *Appui à la création d'activités économiques*, Bamako, décembre 1997, 33p	Rapport d'activité	Cet atelier a été consacré à (i) une revue des différentes expériences des membres du réseau dans les domaines des activités productives, de la planification locale, de la création d'entreprises, de l'appui à la recherche d'emploi, (ii) le partage des problèmes rencontrés et les stratégies pour les surmonter, (iii) les éléments structurants d'un cours sur la création d'activités économiques, (iv) les conditions pour la mise en place d'un programme de création d'activités économiques. Ont pris part à cet atelier APICA, Centre Djoliba, CESAO, CIEDEL, Escuela para el desarollo et FFF.
19	PROFADEL, *Atelier PROFADEL, Formation d'adultes : quelle pédagogie appliquer?*, Lyon, avril 2004, 115p	Rapport d'activité	Cet atelier a mobilisé les membres du réseau venus du Pérou, Tchad (APICA), Mali, Roumanie, Madagascar, France sur les questions de pédagogie des adultes et de méthodes d'évaluation de la formation. Le compte rendu de l'atelier met en évidence (i) les principes pédagogiques spécifiques et communs aux centres membres, (ii) l'application des principes pédagogiques appliqués au cours suivants dans les centres membres : sociologie de développement, aménagement du territoire, management des ressources humaines, le développement par le rêve, apprentissage autonome, diagnostic participatif, stratégies environnementales, (iii) les méthodes d'évaluation de la formation.
20	Organisation Internationale de la Francophonie, *L'alphabétisation et l'éducation non formelle en Afrique, Exemple de bonnes pratiques en francophonie*, Août 2009, 417p	Document d'information technique	Ce document à but pédagogique expose des argumentations pour un plaidoyer en faveur de l'alphabétisation en Afrique francophone, les éléments constitutifs d'une politique nationale dans ce domaine avec des exemples de plusieurs pays, la problématique de financement ainsi que la stratégie de mise en œuvre d'une telle politique. Enfin, ce document expose les offres éducatives en matière d'alphabétisation et d'éducation des adultes et établit une typologie des matériels et supports didactiques avec leurs forces et faiblesses. Ce document a été diffusé dans le réseau à toutes fins utiles.
21	PROFADEL, *Notion de société civile*, Note de synthèse, SD, 17p	Document d'information technique	Ce document clarifie le concept de société civile, met en évidence son lien avec la démocratie participative et les pouvoirs d'Etat, son rôle dans l'espace public, sa posture entre le lucratif et le non lucratif. Ce document a été diffusé dans le réseau à toutes fins utiles.
22	RAFOD et CIEDEL, Programme de renforcement de l'offre de formation des agents de développement local, PROFADEL 2011-2014, octobre 2010, 98p	Document d'information technique	Document de projet élaboré par le CIEDEL et le RAFOD, soumis à l'Agence Française de Développement (AFD) mais non abouti. Ce projet vise le renforcement de centres d'appui-conseil et de formation d'agents de développement local en vue d'améliorer les compétences des professionnels et cadres du développement et d'organisations d'appui au développement.
23	PROFADEL, *Proposition de charte du PROFADEL*, Août 2013, 3p	Document d'information technique	Cette charte est destinée à la fois aux équipes et instances internes et aux partenaires extérieurs. La charte affiche les finalités du PROFADEL en matière de renforcement des capacités des différents acteurs de développement tant privés que publics. Elle retient comme valeurs : la justice, l'équité, la responsabilité, le développement, la paix, la rigueur et l'exigence.
24	PROFADEL, Bilan succinct des actions des actions menées dans le cadre du PROFADEL de 2002 à Août 2013, 18p	Rapport d'activités	Ce document met en évidence sur le plan administratif, huit missions de la coordination technique, une vingtaine de missions d'expertise communes, la production de deux référentiels des organismes de financement, neuf mises en relation des centres membres du Sud avec des partenaires techniques et financiers, dix neuf interventions externes de membres du réseau. Sur le plan pédagogique, le bilan dégage sept modules co-construits, six ateliers d'échanges thématiques dont 2 ateliers Sud-Sud. Egalement, dix huit cadres des centres du Sud membres sont venus en formation au CIEDEL dans le cadre du PROFADEL dont six en formation diplômante et 12 en formations modulaires.
25	PROFADEL, Convention de partenariat du 31 janvier 2003	Document d'information technique	Cette convention consacre la création du Programme de Renforcement de l'Offre de Formation Professionnelle d'Agents de Développement Local au Sud et dans les PECO (PROFADEL) à la date du 31 janvier 2003 et fait suite à la décision de la mise en place de ce programme lors de l'atelier tenu à Lyon du 11 au 13 novembre 2002. Les membres fondateurs sont APICA, DELTA-C, CIEDEL, FFF Malagasy Mahomby, Escuela para el desarrollo, FORDOC, RAFOD. Cette convention n'est pas signée par les membres bien quelle soit en vigueur et n'ait pas une validité juridique.

ANNEXE IV - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

N°	NOM ET PRENOMS	RESPONSABILITES
	TOGO : IRFODEL	
	TAGODOE Kouassi	Directeur de l'IRFODEL
	ADJARO Yao Justin	Responsable Service pédagogique
	AMOUZOUVI Komitsé	Assistant pédagogique
	BEILLEVAIRE Marine	Assistant technique communication et partenariats
	EKOUE Ayivi Tony	Comptable
	FOLY Koku Brice	Chargé de communication
	FOLLY-NOTSRON Akuété	Responsable administratif et financier
	KANYI Ayélé Blandine	Assistante PFCE
	KOUEVI SETEKPO Ayoko	Secrétaire caissière
	PAGOUYA Pikiléwè	Point focal Kpalimé
	COURTIN Christophe	Chef du Projet d'appui à la société civile et à la réconciliation nationale (PASCRENA/Union européenne)
	Pr NUBUKPO Komla Messan	Doyen de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Lomé, Directeur des Etudes de l'IRFODEL, Ancien ministre de l'enseignement supérieur
	ATCHON Codjo	Président de la délégation spéciale de la commune de Vogan
	KONDABALO Kaï	Secrétaire général de la mairie de Vogan
	BOLOUVI Olivier	Commerçante, de Vogan
	MALI : DELTA-C	
	KEITA Mamadou	Directeur général de Delta-C
	Pr TOURE Abdourahamane	Directeur des pôles universitaires et de la formation continue de DELTA-C
	TOURE O. Boubacar	Coordinateur de Pôles universitaires de Bamako et Tombouctou
	Dr DICKO Boureïma G.	Directeur des expertises de l'assistance technique pour le développement de Delta-C
	DIARRA Ousmane	Chef Section Programmation et Suivi/Evaluation pédagogique de pôles Bamako Tombouctou
	Mme CISSE Mariam	Conseillère de direction en communication et marketing
	Mme MAGUIRAGA Massitan	Comptable gestionnaire
	KEITA C.F.M. Mohamed	Conseiller de direction en gestion qualité innovation et PSE
	TRAORE Abdoulaye	Professeur
	Pr DEMBELE Djibonding	Professeur
	TRAORE Dédéou	Assistant technique à l'administration publique du PADK, Conseiller régional, Conseil Régional de Tombouctou chargé de la coopération décentralisée et tourisme
	BERGERARD Estelle	Conseillère de direction chargée de la formation à distance (octobre 2006 : décembre 2009)
	MARCOC : CERSS	
	Pr SAAF Abdallah	Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Sciences Sociales (CERSS), Ancien Doyen de faculté de droit, ancien ministre, chercheur en sciences sociales
	Dr BENTALEB Khadija	Coordinatrice administrative du CERSS
	Mme El ANBAR Meryem	Coordinatrice Centre de documentation du CERSS
	BENNIS Said	Enseignant membre du CERSS
	Mme AOUSSIR Bahija	Chargée de coordination et de la formation du CERSS
	MAKHZEN Sidi Ahmed	Président du Forum Civil Démocratique Marocain (FCDM), inspecteur divisionnaire des finances
	El HAJIR Aziz	Responsable du Centre Maroco-Coréen de Formation en Technologie de l'information et de la communication pour l'éducation
	El HADI Makdad	Professeur de droit public, membre du CERSS

N°	NOM ET PRENOMS	RESPONSABILITES
	France : CIEDEL et RAFOD	
	MESTRE Christophe	Coordinateur du PROFADEL, enseignant au CIEDEL
	HUSSON Bernard	Professeur honoraire du CIEDEL
	HACQUIN David	Formateur-expert au CIEDEL, Concepteur et animateur du module coopération décentralisée en licence et master à DELTA-C
	Mme DELHAYE Catherine	Directrice du CIEDEL
	THOME Olivier	Enseignant au CIEDEL
	Mme OLIVEIRA Ana Maria	Enseignante au CIEDEL
	GRAUGNARD Gilbert	Ancien Directeur du CIEDEL, Ancien Directeur du RAFOD, Ancien responsable du PCF et de sa transformation en PROFADEL
	HEEREN Nicolas	Enseignant au CIEDEL
	Mme VINCENT Pascale	Enseignante au CIEDEL
	Le BOURGEOIS Blandine	Enseignante au CIEDEL
	Mme FALL GUERIN Marie-Loup	Responsable du RAFOD
	MADAGASCAR : FFF	
	Pr RAKOTOZAFY Harison Jean-Baptiste José	Secrétaire Général de FFF Malagasy Mahomby
	PEROU : Escuela para el Desarrollo	
	VELA Jaime	Economiste, Fondateur de Escuela para el Desarrollo
	Mme MENDOZA Rosa	Ex - Directrice de Escuela para el Desarrollo
	SERNA Arnaldo	Directeur de Escuela para el Desarrollo
	Pr CORTAVITARTE Miguel	Directeur de l'Institut d'Ethique et du Développement de l'université Antonio Ruiz de Montoya
	Mme VILLAVICENCIO Rosa	Collaboratrice externe, psychologue, participante à la co-construction du module sur la capitalisation
	Mme MOLVINA Zeballos	Présidente de DESCO
	MELGAR Walter	Service de prestation de formation à la demande
	Mme PEREZ Ela	Formatrice en Genre, conflits sociaux et politique de la jeunesse
	WÜNSCH Christophe	Directeur régional d » Pain Pour le Monde Lima
	SOBERON Luis	Formateur, collaborateur externe de Escuela par el Desarrollo
	QUEDENA Enrique	Ancien directeur de Escuela par el Desarrollo
	Mme CARILLO Rita	Coordinatrice des actions de PROFADEL à Escuela par el Desarrollo

ANNEXE V - Calendrier de mission

Activités	Lieu	Période	Durée Hommes /jour
1. Exploitation documentaire et confection d'une grille d'autoévaluation par chaque centre membre	Siège du consultant	Mi juillet à mi août 2013	3 H/J
2. Voyage sur le Togo et entretien de cadrage avec le coordinateur technique du PROFADEL	Lomé	18 et 19 août 2013	2 H/J
3. Evaluation en entretiens présentiels à l'IRFODEL avec restitution en réunion de personnel	Lomé	19 au 23 août 2013	4 H/J
4. Evaluation en entretiens présentiels à DELTA-C avec restitution en réunion de personnel	Bamako	24 au 29 août 2013	6 H/J
5. Evaluation en entretiens présentiels au CERSS avec restitution au Directeur	Maroc	30 août au 02 septembre 2013	4 H/J
6. Formalités de visa pour la mission au Pérou	Paris	03 septembre 2013	1 H/J
7. Evaluation en entretiens présentiels et téléphoniques au CIEDEL avec restitution en réunion de personnel	Lyon	04 au 06 septembre 2013	3 H/J
8. Evaluation en entretiens présentiels à Escuela para el Desarrallo avec restitution à une équipe du personnel	Lima	07 au 14 septembre 2013	8 H/J
9. Rédaction du rapport provisoire	Siège du consultant	12 au 30 octobre 2013	4 H/J
10. Restitution du rapport provisoire à la réunion institutionnelle du PROFADEL	Rabat	1 au 3 septembre 2014	3 H/J
11. Restitutions aux partenaires techniques et financiers du PROFADEL	Lyon et Paris	9 au 12 septembre 2014	3 H/J
12. Finalisation du rapport	Siège du consultant		1 H/J
TOTAL			**42 H/J**

ANNEXE VI - TDR DE L'EVALUATION EXTERNE DU PROFADEL

I. L'action à évaluer et les acteurs impliqués

1.1 Présentation succincte de la structure commanditaire

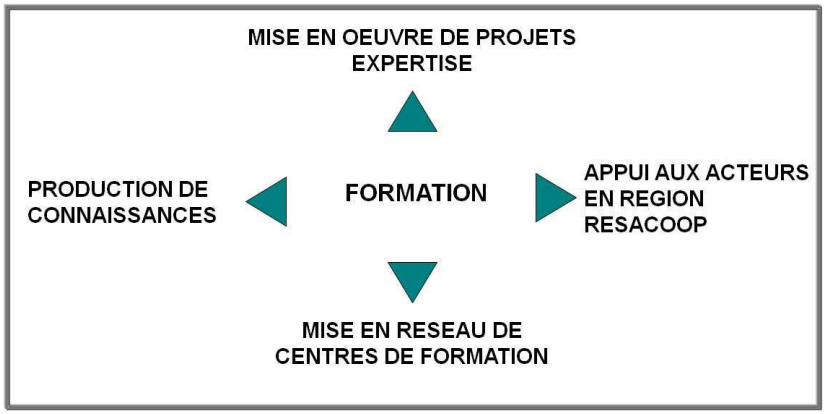
Le commanditaire de la présente évaluation est le CIEDEL – Centre International d'Etudes pour le Développement Local, en tant que coordonnateur du PROFADEL -Programme de Renforcement de l'Offre de Formation d'Agents de Développement Local, réseau international d'instituts d'enseignement supérieur privés.

Le CIEDEL, créé en tant que tel en 1991, est issu d'une longue histoire d'instituts de formation au sein de l'Université Catholique de Lyon, histoire initiée en 1944.

Aujourd'hui, le CIEDEL, a un statut d'association loi 1901 et est un institut associé de l'Université Catholique de Lyon.

Le CIEDEL est un institut spécialisé dans le renforcement des capacités, qui autour de son cœur de métier qui est la conception et mise en œuvre d'une formation universitaire et professionnelle en ingénierie de développement local articule des actions :

- D'expertise (études, accompagnement, évaluation…) et de mise en place de projets (comme maître d'ouvrage ou maître d'œuvre)
- D'appui aux acteurs de la coopération en région Rhône-Alpes à travers la participation au GIP RESACOOP (mise à disposition de l'équipe technique, fonction de vice-présidence du GIP…)
- De production intellectuelle (publications d'articles, participation à des séminaires, colloques…)
- De mise en réseau d'instituts d'enseignement supérieur privés, le PROFADEL



Le CIEDEL dispose aujourd'hui d'une équipe d'une vingtaine de personnes et a un budget de 1,7 millions d'euros.

1.2. Descriptif de l'action à évaluer

1.2.2. Historique de l'action

En 1991, les fondateurs du CIEDEL ont eu l'ambition de mettre en place un institut en capacité de concevoir et de mettre en œuvre une formation professionnelle et universitaire des agents de développement local qui les prépare à travailler dans un nouveau contexte (fin de la guerre froide, démocratisation, réforme de l'Etat et décentralisation, reconnaissance du niveau local…) ou le rôle de l'agent de développement local devenait un rôle d'interface entre le niveau local et le niveau national,

visant d'une part à faire remonter vers le niveau national les dynamiques et les attentes du niveau local et d'autre part à traduire les orientations et les politiques nationales vers le niveau local. Il s'agissait alors de former des professionnels du développement en capacité d'influer, de concevoir, de mettre en œuvre des politiques de développement.

La mise en place de la formation professionnelle et universitaire en ingénierie de développement local à Lyon depuis 1991 est le résultat de cette analyse. Ce sont aujourd'hui plus de 800 professionnels de 60 pays qui ont suivi cette formation.

Dans le même temps, les fondateurs du CIEDEL étaient bien conscients que seule une formation à Lyon ne serait pas en mesure de relever les défis de la formation des professionnels du développement local et qu'il était nécessaire de réfléchir à la mise en place d'un réseau international de centres de formation d'agents de développement local.

C'est ainsi qu'à partir de 1994, le CIEDEL a commencé à contacter différents centres de formation (CESAO, Centre Djoliba, APICA…) et instituts d'enseignement supérieur privé (FFF Malagasy Mahomby…) pour mettre en place un premier réseau de centres de formation, le PCF (Programme Concerté de Formation).

Ce premier réseau, essentiellement consacré au développement d'une ingénierie pédagogique commune aux membres a fait l'objet en 2000 d'un processus d'auto évaluation qui a abouti à son évolution vers la mise en place du PROFADEL.

En effet, l'auto-évaluation a fait apparaître que :
- La mise en réseau avait des effets très bénéfiques, permettant un réel travail de mutualisation pédagogique, d'exploration thématique et d'ouverture internationale,
- Le développement d'une ingénierie pédagogique commune (co-construction de modules de formation, développement d'une approche pédagogique commune à partir des expériences des membres du réseau…) bénéficiait plus aux formateurs qu'aux centres de formation
- L'hétérogénéité des membres (centres de formation, instituts d'enseignement supérieur…) amenait à une hétérogénéité des attentes et de l'implication dans la vie et le fonctionnement du réseau
- Les centres membres du réseau étaient tous confrontés à des contraintes institutionnelles fortes (fragilité financière, difficulté à fidéliser des équipes, difficulté à se faire entendre par les autorités nationales…) que le réseau ne prenait pas en compte

Le réseau a donc évolué pour faire place au PROFADEL, dont la réunion constitutive s'est tenue à Lyon en novembre 2002, et dont les membres fondateurs étaient APICA, FORDOC, Delta C, FFF Malagasy Mahomby, Escuela para el desarrollo et le CIEDEL

En 10 ans de fonctionnement, le PROFADEL a évolué, dans ses objectifs, dans ses actions et dans les membres impliqués.

1.2.3. Objectifs de l'action

En 2002, à la création du PROFADEL, les objectifs du réseau étaient conçus et argumentés comme suit :

« Les enjeux du développement local et de la décentralisation (en cours ou en projet) induisent aujourd'hui de très importants besoins de formation professionnelle d'agents de développement dans de nombreux pays. APICA (Douala, Cameroun), CIEDEL (Lyon, France), DELTA C (Bamako, Mali), Escuela para el desarrollo (Lima, Pérou), FFF Malagasy Mahomby (Fianarantsao, Madagascar) et FORDOC (Calarasi Roumanie) s'accordent à mettre en place le PROFADEL pour répondre à ces besoins sur la base de leur expérience.

Finalité et buts :
La finalité du programme est de renforcer les capacités des personnes et de leurs organisations à accompagner de manière critique et constructive les changements en cours, afin de valoriser leur situation et/ou construire une situation qu'ils jugent meilleure.

Dans ce cadre, les buts poursuivis sont de faciliter l'exercice par les organisations de la société civile et les collectivités locales de leurs nouvelles compétences pour le bénéfice des citoyens et de faciliter la compréhension et l'adoption de leurs nouveaux rôles par les administrations publiques nationales et locales.

Objectifs :

Objectif général :
Renforcer les compétences des agents de développement sur les problématiques de développement local et de décentralisation pour permettre aux acteurs locaux d'avoir un rôle plus important dans la définition et la mise en place des réformes de structures en cours (démocratisation, décentralisation, privatisation, développement local…).

Objectif spécifique :
Mise en place progressive de cursus de formation et de dispositif d'accompagnement pour des cadres du développement par :

- La mise en place d'activités conjointes entre centres de formation du Sud, des PECO et du Nord destiné à
  - créer une culture commune minimum pour établir une assise de travail solide entre les centres intéressés et un système de référence partagé de formation,
  - renforcer la capacité de chacune des structures à organiser et conduire une formation professionnelle pour des agents de développement local.
- Le renforcement des structures de formation professionnelle au développement local et à la décentralisation par des appuis personnalisés pluriannuels. Ces appuis auprès de centres de formation du Sud, des PECO et du Nord visent à faire de ces centres, des centres de référence dans leur région et à établir les bases d'une labellisation des formations..
- Une articulation renforcée de nos centres de formation avec les centres universitaires les plus impliqués dans le développement local, de manière à influer sur les formations universitaires initiales et professionnelles.

Les objectifs et stratégies du PROFADEL ont été revus régulièrement lors de chacune des réunions institutionnelles, évoluant au fur et à mesure de l'évolution du contexte et de l'analyse de celui-ci »[19].

En 2012, les orientations du PROFADEL ont été revues comme suit :

« Finalité :
Contribuer à ce que les citoyens soient en capacité de jouer leur rôle dans les changements de leurs sociétés notamment en matière d'influence, de définition, de mise en œuvre de suivi et d'évaluation des politiques.

[19] Document de présentation du PROFADEL, 2003.

Buts :
Le renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs du développement (acteurs locaux, professionnels, acteurs politiques) qui puissent s'assumer individuellement et agir individuellement et collectivement pour contribuer à transformer la société.

Le renforcement des capacités des administrations publiques, collectivités locales, associations, organisations de base, entreprises, projets et programmes par l'émergence d'acteurs du développement compétents, engagés, exemplaires et ouverts sur le monde.

Objectif spécifique :
Renforcer les centres de formation, renforcement de capacités, appui conseil et mise en œuvre de projet membres du PROFADEL.

Résultats attendus :
- La qualité des centres membres du PROFADEL est renforcée
  - Les actions de renforcement des capacités des centres du PROFADEL sont améliorées qualitativement et quantitativement,,
  - Les centres du PROFADEL sont renforcés sur le plan institutionnel,
  - Les acteurs du développement local ont accès au renforcement des capacités via le développement de dispositifs de bourses,
- L'impact du PROFADEL s'étend quantitativement par une couverture géographique plus large et plus diversifiée,
- Des réseaux d'acteurs du développement local ont émergés et se sont structurés au niveau national via les professionnels issus des centres du PROFADEL »[20]

1.2.4. Organisation interne (l'équipe) et partenariale (les partenaires, leur rôle et les relations avec la structure commanditaire)

Le PROFADEL, plus qu'un réseau est un consortium d'instituts d'enseignement supérieur privé, doté d'un pilotage souple. Le PROFADEL a :
- une instance politique, la réunion annuelle (qui a lieu tous les 18 mois en moyenne) des directeurs des instituts, qui a pour fonction de faire le bilan du programme d'action passé, de revoir les orientations et de définir le programme d'action à venir
- une instance technique, la coordination, qui depuis la mise en place du réseau est assurée par le CIEDEL qui assure la relation avec chaque membre du réseau, veille à la mise en place du programme d'action et suit chacun des centres.
- Un correspondant dans chaque centre, qui est généralement le directeur du centre.
- Un portage administratif assuré par le CIEDEL

Les membres du PROFADEL ont évolué depuis la mise en place de celui-ci en 2002. Ce sont aujourd'hui :
- Escuela para el desarrollo (Lima, Pérou)
- FFF Malagasy Mahomby (Fianarantsoa, Antananarivo, Tamatave, Madagascar)
- Delta C (Bamako, Tombouctou Mali)
- IRFODEL (Lomé, Dapaong, Kpalimé, Togo)
- CERSS (Rabat, Maroc)
- CIEDEL (Lyon, France)

1.2.5. Les « bénéficiaires »

[20] Compte-rendu de l'atelier institutionnel du PROFADEL de juin 2012 à Lima.

Les bénéficiaires du PROFADEL se situent à plusieurs niveaux :

- En premier lieu, chaque institut d'enseignement supérieur privé membre du PROFADEL est bénéficiaire du réseau, dans le sens où les actions menées contribuent à son renforcement institutionnel et pédagogique.
- En second lieu, les bénéficiaires sont, au sein de chacun des instituts les personnes (formateurs, responsables institutionnels…) qui participent de chacune des activités
- En troisième lieu, les bénéficiaires sont les étudiants des instituts du PROFADEL et plus largement les bénéficiaires des appuis et expertises réalisées par ceux-ci

- Enfin, les bénéficiaires ultimes sont les organismes (associations, collectivités territoriales, administrations, coopérations internationales, bureaux d'étude, projets et programmes) qui emploient les étudiants des instituts membres du PROFADEL et les organisations, institutions et populations avec lesquelles ceux-ci travaillent.

1.2.6. Activités et principaux résultats obtenus

Depuis 2002, le PROFADEL a développé de très nombreuses activités entre les instituts membres, produisant un maillage relativement intense, même si d'importance inégale entre les centres et fortement médiatisé par le CIEDEL.
Les principales activités du PROFADEL peuvent se classer en quatre catégories : activités sur le plan pédagogiques, sur le plan institutionnel, en direction d'instituts de formation n'ayant pas encore intégré le PROFADEL, et activités de communication externe.
Un résumé rapide des actions menées permet d'en dresser la liste suivante

Activités sur le plan pédagogique :

- Co-construction de module de formation.
  Cinq modules co-construits et aujourd'hui inscrits dans les cursus de la majeure partie des instituts du PROFADEL (Stratégies d'influence des citoyens sur les politiques publiques, capitalisation, réduction de la pauvreté et des inégalités, financement du développement local, appui à la création d'activités économique)

- Echange d'enseignant
  De nombreux échanges d'enseignants pour co-animer des modules co-construits, pour intervenir dans les cycles de formation des autres instituts…

- Formation d'enseignant
  De même de nombreux enseignants ont participé à des modules (essentiellement au CIEDEL) pour se former sur des thématiques que leurs instituts souhaitaient intégrer dans leurs cursus.

- Mise en place de modules co-validés,
  Mise en place d'un module co-validé entre IRFODEL et le CIEDEL sur l'évaluation de projet

- Mise en place de nouvelles formations
  Mise en place de nouvelles formations soit sur le plan thématique (coopération décentralisée par exemple) soit sur le plan académique (mise en place de licences par exemple pour des instituts n'ayant à ce jour qu'un BTS ou qu'un master).

- Mise en place de systèmes de bourse d'étude
  Sur la base de l'expérience du CIEDEL, un travail de réflexion a été fait sur les bourses d'étude, qui a permis de mettre en place un système expérimental au Togo avec l'IRFODEL et au Mali avec Delta C

- Alimentation à distance
  Mise à disposition des instituts membres de documentation virtuelle ou papier

- Elaboration d'un référentiel de formation
  Elaboration collective d'un document commun caractérisant et différenciant les options formatives des membres du PROFADEL par rapport aux autres instituts et centres de formation

- Réalisation d'état des lieux sur des thématiques d'intérêt général
  Réalisation de trois états des lieux, sur les résultats des processus de décentralisation, les plans locaux et plans communaux de développement, des plans pour qui et pour quoi ? et sur la formation d'adulte, quelles pédagogies mettons nous en œuvre ?

- Travail sur la FOAD
  Animation d'un processus de mise en commun des expériences, d'approfondissement et de réflexion sur la formation à distance ayant débouché sur l'amélioration du système de FOAD de Delta C et de FFF et sur la mise en place d'un système de FOAD à l'IRFODEL

- Revue « annuelle par le coordonnateur
  Mission annuelle du coordonnateur dans chaque centre, permettant -entre autre- de faire régulièrement une relecture des formations mises en place, de leur organisation, de leur contenu et de leurs évolutions souhaitées / souhaitables.

Sur le plan institutionnel

- Réalisation d'expertises en commun :
  Afin de développer les relations entre instituts, les membres du PROFADEL ont développé la réalisation d'expertises menées en commun. Cela a été particulièrement le cas à Madagascar et au Niger (CIEDEL / FFF), au Togo (CIEDEL / IRFODEL), au Mali (CIEDEL / Delta C), en Guinée (CIEDEL / Delta C), au Maroc (CIEDEL / CERSS) et en Afrique de l'Ouest (CIEDEL, Delta C, IRFODEL).

- Mise en relation avec des partenaires financiers
  Les membres du PROFADEL ont mutualisé leurs réseaux, permettant la mise en place de partenariats financiers avec la RRA pour Delta C, avec le CCFD pour FFF Malagasy Mahomby et avec le CCFD et EED pour IRFODEL

- Appui aux relations avec les autorités de tutelle
  Les membres du PROFADEL s'appuient mutuellement pour développer des relations avec leurs autorités de tutelle (ministère de l'enseignement supérieur principalement) pour faciliter la reconnaissance comme établissement d'enseignement supérieur privé et l'habilitation des diplômes.

- Etude sur les modes d'organisation des membres du PROFADEL
  Sur la base de la grille d'analyse des organisations apprenante, Escuela para el desarrollo a réalisé une étude auprès de tous les centres membres du PROFADEL qui a permis de produire un état des lieux de nos instituts qui a été restitué en réunion institutionnelle et a alimenté les évolutions institutionnelles des membres.

- Revue annuelle par le coordinateur.
  Lors des missions quasiment annuelles du coordinateur dans chaque centre, des temps de travail sont organisés, en équipe et/ou avec la direction de chaque institut pour analyser le fonctionnement institutionnel des instituts, établir des analyses comparatives avec les autres

instituts et travailler sur des prospectives d'organisation institutionnelle (articulation entre formation et expertise, modalités de constitution et de stabilisation des équipes pédagogiques…).

- Réunions institutionnelles du PROFADEL
  En 10 ans, ce sont six réunions institutionnelles de directeurs des instituts membres du PROFADEL qui ont eu lieu. Ces réunions qui articulent un temps d'information sur les évolutions des institutions membres, le bilan des actions mises en œuvre par le PROFADEL et la planification de la période à venir font une part de plus en plus large à l'analyse de l'évolution de la situation dans nos pays, au travail sur des questions de fond pour nos instituts (référentiel, charte, mode d'organisation...) et à des travaux de co-construction de modules de formation.

Sur le plan de la relation avec d'autres centres de formation

Le PROFADEL développe des relations avec un ensemble de centres de formation, soit déjà constitués soit en cours de mise en place qui à terme pourraient intégrer le PROFADEL. C'est le cas avec des centres de formation en Haïti, en RDC, en Egypte, en Guinée, au Liban…

Sur le plan de la communication externe

Le PROFADEL a mis en place un ensemble d'outils de communication externe,
- Mise en place d'un site web,
- Organisation de conférences publique à l'occasion des déplacements des membres du PROFADEL (réunions institutionnelles, échanges d'enseignant…)
- Publications avec le « logo » PROFADEL
- Elaboration d'une charte
- …

1.2.7. Budget total et plan de financement

Le budget du PROFADEL est constitué de trois sources complémentaires :
- Un budget propre, issu dans un premier temps du financement du MAE puis de la RRA. Ce budget propre ne couvre que les surcoûts générés par les activités du PROFADEL (déplacements, frais de séjour, frais d'impression, temps de coordination du programme…)
- L'investissement de chaque institut membre du PROFADEL, investissement en temps de travail, pour participer aux différentes activités organisées par le réseau,
- La mobilisation par chaque institut de partie de financements acquis auprès de partenaires financiers pour prendre en charge des activités du PROFADEL (Financement de EED pour IRFODEL et Escuela para el Desarrollo, financement du CCFD pour FFF Malagasy Mahomby, financement de la RRA pour Delta C,…).

Seul le budget propre du PROFADEL a fait l'objet d'une consolidation régulière et permet, en première instance d'établir le tableau suivant :

Année	Budget (€)	Source de financement
2002		MAEE
2003		MAEE
2004		MAEE
2005		MAEE
2006		MAEE
2007		MAEE
2008	35 000	RRA

2009	35 000	RRA
2010	35 000	RRA
2011	40 000	RRA
2012	44 000 (en attente)	RRA
Total		

1.2.8. Antécédents en matière d'identification, de programmation, de suivi et d'évaluation de l'action : présentation des dispositifs, modalités d'utilisation / exploitation

Après l'auto-évaluation du PCF réalisée en 2009, le PROFADEL s'est doté lors de chaque réunion institutionnelle d'un programme de travail, qui fait l'objet d'un bilan lors de la réunion institutionnelle suivante.

Ce bilan est complété en séance par les responsables institutionnels membres du réseau.

II. L'évaluation

2.1. Justification de l'évaluation

2.1.1. Origine de la demande

La perspective pour le PROFADEL de réaliser une évaluation externe est une perspective qui a été évoquée depuis plusieurs réunions institutionnelles. Lors de la dernière réunion institutionnelle du PROFADEL tenue à Lima en juin 2012, il est apparu que le PROFADEL était en train de passer à une nouvelle étape de son développement avec la programmation de la mise en place d'actions communes à l'ensemble des centres (travail sur le chantier de la citoyenneté, mise en place d'une formation commune…). A ce titre, collectivement les directeurs des instituts du PROFADEL voient cette évaluation comme une nécessité, permettant de renforcer dans le fonctionnement du PROFADEL ce qui contribue à unir les membres autour de la recherche de réalisations communes.

2.1.2. Attentes et finalités de l'évaluation pour les membres du PROFADEL

Les attentes et objectifs de la présente évaluation sont les mêmes pour le commanditaire, le CIEDEL qui porte administrativement la demande d'évaluation et pour les membres du réseau qui portent collectivement la démarche.
Les termes de référence de la présente évaluation ont été élaboré comme suit :

- Un premier cadrage des points à trancher (évaluation rétrospective ou prospective, travail préalable…) a propos de l'évaluation a été élaboré par le coordonateur du PROFADEL et communiqué à tous les membres du réseau.
- Lors de lé réunion institutionnelle de Lima en juin 2012, ils ont fait l'objet d'un débat collectif, qui les a apporté des éléments de réponse.
- Sur cette base une commission a été constituée qui a élaboré une première proposition qui a été soumise à validation de la réunion institutionnelle, modifiée et validée.
- A partir de là le coordonnateur a élaboré les présents termes de référence suivant la trame du F3E, qui ont été soumis pour validation aux membres du PROFADEL.

Dix ans après la mise en place du PROFADEL, la réalisation d'une évaluation vise une double finalité :

- Améliorer le PROFADEL à travers la production de recommandations qui pourront concerner tant les actions développées dans le cadre du PROFADEL que son modèle organisationnel et son modèle de financement,

- Identifier les effets du PROFADEL sur chacun de nos centres, ses activités et ses bénéficiaires. Si cette identification est positive, elle servira à :
    - Renforcer l'adhésion au PROFADEL au sein de nos centres (conseil d'administration, équipe…) en rendant visible les apports du PROFADEL
    - Contribuer à donner de la crédibilité au PROFADEL en direction des alliés potentiels en termes de contenus de nos actions (organismes qui peuvent contribuer à travailler sur le dossier citoyenneté, sur la formation commune…)
    - Légitimer le PROFADEL par rapport aux bailleurs de fonds, en montrant que le PROFADEL contribue à des apports importants.

Donc :

- L'évaluation du PROFADEL aura comme finalité :
    - D'améliorer le PROFADEL
    - De contribuer –si les résultats sont positifs- à la crédibilité interne et externe du PROFADEL.
- Elle est réalisée pour les membres qui ensuite l'utiliseront en interne et dans leurs relations institutionnelles

L'équilibre entre ces deux finalités, importante pour les membres du PROFADEL demandera à être analysé et validé lors de la première réunion de cadrage de l'évaluation.

2.1.4. Expliquer en quoi l'évaluation externe participante est l'exercice le plus approprié.

Les membres du PROFADEL souhaitent avoir un regard externe sur les effets du PROFADEL sur chacun de nos instituts dans le cadre d'une évaluation externe mais participante.

Le besoin d'un regard externe répond à la nécessité pour le réseau, 10 ans après sa mise en place de disposer d'une appréciation de ses résultats et de ses effets recevable par les partenaires, et qui permette, si les résultats de l'évaluation sont positifs, de servir de base au développement du réseau.

Le besoin d'une évaluation participante répond à la nécessité pour le réseau de s'impliquer dans un processus porté par les responsables institutionnels de chaque institut membre dans lequel ceux-ci partagent l'évolution du jugement évaluatif produit par l'évaluateur et sont donc en mesure au terme de l'évaluation de s'approprier les recommandations de l'évaluation dans une perspective d'amélioration.

Le processus d'évaluation externe comportera une part d'auto-évaluation, chaque institut réalisant une auto-évaluation sommaire des effets du PROFADEL sur son institut pour alimenter l'évaluation.

2.2. Objet de l'évaluation

2.2.1. Délimitation de l'action à évaluer

L'évaluation portera sur le PROFADEL, de 2002 à 2012, en mettant l'accent sur les actions mises en œuvre dans la cadre du PROFADEL ces cinq dernières années.

L'évaluation concernera l'ensemble des actions mises en œuvre par le PROFADEL.

Certains membres du PROFADEL (APICA, FORDOC) ne faisant plus partie aujourd'hui du programme, ne feront pas partie du champ de l''évaluation

Elle sera axée essentiellement sur le PROFADEL et ses membres et ne traitera que de manière marginale des effets du PROFADEL sur les apprenants et peu ou pas sur les institutions dans lesquelles ils travaillent et dans les institutions accompagnées.

Dans la mesure du possible, un travail comparatif par rapport à l'évaluation d'autres réseaux sera réalisé.

2.2.3. Questions que se posent le commanditaire et ses principaux partenaires, et critères d'évaluation à mobiliser.

L'évaluation sera essentiellement orientée autour de l'appréciation des effets du PROFADEL sur les instituts membres. Il s'agira d'identifier les changements que le PROFADEL a produit. En première analyse, il s'agira d'identifier les changements sur les plans suivant :

- les formations que nous mettons en oeuvre et plus globalement les processus de renforcement des capacités dans lesquels nous sommes impliqués
- le renforcement institutionnel interne de nos instituts (organisation, orientations, stratégies, financement…)
- le renforcement institutionnel externe de nos instituts (relations avec les universités, avec les ministères, avec les partenaires financiers…)
- le renforcement de l'ouverture internationale de nos centres (en particulier de nos formations) pour penser à l'échelle mondiale et pas seulement national ou régional

Pour chacun de ces points, l'identification des effets du PROFADEL devra s'accompagner de l'identification des conditions qui ont permis ou non d'atteindre ces effets.

En deuxième lieu l'évaluation traitera de la dimension organisationnelle du PROFADEL. Il s'agit de :

- évaluer la nature du réseau (réseau ou consortium ?)
- identifier si la nature du réseau contribue ou non à l'implication des membres du PROFADEL et à l'impact du PROFADEL sur ses membres ?
- identifier le portage du PROFADEL au sein de chaque institut,
- évaluer la coordination du PROFADEL

En troisième lieu, l'évaluation produira des recommandations :

- comment faire pour renforcer les effets du PROFADEL sur les instituts membres
- comment améliorer le fonctionnement institutionnel du PROFADEL

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, d'analyser l'objet de l'évaluation tel qu'il est exposé ici. Ceci doit se faire en fonction de leur compréhension de la problématique, des enjeux et des objectifs de l'évaluation, qu'ils auront exposée par ailleurs.

2.3. Méthodologie

2.3.1. Rôle du commanditaire et de ses partenaires.

Les membres du PROFADEL souhaitent la réalisation d'une évaluation externe participante, qui permette aux membres du PROFADEL de suivre, participer et partager le processus évaluatif, de manière à ce que ces conclusions soient réellement appropriées par les membres du PROFADEL et à ce titre puissent déboucher sur des changements.

Le rôle des membres du PROFADEL se situe à trois niveaux :

1. Pilotage de l'évaluation

Le pilotage de l'évaluation sera réalisé par un comité de pilotage composé du coordinateur du PROFADEL et du chargé de mission du F3E en charge de l'évaluation. L'évaluateur sera convié aux réunions du comité de pilotage, soit physiquement soit par téléphonie IP.

Le comité de pilotage soumettra par mél ou par téléphonie IP aux membres du PROFADEL les principaux points de débat demandant une prise de position collective des membres du PROFADEL.

Le rôle du comité de pilotage est de :
- Débattre et valider le cadrage de l'évaluation
- Débattre et valider la démarche de l'évaluateur
- Suivre le déroulement méthodologique de l'évaluation
- Suivre, alimenter et valider la construction du jugement évaluatif et des recommandations

L'accompagnement du F3E auprès du Ciedel se situe dans le cadre d'une procédure « allégée » sur le plan méthodologique. Le F3E cofinance l'évaluation et gère la contractualisation tripartite entre le Ciedel, le F3E et l'évaluateur.

2. Alimentation de l'évaluation

Pour que l'évaluation puisse vraiment être consacrée à l'étude des effets du PROFADEL, il sera nécessaire que chaque institut et la coordination fasse un travail préliminaire qui reprenne :
- Ce qui a été fait dans le cadre du PROFADEL dans l'institut,
- Un premier niveau d'identification des effets du PROFADEL
- Le bilan interne du fonctionnement du PROFADEL

Idéalement, cette autoévaluation sera réalisée en concertation avec l'évaluateur choisi, de manière à assurer une bonne complémentarité entre l'autoévaluation et l'évaluation externe participante.

Le travail serait organisé par la coordination du PROFADEL

3. Co-production des recommandations

Les recommandations seront élaborées par l'évaluateur, mais elles feront l'objet d'un travail de coproduction à distance ou à l'occasion d'un atelier avec les membres du PROFADEL, permettant à chacun et à tous les membres du PROFADEL de contribuer à enrichir les recommandations.

La proposition optimale serait que ce temps de travail coïncide avec le futur atelier institutionnel du PROFADEL qui sera réalisé début 2014.
Le coût d'organisation de cet atelier sera pris en charge sur le budget du PROFADEL.

2.3.1. Méthodologie de l'évaluation

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, de faire une proposition méthodologique détaillée, précisant notamment la répartition des jours de travail aux différentes étapes (y compris la répartition entre les consultants au cas où plusieurs consultants seraient impliqués). Ils devront indiquer comment ils comptent favoriser l'implication des membres du Profadel dans cette évaluation et leur appropriation de la démarche.

La méthodologie finale de l'évaluation sera validée par le comité de pilotage, sur la base des orientations des présents TDR, de l'offre des évaluateurs retenus et du travail de la première réunion de cadrage.

Dans ses grandes lignes, l'évaluation pourrait se réaliser comme suit :

1. Phase préparatoire au niveau des membres du PROFADEL

Les membres du PROFADEL, en amont de l'évaluation réaliseront une première auto-évaluation qui concernera :

- Ce qui a été fait dans le cadre du PROFADEL dans l'institut
- Un premier niveau d'identification des effets du PROFADEL
- Le bilan interne du fonctionnement du PROFADEL

2. Cadrage de l'évaluation en comité de pilotage

Une fois l'évaluateur choisi, et après un premier temps de travail de celui-ci sur la documentation, et la rencontre de quelques acteurs clefs (coordonnateur en particulier), une réunion de cadrage de l'évaluation sera organisée avec le comité de pilotage.
Cette réunion fera l'objet d'une note de cadrage qui sera soumise aux membres du PROFADEL pour complément / correction / validation.

Cette réunion de cadrage devrait permettre de :

- Préciser les modalités de l'autoévaluation à mettre en œuvre par les centres
- Décider de la démarche méthodologique à mettre en œuvre
- Décider des déplacements é réaliser et des rendez-vous à provoquer lors des passages en France des membres du PROFADEL
- Arrêter la forme définitive des rendus et en particulier du rapport final.

3. Réalisation du bilan évaluatif du PROFADEL,

Ensuite, sur la base de la documentation mise à disposition, et d'une appréciation de l'autoévaluation réalisée par le réseau l'évaluateur réalisera un bilan évaluatif des actions mises en place dans le cadre du PROFADEL, de manière à disposer d'une base solide pour l'identification et la mesure des effets du PROFADEL sur les instituts membres

4. Finalisation et validation de la démarche d'identification et de mesure des effets

Sur cette base, l'évaluateur proposera une démarche d'identification et de mesure des effets du PROFADEL sur les instituts membres. En particulier, l'évaluateur proposera une priorisation des aires de changements sur lesquelles il recherchera les effets du PROFADEL.
Cette démarche sera soumise aux instituts membres du PROFADEL et validée en comité de pilotage.

5. Mission et travail à distance avec les instituts membres du PROFADEL et avec la coordination

L'évaluateur réalisera le travail :

- d'identification des effets du PROFADEL avec les six instituts membres du réseau.
- d'évaluation du fonctionnement du réseau

Ce travail pourra allier des missions de terrain auprès d'une partie des instituts du PROFADEL, du travail à distance et des rencontres avec les responsables institutionnels du PROFADEL à l'occasion de leurs déplacements, qui ne sont à ce jour pas totalement connus.

6. Mise en débat des premières conclusions évaluatives

Suivant le déroulement de l'évaluation, une ou plusieurs étapes de mise en débat avec les instituts membres du réseau et avec le comité de pilotage pourront être organisées, soit en présentiel soit à distance.

7. Atelier de travail sur les recommandations

Au terme de ce travail évaluatif, en parallèle avec la tenue de la prochaine réunion institutionnelle du PROFADEL, un atelier de travail de validation des conclusions évaluatives et d'élaboration des recommandations pourra être organise.

8. Elaboration du rapport et restitution finale

Enfin, l'évaluateur produira un rapport final (dont la forme sera arrêtée lors de la réunion de cadrage) et présentera les résultats de l'évaluation dans le cadre d'une restitution finale.

Durant ce processus, de courtes notes seront produites au fur et à mesure du déroulement de l'évaluation, qui permettront de documenter le processus et de préparer la rédaction du rapport final.

<u>Personnes à rencontrer (liste indicative) :</u>

- Coordination du PROFADEL
  - Christophe Mestre

- Delta C
  - Mamadou Keita (directeur)
  - Boubacar Toure (responsable pôle universitaire de Tombouctou)
  - Professeur Toure (directeur des études)

- IRFODEL
  - Kouassi Tagodoe (directeur)
  - Justin Adjaro (responsable du service pédagogie)
  - Florence Ahonto (responsable du service expertise)
  - Kizito Gozo (formateur)
  - Marine Beillevaire (volontaire)

- FFF Malagasy Mahomby
  - José rakotozafy (Secrétaire général)
  - Malala Noeli
  - Solo Randriamaleo
  - Hanta

- CERSS
  - Abdallah Saaf (directeur)
  - El Hadi

- Escuela para el desarrollo
  - Arnaldo Serna (directeur)
  - Rita Carrillo (correspondante PROFADEL)
  - Walter Melgar (formateur)

- CIEDEL
    - Nicolas Heeren (directeur)
    - Ana-Maria Oliveira (directrice des études)
    - Gilbert Graugnard

- Partenaires
    - Marc Noailly (RRA),
    - Philippe Mayol (CCFD)
    - Konrad Itondo (EED

Livrables

Il est attendu du consultant la production des documents suivants :

- le rapport complet de l'évaluation (versions provisoire, puis finale) ;
- une synthèse concise de ce rapport, avec les principales conclusions et recommandations ;
- une courte note sur les enseignements tirés de l'évaluation qui peuvent alimenter la réflexion du F3E sur les réseaux apprenants.
  En effet, dans le cadre des réflexions qu'il mène actuellement autour du renforcement des capacités, le F3E s'intéresse particulièrement aux réseaux apprenants. Il souhaite notamment recueillir de la matière sur les forces et faiblesses de ce type de réseaux, ainsi que leur plus-value dans des démarches de renforcement des capacités. La question de leur formalisation l'intéresse aussi (avantages et inconvénients).
  A cet effet, il est attendu du consultant une courte note synthétisant les enseignements tirés de l'évaluation du Profadel qui pourront alimenter cette réflexion.

2.4. Moyens

2.4.1. Humains : expertise recherchée

L'expertise recherchée est un évaluateur senior ayant une bonne connaissance de l'essentiel des zones géographiques concernées par le PROFADEL (Mali, Togo, Madagascar, Maroc, Pérou, France) et des compétences dans les domaines suivant :
- renforcement des capacités
- ingénierie de formation et pédagogique
- fonctionnement des réseaux
- appui institutionnel

Une connaissance du domaine de l'enseignement supérieur et la maîtrise de l'espagnol seraient un plus.

2.4.2. Financiers

Le budget total de l'évaluation est fixé à **25 800 Euros TTC** (hors imprévus). Les perdiem (au Nord et au Sud) et les déplacements (internationaux, sur le terrain et en France) sont compris dans ce budget.

Des imprévus (5% maximum des coûts directs, sur justificatifs, utilisables éventuellement avec l'accord du F3E) peuvent être rajoutés à ce budget. Ils seront calculés à partir des propositions reçues.

Il est demandé aux évaluateurs, dans leur offre, de préciser la répartition des jours de travail aux différentes phases de l'évaluation (en lien avec leur proposition de méthodologie). Il est également demandé de préciser cette répartition entre les différents évaluateurs si plusieurs consultants étaient impliqués.

a/ Budget

		unité	cout TTC	nombre	total
	Honoraires	h/j	650	33	21 450
cadrage				2	
Bilan				4	
Finalisation démarche				2	
missions sur place				10	
travail à distance				5	
mise en débat des résultats				3	
atelier de travail sur les recommandations				2	
rapport final				4	
restitution finale				1	
	Déplacements et visas				
Paris / Lyon AR		AR	250	3	750
Paris / Rabat / Bko AR		AR	1200	1	1 200
Bko / Lomé AR		AR	500	1	500
	Per diem				
Lyon		h/j	125	4	500
Rabat, Bko, Lomé		h/j	100	10	1 000
	Communication				
forfait					400
SOUS TOTAL HT					25 800
IMPREVUS 5 %					1 290
SOUS TOTAL TTC					27 090

Soit un budget total maximum pour l'évaluation de 27 090 euros auquel il convient d'ajouter 2000 euros de frais de dossier à la charge du PROFADEL, soit 29 090 euros.

b/ Plan de financement

	F3E (évaluation)	PROFADEL (évaluation)	SOUS TOTAL	PROFADEL (frais de dossier)	TOTAL
Apport (€)	16 250 €	10 840 €	27 090 €	2000 €	29 090 €
Apport (%)	60 %	40 %	100 %		

2.5. Calendrier de l'évaluation

L'évaluation est conçue comme un processus et donc demande d'être réalisée en plusieurs temps, permettant aux instituts membres du réseau de s'approprier du processus et des résultats.

A ce titre, la présente évaluation pourra se dérouler sur une période de moyen terme, en compatibilisant d'une part les contraintes de l'évaluateur et d'autre part le rythme des membres du PROFADEL.

Le calendrier prévisionnel pourrait être une réalisation de l'évaluation entre l'été et l'automne 2013 pour un rendu final avant la fin de l'année 2013 ou au début 2014.

L'opportunité de la mission au Mali sera confirmée au moment du cadrage, en fonction de l'évolution de la situation sécuritaire, en lien avec l'Ambassade de France au Mali.

ANNEXE VI – RÉFÉRENTIEL DU PROFADEL

De :Christophe Mestre, Mamadou Keita et Enrique Quedena
A : PROFADEL
Objet : Référentiel validé en réunion du PROFADEL le 25 septembre 2010 – Document interne aux membres du PROFADEL.
Date : 26 septembre 2010

Introduction :

Le présent document interne qui s'inscrit dans un esprit évolutif constitue le référentiel du PROFADEL (Programme Renforcement de l'Offre de Formation d'Agents de Développement Local).

Les caractéristiques retenues sont constituées de six critères regroupés en trois grands domaines (notre finalité, nos pratiques et notre posture).

Ces critères qui constituent le socle des actions des membres du PROFADEL déterminent les orientations fondamentales, l'idéal, vers le quel tendent les centres de formation réunis au sein du PROFADEL. Ils permettent :

- de marquer et de défendre l'identité des membres, dans une logique de « label » sur la base de l'analyse du contexte dans lequel ils opèrent,
- d'orienter les choix collectifs et individuels des membres ;
- de disposer de repères pour l'intégration de nouveaux membres, sur la base des repères communs ainsi identifiés comme répondant aux valeurs qui sous tendent les actions des membres du réseau ;

Ce premier document est un document interne. Il sera :

- mis en circulation au sein de nos équipes,
- revu lors des prochaines réunions institutionnelles
- la base de l'élaboration du document de positionnement du PROFADEL (charte ?) qui sera largement diffusé.

.

Les Organisations membres du PROFADEL se caractérisent par les références suivantes, ordonnées autour des trois grands domaines : leurs finalités/produits, leurs pratiques et leur posture institutionnelle

NOTRE FINALITE / NOS PRODUITS[21] *: Quelles ressources humaines formons-nous ?*
La finalité des actions des établissements membres du PROFADEL, vise la qualité humaine, en formant :

- **des acteurs de développement, compétents, engagés et exemplaires ;**
  Il s'agit de faire des apprenants, des agents compétents pour assumer leur rôle d'acteur de développement, engagés autour de valeurs communes et dotés d'un savoir être (attitude, comportement), toutes choses qui les rendent exemplaires.

- **des acteurs de développement ouverts au monde ;**
  La formation des apprenants les prépare à l'inter-culturalité, au respect de la différence, à regarder au-delà de leur propre réalité ; leur donne la capacité d'être à l'écoute des autres, de respecter des opinions différentes et les rend réceptifs aux apports des différentes disciplines concourant au développement (transversalité, pluridisciplinarité,…).

NOS PRATIQUES : Quelles sont nos approches et stratégies pédagogiques et d'accompagnement ?
La qualité de notre pédagogie et de nos autres formes d'action est fondée sur :

- **Le lien systématique entre pratique et théorie :**
  Le parti pris de la formation est de construire des savoir faire à partir d'une approche maïeutique partant de l'analyse des pratiques des apprenants et des enseignants. Il s'agit de ne pas uniquement enseigner des théories et délivrer des savoirs, mais de les construire à partir d'une analyse critique des pratiques mises en regard des théories, et de mises en situation permettant de réfléchir à partir des réalités observées (travaux pratiques, travaux de groupes, mise en situation).

- **La place des apprenants, en les considérant et les traitant en véritables partenaires**
  La pédagogie des centres membres du PROFADEL est fondée sur l'attention et le respect accordés à la personne. Il s'agit de considérer

[21] Le mot « produit » est connoté différemment entre les membres du PROFADEL. Il a été conservé ici, en explicitant qu'il se réfère à notre finalité.

l'apprenant avant tout comme une cadre partenaire et pas comme un étudiant attendant de recevoir sa dose de connaissance et partir.

NOTRE POSTURE INSTITUTIONNELLE : Quels types d'organisations somme-nous ?
Pour pouvoir faire face aux défis de produire des ressources humaines de qualités, selon les approches évoquées plus haut, les Organisations membres du PROFADEL, visent :

- **Une bonne cohérence entre leurs valeurs et leur fonctionnement institutionnel ;**

  Nos légitimités comme centres de formation sont liées à nos capacités à servir de référence à nos apprenant et nos autres clients dans tout ce que nous faisons et donc à mettre en œuvre dans nos organisations les valeurs que nous enseignons dans nos formations et nos actions d'appui/conseil, à travers la culture de l'excellence professionnelle et managériale, ainsi que la qualité morale.

- **Une attitude d'organisation apprenante, fondée sur la réflexion, l'anticipation et l'innovation ;**

  Nos établissements de formation sont en capacité d'évoluer de façon permanente, sur les plans des contenus des enseignements, des approches, des outils et du management, pour être en mesure d'offrir une offre de qualité qualitative, pertinente et toujours actuelle.

NOS FINALITES / NOS PRODUITS: Quelles ressources humaines formons-nous ?
La finalité des actions des établissements membres du PROFADEL, vise la qualité humaine, en formant :

- **des acteurs de développement, compétents, engagés et exemplaires ;**

Six références	Définition / commentaire
- Professionnels responsables, capables de réfléchir par elles mêmes - Professionnels exemplaires	Il s'agit de produire de la « qualité humaine » : pas obligatoirement des militants, mais des personnes qui aient une certaine exemplarité dans leur manière de faire et de vivre, qui portent des valeurs, et qui soient aussi acteurs de développement par leur positionnement personnel. Il s'agit : - de former des personnes utiles à la société - de contribuer à changer les comportements et les mentalités - de former des personnes qui soient conséquentes dans leur vie personnelle, leur implication dans la cité et leur vie professionnelle.
- Partage des valeurs de justice, d'équité, de responsabilité, de développement et de paix.	Il s'agit de contribuer à l'émergence de professionnels : - Engagés dans la réduction des inégalités et de la pauvreté (justice, équité) - Qui assument leur rôle et ne se substituent pas aux autres (responsabilité) - Porteurs d'une vision de société où chaque personne soit en capacité d'agir de manière responsable (développement) - Porteurs du souci de créer des richesses pour tous (développement) - Pratiquant le dialogue et la concertation (paix)
- Culture de la rigueur et de l'exigence	Il s'agit de former des professionnels rigoureux et exigeant avec eux-mêmes, leurs collègues et partenaires.
- Capacité d'appui-accompagnement aux acteurs locaux	Développer des savoir-être chez les apprenants leur permettant d'assumer des fonctions d'appui sans se substituer aux acteurs locaux : - Ecoute, coordination, gestion des conflits, accompagnement Il s'agit de faire le pari du local, comme brique de base de la démocratie et du développement : - Appuyer les processus de décentralisation et de développement local - Promouvoir une vision du développement comme processus porté par les acteurs des territoires
- Culture commune entre des acteurs différenciés.	Construire une culture commune ente apprenants de l'administration d'Etat, des collectivités territoriales, des associations, des ONG et des bureaux d'étude ; entre apprenants en formation professionnelle et en formation initiale ; entre hauts responsables et acteurs de terrain. Cette culture commune permettant de renforcer les capacités à : - coopérer dans le développement - travailler en équipe,

	- à articuler les niveaux (local / national), les regards (disciplinaire, transversaux), les institutions (publiques / privées), les statuts sociaux (responsables / agents)…

- **des acteurs de développement ouverts au monde ;**

Ce critère est de fait transversal à tous les autres critères, les références qui s'y rapportent sont donc principalement issues des autres critères. Il nous a semblé pourtant important de les reprendre ici pour leur donner tout leur poids, même si elles sont déjà citées ailleurs

Six références	Définition / commentaire
- Ouverture sur le monde	Permettre aux apprenants d'avoir une vision qui ne se limite pas à leur propre réalité, en particulier en ayant une vision du monde, de la place de leur pays dans celui-ci et des évolutions au niveau mondial. Permettre aux apprenants d'avoir une ouverture sur les diversités (des statuts, des opinions, des organisations, des croyances…) et de respecter cette diversité.
- Ouverture disciplinaire / intellectuelle	Permettre aux apprenants de décloisonner leur regard en ayant une vision transversale, systémique et non pas seulement disciplinaire et sectorielle
- Ouverture entre apprenant et enseignants	Permettre aux apprenants et aux enseignants de s'insérer dans une relation qui ne soit pas la relation verticale classique entre formateur et formé.
- Ouvertures des apprenants aux différentes cultures institutionnelles.	Permettre aux apprenants de s'ouvrir aux à la culture des autres institutions : administration d'Etat, collectivités territoriales, associations, ONG, bureaux d'étude ; coopération bi et multilatérales

NOS PRATIQUES : Quelles sont nos approches et stratégies pédagogiques et d'accompagnement ?
La qualité de notre pédagogie et de nos autres formes d'action est fondée sur :

- **le lien systématique entre pratique et théorie :**

Trois références	Définition / commentaire
- Partir de l'analyse des pratiques et de leur confrontation avec les théories	Une pédagogie d'adulte : - partir de la pratique antérieure des apprenants ou à défaut les mettre en situation d'expérimentation par la formation-action - mettre en place une pédagogie active basée sur : . l'échange d'expériences . la co-construction de savoirs . des processus pédagogiques souples, sans uniformité Une cohérence interne au centre de formation : - Convergence entre les thèmes de formation et les thèmes de travail des expertises réalisées ou des projets mis en place par nos centres - Alimentation de la formation par l'expertise et de l'expertise par la formation
- Modules, thématique et transdisciplinaires	Partir des problématiques auxquelles sont confrontés les acteurs de terrain Utiliser les connaissances disciplinaires, les références théoriques comme outils d'analyse des pratiques dans une approche systématique « Il ne s'agit pas de former des personnes qui sachent faire des tuiles ou des briques mais ceux qui savent faire la maison »
- Développement de FOAD utilisant nos principes pédagogiques	Incorporer dans les FOAD que nous mettrons en place ce qui fait la base de notre démarche pédagogique (analyse des pratiques, pédagogie active…)
- Développer des capacités à produire tant des analyses stratégiques que des solutions.	Formation articulant compétences opérationnelles et politiques

- **La place des apprenants, en les considérant et les traitant en véritables partenaires**

Quatre références.

Références	Définition / commentaire
- Apprenant comme responsable de sa formation	Cela veut dire de : - Faire confiance aux apprenants et à leur capacité à évoluer et à progresser. - Mettre les apprenants face à leur responsabilité. Les apprenants ont des devoirs dans le cadre de la formation. Ils doivent les assumer. En particulier avoir une exigence de rigueur dans le travail et le comportement.
- Prise en compte de l'apprenant comme une personne	Ne pas se limiter à être un organisme qui met en œuvre des formations pour des clients. Développer un travail d'accompagnement de l'apprenant comme personne, comme acteur : - Attention portée aussi bien au parcours qu'au résultat : motiver, valoriser, faire monter les gens. - Articuler la formation en salle, l'accompagnement individualisé, le travail de groupe, la mise en pratique - Personnaliser les cursus en fonction des besoins et des contraintes des apprenants « ce n'est pas une formation prêt à porter » - Appui aux démarches administratives des apprenants (financements, visas…), pour mettre l'apprenant dans une situation ou il est disponible pour apprendre

NOTRE POSTURE INSTITUTIONNELLE : Quels types d'organisations somme-nous ?
Pour pouvoir faire face aux défis de produire des ressources humaines de qualités, selon les approches évoquées plus haut, les Organisations membres du PROFADEL, visent :

- **Une bonne cohérence entre leurs valeurs et leur fonctionnement institutionnel ;**

Trois références	Définition / commentaire
- Respect et confiance entre enseignant et apprenant	Relation entre enseignant et apprenant qui soit une relation entre adultes : - Relation moins formelle que les relations classiques entre enseignant et apprenant, - Les enseignants retirent un bénéfice intellectuel de la formation et donc ne se positionnent pas comme supérieurs aux apprenants, - Les enseignants font confiance à l'apprenant, dans sa capacité à devenir un acteur et ne pas rester passive - Les enseignants et les apprenants ont un esprit d'ouverture aux autres de respect de la diversité (des origines, des opinions, des croyances…)
- Compétence de formation pérenne au sein du centre de formation	Mettre en place une équipe de formateur permanente et cohérente
- Fonctionnement interne des centres de formation en conformité avec les fondements de la formation	Les centres de formation mettent en place un système d'évaluation réciproque entre l'évaluation des apprenants, des enseignants et du fonctionnement administratif du centre. Les centres de formation mettent en place les procédures nécessaires mais sans rigidité
- Accès à la formation à ceux qui en sont généralement exclus	Mettre en œuvre des formations au cout réel et/ou subventionné, sans recherche de faire du bénéfice sur les formations. Mettre en place des systèmes de bourses et appuyer la recherche de bourse par les apprenants.

- **Une attitude d'organisation apprenante, fondée sur la réflexion, l'anticipation et l'innovation ;**

Deux Références	Définition / commentaire
- Préparer aux enjeux de demain à partir de l'analyse de la situation actuelle	A partir de l'analyse dans la formation du contexte actuel dans lequel nous nous trouvons et de ses origines historiques, identification et travail sur les enjeux de demain auxquels seront confrontés les apprenants dans leur activité professionnelle.
- Formation évolutive dans le temps	Logique de processus : la formation change, s'adapte et s'améliorer de manière permanente - Contenus et méthodes évoluent, - Adaptabilité des enseignants

Essai de corpus de valeurs qui sous-tendent le référentiel :

Ce premier essai de corpus reste à enrichir et développer puis pourra être complété par un essai de définition qui donnera ainsi la base d'une compréhension commune de ces valeurs.

Valeurs ayant essentiellement trait à la personne dans sa vie de tous les jours :

- Exemplarité :
- Respect
- Confiance

Valeurs ayant essentiellement trait à la personne dans son travail

- Responsabilité
- Compétence
- Ouverture

Valeurs ayant essentiellement trait à la personne dans son action dans la cité :

- Engagement
- Justice
- Développement
- Equité
- Paix

ANNEXE VII – CHARTE du PROFADEL

Centre d'Etudes et de Recherches en Sciences Sociales	Centre International d'Etudes pour le Développement Local	Centre de Formation et d'Appui Conseil pour le Développement Local	Escuela para el desarrollo	F.F.F. ho MALAGASY MAHOMBY	Institut de Recherche et de Formation pour le Développement Local

CHARTE DU PROFADEL

Le PROFADEL, (Programme de Renforcement de l'Offre de Formation d'Agents de Développement Local) un réseau diversifié…

Le PROFADEL est un réseau international d'instituts de formation et d'enseignement supérieur, tous différents dans leur localisation, leurs origines, leurs organisations, leurs actions qui ont en commun de mettre au centre de leur action le renforcement des capacités des acteurs de développement en articulant l'enseignement supérieur, la recherche-action, la formation, l'appui-accompagnement, l'expertise et la mise en œuvre d'actions opérationnelles.

…dont les membres…

CERSS, Centre d'Etudes et de Recherches en Sciences Sociales, Rabat, Maroc,
CIEDEL, Centre International d'Etudes pour le Développement Local, Lyon, France,
DELTA C, Centre de formation et d'appui conseil pour le développement localBamako, Tombouctou, Mali,
ESCUELA PARA EL DESARROLLO, Lima, Pérou,
FFF MALAGASY MAHOMBY, Fianarantsoa, Antananarivo, Toamasina, Mahajanga, Madagascar,
IRFODEL, Institut de Recherche et de Formation pour le Développement Local, Lomé, Togo,

…construisent dans le débat une lecture commune des enjeux du développement…

Face à la crise des modèles et des pratiques de développement qui s'exprime dans chacun de nos pays, les membres du PROFADEL identifient quatre grands enjeux à relever :

- Contribuer à la réflexion et au positionnement éthique individuel et collectif, à la mise en œuvre et à l'utilisation de dispositifs de gouvernance partagés,
- Permettre aux acteurs, quand cela est pertinent, de se saisir et d'influer sur les réformes de structure en cours (décentralisation, rôle de la société civile…) qui vont dans le sens d'une plus grande maîtrise des citoyens sur leur avenir. Il s'agit de défendre les espaces politiques gagnés, et d'accompagner les acteurs pour qu'ils passent du champ technique au champ politique.
- Accompagner les acteurs dans la production d'alternatives à la tendance de nos sociétés à générer des inégalités de plus en plus profondes, en particulier en réfléchissant et contribuant à produire des alternatives à des systèmes économiques, sociaux et politiques producteurs d'injustices,
- Améliorer l'utilisation efficiente des moyens dans un contexte de raréfaction des ressources disponibles,

… poursuivent une finalité et des objectifs communs…

Les membres du PROFADEL visent une même finalité qui est celle de contribuer à ce que les citoyens soient en capacité de jouer leur rôle dans les changements de leurs sociétés notamment - mais pas exclusivement - en matière d'influence, de définition, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques.

Poursuivre cette finalité commune passe pour les membres du PROFADEL par le renforcement des capacités des institutions publiques, collectivités territoriales, associations, organisations de base, entreprises, projets et programmes grâce à l'émergence d'acteurs du développement compétents, engagés, et ouverts sur le monde ; capables de s'assumer et agir individuellement et collectivement pour contribuer à transformer positivement leurs sociétés

Le renforcement des capacités pour les membres du PROFADEL signifie former et accompagner des acteurs de développement pour qu'ils puissent :
- partager des valeurs de justice, d'équité, d'intégrité, de responsabilité, de développement et de paix et cultivant la rigueur et l'exigence,
- être compétents, engagés, capables de réfléchir par eux-mêmes, de penser et choisir librement leurs engagements et leurs projets ;
- être ouverts au monde, respectueux des différences et de la diversité, soucieux d'être cohérents dans leur vie, leurs pratiques et leurs métiers

…partagent des postures institutionnelles…

Les membres du PROFADEL sont des organisations :
- partageant une attitude d'organisation apprenante, fondée sur la réflexion, l'anticipation, la capitalisation, l'innovation et le changement ;
- visant à être cohérentes entre leurs valeurs et leur fonctionnement institutionnel, en cultivant une relation de respect et de confiance entre leur personnel et les acteurs de développement accompagnés, en cherchant à contribuer au renforcement des capacités de ceux qui en sont généralement exclus et en se soumettant systématiquement à l'évaluation,

…et mettent en œuvre des pratiques innovantes.

Les membres du PROFADEL partagent des pratiques de renforcement des capacités innovantes, en :

- faisant le lien systématique entre pratique et théorie, le renforcement des capacités des acteurs s'inscrivant dans une approche maïeutique partant de l'analyse des pratiques.
- considérant et traitant les acteurs accompagnés en véritables partenaires
- s'impliquant dans le long terme avec les acteurs accompagnés, privilégiant l'accompagnement du changement sur l'obtention de résultats à court terme.

Fait à Rabat, le 06 septembre 2014

CERSS	**CIEDEL**	**DELTA-C**
Le directeur	**La directrice**	**Le directeur**
Escuela para el Desarrollo	**FFF**	**IRFODEL**
Le directeur	**Le secrétaire général**	**Le directeur**

ANNEXE VIII – SUPPORT DE PRESENTATION DE LA RESTITUTION

CIEDEL PROFADEL F3E

EVALUATION EXTERNE PARTICIPATIVE DU PROFADEL

RÉUNION DE RESTITUTION

Simon-Narcisse TOMETY
Evaluateur externe

Rabat, Septembre 2014

1

I - Présentation globale des résultats de l'évaluation

- I.1 – Rappel des objectifs de l'évaluation
- I.2– Démarche évaluative
- I.3– Caractéristiques identitaires du réseau : organisation et système de gouvernance
- I.4 – Cartographie des effets du PROFADEL sur le système pédagogique des membres
- I.5 – Cartographie des effets du PROFADEL sur l'organisation institutionnelle des membres

I I- Recommandations pour les défis actuels et futurs

- **Synthèse des principales attentes exprimées par les membres**
- **II.1 –Comment renforcer les effets du PROFADEL sur la pédagogie éducative des membres ?**
- **II.2– Comment renforcer les effets du PROFADEL sur l'organisation institutionnelle des membres ?**
- **II.3–Comment améliorer l'organisation et la gouvernance du PROFADEL?**

I.1 –Rappel des objectifs de l'évaluation : apprécier les effets du PROFADEL sur les centres membres

A - Identifier les effets du PROFADEL et les facteurs explicatifs concernant :

- les formations mises en œuvre et plus globalement les processus de renforcement des capacités dans lesquels les membres sont impliqués ;
- le renforcement institutionnel interne des instituts membres (organisation, orientations, stratégies, financement…) ;
- le renforcement institutionnel externe des instituts membres (relations avec les universités, avec les ministères, avec les partenaires financiers…) ;
- le renforcement de l'ouverture internationale des instituts membres (en particulier de nos formations) pour penser à l'échelle mondiale et pas seulement national ou régional ;

B – Evaluer la dimension organisationnelle du PROFADEL

- la nature du réseau
- si la nature du réseau contribue ou non à l'implication des membres du PROFADEL et à l'impact du PROFADEL sur ses membres ;
- le portage du PROFADEL au sein de chaque centre/institut ;
- la coordination du PROFADEL.

C – Produire des recommandations répondant aux questions suivantes :

- Comment faire pour renforcer les effets du PROFADEL sur les instituts membres?
- Comment améliorer le fonctionnement institutionnel du PROFADEL?

I.2 – Démarche évaluative

7

- **Proposition et validation d'une grille d'analyse;**
- **Remplissage à distance de la grille d'analyse des activités de renforcement institutionnel et pédagogique par chaque membre;**
- **Cadrage de la mission au Togo;**
- **Evaluation présentielles du 18 août au 14 septembre 2013 au Togo (IRFODEL), au Mali (DELTA-C), au Maroc (CERSS), en France (CIEDEL), au Pérou (Escuela para el Desarollo) et rencontre du responsable du FFF de Madagascar à Lyon ;**
- **Restitution de l'évaluation à la réunion institutionnelle du PROFADEL en septembre 2014 à Rabat.**

I.3 – Caractéristiques identitaires du réseau : organisation et gouvernance

9

A – Devenir membres du PROFADEL : un processus de cooptation bien encadré basé sur des valeurs partagées et centres d'intérêt communs

– Un rituel intégrant des critères pédagogiques

- existence d'une offre éducative du centre ou de l'institut dans l'enseignement supérieur privé (**à l'origine le critère était une offre de formation en développement local**) ;
- adoption de la pédagogie des adultes comme méthode d'enseignement ;
- une offre de formation intégrant des enseignements sur la décentralisation et le développement local ;

– Un rituel exigeant des critères de gouvernance administrative

- vérification de l'effectivité de l'autonomie de gestion du centre ;
- invitation du centre potentiellement candidat à participer à des activités du PROFADEL (co-construction de modules de formation par exemple) pour se connaître et s'apprécier dans l'action ;
- débat et délibération au cours d'une réunion institutionnelle sur l'admission comme membre ;
- l'éthique professionnelle éloignée de toute logique opportuniste pour que les relations entre les centres ne soient pas réduites à une démarche de captage de ressources financières à travers l'aide internationale.

B – Ancienneté et statuts juridiques des membres :

- Expérience de 7 à 23 ans dans les domaines de la formation : 4 membres créés au début des années 90, 1 membre en 2000 et 1 membre en 2006 ;
- 5 membres à statut associatif sans but lucratif et 1 membre à statut de société ;

C – Orientations stratégiques

Adoption de la pédagogie de formation des adultes par tous les centres avec :

- Articulation formation, expertise, (recherche-action pour CERSS et DELTA-C)
- Pédagogie basée sur l'analyse des pratiques, formation duale avec des étudiants en formation initiale ou professionnels en formation continue ;
- Articulation formation académique, formation qualifiante;

D – Trois types d'enseignants et partenariat avec le milieu universitaire

- Membres permanents des équipes de salariés ou des bénévoles;
- Praticiens issus de l'administration publique, des entreprises et des OSC;
- Universitaires.

La plupart des membres sont en partenariat avec des enseignants des universités d'Etat (DELTA-C, CERSS, CIEDEL) ou une université privé (Escuela…, CIEDEL)

E – Conditions sociales des apprenants/étudiants :

- Jeunes bacheliers ou personnes déscolarisées ;
- Travailleurs du milieu associatif de développement local ou d'organismes de coopération internationale ;
- Agents du secteur privé (bureaux d'études essentiellement) ;
- Agents de l'Etat ;
- Agents des collectivités locales ;
- Militants de partis politiques ;

F – Système d'enseignement commun à tous les centres / instituts

- Formations modulaires et diplômantes ;
- Formations qualifiantes ou à la carte avec exigence ou sans exigence de diplôme mais un niveau d'instruction en adéquation avec la formation demandée ;

G – Autres traits identitaires et différentiels

- Activités de recherche clairement spécifiées dans l'objet social (CERSS, DELTA-C) ;
- offres spécifiques à certains membres : alphabétisation avec FFF, l'appui à la société civile avec FFF et CERSS
- Activités d'appui-conseil en missions courtes et/ou d'opérateurs sur programmes de long terme (CIEDEL, FFF, IRFODEL)

H – Nature institutionnelle du PROFADEL : deux modes de représentation

Une représentation du PROFADEL liée aux dynamiques institutionnelles

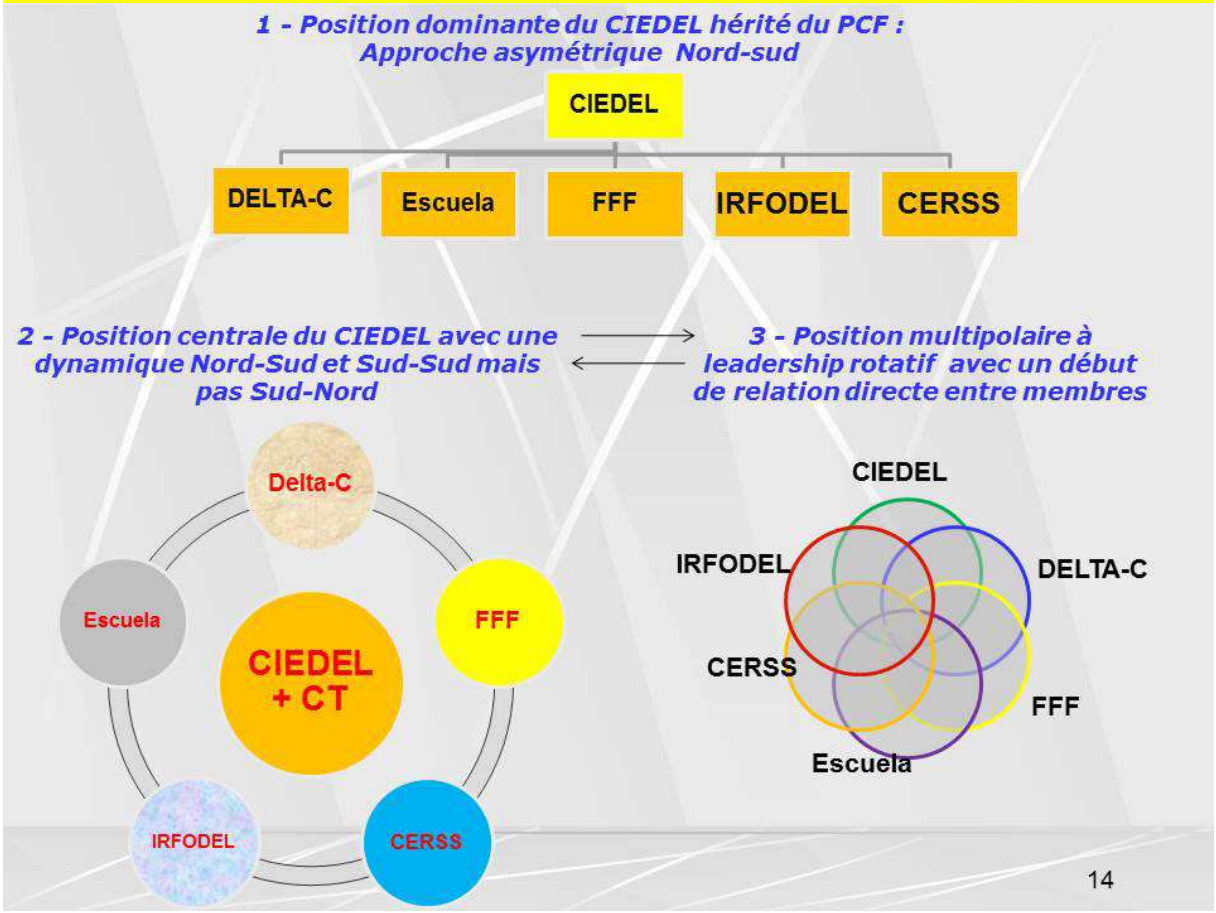
1. Un consortium non formalisé adossé à la notoriété du CIEDEL et sans identité propre mais qui s'illustre par des actions conjointes et des partages d'informations ;
2. Un dispositif à faible bureaucratie faisant sa force du fait de la fluidité des échanges ;
3. Un dispositif à faible lisibilité institutionnelle, faute d'une administration propre et d'un support juridique encadrant son existence, ce qui est l'une de ses faiblesses;

Une représentation du PROFADEL liée à la nature de l'offre

1. Une plateforme d'échange, de réflexion et de construction collective de modules de formation servant de cadre d'alimentation réciproque et d'ouverture au monde ;
2. Un cercle de réflexion et d'impulsion d'innovations pédagogiques et de conseils pour les mutations institutionnelles propres à chaque membre ;
3. Un réseau de partage de savoir-faire dans le domaine de la formation;
4. Une alliance par cooptation de professionnels de la formation au développement local basée sur une charte de qualité.

Que retenir comme image synthétique du PROFADEL

- ***Le PROFADEL est un réseau non formalisé d'échanges de pratiques pédagogiques et d'expériences en matière de conception pédagogique, de construction de dispositifs de formation, de conception de projets et d'expertise, et d'organisation institutionnelle (stabilité des équipes).***



I – Stratégie de financement : entre dépendance structurelle et sous-évaluation des contributions des membres

Deux sources de financement dans le réseau

1. Budget propre du réseau alimenté exclusivement par une subvention annuelle de la RRA de 35 000 à 44 000 euros : déplacements, frais de séjour, frais d'impression, temps de coordination du programme… ;
2. Mobilisation de ressources auprès de PTF par un membre avec l'appui de la coordination technique et gérées par le membre : IRFODEL, Escuela, FFF, Delta-C ;

Un mode de budgétisation qui ne valorise pas les contributions indirectes

1. Un PROFADEL sans prescription d'une cotisation annuelle à ses membres ;
2. Contributions indirectes des membres à l'occasion des activités du réseau non comptabilisées dans les prévisions d'activités et dans les bilans annuels ;

Que retenir de la stratégie de financement

1. ***Un grand souci de rationalisation des ressources budgétaires***
2. ***Un fonctionnement du réseau sans contribution budgétaire directe des membres***
3. ***Manque d'un tableau de bord qui renseigne sur les efforts des membres***
4. ***Absence d'une vue d'ensemble sur la stratégie de financement du réseau et les différents modes de contribution des membres.***

I.4 – Cartographie des effets du PROFADEL sur la pédagogie éducative des membres

16

A – Des valeurs internalisées et revendiquées donnant du sens à l'offre de formation

- Une offre de formation évolutive qui s'adapte aux enjeux nationaux et sous-régionaux, fondée sur des innovations pédagogiques, la théorie et la pratique
- Une offre éducative à caractère plus social que commercial, qualité qu'on retrouve assez peu dans des établissements privés dans les pays du sud
- Un souci partagé d'arrimer la formation à l'emploi / l'entreprenariat / la citoyenneté comme finalité éducative
- L'intégration du couplage offre d'expertises et activités pédagogiques comme stratégie d'enrichissement des cours et de durabilité des centres
- Partage à moindre coût de savoir-faire par un début d'échanges d'enseignants et d'implication mutuelle dans les jurys d'examen
- Echanges d'expertise entre membres pour le montage de FOAD (appui de Delta-C à IRFODEL), la conception de programme de licence professionnelle (appui de Delta-C au CERSS), etc.
- Appropriation par les membres de la méthodologie de montage de formation : curricula, modules..
- Ouverture de certains centres sur le plan international avec prise en compte des enjeux régionaux et internationaux : dimension culturelle du développement
- Crédibilisation / légitimation des formations par le développement d'exigence de qualité et d'innovations éducatives
- Renforcement de la confiance en soi des formateurs, surtout des jeunes formateurs
- Mise en place de nouveaux cycles de formation avec l'appui du réseau (IRFODEL) et de la formation à distance (CERSS, Escuela, IRFODEL)
- Ouverture de certains centres sur de nouvelles thématiques : décentralisation, lutte contre la pauvreté et les inégalités, la citoyenneté
- Montée en puissance des jeunes dans les équipes d'enseignants sauf au CIEDEL

B – Quelles sont les conditions ayant favorisé ces effets pédagogiques ?

- les apprentissages en commun (co-construction de module, co-animation de formation)
- les liens informels entre les personnes ;
- les saisies d'opportunité qui permettent des actions communes (ex passage de Arnaldo à Bamako).
- Offre de PROFADEL : réponse à la demande des membres / interaction entre acquis des membres et offre du PROFADEL / Parti pris de justice sociale (ligne force de l'identité institutionnelle)

C – Quelles sont les contraintes à lever pour améliorer les effets pédagogiques?

- L'invisibilité des effets du PROFADEL sur l'offre éducative (cas du CIEDEL)
- Effets limité en intensité par
  - Manque de densité des échanges entre les enseignants et autres corps de métiers au sein des membres (comptables, documentalistes, communicateurs…) ;
  - Absence d'échanges entre étudiants de différents centres membres au moyen des TIC pour renforcer leur ouverture sur le monde ;
  - Couplage des réunions institutionnelles avec la co-construction de modules ne favorisant que les relations entre les directeurs de centres;
  - Manque de suivi post post-construction de modules.
  - Manque de communication sur les activités et les produits du PROFADEL au sein des centres

II1 – Comment renforcer les effets du PROFADEL sur la pédagogie éducative des membres

20

Principales recommandations

- Renforcer les effets pédagogiques par l'interconnexion des enseignants travaillant sur les mêmes thématiques ;
- Renforcer l'interconnexion par l'intensification du partage de documents entre membres ;
- Renforcer l'interconnexion par (i) la codirection de mémoires d'étudiants et la participation réciproque aux jurys de soutenance de quelques mémoires et (ii) la co-diplômation / co-validation ;
- Renforcer l'interconnexion par la co-animation des modules sur la base d'une programmation concertée des interventions ;
- Renforcer l'interconnexion par des travaux conjoints de recherche pour alimenter les modules ;
- Valoriser les meilleurs mémoires d'études;
- Promouvoir des publications en noms collectifs;
- Instituer un Master commun aux membres;
- Partager des sources d'information/réseaux péda. de chacun des membres;
- Clarifier le statut de formateurs dans le réseau (Formateurs / formateurs éducateurs, formateurs/chercheurs…).

I.5 – Cartographie des effets du PROFADEL sur l'organisation institutionnelle des membres

A – Une appartenance au réseau revendiquée et affichée avec la volonté partagée de promouvoir des réformes institutionnelles internes

- Une géopolitique qui transcende les barrières linguistique (Français, Espagnol) et projette une certaine image internationale de chaque membre;
- Quelques missions d'expertises conjointes confortent l'ouverture des membres du Sud sur l'international ;
- Des conseils à l'amélioration de la gouvernance interne des membres avec pour bénéfice le renforcement des dynamiques d'équipe ;
- Acquisition par certains centres d'un réel savoir-faire en ingénierie de projets;
- Reconnaissance du système de gouvernance interne du CIEDEL comme une expérience de gestion participative et de responsabilité partagée et tournante à promouvoir dans le réseau ;
- Existence d'une réelle volonté de certains Directeurs de centres de promouvoir une relève de qualité pour une succession efficace à la tête de leur institution : CERSS, IRFODEL ;
- Mise en œuvre de réforme institutionnelle de DELTA-C avec délégation de pouvoir à chaque chef de département ;
- Existence d'une réelle volonté de coopération Sud-Sud au sein du réseau ;
- Le bénévolat de l'enseignant déplacé pour une mission de co-animation de module ou une conférence dans un centre allié très bien apprécié ;
- Des relations décomplexées et l'envie de cheminer ensemble autour d'actions d'intérêt commun sur la durée ;
- Partage d'expertises entre membres fortement apprécié, constituant un bénéfice financier réel mais non comptabilisé pour le centre demandeur ;
- L'insertion des membres dans des réseaux internationaux et leur reconnaissance par certains PTF avec obtention de subventions ou de marchés de services ;
- Contribution au renforcement du positionnement et de la légitimation de certains centres dans leurs propres pays auprès des collectivités locales et services étatiques ;

B – Quelles sont les conditions ayant favorisé ces effets institutionnels ?

- Expériences propres de chaque membre, passion pour l'éducation, volonté de contribuer aux grandes causes sociales de son pays (jeunesse, emploi, justice sociale), capacité à affronter des difficultés ;
- Dynamisme de la coordination technique du réseau : écoute et accompagnement technique des membres avec assez d'engagement ;
- Relation de confiance entre la CT et les membres et entre membres ;
- L'existence d'un réel espace de débat à travers les réunions institutionnelles

C – Quelles sont les contraintes à lever pour améliorer les effets pédagogiques?

- Risque d'instabilité encore non négligeable des équipes de chaque membre;
- Pas de réflexion suffisante sur les fragilités institutionnelles des membres;
- Manque de clarification des rapports entre le poste de directeur de CIEDEL et la fonction de CT du PROFADEL en termes de redevabilité ;
- Inexistence d'une identité juridique propre au réseau ;
- Caractère non tournant de la fonction de coordinateur technique ;
- Dépendance d'un seul PTF (RRA) ;
- Pas de cotisation et valorisation des contributions indirectes des membres.

II.2 – Comment renforcer les effets du PROFADEL sur l'organisation institutionnelle des membres

28

Principales recommandations

1. Instituer l'envoi à la CT des rapports annuels d'activités de chaque membre avec un exposé FFOM pour les réunions institutionnelles ;
2. Valoriser l'expertise de Delta-C en DIRO pour accompagner, à la demande, les centres se trouvant dans le besoin d'un audit organisationnel ;
3. Prendre en compte le plan d'actions du réseau dans les plans d'actions propres à chaque membre ;
4. Impliquer chaque membre dans le processus de production des rapports périodiques du réseau ;
5. Vulgariser le PROFADEL auprès des personnels enseignants et administratifs et des étudiants de chaque membre (impliquer les gens sur base de leurs métiers) ;
6. Echanger des expériences sur les stratégies de marketing de chaque membre en matière d'offres éducative et de conquête de parts de marché ;
7. Développer un système de consortium au sein du réseau pour répondre à certains appels d'offres sur la décentralisation, le DL et la citoyenneté;
8. Organiser des sessions conjointes de perfectionnement des enseignants d'un même domaine pour renforcer la démarche de co-construction;
9. Améliorer le design et le contenu du site du PROFADEL;
10. Contractualiser des relations avec des CT pour éprouver les modules.
11. Instituer un bulletin de liaison entre les membres
12. Définir une stratégie de mise en débat des préoccupations spécéfiques à chaque membre

II.3 – Comment améliorer l'organisation et la gouvernance du PROFADEL?

II - Recommandations pour les défis actuels et futurs : axes de changement après la première décennie

31

A – Synthèse des principales attentes et prises de position des membres

- Aucune remise en cause de l'existence et de l'utilité du réseau par les membres ;
- Beaucoup d'attentes des membres par rapport au renforcement du cadre institutionnel du réseau : sa formalisation et le caractère tournant du poste de coordinateur technique ;
- Volonté de faire du réseau une organisation de recherche et de formation avec des publications en français, espagnol et anglais ;
- Volonté largement partagée de donner au PROFADEL les caractéristiques d'un vrai réseau en impliquant les équipes de chaque centre dans ses activités pour élargir sa base sociale ;
- Volonté partagée d'ouvrir le réseau à d'autres centres en Europe et en Amérique latine ;

A – Synthèse des principales attentes et prises de position des membres (suite)

- Volonté largement partagée de développer la coopération bilatérale entre membres du réseau autour de sujets concrets ;
- Beaucoup de défis par rapport à la recherche et la diversification des sources de financement ;
- une volonté partagée de rendre plus lisible le PROFADEL dans les documents de programmation et les rapports d'activités de ses membres.

B - Synthèse des principales attentes exprimées sur les défis pédagogiques

- Codirection de mémoires de fin d'études ;
- Volonté d'échanger des mémoires de fin d'études de bonne qualité.

Principales recommandations

1. Clarifier le positionnement du CIEDEL et ses attentes, et rendre le CT uniquement redevable vis-à-vis de la réunion institutionnelle du PROFADEL;
2. Doter le PROFADEL d'un tableau de bord allégé pour un meilleur suivi de ses activités et une appréciation objective de l'efficacité de la CT et de la participation des membres ;
    - Les indicateurs de base du tableau de bord à considérer (i) **visibilité** du réseau chez chaque membre, (ii) **traçabilité** de toutes les contributions directes et indirectes, (iii) **fréquence des rencontres**, (iv) **partage** des documents institutionnels, (v) **l'interconnexion** et les **coproductions**, (vi) **dynamiques géopolitique** Sud-Sud, Sud-Nord et Nord-Sud, (vi) **stabilité** des équipes et (vii) **évaluation externe** tous les 5 ans du réseau.
3. Organiser des sessions conjointes de perfectionnement des enseignants d'un même domaine pour renforcer la démarche de co-construction;
4. Renforcer le cadre institutionnel et organisationnel du PROFADEL sur la base d'un statut juridique qui lui est propre.

A - Renforcer le cadre organique d'ici à 2016

Scénarios	Implications / Avantages	Limites / Contraintes
Scénario 1 : un réseau doté d'une personnalité juridique qui lui est propre	✓un statut juridique avec un secrétariat permanent assuré à temps partiel par un(e) salarié(e) d'un des centres membres qui joue le rôle d'assistant administratif du coordinateur. ✓Identité du réseau mieux affirmée ✓Responsabilités de membre formalisées ✓Règles plus précises d'organisation et de fonctionnement ✓Apprentissage rotatif de la fonction de CT ✓Possibilité de diversification des sources de financement	✓Plus d'investissement de la part de chaque membre en termes d'obligation de résultat ✓Plus d'obligation financière de chaque membre ✓ Assujettissement au formalisme public ✓Un temps de rodage pouvant prendre quelques années avant l'acceptation du nouveau dispositif par les PTF ✓Obligation de fixer le siège du réseau dans un centre ✓CT éloigné du siège
Scénario 2 : un réseau sans personnalité juridique mais agissant sous le couvert du statut juridique d'un des membres	✓Pas de réelles charges directes de structure : mise à contribution de certains salariés du CIEDEL et du RAFOD pour un soutien administratif ✓Mode d'organisation souple et moins contraignant.	Un réseau assimilé à un dispositif informel Pas d'administration propre Réseau trop dépendant d'un seul membre avec un profil d'instrument de coopération Nord-Sud Réseau non éligible aux sources de financement disponibles dans le Sud (Gouvernement et PTF)

B - Démocratisation du poste de CT en le rendant tournant :

- **Changement de CT avec un temps de tuilage** : (i) une personne de confiance acceptée par tous, (ii) une connaissance des institutions de coopération, (iii) un temps d'apprentissage et (iv) une grande capacité de travail et de l'engagement ;
- **Coordination tournante** : option assez démocratique et apprenante mais (i) problème de continuité des actions et de confiance avec les partenaires et (ii) problèmes de rémunération si CT rémunérée ;
- **Co-coordination avec CT principal un point focal par membre** comme CT associé : dispositif - plus apprenant, - plus mobilisateur et intégrateur de chaque membre dans la gestion – plus souhaitable en termes d'interconnexion
  - **Créer un collège de coordination technique** avec maintien du coordinateur actuel pendant 2 ou 3 ans et désigner 1 point focal par centre/institut chargé des questions pédagogiques (hors directeur) : **poste tournant mais sans périodicité fixe**
  - **Maintenir le CT actuel et désigner un co-coordinateur** par centre et rendre le poste de CT tournant dès 2017 ou 2018 selon une **périodicité fixe**

C – Recommandations de portée générale

- Ramener le système programmation et de bilan d'activités à une périodicité classique pour un alignement sur les pratiques habituelles des institutions et même des centres membres.
- Mettre en place un système de suivi et d'évaluation interne afin que le réseau ait un minimum de tableau de bord qui guide sa gouvernance et renseigne au mieux sur les efforts de ces membres pour son animation.
- Elargir prudemment le champ géographique et l'admission de nouveaux membres
- Initier une étude transversale faite par les membres du réseau eux-mêmes sur les problèmes organisationnels et les mutations institutionnelles de chaque centre.
- Promouvoir le réseau et ses membres auprès des institutions d'intégration régionale des zones géographiques de chaque centre.