

CIEDEL

**Centre International pour
le Développement Local**

PROFADEL

**Programme de
Renforcement de l'Offre de
Formation d'Agents de
Développement Local**

F3E

**Fonds pour la promotion
des Etudes préalables, des
Etudes transversales et
Evaluations**

EVALUATION EXTERNE PARTICIPATIVE DU PROFADEL

Synthèse

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

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

REMERCIEMENTS	2
1. Le PROFADEL	4
2. L'évaluation demandée :	6
3. Un réseau qui a un impact réel sur ses membres.....	6
4. Des contraintes à lever pour que ces effets soient démultipliés.....	8
5. Recommandations pour renforcer l'impact du réseau sur ses membres :.....	8
6. Le PROFADEL, une organisation et un fonctionnement à refonder	9
7. Recommandations en termes d'organisation et de fonctionnement :	13

1. 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 :
 - o Production de documents institutionnels de référence (référentiel de formation, charte, note d'orientation générale...)
 - o 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
 - o 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
 - o 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
 - o 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 biennuelles 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.

2. 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 a produit des recommandations pour renforcer les effets du PROFADEL sur ses membres et pour en améliorer l'organisation.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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

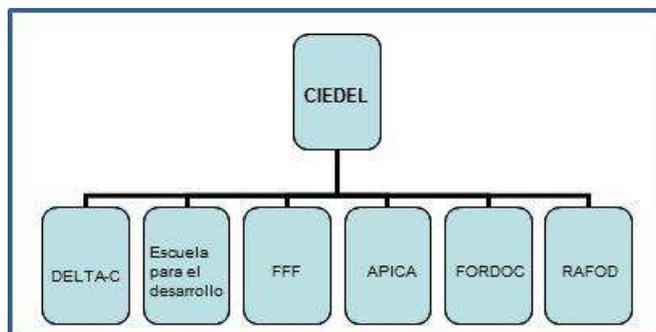


Schéma 1 : Le dispositif initial

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.

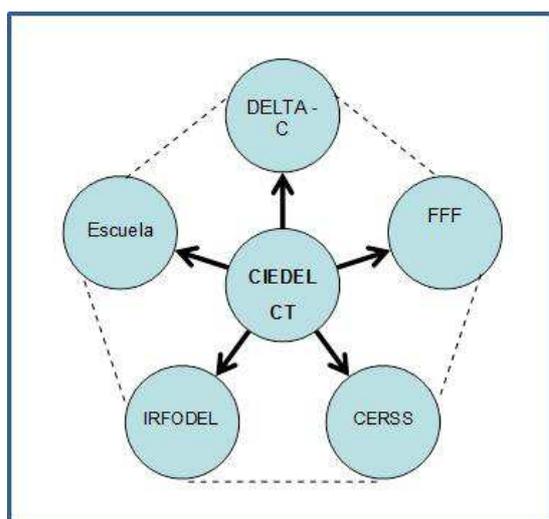


Schéma 2 : le dispositif actuel, tel que perçu par certains

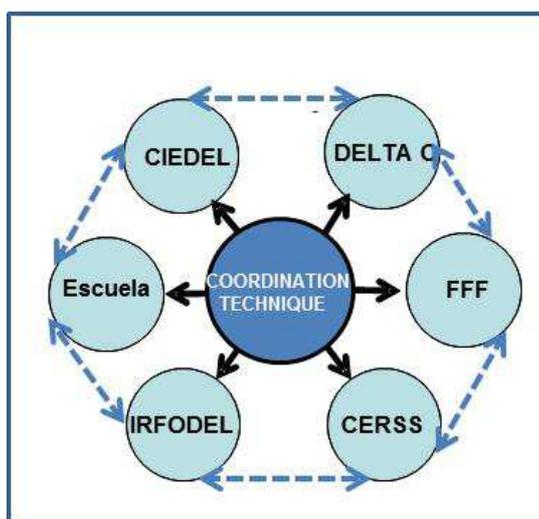


Schéma 3 : le dispositif actuel tel que perçu par certains

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.

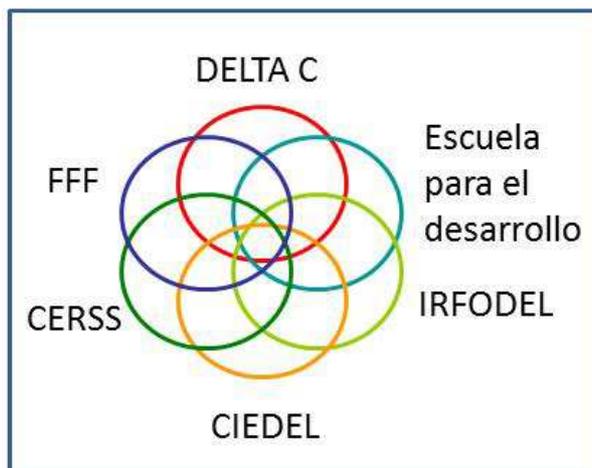


Schéma 4 : Une évolution en cours à conforter

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 où 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 ombre 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.

7. 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.