

---

# RAPPORT FINAL DE L'ETUDE D'IMPACT PROSPECTIVE DE LA FORMATON « EXPERT EN INGENIERIE EN DEVELOPPEMENT LOCAL » DU CIEDEL

---



MAI 2021

Jean-Claude Bolay, Charlotte Boisteau, Consultants indépendants

Avec l'appui de Philippe Alonzo et Haingo Randrianarivony

<b>I. INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>7</b>
<b>A. Des principes méthodologiques qui guident notre action .....</b>	<b>7</b>
Une approche participative .....	8
Etape 1 : cadrage .....	10
Etape 2 : diagnostic projet et état des lieux des pratiques .....	11
Enquête par questionnaire .....	11
Enquête de terrain.....	12
Etape 3 : mise en débat des recommandations et réflexion prospective .....	13
Etape 4 : rédaction, appropriation et valorisation.....	14
<b>B. Lecture analytique des questions évaluatives .....</b>	<b>14</b>
<b>III. L'ORGANISATION – MODELE ECONOMIQUE ET STRATEGIE .....</b>	<b>16</b>
<b>A. Valeurs et éthique, les fondements de la formation .....</b>	<b>16</b>
<b>B. Quelle stratégie pour un modèle économique durable ? .....</b>	<b>17</b>
La formation EIDL dans son évolution historique .....	17
Modèle économique.....	21
Les défis de l'EIDL : Questions de coût et de public.....	24
<b>C. Management et organisation RH.....</b>	<b>26</b>
Le CIEDEL, une organisation multitâches.....	26
Un challenge pour les années à venir, le renouvellement de l'équipe .....	28
Communiquer sur quoi et auprès de qui ? .....	29
<b>D. L'écosystème des acteurs dans lequel s'insère le CIEDEL.....</b>	<b>30</b>
Le réseau des anciens.....	30
Le réseau international PROFADEL .....	32
Les réseaux et partenaires nationaux .....	34
L'implantation régionale en Auvergne-Rhône-Alpes.....	36
<b>IV. LES OBJECTIFS ET CONTENUS DE LA FORMATION .....</b>	<b>39</b>
<b>A. L'ingénierie du développement local et l'ouverture thématiques .....</b>	<b>42</b>
Les fondements de l'EIDL.....	42
L'adaptation thématique aux enjeux contemporains .....	44
<b>B. Objectifs pédagogiques de la formation.....</b>	<b>48</b>
La posture apprenante .....	48
Une méthodologie centrée sur l'expertise (mix théorie/pratique) .....	49
Partir du savoir et des expériences des apprenants .....	51
Une formation dont le corps enseignant doit se renouveler .....	52
Le nécessaire renouvellement des formateurs.....	52
L'ouverture au monde et aux autres : place et fonction des interventions externes .....	53
<b>V. L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE DE LA FORMATION EIDL .....</b>	<b>58</b>
<b>A. Type et durée de la formation.....</b>	<b>58</b>
Le modulaire et la formation continue .....	59
Stages et relations avec acteurs de la région.....	61
<b>B. Localisation de la formation.....</b>	<b>62</b>
Les nouveaux outils de formation, entre présentiel et à distance.....	65
<b>C. Délivrer un diplôme d'Etat.....</b>	<b>68</b>
<b>VI. les publics visés et touchés par la formation .....</b>	<b>71</b>
<b>A. Evolution du public, français et étrangers .....</b>	<b>71</b>
Etat des lieux des publics mobilisés.....	71
Evolution et diversification des profils à travers le temps .....	73
<b>B. Les effets de l'EIDL sur les évolutions professionnelles des publics mobilisés .....</b>	<b>74</b>

Illustration des effets sur l'évolution professionnelle à Madagascar.....	77
<b>C. Les effets de l'EIDL sur les évolutions personnelles des publics mobilisés .....</b>	<b>79</b>
Illustration des effets sur l'évolution personnelle à Madagascar .....	81
<b>D. Les effets de la formation EIDL sur les secteurs d'activité a Madagascar .....</b>	<b>83</b>
<b>E. Les effets de la formation EIDL sur le développement des territoires à Madagascar .....</b>	<b>86</b>
Impact au niveau des communes.....	87
Impact au niveau des régions .....	88
Impact sur la politique de la décentralisation .....	90
<b>VII.CONCLUSIONS.....</b>	<b>93</b>
<b>Rétrospection et action .....</b>	<b>93</b>
Une formation plébiscitée par ses apprenants.....	93
L'impact de la formation sur les parcours de vie.....	94
Valeurs, éthique et approches, les fondements de la formation .....	95
Apprendre dans l'action, une pédagogie de partage.....	95
<b>Recommandations et prospective.....</b>	<b>97</b>
<b>Challenge n° 1 : Modèle Economique : Les Défis de l'Incertitude.....</b>	<b>99</b>
Question de coût et de public.....	100
Les ouvertures vers une formation EIDL renouvelée.....	101
Ressources humaines, oser la transition dès maintenant.....	102
<b>Challenge n° 2 : A La Recherche De Nouveaux Publics.....</b>	<b>104</b>
Attractivité renouvelée de la formation, des publics plus divers à convaincre .....	104
<b>En synthèse, quelques recommandations.....</b>	<b>105</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>108</b>
<b>Annexe 1 : L'écosystème des acteurs environnants au CIEDEL .....</b>	<b>108</b>
<b>Annexe 2 : Nombre d'étudiants, selon sources diverses (RNCP et promotion chiffres officiels, autres pas toujours très sûr).....</b>	<b>109</b>
<b>Annexe 3 : Liste des entretiens.....</b>	<b>110</b>
<b>Annexe 4 : Le public touché par la formation. Echantillonnage de l'enquête sur terrain malgache.....</b>	<b>114</b>
<b>Annexe 5 : Analyse FFOM de l'EIDL, par l'enquête terrain à Madagascar .....</b>	<b>115</b>
<b>Annexe 6 : Analyse FFOM de l'EIDL, Focus Groupe France.....</b>	<b>116</b>
<b>Annexe 7 : EIDL 2010-2020 Suivi de la fréquentation par module.....</b>	<b>117</b>
<b>Annexe 8 : Table des illustrations .....</b>	<b>118</b>
<b>Annexe 9 : liste des acronymes .....</b>	<b>120</b>

## I. INTRODUCTION

La question du développement a fait sa place dans les débats de société depuis des décennies. Un tournant s'est opéré à partir du sommet de la terre de 1992, consacrant au niveau mondial le concept de développement durable, visant l'équilibre entre les dimensions environnementales, sociales et économiques du développement, et les capacités de développement pour les générations futures. Les 17 objectifs du développement durable (ODD), à l'horizon 2030, représentent aujourd'hui un cadre incontournable dans la définition des axes majeurs d'intervention et des stratégies internationales, les questions d'éducation et de formation comme les questions de territoires et de développement local y occupent une bonne place.

En parallèle, et en totale contradiction avec ces perspectives de développement durable, le néo-libéralisme politique et économique a amené depuis une trentaine d'années au plan mondial un modèle de croissance prônant la dérégulation des normes de la production et du commerce international. La globalisation économique se caractérise par une recherche incessante de la profitabilité.

Cet antagonisme profond entre développement durable et globalisation néo-libérale se traduit par une multiplication des crises – humanitaires, politiques, financières, sécuritaires, climatiques, sanitaires – qui met en péril les visées humanistes du développement. Les formations au développement sont alors devenues une alternative et veulent favoriser l'émergence d'esprits citoyens et critiques. Elles sont devenues légion au niveau mondial et en Europe en particulier, ces quinze dernières années, et l'offre est aujourd'hui très concurrentielle. Quatre tendances marquent leur évolution récente, face auxquelles il s'agit pour le CIEDEL de se repositionner :

- Ces formations se sont démultipliées dans un format plus court dans la durée et plus axé instruments et produits sur le plan sectoriel, aux dépens d'une visée plus réflexive et globale ;
- L'augmentation de l'offre de formations engendre une plus grande variété de choix pour les candidats intéressés ;
- On constate en revanche une diminution des bourses et autres soutiens financiers pour les participants ;
- Les nouvelles technologies à disposition et l'innovation pédagogique ont propulsé les formations à distance (type MOOC) ou mixtes, liant une partie par apprentissage à distance et enseignement/échanges/stages en présentiel.

Par ailleurs, le développement local est aujourd'hui particulièrement pointé par la globalisation des mutations socio-spatiales et les professionnels du développement convergent tous aujourd'hui vers le « penser global, agir local ». Les dynamiques pluri-acteurs au sein des territoires et les échanges entre territoires locaux se multiplient tout en transcendant les frontières : le phénomène translocal est de plus en plus prégnant.

Dans ces circonstances, le développement local, qui est au cœur de la formation proposée par le CIEDEL depuis 30 ans, revêt une importance capitale en termes d'intégration individuelle et communautaire et de développement sociétal. La gestion multimodale du local et ses interactions à différentes échelles de décision et d'action exige une

participation avisée d'agents toujours mieux formés à la complexité du monde contemporain et aux changements qui le caractérisent, tant sur les plans théorique et conceptuel que sur les plans opérationnel et politique. C'est là le principal atout de la formation EIDL qui doit néanmoins se repositionner (plutôt que de s'adapter, comme elle le fait depuis 30 ans<sup>1</sup> malgré d'importants repositionnements) face au contexte en mutation profonde et aux forces exogènes à l'œuvre. C'est aussi la principale motivation qui anime le CIEDEL à avoir commandité cette étude : se réinventer pour ne pas s'essouffler.

\*\*\*

Notre étude entend répondre aux termes de référence (TDR) et se veut plus que l'évaluation d'une formation ancrée dans le paysage universitaire depuis 30 ans. Elle tirera profit de la longue expérience de la formation EIDL par une analyse rétrospective pour se projeter ensuite dans une étude d'impact prospective. Elle participe ainsi à une réflexion plus globale sur le rôle du CIEDEL comme agent de changement en interaction avec les changements globaux des 20 à 30 prochaines années. C'est le moment opportun pour le CIEDEL de faire une pause réflexive, d'interroger et de porter un regard analytique sur la formation de ses étudiants pour mieux envisager l'avenir.

Les premiers enjeux se dessinent :

- L'étude d'impact prospective est ambitieuse, ses objectifs multiples, son périmètre et son spectre temporel sont larges ;
- C'est la formation EIDL qui est au cœur de l'étude mais l'organisation CIEDEL devra elle aussi pouvoir bénéficier des résultats observés.
- Le CIEDEL ajoute à sa mission principale de formation universitaire et professionnelle des agents de développement des activités de recherche, de maîtrise d'ouvrage et d'œuvre et des activités d'expertise court terme. Dans le cas de la présente étude, en sa qualité de commanditaire, il a accepté de faire porter un regard extérieur sur sa propre pratique.

Nous avons également identifié très vite quelques risques, attenants aux objectifs visés et aux enjeux auxquels ces objectifs souhaitent répondre :

- Travailler avec une équipe qui est en place et à l'œuvre depuis de longues années : les changements souhaitables émanant de notre travail peuvent être interprétés comme une critique du fonctionnement passé et actuel auquel tous s'identifient, et donc plus difficiles à accepter et à enclencher. Quelle énergie individuelle et collective sera versée à l'évolution des cadres (stratégiques, pédagogiques, etc.) futurs ?
- Nous le verrons plus loin, un processus de réflexion interne, dont nous avons compris tardivement les potentialités de sa relation à l'étude, est en cours : le risque est grand que ces réflexions internes et externes soient menées en parallèle et ne soient pas mises en cohérence. Il faudrait éviter de faire l'impasse sur les recommandations émanant de l'externe, même si plus difficilement appropriables.

---

<sup>1</sup> On peut néanmoins considérer que le CIEDEL s'est repositionné une première fois en 2007 à l'issue d'une réflexion sur deux années qui a mené à la certification de la formation EIDL sous sa forme actuelle : « expert en ingénierie de développement local ».

**Tableau 1 : questions évaluatives**

	ORGANISATION	ACTION		
		Objectifs et contenus	Ingénierie (démarches pédagogiques, validation)	Publics
Volet rétrospectif	<p>Vision et évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interroger les postulats fondateurs et la conception du développement</li> <li>• Prise en compte des dimensions transversales genre et jeunesse</li> <li>• Prise en compte des problématiques globales et spécifiques aux pays du Sud</li> </ul>	<p>Identifier les effets de la formation du CIEDEL à trois niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sur les personnes venues en formation</li> <li>• sur leurs organisations qui les emploient</li> <li>• sur les secteurs ou territoires d'action des personnes formées</li> </ul>		
	<p>Financement : Analyse du budget de la formation dans l'organisation et de son évolution</p> <p>Management (administration, communication, formations)</p> <p>Réseaux existants (raison d'être, rôle, composition, attentes)</p>	<p>Objectifs de la formation</p> <p>Résultats escomptés</p> <p>Lecture analytique des contenus et de leurs évolutions</p> <p>Acquis (résultats obtenus)</p>	<p>Evolutions de l'ingénierie de formation :</p> <p>Appréciation de la pertinence de la formation présentielle et modulaires (durée et intensité de la formation)</p> <p>Pertinence et efficacité de la pédagogie expérientielle : valeurs ajoutées du stage et du tutorat</p> <p>Equipe pédagogique et enseignante (choix, diversité, disciplines, expériences, niveaux)</p>	<p>Attentes des participants Débouchés / insertions professionnelles</p> <p>Est-ce qu'il y a un effet de vase-communicant en termes de perte/gain de publics entre les nouvelles formations proposées par le CIEDEL et EIDL ?</p> <p>Concurrence avec d'autres formations ailleurs ?</p>
Volet prospectif	Reformulation de la vision de la formation par de nouveaux objectifs (à 20 ou 30 ans) et les chemins de changement			
	<p>Lecture actualisée des postulats fondateurs</p> <p>Evolutions souhaitables des dimensions transversales genre et jeunesse</p> <p>Analyse des relations partenariales (évolution des postures, réseaux)</p> <p>Conditions cadres de poursuite de la formation et d'accès</p>	<p>Repenser les contenus et les cursus de formation au regard de l'analyse du contexte (forces exogènes) et des changements institutionnels souhaités (forces endogènes)</p>	<p>Evolution des interventions extérieures : ouverture et mise en réseau – lien avec tutorat / stages</p> <p>Identification des enjeux de demain à relever sur le plan de la formation</p> <p>Adaptabilité de la formation aux crises systémiques</p> <p>Technologies pédagogiques : présentiel, virtuel, méthodes mixtes</p>	<p>Evolution des publics à former : pertinence de l'inclusion de nouveaux publics (jeunes en formation initiale, élus, etc.)</p>

## **II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

La méthodologie que nous proposons est orientée changement. La théorie du changement est une méthode qui vise à expliquer comment une intervention est censée contribuer à un changement sur le plan du développement. Tenant compte de la complexité de ce que représente le développement durable dans un monde contemporain fait d'antagonismes et de tensions, il est primordial de dépasser la stricte planification opérationnelle, même si son importance demeure entière, et de l'englober dans une réflexion plus large cherchant à comprendre les causes des problèmes rencontrés et à formuler des voies de résolution intégrant les différentes facettes de la réalité : analyse multi-échelles du contexte dans une perspective systémique et cohérente, finalités et objectifs des processus envisagés, hypothèses sur causes et effets, prise en compte des risques et des incertitudes de manière à évaluer la faisabilité des actions engagées, réflexion prospective.

La théorie du changement ne vient pas contredire les cadres logiques mis en place pour définir les différentes étapes d'un processus, elle les enrichit et les approfondit, par une ouverture conceptuelle sur ce que représente le développement aujourd'hui et l'adoption d'une attitude à la fois ambitieuse et modeste : se positionner clairement par rapport à différentes interprétations du développement et argumenter en faveur d'une certaine vision du monde et de son futur ; admettre que seule la concertation entre avis et points de vue contrastés permet d'avancer vers des solutions consensuelles en mesure d'atteindre les objectifs visés.

### **A. DES PRINCIPES METHODOLOGIQUES QUI GUIDENT NOTRE ACTION**

Un comité de pilotage de l'évaluation est constitué avec des personnes salariées du CIEDEL, des membres du CA, un représentant de la Région Auvergne Rhône-Alpes, des représentants de l'AFD et du MEAE et un représentant du F3E. Il a pour rôle de suivre le processus et d'appuyer les consultants lorsque nécessaire. Il est convoqué à des moments clés de validation des livrables et de mise en discussion des avancées. Ce groupe est à la fois légitime du fait de son hétérogénéité et opérationnel.

Il est bon de préciser qu'en parallèle à notre étude d'impact prospective, le CIEDEL mène une réflexion interne sur l'adaptation à court terme du contenu de l'EIDL. Cette démarche vise à rendre la formation plus attractive à de nouveaux publics en offrant un parcours plus flexible, qui soit en mesure de s'adapter aux intérêts et aux disponibilités des différents candidats. Ce nouveau cursus EIDL sera soumis au renouvellement de l'accréditation 2022 par le cadre national mis en place par l'Etat français pour la formation professionnelle (RNCP).

Nous avons pu assister, en tant qu'observateurs, à un séminaire d'équipe en octobre 2020. Par manque d'information sur les suites apportées à ces 2 journées de réflexion, nous n'avons pas intégré les résultats qui ont émané de ce séminaire dans notre étude. Nous espérons que le CIEDEL saura voir dans nos travaux respectifs leur

complémentarité et mettre à profit notre point de vue externe au bénéfice des chantiers en cours et internalisés.

### *Une approche participative*

L'approche méthodologique globale est participative et souhaite être particulièrement accessible pour assurer l'appropriation des résultats de l'exercice par le plus grand nombre.

La position d'externalité des consultants offre un appui décisif en garantissant la neutralité de l'avis exprimé et l'écoute bienveillante de toutes les parties prenantes. Nos compétences en diagnostic organisationnel, en accompagnement du changement, en observation ethnographique, en animation de groupes et retours d'expériences ont été mises à profit afin de croiser les perspectives et éclairer les situations opérationnelles. Ceci représente une innovation majeure dans le regard que porte le CIEDEL sur son offre de formations, la grande majorité des changements opérés au cours des 30 ans d'existence de l'EIDL ayant été opérés à travers des processus internes de réflexion au sein de leur équipe, ayant cependant parfois mobilisé son réseau de partenaires ou d'anciens étudiants. Par notre observation et analyse externalisée, nous pensons offrir un regard neuf et voulons donner sens et place à l'ensemble des propos recueillis auprès des membres du CIEDEL, de leurs anciens étudiants et de leurs partenaires externes.

L'analyse qui est en cours sera au service de l'expression et de la mise en commun des expériences vécues de la formation. La posture que nous adoptons est celle de la facilitation et de la traduction : faciliter l'émergence de toutes les voix, traduire les apports individuels en les accompagnant pour les mettre au service d'une intelligence collective.

L'expérience montre que ces dynamiques participantes sont doublement utiles : d'une part elles garantissent la pertinence et la légitimité des décisions qui peuvent découler de notre analyse, mais d'autre part, elles représentent un temps et un lieu de valorisation des personnes, de leurs compétences et de leurs vécus. Par la mise en commun "des paroles et des actes" (pour reprendre les termes de la philosophe Hannah Arendt), des questions, des exigences et des difficultés, un savoir commun se manifeste et se consolide.

Deux grandes étapes guident notre exercice :

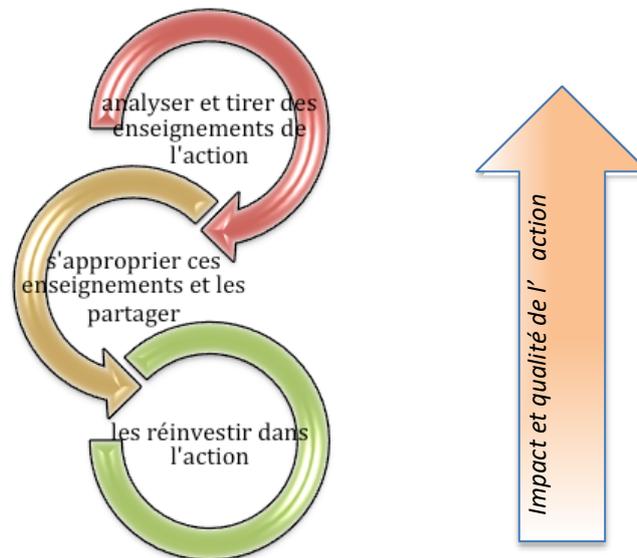
- Le diagnostic organisationnel et l'état des lieux de la pratique EIDL
- La réflexion stratégique et prospective.

Le temps de diagnostic permet d'appréhender de façon plus complète et avec davantage de recul les pratiques et les points de vue hérités de la situation antérieure. Le temps de réflexion stratégique et prospective offre l'opportunité d'avancer des recommandations stratégiques et des pistes opérationnelles pour pérenniser l'action.

En tant que moment propice et spécifique à l'apprentissage, ce temps d'évaluation doit permettre au CIEDEL de prendre du recul dans son action et d'élaborer une

démarche concertée avec l'ensemble des parties prenantes de sa formation EIDL, appelée à être repensée pour s'inscrire dans la durée, voire pour changer d'échelle. Les enseignements acquis grâce à cette étude d'impact prospective devraient permettre d'en améliorer la mise en œuvre et l'adaptabilité.

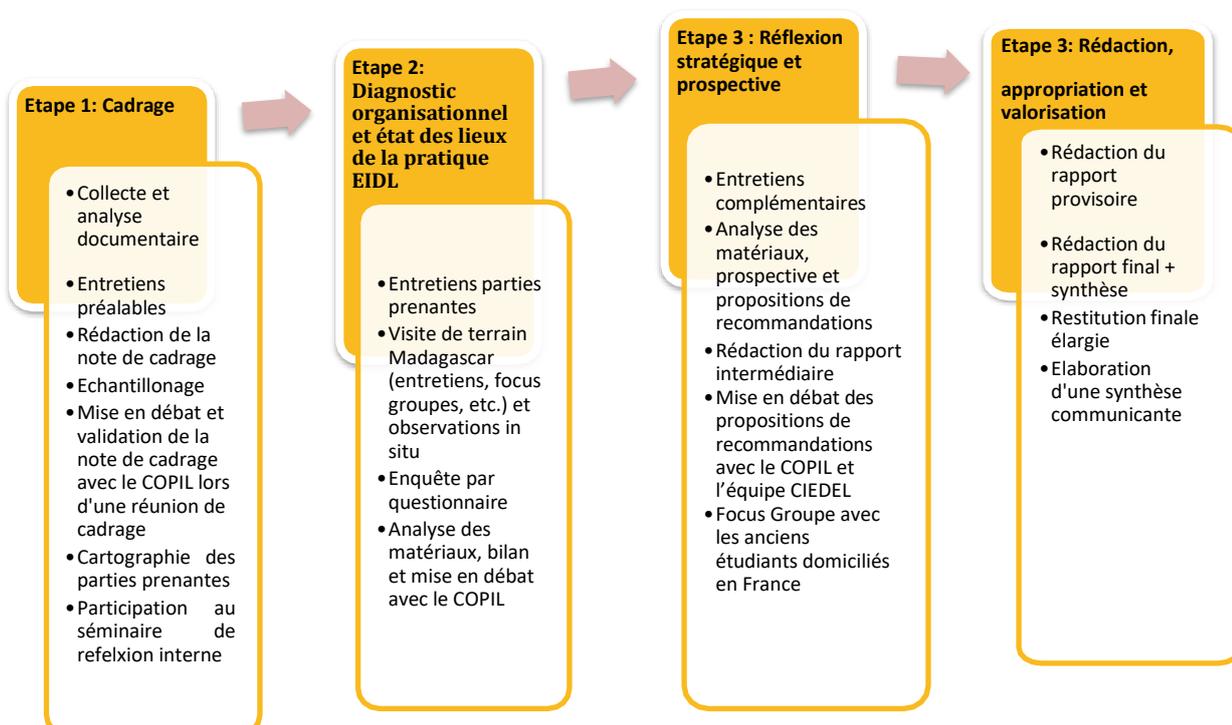
**Figure 1 : L'amélioration continue ou la boucle d'apprentissage :**



Source : propre

La méthodologie, que nous détaillons ci-après, a fait l'objet de discussions préalables avec le comité de pilotage de l'étude et a été validée à l'issue de la réunion de cadrage, de manière à nous adapter au mieux aux attentes des commanditaires.

**Schéma 1 : Synthèse des étapes et des outils mobilisés**



### *Etape 1 : cadrage*

Avant d'opérer, il convenait de procéder à l'étape dite de cadrage qui avait pour objectif de revenir sur l'offre et la demande, de manière critique et objective, et d'échanger sereinement sur le périmètre de l'étude, ses enjeux, les risques perçus, etc. Il fallait s'assurer que l'offre et la demande étaient au diapason, qu'il ne subsistait aucun malentendu et que les tenants de la participation étaient correctement perçus.

Dans le cas du présent exercice, la multiplicité des objets à observer et le caractère prospectif rendaient l'étude ambitieuse et il s'agissait d'adopter une approche d'emblée compréhensive (c'est à dire participative et apprenante) pour garantir l'appropriation du processus et de ses résultats par l'ensemble des acteurs impliqués.

Des premiers entretiens ont d'abord été conduits pour s'assurer de la compréhension et de la prise en compte des différents points de vue au sein du CIEDEL et recueillir quelques points de vue extérieurs.

Une première revue de la documentation fournie a aussi été effectuée et est venue enrichir notre note de cadrage. De multiples matériaux existaient déjà qu'il s'agissait dans ce premier temps d'intégrer pleinement à la compréhension du cahier des charges : enquêtes annuelles de satisfaction des étudiants, étude d'impact de la formation sur les apprenants dans le cadre du module évaluation du programme de formation du CIEDEL, évaluations internes par les enseignants dans le cadre du renouvellement de l'inscription de la formation au RNCP, matériaux du réseau international PROFADEL, étude prospective lors de la mise en place de la formation EIDL puis évaluation après 10 années d'existence.

La rédaction de la note de cadrage a visé à synthétiser ces divers apports et à préciser ce qu'était, à l'issue de cette étape liminaire, notre compréhension approfondie des enjeux et des objectifs de l'étude d'impact prospective de la formation EIDL. Cette note a été présentée lors d'une réunion de cadrage tenue le 30 septembre 2020 avec le COPIL. Cette réunion a été suivie d'un séminaire d'équipe auquel nous avons pu participer et procédé à un exercice d'intelligence collective : la cartographie des parties prenantes qui a identifié les acteurs concernés de près ou de loin par la formation EIDL : anciens étudiants, étudiants actuels, enseignants, partenaires, bailleurs, etc. Cette cartographie (annexe 1) a permis de confirmer et d'amender l'échantillonnage pressenti. Elle a mis également en évidence quelques tendances que nous avons cherché à confirmer ou infirmer dans les étapes qui ont suivi : Le CIEDEL estime qu'il pourrait avoir plus d'influence dans son environnement externe et que son impact se limite trop à sa sphère interne (salariés et étudiants).

## *Etape 2 : diagnostic projet et état des lieux des pratiques*

La phase de diagnostic organisationnel et d'état des lieux des pratiques a ensuite permis une analyse de la place de la formation EIDL dans le fonctionnement du CIEDEL, du fonctionnement de l'action (la formation en elle-même selon les axes d'analyse développés plus haut), des relations tissées avec les partenaires (l'écosystème local) ainsi que des réalisations accomplies (effets) pouvant lui être imputées ou auxquelles elle aura contribué, de la perception des partenaires et des bénéficiaires eux-mêmes des résultats observés.

Cette phase a convoqué une multitude d'outils et a été mise en œuvre simultanément par les consultants, opérationnels de suite<sup>2</sup> : Jean-Claude Bolay et Charlotte Boisteau étaient positionnés en coordination et appui des fonctions supports remplies par Philippe Alonzo et Haingo Randrianarivony.

### *Enquête par questionnaire*

Le recours à Philippe Alonzo, statisticien, nous est apparu nécessaire pour conduire l'enquête par questionnaire auprès de l'ensemble des anciens étudiants ayant suivi tout ou partie de la formation EIDL entre 1990 et 2020<sup>3</sup>. L'enquête s'est déroulée du mois d'octobre 2020 au mois de janvier 2021. Elle a été élaborée avec l'aide du logiciel Sphinx IQ2 et diffusée auprès d'environ 1000 étudiants qui ont suivi cette formation.

Le questionnaire en ligne a souhaité apprécier la satisfaction des anciens apprenants de l'EIDL et leur perception des choix pouvant être aujourd'hui opérés pour renforcer l'action. L'analyse par questionnaire a permis en effet d'obtenir des données quantitatives à des questions précises<sup>4</sup>.

L'enquête a permis de recueillir 233 réponses, soit un taux de retour d'environ 23%, ce qui est satisfaisant par rapport au taux moyen de réponses pour des enquêtes en ligne qui se situe autour de 15%. Ces répondants constituent un échantillon de volontaires. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif des étudiants qui ont suivi la formation du CIEDEL. Pour autant, les réponses n'en sont pas moins significatives.

Les anciens étudiants qui ont répondu à l'enquête ont pour une majorité d'entre eux (57%) réalisé leurs études entre 2011 et 2020.

---

<sup>2</sup> Tenant compte de la pandémie COVID 19, nous n'avons pas prévu de déplacements internationaux. En revanche les déplacements locaux ont partout été compromis et la très grande majorité des entretiens se sont tenus à distance. La connaissance que chacun a du terrain et de ses acteurs a facilité ce travail. Les focus groupes n'ont pas pu être réunis non plus, sauf à Madagascar, lors de l'étude de terrain menée en novembre 2020.

<sup>3</sup> Une cinquantaine d'adresses mails n'ont pas fonctionné. Quelques étudiants nous ont adressé un message selon lequel, ils n'avaient pas suivi cette formation ou qu'ils étaient en cours de formation.

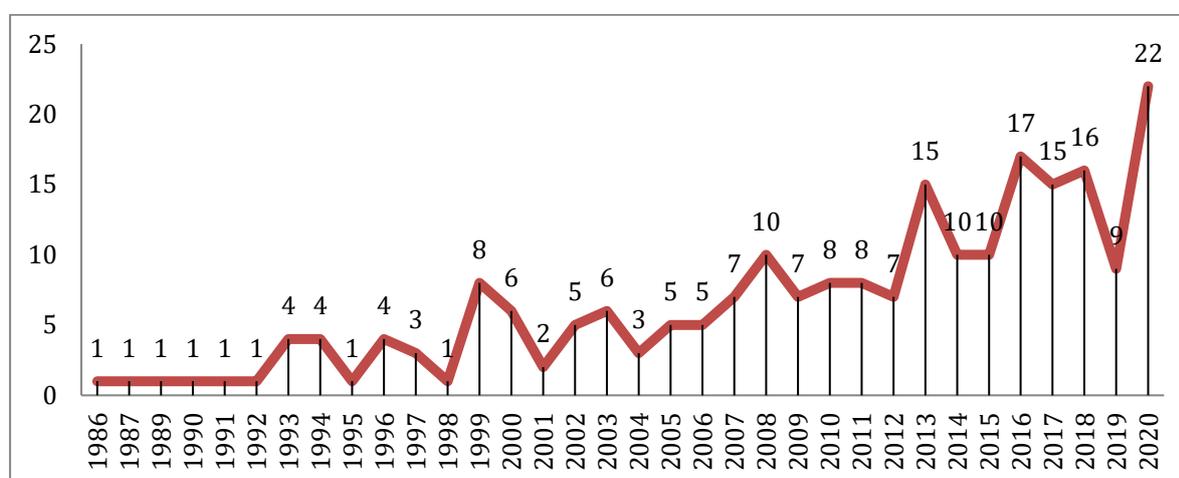
<sup>4</sup> Nous avons formulé nos questions à l'issue d'une phase d'entretiens qui nous aura justement permis de les affiner.

Figure 2 : Année de formation des anciens diplômés de l'EIDL ayant répondu au questionnaire

Année	f	%
1990	4	2
1991-1995	11	5
1996-2000	22	10
2001-2005	21	9
2006-2010	37	17
2011-2015	50	22
2016-2020	79	35
Ensemble	224	100
Non réponse	9	4
TOTAL	233	

Source : propre

Figure 3 : Répartition des anciens diplômés ayant répondu au questionnaire selon leur année de formation (en effectifs)



Source : propre

#### Enquête de terrain

Les TDR proposaient un ou plusieurs déplacements sur les terrains où se situent le plus grand nombre d'anciens apprenants. Le contexte actuel ayant rendu quasi impossible tout déplacement international, nous avons pensé judicieux de nous appuyer sur une consultante internationale basée à Antananarivo, avec laquelle nous collaborons fréquemment. Sa connaissance du contexte a été un formidable atout pour appréhender et analyser les résultats des outils convoqués. Le choix de Madagascar

nous a semblé opportun du fait du nombre d'anciens apprenants pointé dans les TDR et du poids croissant que ce pays représente dans la coopération internationale française.

Le travail sur le terrain à Madagascar a permis d'observer l'impact de la formation sur les professionnels qui en ont bénéficié et sur les institutions et entreprises dans lesquelles ils sont insérés, dans leur carrière professionnelle comme dans l'essor de leurs organismes d'appartenance. Plus largement, nous avons pu discerner comment ces agents de développement sont des acteurs de changement dans la société malgache à laquelle ils appartiennent. Une attention particulière a été portée sur les effets en termes de développement local et territorial. Haingo Randrianarivony s'est entretenue avec 17 personnes concernées, avec 3 employeurs et 5 partenaires locaux. Au-delà des entretiens personnalisés, elle a été en mesure d'organiser un focus groupe pour recueillir une parole collective à titre prospectif sur le devenir de la formation et les changements en termes de développement territorial. La pratique et les praticiens ont été au cœur de cette observation et de notre analyse.

Il est à noter que le CIEDEL s'est dit intéressé à répliquer au Burkina Faso et en France la méthodologie que nous avons appliquée localement, pour recueillir plus largement le point de vue d'acteurs de ces deux pays dans lesquels le CIEDEL est fortement implanté (au travers de ses actuels et anciens étudiants). Les conditions sanitaires en France et sécuritaires au Burkina Faso ont rendu hypothétiques ces initiatives du CIEDEL. Nous avons néanmoins accepté d'organiser un focus groupe avec les anciens étudiants résidant en France pour aller plus loin en matière d'effets et d'impacts de la formation et vérifier quelques hypothèses. Il s'est tenu par visioconférence le 26 mars 2021.

Cette phase de diagnostic s'est conclue par l'analyse des matériaux acquis : entretiens approfondis, étude de terrain à Madagascar, questionnaire auprès des anciens étudiants, pour établir un bilan sur la base duquel nous avons organisé une première restitution (à chaud) le 3 décembre auprès de deux membres de l'équipe CIEDEL en charge de suivre notre travail.

### *Etape 3 : mise en débat des recommandations et réflexion prospective*

La troisième étape de notre étude a consisté à prendre du champ par rapport à l'observation et à penser les perspectives. La formation EIDL pourrait (ou pas) changer d'échelle (géographique, temporelle, institutionnelle, technologique), notre étude devait ainsi contribuer à nourrir la réflexion stratégique et prospective.

Cette phase s'est ouverte par deux restitutions intermédiaires visant la mise en débat des résultats observés :

- Un COPIL le 14 janvier 2021 et
- Une réunion de restitution à l'équipe du CIEDEL le 15 janvier 2021.

A l'origine, un atelier en interne au CIEDEL (salariés, CA, apprenants) avec une éventuelle ouverture sur les partenaires et personnes ressources avait été pensé pour reformuler la vision à 20-30 ans du développement local et de la formation EIDL au sein du CIEDEL et esquisser les voies pertinentes de changement à suivre. Mais le CIEDEL a préféré lui substituer les deux restitutions, plus pragmatiques, qui ont mis en débat les recommandations formulées dans notre rapport intermédiaires.

Nous sommes par la suite intervenus dans un événement lié aux festivités anniversaire des 30 ans du CIEDEL, dans lequel nous avons socialisé nos analyses et pris part à une table ronde portant sur l'évolution des formations en développement local. L'atelier s'est tenu à distance le 29 avril 2021 et a réuni près d'une centaine de participants.

#### ***Etape 4 : rédaction, appropriation et valorisation***

Cette phase était principalement consacrée à l'écriture et à l'appropriation des résultats de l'étude. Dans un premier temps un rapport provisoire incluant l'ensemble des matériaux produits a été rédigé. Nous avons bénéficié du temps nécessaire à la prise de recul pour tirer des différents matériaux une analyse pertinente.

La mise en discussion du rapport provisoire lors des deux réunions de restitution précitées est venue enrichir le rapport et amorcer son appropriation.

Les remarques et amendements du COPIL et des réflexions menées avec l'équipe du CIEDEL ont été livrés de manière consolidée aux consultants.

A ensuite découlé la rédaction du rapport final et synthèse, validée par le COPIL et présentée lors d'un temps fort du CIEDEL (dans le cadre de ses 30 ans).

Une synthèse communicante a été élaborée : 4 pages de valorisation sur les effets de la formation EIDL depuis 30 ans (du volet rétrospectif de l'étude et lignes directrices prospectives). Ce travail a été confié à des graphistes et éditeurs avec qui nous collaborons fréquemment pour réaliser cette mise en communication de nos travaux.

#### **B. LECTURE ANALYTIQUE DES QUESTIONS EVALUATIVES**

Le CIEDEL, Centre International d'Etudes pour le Développement Local, est un institut universitaire rattaché à l'Université Catholique de Lyon. Son histoire remonte à 1944, alors qu'il naissait comme Institut Social afin d'ouvrir, au sortir de la guerre, les étudiants aux questions de société. Le CIEDEL, sous sa forme actuelle, est créé en 1990 et propose des formations diplômantes et certifiantes pour les professionnels français et étrangers, ainsi que des formations courtes, thématiques, stratégiques et pratiques, et des formations sur mesure.

La formation « Expert en ingénierie du développement local – EIDL », objet de la présente étude d'impact prospective, a été mise en place en 2007<sup>5</sup> et a permis jusqu'à

---

<sup>5</sup> Néanmoins la formation « Ingénierie de développement local » existait depuis la naissance du CIEDEL mais délivrait un diplôme de l'Ucly.

aujourd'hui, la formation de quelque 1500 professionnels<sup>6</sup> en provenance de 60 pays, dont les plus représentés sont la France, le Mali, Madagascar, le Burkina Faso et Haïti, avec une majorité en provenance des pays francophones d'Afrique.

Le CIEDEL s'appuie sur une méthodologie qui part des expériences des participants et reflète la mixité de leurs parcours professionnels, de leurs appartenances culturelles, et de la variété de leurs connaissances, expériences et savoir-faire.

La formation se déroule sur 9 mois correspondant à une année universitaire. De niveau master 2, elle comprend 1049 heures d'activités. Elle peut être suivie en formation longue sur un an, par modules sur plusieurs années, ou en VAE (validation des acquis de l'expérience). Elle accueille en moyenne entre 20 et 25 étudiants annuellement. Son budget annuel est de l'ordre de 245.000 euros. Les frais de scolarité se montent pour chaque étudiant à 7.800 €. Un système de bourses de co-financement existe.

L'étude que propose le CIEDEL est ambitieuse et représente un enjeu majeur dans la réinvention de la formation EIDL. Elle est conçue comme une étude d'impact prospective visant à tirer profit des résultats obtenus au cours de cette longue période qui a permis la formation, en France comme à l'étranger, de quelques 1500 agents de développement.

L'analyse rétrospective tend à évaluer ses effets au niveau des individus formés dans ce cadre, par les connaissances acquises à titre personnel, leurs conséquences sur le parcours professionnel des personnes diplômées, leur insertion institutionnelle et la valeur ajoutée pour l'institution dans laquelle ils sont insérés. Nous avons appréhendé l'évolution des orientations conceptuelles et pédagogiques ainsi que des contenus de l'enseignement, des méthodes utilisées et des instruments didactiques mis à profit pour enrichir l'EIDL.

La démarche plus prospective a visé à redéfinir sur cette base et dans un dialogue intense avec les responsables et l'ensemble des salariés du CIEDEL le périmètre de la formation EIDL afin que celle-ci continue d'être en mesure de renforcer les capacités pédagogiques et institutionnelles mises en œuvre par l'organisation et d'orienter la formation face aux défis actuels et futurs que représente le développement local et territorial.

A la lecture des questions évaluatives figurant dans les TDR, nous avons dégagé 4 axes d'analyse qui structurent la suite de notre rapport :

1. L'organisation
2. Les objectifs et contenus de la formation
3. L'ingénierie pédagogique
4. Les publics visés et touchés par la formation.

---

<sup>6</sup> Après analyse, il ressort que les 1500 apprenants comprennent l'ensemble des individus ayant suivi tout ou partie de la formation EIDL.

### **III. L'ORGANISATION – MODELE ECONOMIQUE ET STRATEGIE**

Le CIEDEL, Centre International d'Etudes pour le Développement Local, est une association indépendante, anciennement rattachée institutionnellement à l'Université Catholique de Lyon (UCLy). Son histoire remonte à 1944, alors que le centre naissait comme institut Social afin d'ouvrir, au sortir de la 2e guerre mondiale, les étudiants aux questions sociétales et à des valeurs morales inspirées du catholicisme social. Le CIEDEL est créé en 1990 comme Institut de l'UCLy et propose dès cette date la formation en ingénierie de développement local, dont l'intitulé se modifie à la demande du RNCP dès 2007 en EIDL (Expert en ingénierie de développement local). En 2005, à la demande des responsables du CIEDEL de l'époque, le centre prend son indépendance et n'est plus membre à part entière de l'UCLy. Le CIEDEL demeure cependant un institut associé à la Faculté des Sciences Juridiques, Politiques et Sociales de l'UCLy. Le diplôme du CIEDEL est délivré par l'UCLy et les étudiants sont inscrits comme étudiants de l'UCLy. A ce titre une convention lie le CIEDEL à l'UCLy. Mais n'étant plus une entité à part entière de l'université, le CIEDEL perd son financement qui est remplacé par un système mixte de subventionnements publics et privés, de prises en charge des frais de scolarité par les étudiants, et de rémunérations émanant d'expertises nationales et internationales opérées par les membres du CIEDEL<sup>7</sup>. Il obtient en 2006 sa reconnaissance en qualité de titre RNCP de Niveau 7, reconnu par l'Etat et enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles.

#### **A. VALEURS ET ETHIQUE, LES FONDEMENTS DE LA FORMATION**

Dans la présentation de son projet associatif téléchargeable sur internet, le CIEDEL met en exergue sa vision du développement et les valeurs auquel le centre se réfère<sup>8</sup> : « Il s'inscrit dans la recherche d'un monde plus juste où le développement est conçu comme participant à l'épanouissement humain. La mesure des améliorations est ainsi autant qualitative que quantitative, matérielle ou économique ». Un fondateur du CIEDEL, aujourd'hui membre du Conseil d'administration (CA) ajoute que ces fondements, à caractère éthique, demeurent les bases des actions du CIEDEL et qu'elles sont transmises par l'EIDL aux professionnels qui suivent la formation. Ces valeurs se traduisent en méthodes pour travailler avec les gens de manière ouverte, allant vers une vraie participation. Pour un ancien étudiant français toujours proche du CIEDEL, le centre a « cette force de respecter l'identité profonde de chacun et de créer l'espace qui fait sens commun ». L'actuel directeur du CIEDEL ajoute, à son tour : « la finalité est de contribuer au changement par la formation des acteurs du développement ... Si les personnes qui ont suivi la formation ont ensuite une certaine

---

<sup>7</sup> Selon le Directeur du CIEDEL, cette perte de financement émanant de l'UCLy doit être replacée dans un contexte plus large dès lors que l'Université avait préalablement décidé, pour redresser ses comptes de ramener à zéro le déficit autorisé pour le CIEDEL comme pour tous les autres instituts. A cela s'ajoutait le blocage de tout nouveau recrutement au CIEDEL. Lors du passage du CIEDEL en association loi 1901, la négociation a permis un appui financier régressif jusqu'en 2011 qui assurait la transition.

<sup>8</sup> <https://www.ciedel.org/lassociation/>

éthique, c'est gagné ». Un autre membre du CIEDEL explique que bien que le CIEDEL émane à l'origine d'une université catholique, tous ses membres adoptent une posture totalement a-religieuse, et cela depuis sa création. Elle ajoute qu'il n'y a pas de consensus sur une « posture morale » à adopter, mais une reconnaissance dans des valeurs.

Expression intéressante car, effectivement, parmi la trentaine de personnes interrogées au cours de notre étude, la question des valeurs et de l'éthique est rarement abordée telle qu'elle, mais elle demeure en filigrane, lorsqu'elles évoquent leur posture, tant professionnelle que personnelle. Et l'humanisme propre à la démarche du CIEDEL se traduit par la ligne directrice donnée à l'EIDL. Il ne s'agit pas d'une formation technique avec des solutions « mécaniques », mais d'une formation basée sur ces principes et à partir desquels on construit des outils de développement et on interroge la place de l'homme dans le développement et son rapport aux autres. Sachant cela, un membre du CIEDEL s'interroge si le titre de la formation « expert en ingénierie du développement local » n'entre pas en dissonance avec les valeurs proclamées par le CIEDEL. Il peut induire en erreur les étudiants « qui se prennent pour des experts qui savent faire mais qui, pour la plupart, ne se remettent pas assez en question sur leur position et leur personne ».

Il reste que la dimension humaniste et les valeurs qu'elle comprend distinguent l'EIDL de nombre de formations similaires sur le développement territorial. Cela en fait sa singularité et doit absolument être préservé à l'avenir. En la période historique que nous vivons de crise sanitaire, économique et écologique, il est fort à parier que l'éthique, la conscience et l'engagement se renforceront comme référents individuels et sociétaux. L'EIDL est porteur de ces valeurs, il mériterait donc de mieux les mettre en évidence dans la communication à son sujet.

## **B. QUELLE STRATEGIE POUR UN MODELE ECONOMIQUE DURABLE ?**

### ***La formation EIDL dans son évolution historique***

Le CIEDEL, tel qu'il apparaît aujourd'hui, dans sa stratégie et son modèle économique, remonte à 2005, lorsqu'il se détache administrativement de l'UCLy et devient une association, selon la loi de 1901. Il acquiert ainsi une autonomie revendiquée et correspondant mieux à la flexibilité requise par l'expertise et les appels d'offres, tout en s'ouvrant à la maîtrise d'ouvrage de projets de développement.

L'avantage est la totale indépendance dans laquelle se place le CIEDEL, et ce même si des liens importants demeurent avec l'UCLy : deux membres du rectorat siègent au conseil d'administration du CIEDEL, le CIEDEL établit ses bureaux et ses salles de cours dans les bâtiments de l'UCLy, et le diplôme de la formation EIDL est cosigné par le recteur de l'UCLy. Les répercussions négatives sont, d'une part, la nécessité absolue de trouver des financements pour soutenir la formation (sur le plan de son fonctionnement ainsi que pour des bourses à octroyer aux étudiants) et, par ailleurs, une surcharge de travail en continu pour tous les membres du CIEDEL, engagés à la

fois dans la formation, dans l'expertise internationale, et pour certains à d'autres tâches de fundraising, de promotion et de négociations institutionnelles. Pour certains interlocuteurs, le CIEDEL fait face à un problème de statut et « s'il se veut une association alors il faut qu'il ait un conseil d'administration plus fort en se dotant de personnalités, notamment européennes, pour à la fois marquer son ouverture et appuyer une équipe fragilisée aujourd'hui ».

Autre temps fort, en 2006, avec la reconnaissance officielle de la formation EIDL en qualité de titre RNCP professionnel de niveau 7, reconnu par l'Etat et validant les compétences professionnelles de tout diplômé de l'EIDL et l'enregistrement de son titre sur le répertoire national de certifications professionnelles. Cette inscription valorise plus encore la formation et renforce sa crédibilité auprès du public intéressé.

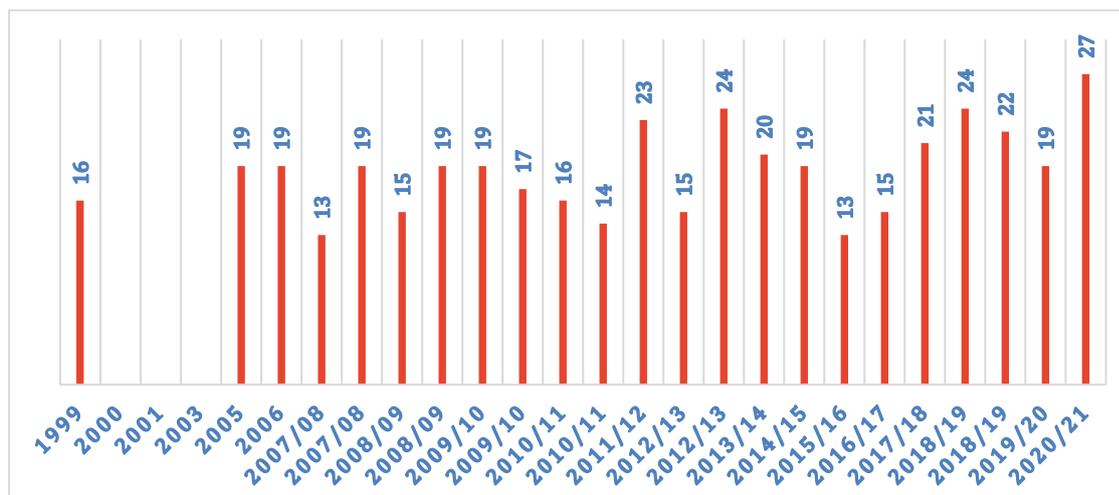
2011 marque une étape importante dans la reconfiguration de la formation EIDL. Face à la baisse de participants à la formation, par manque de disponibilité – car rappelons qu'il s'agit de professionnels déjà engagés dans la vie active – décision est prise de transformer la formation offerte sur deux années universitaires en une formation réalisée sur une seule année, 12 mois dans un premier temps, puis 9 actuellement. Cette formule implique des changements dans l'organisation et le contenu de la formation. Les stages individuels sont supprimés du temps de la formation et des choix sont opérés dans les contenus de manière à garder l'essentiel de ce qui fait la force et l'originalité de l'EIDL.

Cette évolution marquante de la formation n'a pas eu les effets attendus en termes d'augmentation notoire du nombre d'étudiants. Il y a beaucoup de fluctuations au cours des années et le nombre de 24 étudiants requis pour équilibrer le budget n'est pas toujours assuré à partir de 2011<sup>9</sup>. Il varie entre 13 et 27, mais identique ou supérieur à 24 étudiants, uniquement à trois reprises.

---

<sup>9</sup> Les chiffres fournis par le CIEDEL sont parfois aléatoires et sujets à discussion dès lors que selon les deux sources principales d'information, rapports annuels d'activité et demandes de renouvellement RNCP, les données ne sont pas toujours identiques (nous avons sélectionné le chiffre le plus élevé). Cela se doit en particulier au fait que certains étudiants viennent suivre la formation sur plusieurs années et peuvent à ce titre être comptabilisés une seule fois ou pour chaque venue en formation.

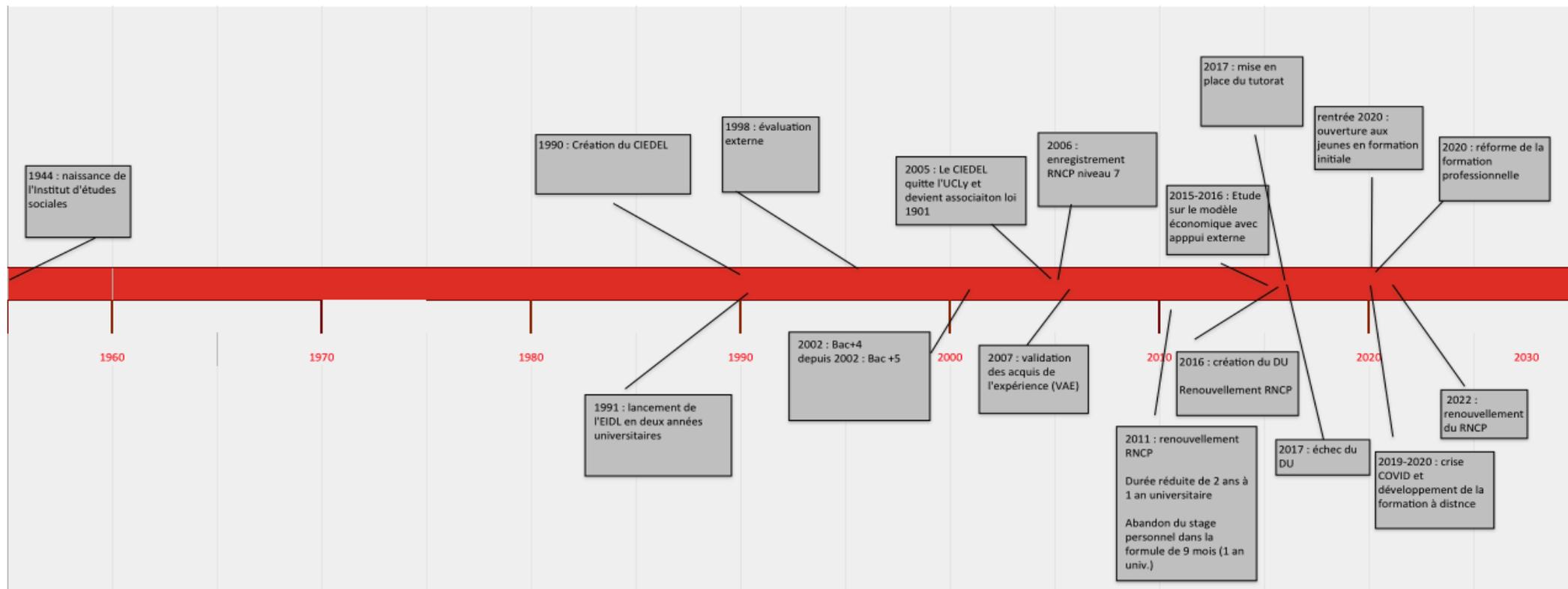
Figure 4 : Evolution du nombre d'étudiants de l'EIDL



Source : propre

Il est donc probable que la durée de la formation ne soit pas le seul facteur de variation du nombre d'étudiants au cours des années. Selon les propos tenus par certains répondants, plusieurs facteurs se compléteraient pour expliquer cette situation : une concurrence toujours plus forte en France et au plan international sur le marché de la formation ; des difficultés accrues pour l'obtention de bourses pour les étudiants étrangers et de financements institutionnels pour les étudiants travaillant ou vivant en France ; l'octroi de visas toujours plus ardu pour le ressortissants de pays hors de l'Union Européenne et espace Schengen, une durée qui demeure importante pour des professionnels occupant des positions relativement élevées dans leur hiérarchie institutionnelle ; le coût élevé de la formation ; et peut-être, selon les propos d'un interlocuteur, un manque d'identification du public cible qui transforme l'EIDL en une formation au message ambigu selon le contexte territorial et l'implication professionnelle de chaque candidat potentiel.

Figure 5 : Frise de temps du CIEDEL et de ses évolutions



Source : propre

## *Modèle économique*

En 2016, une consultation externe était mandatée auprès de Mme A. Insua dans le but d'analyser le modèle économique du CIEDEL. Elle mettait en évidence la reconnaissance des compétences du CIEDEL, la polyvalence de ses membres, et leur grande expertise des pays du Sud, la qualité de ses partenariats et le rôle joué par le réseau des anciens. En contrepartie, les faiblesses du centre se trouvaient liées au modèle économique déséquilibré (absence de fonds propres et trésorerie insuffisante) à quoi s'ajoutaient une surcharge de travail et un épuisement de l'équipe. Elle mettait en garde contre l'aggravation des déficits et la baisse des subventions. Et recommandait, entre autres, une diversification des ressources, le développement de formations externes, et la mise en place d'un pilotage partagé des différentes activités du CIEDEL.

Il est intéressant de constater qu'une seule interlocutrice a évoqué ce rapport. Selon l'actuel directeur du CIEDEL, qui n'occupait pas ce poste à l'époque, les conclusions du rapport n'ont pas été prises en compte par le centre. Il pourrait être judicieux que le CIEDEL s'y replonge et examine ce qui est encore d'actualité.

Certaines des questions soulevées par la consultante trouvent pourtant un écho dans les propos tenus par les répondants. Les personnes qui se prononcent sur ce thème encouragent le CIEDEL à trouver un modèle économique plus sûr. Comme l'exprime l'un d'entre eux : « Face aux contraintes financières, il faut diversifier les sources de financement, car l'argent public est de plus en plus rare et la concurrence dans le domaine de la formation est toujours plus grande ». De fait, cet équilibre financier précaire a impliqué, il y a deux ans, un plan social et le licenciement de 2 collaborateurs.

Comme déjà dit, il faut au minimum 24 étudiants pour que les comptes de l'EIDL soient équilibrés, Depuis 2012, ce nombre d'étudiants n'a été atteint qu'à trois reprises, en 2013, 2018 et 2020.

Depuis 20 ans, la région Auvergne Rhône Alpes participe au financement du CIEDEL et de l'EIDL à hauteur de 130.000 € annuels. La Fondation Henri Baboin-Jaubert Générations Solidaires, sous l'égide de la Fondation de France, a également été un soutien majeur depuis une vingtaine d'années, octroyant annuellement 60.000 euros en faveur de bourses pour des étudiants du Sud. Ladite fondation a décidé d'arrêter cet appui, recentrant son action sur les personnes âgées en France. Elle verse encore pour une ultime année un subside de 38.000 euros en 2021.

Selon les informations reçues du responsable administratif du CIEDEL, le coût annuel de la formation EIDL est de 245.000 euros. Ce montant comprend les salaires des enseignants, la location des salles de cours et une quote-part aux frais généraux. Ce coût est globalement couvert par les frais de scolarité. Les subventions externes permettent, elles, d'abonder le fonds de bourse ou de flécher des bourses sur des étudiants en particulier.

Ces charges sont couvertes à 50% par les frais de scolarité, incluant les bourses, et à 50% par des subventions externes. Le CIEDEL est à ce jour assuré de pouvoir poursuivre la formation jusqu'en 2023, en utilisant ses réserves financières. Au-delà, c'est l'incertitude. La question doit donc impérativement être traitée en urgence par le CIEDEL. Le Directeur du CIEDEL ajoute que le coût annuel global de la formation est plus élevé, de l'ordre de 350.000 euros si on y adjoint les frais de vie des étudiants. Cet ensemble de coûts est pris en charge : par les bourses dont bénéficient la plupart des étudiants étrangers<sup>10</sup> ; les financements des dispositifs institutionnels dont bénéficient les étudiants travaillant en France (OPCO, Pôle Emploi, etc.) ; les apports personnels des étudiants, mobilisés essentiellement pour les frais de vie, et de plus en plus pour les frais de formation ; les fonds de réserve du CIEDEL.

Une des membres du CIEDEL travaille actuellement à la diversification des financements, mais cette activité vient en sus de ses autres tâches de chargée de mission et de formatrice. Or il s'agit d'un travail de longue haleine et une mobilisation en continu. D'autres membres du CIEDEL reconnaissent ne pas avoir un réel intérêt pour ces questions financières, même si la conjoncture les préoccupe. Et des réticences existent face à la création d'un poste dédié à cette action de fundraising. La culture du CIEDEL va plus dans le partage collectif des tâches que vers la spécialisation. De plus se pose la question du financement d'un tel poste dédié.

Une des pistes envisagées est de s'adresser au Fonds de Solidarité Européen (FSE), mais cette démarche n'a pas été concrétisée pour le moment.

Une voie suivie par le CIEDEL, dès ses débuts, a été la consultance internationale. Selon un membre du CIEDEL, cet engagement répond au souci d'avoir une pratique de terrain qui rend les formateurs crédibles à l'égard des étudiants. Elle permet également au CIEDEL d'être acteur du changement dans les territoires. Cette expertise est assurée par 8 des membres du CIEDEL<sup>11</sup>. Exception faite des 3 collaborateurs administratifs, tous les formateurs sont également « chargés de mission ». Les consultants du CIEDEL travaillent dans l'accompagnement, la capitalisation et l'évaluation de projets. Et au cours des années s'est adjointe la mise en œuvre de projets de développement sur plusieurs années<sup>12</sup>. Ces expertises contribuent au financement de la structure et de ses activités. La formation EIDL est ainsi enrichie de leur expérience de terrain. Pour le Directeur du CIEDEL, le choix des fondateurs a été d'articuler les activités de formation avec celles d'appui-conseil, pour alimenter la formation par l'expérience de terrain des formateurs, conscients que

---

<sup>10</sup> Les bourses dont bénéficient la plupart des étudiants étrangers proviennent de différentes sources : Région Auvergne Rhône-Alpes, SCAC, ONG de solidarité internationale, projets et programmes, employeurs, diocèses, etc.

<sup>11</sup> <https://www.ciedel.org/lassociation/notre-equipe/>

<sup>12</sup> Le Directeur du CIEDEL cite à ce propos les projets suivants : Projet 3F ; Formation des élus libyens ; Coopération décentralisée de la Région Atsinanana, du Grands Reims ; Projet FEDER de recherche ; Projet d'accompagnement de Caritas Mauritanie ; Projet d'accompagnement de Frères des Hommes.

ces activités devaient se financer elles-mêmes. Cela étant dit, il ressort des propos de l'administrateur du CIEDEL que la formation EIDL ne subvient pas par elle-même à couvrir ses charges financières, le Centre utilise ses réserves financières pour assurer sa pérennité. Il est donc possible d'émettre que la consultation est également devenue au cours des années une nécessité vitale permettant d'alimenter les caisses et d'équilibrer le budget du CIEDEL.

Une réelle tension est reconnue par les interlocuteurs du CIEDEL entre la formation et l'expertise, se traduisant par une surcharge structurelle de travail, augmentée encore par le fait que le CIEDEL, comme les autres consultants et bureaux d'études, est soumis à rude concurrence, son taux de rentabilité par appel d'offre s'amointrit et il doit diversifier ses réseaux d'influence. Pour certains interlocuteurs externes, le CIEDEL pourrait se positionner en maître d'œuvre, réactualisant sa propre pratique du développement local et lui permettant de s'ancrer sur les territoires (notamment en région Auvergne Rhône Alpes).

Allant dans le sens de la diversification des sources de revenus, un ancien étudiant, sachant le rôle crucial que joue l'Afrique dans les activités du CIEDEL, tant dans l'expertise que comme pourvoyeuse de candidats intéressés par la formation, estime qu'il faut tirer profit du réseau des anciens pour chercher des fonds aussi en Afrique et attirer de futurs étudiants (ce que le CIEDEL fait déjà, par ailleurs !). Il ajoute que la délocalisation sur le continent de certains modules serait bienvenue. Un autre ancien étudiant pense qu'ainsi la formation serait moins chère et verrait sa notoriété croître. Plusieurs autres répondants d'origine africaine plaident dans le même sens : les coûts diminueraient et le nombre d'étudiants tendrait à augmenter. La question du coût réel d'une formation délocalisée en Afrique reste à investiguer, car cela impliquerait sans doute de nombreux déplacements de formateurs, opération généralement onéreuse s'il ne s'agit que d'expatriés français, mais qui peut devenir envisageable si le CIEDEL s'appuie sur ses réseaux et compte sur l'expertise continentale. La question reste ouverte, mais pourrait éventuellement intéresser certains bailleurs de fonds prêts à investir dans le Sud et plus difficilement en France. Face à ces demandes de délocalisation de tout ou partie de la formation EIDL à l'étranger, le Directeur du CIEDEL réplique que « le positionnement éthique du CIEDEL a toujours été de ne pas faire de concurrence aux centres de formation nationaux qui se développent dans les autres pays en allant créer de petits CIEDEL ou en délocalisant sa formation, mais au contraire d'appuyer le développement de centres de formation des pays du Sud, comme nous le faisons dans le cadre du réseau international PROFADEL ».

Pour les évaluateurs, une voie médiane existe qu'ont suivie d'autres institutions de formation, en France ou ailleurs dans le monde, qui ne cherche pas à faire de la concurrence à des centres de formation de pays en développement, mais de cocréer ensemble des projets utiles et viables.

A partir des différentes suggestions faites par les interlocuteurs, 4 pistes d'action

complémentaires sont mises en évidence pour sortir des incertitudes financières auxquelles le CIEDEL est confronté et qui mettent en péril son avenir et le futur de l'EIDL :

- Définir une véritable stratégie institutionnelle de recherche de fonds et se donner les moyens de la mettre en pratique en dédiant une ressource humaine expérimentée dans ce domaine pour approcher de nouveaux bailleurs de fonds ;
- Veiller par ce biais à diminuer la tension entre formation et expertise au sein du CIEDEL en rendant la formation EIDL plus autonome dans ses sources de financement et accordant plus de disponibilité aux formateurs ;
- Repenser la structure de l'EIDL en partenariat avec d'autres organisations de formation (universités et autres), en France et à l'étranger, acquises aux mêmes valeurs et spécialisées sur des thématiques incluses dans la formation de manière à mutualiser la charge d'enseignement et les risques financiers ;
- Envisager une refonte de l'EIDL autour d'un triptyque « tronc commun de l'EIDL en présentiel au CIEDEL – modules à distance – modules complémentaires dans des institutions partenaires dans le Sud » pour aboutir à une formation internationale au terme de laquelle un diplôme d'Etat français est délivré, voire une co-diplomation<sup>13</sup>.

### *Les défis de l'EIDL : Questions de coût et de public*

Le principal défi auquel est confronté désormais la formation EIDL, et plus largement le CIEDEL, est d'ordre financier. Le coût de l'EIDL est élevé, 7.800 € pour les frais de scolarité, ce à quoi s'ajoutent les frais de subsistance et d'hébergement pour tout étudiant étranger et français non-résident dans la région, l'estimation totale est de l'ordre de 15.000 € pour les 9 mois de suivi de la formation. Ces coûts, pour la direction du CIEDEL, sont identiques à ceux de formations équivalentes octroyées par des structures privées (Bioforce, IRIS, 3A, etc.). Ils sont, par contre, nettement supérieurs aux formations master mises à disposition par les universités publiques françaises<sup>14</sup>. Les étudiants, français et étrangers, vont inmanquablement chercher l'équilibre entre la qualité intrinsèque de la formation et la dépense encourue.

Pour pouvoir entreprendre leur formation, les anciens diplômés ayant répondu à notre questionnaire ont majoritairement bénéficié de financements partiels ou totaux. Il s'agit de bourses, dans la plupart des cas, ou de financements employeurs. Seuls un quart d'entre eux ont été contraints d'utiliser leurs propres ressources pour financer leur participation à la formation EIDL (figure 6). Comme beaucoup d'étudiants qui se

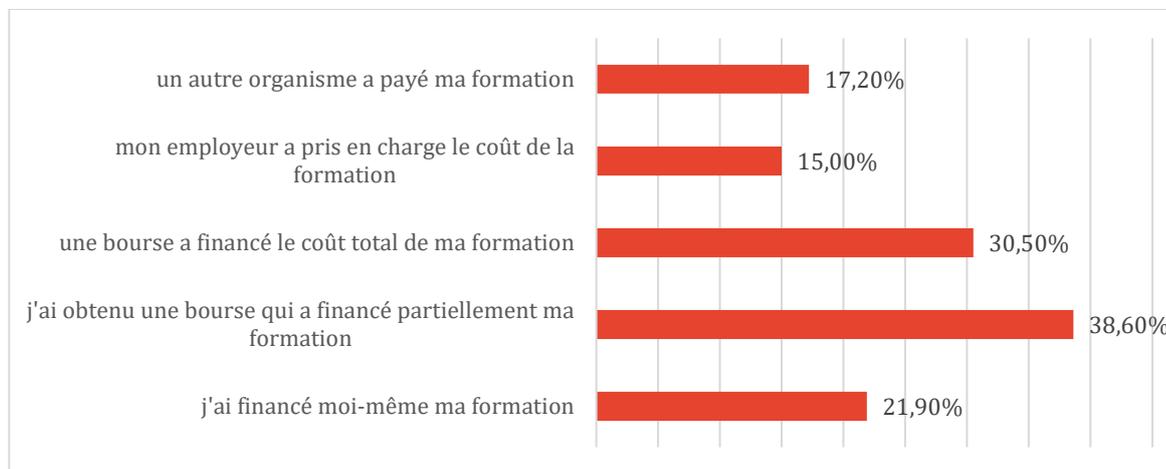
---

<sup>13</sup> Selon le Directeur du CIEDEL, une tentative dans ce sens a été faite dans le cadre du réseau international PROFADEL en particulier pour le master international citoyenneté, mais sans grand succès. Face à ce manque de succès, les évaluateurs estiment que l'identification de partenaires de grande qualité dans la formation et de reconnaissance nationale et internationale s'impose, et devrait permettre de surmonter les difficultés rencontrées.

<sup>14</sup> Pour le Directeur du CIEDEL, il convient toutefois de prendre en compte que les formations de master des universités publiques comptent un temps moyen de face à face pédagogique de 400 heures, alors que la formation du CIEDEL en compte 700.

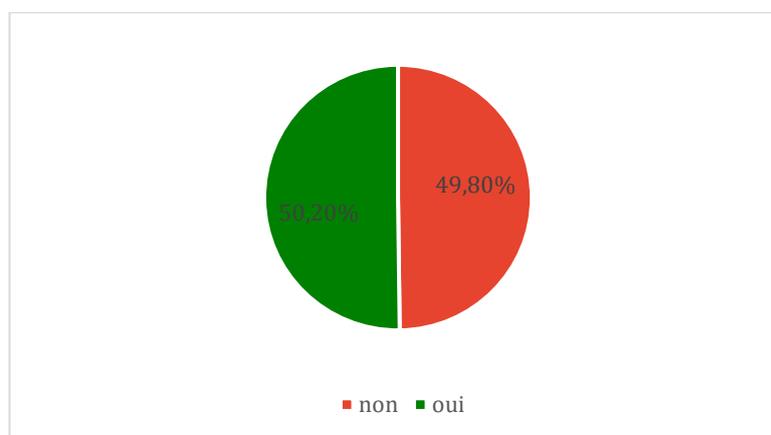
lancent dans des études post licence, les anciens du CIEDEL ont formulé plusieurs choix, anticipant probablement un refus. La moitié d'entre eux avait « un autre fer au feu », selon l'expression consacrée (figure 7).

**Figure 6 : Anciens diplômés selon le mode de financement de la formation EIDL (%)**



*Source : propre*

**Figure 7 : Anciens diplômés selon le choix d'études (%)**



Remarque : les étudiants ont répondu à la question : Avez-vous envisagé de suivre une ou des autres formations que la formation EIDL ?

*Source : propre*

Les candidats en emploi en France peuvent, eux, profiter du crédit formation pour couvrir les frais de scolarité. Pour les résidents à l'étranger, le CIEDEL les guide vers des offres de bourses, mais qui rarement prennent en charge la totalité de coûts de scolarité et de séjour. Certains étudiants ont été, au-delà de la bourse, appuyés par leur institution d'appartenance, d'autres ont pris sur leurs fonds propres.

Certains interlocuteurs externes au CIEDEL estiment que cette formation est chère, voire trop chère, pour un titre de formation professionnelle RNCP 7. Il s'agit d'un

diplôme d'Etat, français, professionnel, validé par les Ministères de tutelle dans beaucoup de pays du Sud (à l'exemple du Mali). Mais il ne s'agit pas d'une licence ou d'un master universitaire de reconnaissance européenne (processus de Bologne). Or, comme le dit un ancien diplômé africain, les étudiants de la jeune génération, toutes origines confondues, en « veulent pour leur argent » et visent, plus qu'auparavant, des institutions de prestige et des titres universitaires les plus élevés possible. Le label compte !

Face à cela toutes les personnes interrogées ayant abordé cette problématique affirment que les subventions publiques tendent à se raréfier, que les octrois financiers provenant d'organismes de coopération internationale privilégient les projets et activités dans les pays du Sud, que les bourses de longue durée sont toujours plus difficiles à obtenir, et que la concurrence est toujours plus forte dans le domaine de l'expertise, nationale ou internationale.

Cela étant dit, il serait réducteur de penser que le défi est uniquement d'ordre financier. Il tient également à l'adéquation entre l'offre de formation et la demande, tant en France qu'à l'étranger. Pour les partenaires publics et universitaires du CIEDEL, l'image de ce dernier est excellente et très respectée dans la région Auvergne Rhône Alpes. Le centre participe à la reconnaissance de la région dans ses activités de coopération internationale décentralisée. Mais l'inquiétude existe aussi dans une région pour laquelle la coopération décentralisée n'est peut-être plus dans les priorités de l'agenda politique. Son image est cependant plus controversée dans les propos de quelques anciens étudiants ou d'autres interlocuteurs : image un peu « vieillotte » de son équipe et de sa communication, et une formation qui ne répondrait plus vraiment à ce que souhaitent acquérir les jeunes professionnels en France ou en Afrique.

Il est ainsi possible d'affirmer que, certes, la situation financière du CIEDEL est critique et que la durabilité à moyen terme de l'EIDL n'est pas garantie. Y remédier ne consistera pas uniquement à trouver de nouveaux sponsors, mais dépendra également du « produit » qui leur sera proposé. Les liens entre financement, objectifs et contenus de formation et organisation du centre sont indissociables et doivent être pensés conjointement.

## **C. MANAGEMENT ET ORGANISATION RH**

### ***Le CIEDEL, une organisation multitâches***

Le CIEDEL se compose de 16 collaboratrices et collaborateurs<sup>15</sup>, représentant 14,45 postes, parmi lesquels 8 femmes. 5 personnes sont mises à disposition du GIP RESACOOOP. Sur le total, 2 personnes ont formellement une triple fonction : directeur, chargé de mission et formateur pour Christophe Mestre ; et pour Corinne Lajarge en tant que directrice des études, formatrice et chargée de mission. 6 personnes ont une double fonction : formateur et chargé de mission pour 5 collaborateurs ; responsable

---

<sup>15</sup> Selon données fournies par l'administrateur du CIEDEL

de la communication et chargé de mission pour une personne. Au total, 11 personnes sont engagées dans la formation EIDL, 2 sur le plan administratif et 9 en animation et tutorat, représentant un total de 3,7 postes, dont 2,46 comme formateurs. Selon l'entretien tenu avec le responsable de la communication, ce dernier est également engagé dans la formation EIDL. Les postes de directeur du CIEDEL et de directeur des études sont des mandats électifs au sein de l'équipe, pour une période initiale de 5 ans, à la majorité simple, puis de 3 ans, à la majorité qualifiée, puis, en cas de nécessité, d'une ultime période d'une année, avec 90% d'approbation. Le Directeur est ainsi issu d'une élection par les salariés, validée ensuite par le Conseil d'Administration. Il a été récemment évoqué la possibilité de mettre en place dans le futur une direction horizontale, partagée entre les salariés. Pour l'heure cette proposition n'a pas abouti.

L'organisation des ressources humaines est extrêmement horizontale, les décisions organisationnelles et les activités à charge étant décidées collectivement au sein de leur conseil d'unité, les embauches sont décidées par l'équipe et par la direction. L'horizontalité de la structure est certainement un avantage pour prendre des décisions collégiales. En contrepartie elle se répercute dans une individualisation des charges – chacun courant après le temps – et une certaine complexité dans la gestion documentaire. Le meilleur exemple sort de l'entretien préalable tenu à Lyon avec le directeur et la directrice des études. La gestion des documents ne semble pas centralisée, que ce soit sous forme papier, ni sous format informatique. Les dossiers se trouvent sur un serveur commun mais ne sont pas facilement accessibles à tous. Il faut parfois en connaître le détenteur et s'adresser à lui, ce qui engendre une perte de temps. Comme l'énonce l'une des responsables de longue date du CIEDEL : « l'équipe a cependant l'habitude d'échanger sur ce que chacun fait par le biais des points d'information hebdomadaires, ou en bilatéral, selon les besoins ». Il n'en demeure pas moins que l'organisation et la communication entre collègues représente une déperdition des connaissances et un manque d'efficacité dans la gestion du temps et des tâches. Comme le dit l'un des membres du CIEDEL : « Cela dépend de la politique du CIEDEL, mais au final, qui est la politique, qui décide au CIEDEL ? ».

Les personnes interrogées extérieures au CIEDEL, étudiants et partenaires, louent toutes les hautes compétences de l'équipe et mettent en exergue leur grande qualité de formateur dans le cadre de l'EIDL. Les membres du CIEDEL interrogés lors des entretiens individuels reconnaissent pourtant une surcharge structurelle de travail et une tension constante entre la formation et l'expertise. Tous pointent la période difficile actuellement vécue, le confinement provoqué par la pandémie du COVID 19 se répercutant négativement sur les deux secteurs clés du centre : les cours et animations de l'EIDL se donnent à distance, avec plus de difficultés à assurer le partage entre étudiants et l'interculturalité. Le nombre d'expertises a chuté car les déplacements à l'étranger sont plus difficiles à organiser et parce que la concurrence a augmenté dans ce secteur. A la surcharge de travail s'ajoute aussi un stress reconnu par plusieurs collaborateurs du CIEDEL face à un avenir incertain.

Pour un interlocuteur externe connaissant bien le fonctionnement du centre,

l'organigramme du CIEDEL n'est plus adapté à la situation complexe que vit le centre, avec un directeur qui se démultiplie dans le montage de projets, la réalisation d'expertises, la formation, la gestion du centre et des collaborateurs multitâches exténués. Il serait utile de redéfinir cette organisation des ressources humaines avec une direction élargie, ne reposant pas sur les épaules d'une seule personne, et deux postes clé pour l'avenir du centre et de ses activités : un poste « communication et relations publiques » et un poste « fundraising ».

### *Un challenge pour les années à venir, le renouvellement de l'équipe*

La grande question qui est revenue à plusieurs reprises dans les entretiens se réfère au transfert des compétences qui s'avère capital dès maintenant et au cours des prochaines années. La très grande expérience des professionnels du CIEDEL, en expertise et en formation, est un atout de poids. Le départ à la retraite prochain de plusieurs formateurs et chargés de mission représente un vrai défi dans le renouvellement de l'équipe.

Dans la pratique interne du CIEDEL, lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur au sein de l'équipe, l'habitude est de l'associer à un dossier avec un « ancien » de manière à favoriser le transfert d'expérience. Mais comme l'énonce une membre du CIEDEL : « Certains parmi les plus anciens membres du CIEDEL ont parfois le sentiment d'être totalement indispensables et que rien ne pourrait se faire sans eux ; dans cet état d'esprit et tenant compte de l'excès de travail, ils ne trouvent pas toujours véritablement le temps de partager et de mettre à niveau rapidement les nouveaux arrivés dans la structure ».

Le renouvellement de l'équipe est un sujet qui doit être affronté sans tarder. Il faut envisager l'engagement de plus jeunes professionnels dont les profils devront être définis tenant compte des choix faits par le CIEDEL dans la réforme de sa formation EIDL, et plus largement dans l'organisation des activités et des ressources humaines du centre. Au-delà de la transmission des savoirs et des savoir-faire, la venue de jeunes formateurs doit également être l'opportunité non seulement de capitaliser les acquis mais de co-recréer en binôme ou en équipe pédagogique les modules qui constituent l'EIDL.

Dans cette perspective, deux suggestions émanent de deux entretiens, distinctes l'une de l'autre et sur lesquelles le CIEDEL aura à se prononcer pour se profiler à l'avenir : Engager des professionnels aguerris de 35-40 ans dotés de titres universitaires de haut niveau (type doctorat ou post-doc) avec une expérience de la formation et de la recherche, permettant de renforcer l'équipe de leurs compétences académiques et en mesure de dialoguer en pairs avec les responsables d'institutions universitaires ; recruter des jeunes professionnels doté d'une véritable expertise dans le domaine du développement local et territorial, au niveau de la France et de l'Europe, de manière à ouvrir le champ des compétences aux expérimentations les plus novatrices sur le continent européen.

A plusieurs reprises, d'anciens diplômés de l'EIDL encouragent le CIEDEL à profiter des changements à venir au sein de l'équipe du CIEDEL et à recruter à l'international, et en priorité des professionnels africain, de manière à sortir de la « France-Afrique » et donner une image plus « moderne » et dynamique du centre. Le CIEDEL n'a pas attendu ces commentaires d'anciens étudiants pour valoriser cette piste de collaboration. Ce sont déjà trois anciens apprenants, professionnels du développement local en Afrique et en Amérique latine qui ont coanimé des modules, tels que « décentralisation » et « politiques publiques ». Il reste que c'est du cas par cas, suivant les opportunités offertes, mais que cela n'est pas intégré de manière systématique dans l'organisation de la formation.

Des choix doivent être faits par le CIEDEL sur les critères qui guideront les nouveaux recrutements. Et ceci devra être fait à partir du type de formation que le centre choisira pour guider l'EIDL dans les années à venir. Ces deux éléments sont totalement imbriqués et ne doivent pas être dissociés lors des prises de décision à venir.

### *Communiquer sur quoi et auprès de qui ?*

Un point est abordé par de nombreux répondants internes et externes au CIEDEL, avec, en pole position, son responsable, la question de la communication, tant sur la forme que sur le fonds, contenus, messages et objectifs. Le responsable du secteur au CIEDEL s'interroge sur la stratégie à suivre : « L'image de la formation est très appréciée en Afrique, mais paraît un peu vieillotte en France et la formation est finalement peu connue. En dehors des partenaires du CIEDEL dans la solidarité internationale, avec lesquels on collabore parfois, les milieux sociaux ne s'y retrouvent pas, pensant que le CIEDEL travaille exclusivement dans le Sud. Conséquence de quoi, le CIEDEL a du mal à faire accepter que ce soit une formation pour tout le monde ». Face à ce déficit d'image en France, il pense qu'il faut changer d'abord de vocabulaire et viser un public plus jeune. Pour quelques anciens étudiants résidant en France et présents lors du Focus Groupe organisé, il est nécessaire que ce diplôme soit mieux compris, notamment par les « donneurs d'ordre » et qu'ils comprennent que « cette formation vous prépare à travailler partout » mais les mots sont importants et il serait utile de penser développement durable plutôt que développement local pour séduire plus largement.

Au vu des commentaires dubitatifs d'un certain nombre d'interlocuteurs, il n'est pas certains que ceci soit suffisant, même si c'est une étape par laquelle, collectivement, le CIEDEL doit passer. La communication serait d'autant plus aisée et percutante si l'équipe en charge de l'EIDL savait exactement à quels publics (au pluriel !) il s'adresse pour lui vendre son « produit phare », et selon quels arguments, tenant compte des contextes propres à chacun.

Il ne suffit plus de dire que la formation est adaptée à tous les professionnels du développement territorial, partout. Cela génère plus de doutes que cela ne crée de l'enthousiasme et de la confiance. Et ceci explique certainement que les jeunes

Français se dirigent majoritairement vers d'autres types de formation similaire. En connaissance des publics et des argumentaires, le CIEDEL pourra alors diversifier les messages et les vecteurs de communication, qu'il s'agisse du réseau des anciens diplômés, des réseaux sociaux, ou d'opérations ponctuelles focalisées sur un public spécifiquement identifié, à l'instar, par exemple, des étudiants en formation initiale ayant une expérience d'engagement dans la société pour qui l'EIDL est désormais ouverte<sup>16</sup>.

En conclusion il est possible d'affirmer que le CIEDEL, et partant l'EIDL, entre dans une période de profonde mutation qu'il s'agit d'anticiper au plus vite et d'en maîtriser finement la mise en œuvre. La question des ressources humaines, des nouvelles contractualisations et de l'organisation des fonctions et des tâches ne peut se faire de manière déconnectée du modèle que choisira le CIEDEL dans la rénovation de sa formation phare qu'est l'EIDL.

#### **D. L'ECOSYSTEME DES ACTEURS DANS LEQUEL S'INSERE LE CIEDEL**

Le CIEDEL s'insère dans un système partenarial avec une posture adaptée aux différentes échelles. Le CIEDEL a toujours considéré la richesse que constituent les acteurs dans leur diversité et, dès ses débuts, il a mis en valeur les acteurs locaux, qu'ils soient publics, associatifs ou privés. Le CIEDEL faisait donc du pluri-acteur et du territorial avant que ces qualités ne soient reconnues de tous. Pour une personne ressource interrogée, le CIEDEL a « créé la logique du développement local PCPA 10 ans avant la lettre » ! Le Directeur du CIEDEL précise d'ailleurs que la conception des PCPA (programme concerté pluri-acteurs) mis en place par le MEAE (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères) puis transféré à l'AFD-DPA (Agence Française de Développement – Département des Partenariats OSC) a été produite à l'époque par le CIEDEL à la demande de la MCNG. Aujourd'hui, il s'agit de s'interroger sur la façon dont le CIEDEL peut s'appuyer sur son réseau pour entretenir cette capacité novatrice et s'insérer à bon escient dans l'écosystème qui l'entoure. Ce qui apparaît pour certains, c'est que du point de vue des formations existantes sur le développement local, aucune ne propose cette diversité d'expériences géographiques, pédagogiques, thématiques et sectorielles. Le CIEDEL a un « savoir-faire société » qui bénéficie d'un réseau de partenaires important, mais ne se renouvelle pourtant pas beaucoup et n'est pas complètement optimisé, selon nous. Nous allons l'expliquer plus avant.

#### ***Le réseau des anciens***

Le réseau du CIEDEL, c'est d'abord celui qu'il a construit en 30 ans d'EIDL à partir des professionnels ayant suivi la formation. Ce réseau de praticiens du développement local est très important et salué autant par les anciens étudiants que par les partenaires ou même les bailleurs : tous reconnaissent que le CIEDEL a su préserver

---

<sup>16</sup> <https://www.coordinationsud.org/actualite/le-ciedel-ouvre-la-formation-dexpert-en-ingenerie-de-developpement-local-aux-etudiants/>

voire augmenter les liens qui l'unit à ses anciens étudiants et que, ce faisant, il a tissé un maillage territorial important et extrêmement utile lorsqu'il s'agit de travailler en coopération : les anciens étudiants peuvent alors être des personnes ressources, des consultants sur lesquels s'appuyer pour effectuer les premiers diagnostics locaux, des relais, etc. Certains pays sont mieux dotés que d'autres et correspondent évidemment aux pays d'origine des anciens étudiants : l'Afrique de l'Ouest notamment, Haïti et Madagascar où l'on a choisi d'effectuer notre étude de terrain, en sont les principaux viviers. Il demeure que ce réseau n'est guère actif et qu'il n'y a pas d'interaction régulière entre le centre et ses anciens étudiants, à l'occasion de manifestations ou à travers des échanges d'information.

### **Encadré 1 : le réseau des alumni, perspective malgache**

Le réseau de « ciedeliens », comme ils aiment à s'identifier, compte 55 membres à Madagascar. Cette étude sur le terrain a amené les anciens étudiants à porter un regard critique sur leur réseau. Tous reconnaissent le grand potentiel qu'il offre pour eux, mais également pour le CIEDEL. Plusieurs d'entre eux se croisent en effet dans l'exercice de leurs fonctions et ils apprécient de travailler en synergie, de collaborer avec des collègues qui ont les mêmes visions du développement, censés être compétents grâce aux acquis des formations, etc. Il y a aussi un avantage et une certaine assurance à pouvoir collaborer avec des ciedeliens à des postes clés (dans des organismes bailleurs, dans des ministères, régions, dans des grands programmes de développement / décentralisation nationaux, etc.). Mais il y a des bémols. Les ciedeliens malgaches reconnaissent qu'ils n'influencent pas suffisamment la politique. Les personnes compétentes (dont les ciedeliens) restent pour la plupart des techniciens. Le réseau pourrait s'atteler par exemple à mettre en place des « think tank », des actions communes de lobbying, mettre en application les modules « stratégie d'influence des acteurs » ou « plaidoyer » acquis dans l'EIDL. Nouer des liens avec les réseaux des alumni d'autres pays est également une perspective soulevée.

Le réseau des ciedeliens est cependant un levier de développement pour le CIEDEL : c'est un vivier de formateurs, conférenciers, intervenants professionnels, pour intervenir ici (sur des modules délocalisés ou à distance) et là-bas. Ce sont des relais importants pour développer les missions d'expertises du CIEDEL à l'international.

Cette étude a été l'occasion pour les anciens étudiants de repenser à leur réseau, et pour certains de se rencontrer à nouveau. Il y a un élan partagé pour redynamiser celui-ci, mais ils sont unanimes qu'il faut une action commune pour les motiver. Cela pourrait être une collaboration avec le CIEDEL pour concrétiser quelques actions issues de leur réflexion lors de cette étude, comme la délocalisation d'un ou deux modules de formation à Madagascar.

Pour entretenir ce réseau, le CIEDEL propose régulièrement à certains de ses membres de s'impliquer, que ce soit au travers de ses activités de formations ou de ses activités

d'expertise, voire d'appui à la maîtrise d'ouvrage. Les professionnels ainsi mobilisés se disent heureux de pouvoir continuer à entretenir de tels liens avec l'institution et considèrent même que leur implication dans les activités du CIEDEL permet de renforcer leurs compétences à travers la mise en application des enseignements reçus lors de leur passage à l'EIDL. Le CIEDEL peut ainsi compter sur la mobilisation du réseau lorsqu'il en a besoin : « quand on propose de coconcevoir un module, ils sont là ; quand on fait un séminaire sur la prospective des métiers du développement local, ils sont là aussi » témoigne un membre de l'équipe<sup>17</sup>. La Directrice des études au CIEDEL évoque à ce sujet la mobilisation tout à fait réussie lors de l'organisation des jurys de repositionnement professionnel organisés à distance en mai 2020, du fait de la pandémie.

Jusqu'en 2018, c'était le RAFOD<sup>18</sup> qui avait la responsabilité de l'animation de ce réseau. Depuis sa fusion avec le CIEDEL, cette tâche incombe au chargé de communication. Il faudra être vigilant à l'avenir à œuvrer activement à l'animation de ce réseau qui, comme tout réseau, s'il n'est pas sollicité, se meurt.

Le Focus Groupe, organisé avec les anciens étudiants résidant en France a, pour nous, sonné l'alarme à ce sujet : le lien aux anciens est parfois distendu et expliquerait même la très faible participation à cette réunion (5 personnes présentes pour 19 annoncées et 263 contactées à partir du fichier). Pour certains « il n'y a pas de réseau d'anciens du Ciedel » car « un réseau c'est plus qu'un mailing, c'est une toile d'entraide », le « réseau est parti avec le RAFOD ». Pour « réinventer le lien, il faut s'en donner les moyens et l'animer », « il y a un travail à faire en terme de dynamique », il faut avoir quelque chose à proposer aux anciens : « une plateforme qui les connecterait ensemble », « les associer à la formation et les faire intervenir, par exemple pendant 2 heures », « les impliquer dans les contenus », « répondre aux AO ensemble », ce qui pourrait d'ailleurs ouvrir le CIEDEL à de nouvelles opportunités, notamment institutionnelles hors de France.

### ***Le réseau international PROFADEL***

A l'échelle internationale, le CIEDEL peut compter aussi sur un réseau d'appartenance dont il est au cœur puisqu'il a largement contribué à le créer puis à l'animer. Même si aujourd'hui le réseau est formellement coordonné par la Escuela para el Desarrollo basée au Pérou, le CIEDEL semble toujours largement investi, ce qui est à la fois une excellente chose et un risque, puisque la dernière évaluation pointait justement une personnification trop importante de ce réseau au travers de l'actuel directeur du

---

<sup>17</sup> Le taux de réponse à notre questionnaire vient en témoigner (23% alors que le taux moyen de retour à ce type d'enquête se situe généralement autour de 15%).

<sup>18</sup> Réseau d'Appui aux Actions et Formations pour le Développement (RAFOD), dont l'activité se concentrait sur l'animation d'un réseau international d'informations et d'échanges entre praticiens du développement local ; et le soutien aux actions de formation professionnelle pour des cadres du développement de la société civile (attribution de co-financement pour la formation CIEDEL).

CIEDEL<sup>19</sup>.

Le réseau international PROFADEL est un réseau d'instituts d'enseignement supérieur et d'appui conseil en décentralisation et développement local qui vise :

- Le développement de compétences pédagogiques, de contenus formatifs et de diplômes communs
- Le renforcement institutionnel de ses membres.

Implantés au Sud comme au Nord, les membres du réseau international PROFADEL sont :

- Le Centre d'Etudes et Recherches en Sciences Sociales (CERSS) au Maroc
- Le Centre pour la Coopération Internationale (CCI) en Italie
- Le Centre de Formation et d'appui Conseil pour le Développement Local, DELTA-C au Mali
- FFF Malagasy Mahomby, à Madagascar
- L'Institut de Recherche et de Formation pour le Développement Local (IRFODEL) au Togo
- Escuela para el Desarrollo, Pérou
- CIEDEL, France.

Après de multiples années où le fonctionnement du réseau a été d'œuvrer de façon bilatérale avec un fort protagonisme du CIEDEL dans la relation, il semble aujourd'hui que le PROFADEL ait conscience de la nécessité de travailler de façon multilatérale et de développer des relations plus horizontales en son sein, notamment grâce à des apports Sud-Sud. Ce souci d'ouverture, s'il vient appuyer le sens et la légitimité du réseau (dont la pertinence n'est donc pas à remettre en cause), n'a pas encore bénéficié des financements qui lui permettraient de se structurer de manière pérenne et d'attirer d'autres acteurs, notamment Nord, pour sortir du microcosme « ciedelien » et enrichir ses acteurs, à commencer par le CIEDEL lui-même<sup>20</sup>. Le PROFADEL pourrait s'appuyer sur les ressources existantes en son sein pour travailler à sa visibilité, notamment par son site internet qui constitue une vitrine et qui souffre de ne pas être

---

<sup>19</sup> Simon Narcisse Tomety, Synthèse de l'évaluation externe participative du PROFADEL, p. 12 : « 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 ».

<sup>20</sup> Hormis un financement mineur de la Région Auvergne – Rhône-Alpes.

alimenté convenablement. Il s'agit aussi pour le PROFADEL, par cette vitrine, de travailler activement au renforcement des capacités mutualisées, pour alimenter l'EIDL et diversifier son approche des différents publics. Aujourd'hui il est nécessaire d'affirmer la stratégie qui permettra de canaliser les énergies entre le fonctionnement du réseau et le montage du Master international pour une citoyenneté active et solidaire. Il nous semble intéressant de persévérer dans l'idée d'intelligence collective au service de la structuration du réseau, de sa visibilité et de son financement.

La composition actuelle du réseau PROFADEL répond d'un choix, précise le Directeur du CIEDEL : « Après une première période durant laquelle une partie des membres étaient des organismes publics, décision a été prise de composer un réseau entre « pairs », soit des établissements d'enseignement supérieur privés, ayant une autonomie de décision et compatibles sur le plan éthique, tout en délivrant des diplômes reconnus par leurs Etats respectifs ».

Ce choix a pour implication que le poids universitaire du PROFADEL est aujourd'hui assez faible puisque toutes les institutions membres du réseau PROFADEL sont des organismes privés et ne semblent pas peser suffisamment institutionnellement pour être en capacité de « provoquer le changement » (selon plusieurs personnes interrogées) et bénéficier d'un appui conséquent des bailleurs.

Il semble ainsi nécessaire de s'associer à d'autres structures de renom pour s'engager dans la voie d'une formation qualifiante. Pour l'heure, l'image véhiculée est celle d'un club fermé, dont la capacité auto-critique est faible. Et le réseau lui-même n'est pas perçu comme renforçant « la force de frappe » de ses institutions membres : « Moi je pense que l'offre de formation est encore très faible et institutionnellement ils n'arrivent pas à se positionner comme un regroupement d'institution de formation fort qui ferait la différence avec les offres parallèles ». Pour certains, l'ambition est démesurée et le réseau international PROFADEL pourrait plutôt considérer de « renforcer les compétences des agents, des personnels et des cadres de collectivités territoriales ». Mais il convient de nuancer ce propos car l'impact du réseau international PROFADEL sur ses membres et vice-versa n'est pas homogène et diffère selon les pays d'implantation. Le Directeur du CIEDEL argumente dans ce sens : « Le CERSS au Maroc est classé par l'université de Pennsylvanie comme un des meilleurs « think tanks » des pays du MENA ; DELTA C, au Mali, est reconnu nationalement pour la qualité de sa formation et son éthique ».

Enfin, le CIEDEL a développé depuis plusieurs années des partenariats dans de multiples pays : le centre Anaphora en Égypte, la Namibie avec l'Institut d'administration publique et de management, sont des exemples souvent évoqués. Il pourrait être intéressant de revoir ces partenariats à la lumière de leurs apports potentiels dans le réseau international PROFADEL.

### ***Les réseaux et partenaires nationaux***

A l'échelle nationale aussi le CIEDEL noue d'importantes relations partenariales : il est membre de Coordination Sud, du F3E, du Groupe Initiative (GI) et membre du comité

de direction du GEMDEV. Au travers de tous ces réseaux le CIEDEL noue de nombreuses relations de qualité dont le potentiel ne semble pas complètement optimisé, dans les frontières de l'hexagone. Pour un ancien étudiant présent lors du Focus Groupe de résidents français, le potentiel européen n'est par ailleurs absolument pas considéré.

Avec le GI, un travail avait été amorcé qu'il serait intéressant de poursuivre. Un accord de principe avait été octroyé de la part des membres du GI pour considérer le CIEDEL comme un acteur privilégié de la formation au développement local auprès duquel des collaborateurs pouvaient être envoyés. Les membres du GI ont un vivier de collaborateurs, extrêmement dense et diversifié (notamment en termes d'implantation géographique) sur lequel le CIEDEL pourrait idéalement compter<sup>21</sup> pour garantir un certain nombre d'inscrits à sa formation EIDL et pour ouvrir la formation à d'autres horizons géographiques et culturels que ceux touchés actuellement.

Le GI est aussi un espace intéressant pour monter des projets en consortium, comme c'est le cas avec le projet 3 frontières, financé par la direction des opérations de l'AFD, qui se dit de plus en plus attentive (au sens positif du terme) à ces projets complexes montés en consortium. L'AFD ne cache d'ailleurs pas son intérêt de voir tous ces réseaux dont la légitimité n'est plus à prouver s'ouvrir pour attirer de nouveaux membres dont la différence et la diversité viendraient enrichir le projet initial.

Dans ces projets, le CIEDEL vient de manière opportune en complémentarité des partenaires avec lesquels il a l'habitude de travailler. C'est le cas de l'IRAM, qui se félicite qu'ils soient « convergents sur la vision des choses et que la complémentarité s'exerce : l'IRAM est opérateur de projets, aguerri à la conduite de missions longues et d'assistance technique tandis que le CIEDEL bénéficie d'un réseau important en termes de cadres nationaux travaillant dans le développement local. Le CIEDEL et son réseau alimentent ainsi les consortiums en ressources humaines mais aussi en connaissances spécifiques du terrain » (entretien directrice IRAM). C'est bien de cette complémentarité qu'il faut jouer pour se positionner et se nourrir, certes financièrement mais également en matière de pratiques et de retours d'expériences pouvant alimenter la formation EIDL avec des cas d'étude nouveaux.

La recherche de nouveaux partenariats nationaux pourrait aussi se tourner vers des acteurs de type différents aux OSC habituellement rencontrées, dans le secteur des fondations et entreprises notamment. Pour un ancien étudiant résidant en France et présent lors de notre Focus groupe, il ne faut pas chercher à faire face à la concurrence française en matière de développement local ou durable mais plutôt continuer de se positionner comme « la formation pour les plus pauvres et pour se tourner vers les alliés adéquats ». Une autre étudiante affirme d'ailleurs que « le CIEDEL doit pouvoir capter de nouveaux financements pour continuer d'attirer du public, voire pour le diversifier ». Enfin pour d'autres étudiants, des partenariats devraient pouvoir s'envisager avec d'autres secteurs tels le social, la culture ou l'éducation, pour qui certains enseignements proposés dans la formation seraient

---

<sup>21</sup> D'après le directeur du CIEDEL, cette stratégie n'est pour l'instant pas fructueuse.

bénéfiques et ouvriraient le CIEDEL à d'autres opportunités.

### *L'implantation régionale en Auvergne-Rhône-Alpes*

Enfin à l'échelle de la métropole lyonnaise et de la région Auvergne-Rhône-Alpes, le CIEDEL a également une carte à jouer pour s'arrimer davantage, notamment aux structures universitaires. Il a créé RESACOOP qui existait sous forme de programme en son sein avant d'être un groupement d'intérêt public (GIP). RESACOOP est un réseau régional multi-acteurs (RRMA), au sein duquel le CIEDEL continuera de puiser des relations partenariales qui favorisera son ancrage territorial et au-delà (si tant est que RESACOOP poursuive son travail en réseau au-delà de son propre territoire ARA). Pour cela, le CIEDEL doit renforcer ses efforts de représentation institutionnelle<sup>22</sup>. Pour un ancien étudiant résident en France et présent lors de notre Focus Groupe, « les formations octroyées par Bioforce sont largement connues quand le CIEDEL passe encore inaperçu ». Pour nous il est tout de même relativement bien connu dans le milieu de la solidarité internationale mais alors que ce secteur est en profonde mutation (en lien avec la localisation de l'aide), il s'agit pour chacun de se repositionner et de diversifier ses ressources (notamment son public). Le CIEDEL a donc tout intérêt à se faire connaître comme acteur du développement local et être reconnu comme tel, non seulement par les acteurs internationaux et nationaux mais également par les acteurs locaux et régionaux. Nos entretiens nous montrent que ce n'est pas encore le cas et qu'un important travail de visibilité et de représentation institutionnelle pourrait venir y remédier :

« Dans mon réseau de centres sociaux, personne n'avait entendu parler du CIEDEL »

« Même au niveau de la mairie du 2ème arrondissement de Lyon où le CIEDEL est implanté, il n'est pas connu »

« Le directeur territorial de la ville de Lyon m'a dit qu'il ne connaissait pas le CIEDEL.

---

<sup>22</sup> De nombreuses actions pourtant entreprises, comme en témoigne le Directeur du CIEDEL :  
« Depuis plus de 15 ans nous développons des relations et mettons en œuvre des actions au niveau territorial :

- Travail multiforme avec CAP RURAL (prestataire pour les formations, partenaire de recherche sur les thèmes de la capitalisation, de l'innovation sociale et territoriale, de l'expérimentation, de la montée à l'échelle...)
- Formation-action sur l'évaluation en direction des 17 GAL Leader de la région
- Conception, organisation et animation depuis 7 ans des Journées de l'Ingénierie territoriale avec ARADEL, Cap Rural, Labo Cités et cette année AURA Spectacles vivants
- Travaux de recherche sur l'impact de l'ANRU avec l'IGA Grenoble à Romans sur Isère
- Concertation avec la fédération régionale des centres sociaux
- Co-tutorat de recherche-innovation avec des étudiants de l'IGA

Et pendant des années une participation aux réseaux nationaux (UNADEL, GIP INDL...) et une implication forte sur des projets communs (prospective métiers UNADEL, programme de recherche-action pour des territoires créatifs et innovants PRATIC) ».

La présidente de la MJC sur le projet confluence sur lequel on a travaillé non plus et elle est aussi élue du 12<sup>ème</sup> arrondissement ».

Le CIEDEL doit travailler son ancrage territorial et développer des partenariats locaux qui pourront l'aider à gagner en légitimité et en notoriété. A se positionner dans la sphère locale comme un acteur clé du développement territorial, il pourra également alimenter sa formation (étude de cas, accueil des étudiants dans la poursuite de leurs études, etc.). Pour les anciens étudiants résidant en France interrogés lors du Focus Groupe, de nouvelles connexions territoriales pourraient leur permettre de s'insérer plus facilement et plus rapidement sur le marché du travail. Tous disent avoir fait face à un problème d'employabilité que le réseau du CIEDEL n'a pas permis de faciliter, soit parce que le recours à certains étudiants dans l'expertise a été motivé pour des raisons à la fois personnelles et professionnelles, soit parce que le CIEDEL est insuffisamment ancré dans son propre territoire.

Pour certaines personnes interrogées, le CIEDEL pourrait même envisager de se positionner en maître d'œuvre de certains projets locaux. Ce qui viendrait enrichir et rafraichir sa pratique autant que les études de cas exposées aux étudiants. Aujourd'hui, la perception du CIEDEL dans la région Auvergne - Rhône - Alpes est de former des gens qui veulent plutôt travailler dans des organisations de développement international. Il s'agit de faire évoluer rapidement cette perspective pour répondre aux enjeux de notre monde en mutation et positionner les étudiants vis à vis des collectivités françaises aussi bien qu'africaines.

## Encadré 2 : Synthèse et recommandations en matière de diagnostic organisationnel

- Les valeurs et l'éthique traduisent aujourd'hui un humanisme qui sert de fondement au développement, en antagonisme, pourrait-t-on dire, au développement économiciste. Cet humanisme prôné par l'EIDL est une force qu'il s'agit de préserver dans le futur et de valoriser dans la promotion de l'EIDL.
- Le CIEDEL est une association indépendante en lien fonctionnel avec UCLy -  
Avantage : autonomie de décision ; désavantage : pression financière
- Le modèle économique de la formation EIDL est fragilisé car les subventions publiques stagnent, les octrois financiers de tiers diminuent, et il est toujours plus difficile pour les étudiants étrangers d'obtenir des bourses
- Disposer d'une véritable stratégie de fundraising visant la diversification des ressources financières pour l'EIDL : Fondseuropéens, Ville et métropole de Lyon, fondations privées
- Tension RH et financières entre les nombreuses charges liées d'une part à l'engagement dans la formation, et dans l'expertise, d'autre part
- L'organisation RH du CIEDEL est très démocratique : Petite équipe, confiance interpersonnelle, mais démultiplication des fonctions et tâches, surcharges de travail et un certain stress devant un futur incertain
- Le challenge est le renouvellement de l'équipe au cours des années à venir : stratégie de redéfinition des fonctions de formation et d'expertise -> recrutement

approprié aux compétences requises tenant compte des changements décidés dans l'organisation du CIEDEL et de l'EIDL, internationalisation de l'équipe, réorganisation des rôles et fonctions dans l'équipe CIEDEL pour une meilleure efficacité

- Stratégie de communication plus agressive pour mieux faire connaître le CIEDEL et son offre de formation à de nouveaux publics (collectivités territoriales en France, milieux sociaux, OSC)

## IV. LES OBJECTIFS ET CONTENUS DE LA FORMATION

Selon la terminologie du CIEDEL<sup>23</sup>, la formation EIDL est destinée aux acteurs confrontés aux nouveaux enjeux du développement. Le site internet dédié à ladite formation apporte des compléments sur son sens : « Il s'agit d'une formation pour le changement social. Elle vise à accompagner les professionnels qui veulent contribuer à la transformation sociétale en conciliant environnement, économie et social. Cette formation en développement local permettra aux professionnels en formation de contribuer à diversifier les modes de développement. Les démarches et les compétences proposées permettent de valoriser les ressources et les spécificités des territoires... La formation vise à renforcer les capacités nécessaires pour influencer, définir, conduire, accompagner et évaluer une stratégie de développement local et territorial »<sup>24</sup>.

Pour atteindre ces objectifs, le « parcours »<sup>25</sup> EIDL se structure autour de 5 axes qui rassemblent 12 modules (voir encadré). Une fois l'ensemble du cursus accompli avec succès, les étudiants obtiennent le titre RNCP de Niveau 7, reconnu par l'Etat et enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles, équivalent Bac +5. Les modules peuvent également être suivis à l'unité, selon la formule modulaire et de formation courte.

### Encadré 3 : Architecture EIDL

#### **Axe 1 • Connaître les acteurs et les dynamiques de développement**

Fondamentaux du développement – 39h

Diagnostic des stratégies d'acteurs – 113h (*comprend un stage collectif d'une semaine en Auvergne Rhône-Alpes, hébergement sur place*)

#### **Axe 2 • Comprendre les politiques publiques**

Processus et dynamiques de décentralisation – 52h

Élaboration de politiques publiques concertées – 52h

Action extérieure des collectivités territoriales et coopération décentralisée – 32,5h

#### **Axe 3 • Travailler avec les territoires**

Développement local durable et animation de territoire – 78h

Développement économique et développement local – 26h

Financement du développement local – 26h

<sup>23</sup> Selon sa brochure de présentation

<sup>24</sup> <https://www.ciedel.org/formation/rcnp-7-expert-ingenierie-developpement-local/#1499092234087-a2877b18-db6b>

<sup>25</sup> Pour reprendre les termes du CIEDEL

#### Axe 4 • S'outiller pour l'action

Élaboration et gestion de projets multi-acteurs – 32,5h

Évaluation et impact des actions de développement local – 113h (*comprend un stage collectif d'une semaine en Auvergne Rhône-Alpes, hébergement sur place*)

#### Axe 5 • Renforcer les capacités des individus et des institutions.

Fonctionnement d'une organisation – 78h

Capitalisation des expériences – 42h

Cet ensemble représente un total de 1049 heures de formation sur une période de 9 mois universitaires, incluant 2 stages collectifs et 6 séminaires d'une journée, plus un travail tutoré de suivi de l'acquisition des compétences et d'appui au repositionnement professionnel.

Les bilans annuels requis depuis très longtemps auprès des étudiants ayant suivi la formation, dans son organisation sur 2 années académiques jusqu'en 2011 et sur une année depuis cette époque, permettent - à travers la synthèse de 11 rapports qui nous ont été fournis par le CIEDEL couvrant les années allant de 1998 à 2020 - d'avoir une première perception de l'intérêt porté par approximativement 450 étudiants sur plus de 20 années. La lecture de ces bilans estudiantins, même si leur présentation et leur contenu varient fortement d'une année à l'autre, permet d'affirmer que la formation EIDL est largement appréciée au cours des années.

Les résultats du questionnaire transmis à l'ensemble des anciens étudiants laissent apparaître que c'est par ailleurs la qualité de la formation proposée par le CIEDEL qui a retenu leur attention à l'heure de faire le choix en faveur de l'EIDL. Parmi les 1400 mots utilisés pour décrire les critères de choix de cette formation par les anciens diplômés, le mot « professionnel » revient 23 fois, « expérience » 20 fois et « développement local » 19 fois (figure 8).

Figure 8 : Nuage des mots les plus utilisés pour décrire les critères qui ont présidé au choix du CIEDEL

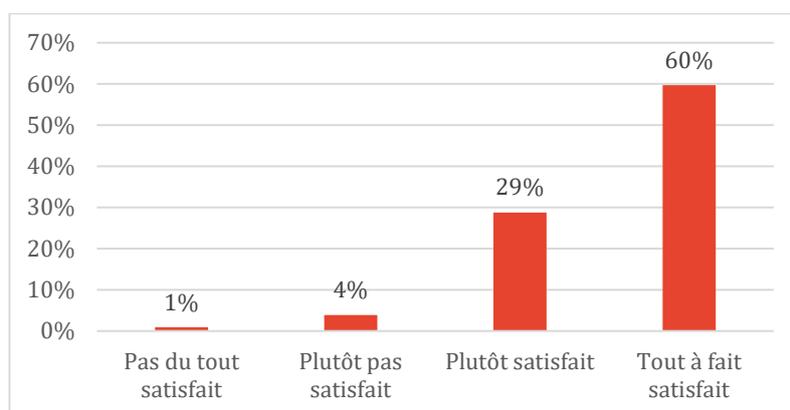


*Clé de lecture : plus la police du mot est grosse plus le mot a été cité. Par exemple, le mot « formation » a été cité 85 fois, bien qu'il ne soit pas particulièrement pertinent pour notre analyse.*

*Source : propre*

Si l'on en croit la figure 9, le choix des étudiants s'est avéré payant. Rares sont les étudiants qui n'ont pas été satisfaits du choix de leur formation (11 sur 233 répondants<sup>26</sup>).

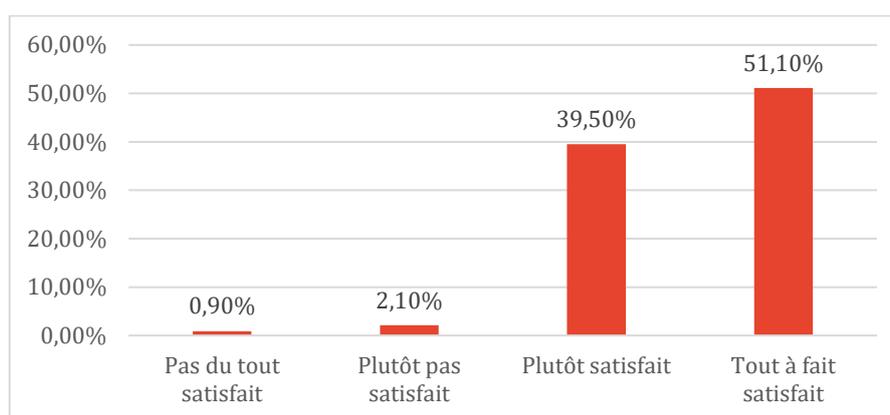
**Figure 9 : Anciens diplômés selon le degré de satisfaction par rapport au choix du CIEDEL (%)**



*Source : propre*

Dans la très grande majorité des cas, les étudiants qui ont suivi l'EIDL sont également satisfaits, voire très satisfaits de la formation elle-même (figure 10).

**Figure 10 : Avis global sur la formation EIDEL (en %)**



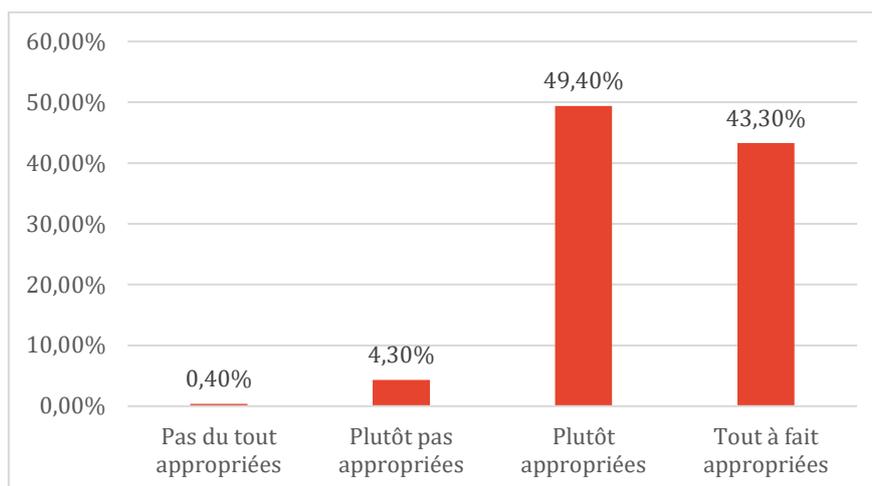
*Source : propre*

<sup>26</sup> Rappelons que notre échantillon est volontaire. On peut donc émettre l'hypothèse que majoritairement ceux qui ont un bon souvenir de la formation ou qui gardent un lien avec le CIEDEL ont préférentiellement répondu au questionnaire.

## A. L'INGENIERIE DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET L'OUVERTURE THEMATIQUES

La satisfaction des étudiants ayant répondu à notre questionnaire concerne surtout l'adéquation de la formation reçue avec leur terrain professionnel (figure 11). 97,4% des anciens diplômés considèrent que les thématiques abordées durant la formation leur ont parues appropriées par rapport au contexte local dans lequel ils travaillent.

Figure 11 : Adéquation formation-terrain professionnel (en %)



Remarque : les étudiant.e.s ont répondu à la question : Selon vous, les thématiques abordées durant la formation vous ont-elles parues appropriées par rapport au contexte local dans lequel vous travaillez ?

*Source : propre*

Il a été demandé aux anciens étudiants d'évaluer différents aspects de leur formation EIDL sur une échelle graduée de 0 à 10. Tous les items proposés obtiennent une note supérieure à 8/10. Celui qui obtient la note la plus forte concerne les enseignements se référant au développement local (9,04/10), puis viennent dans l'ordre décroissant, la qualité des formateurs et de leurs apports pédagogiques (9,02/10), la formation pratique et les stages (8,80/10), les cours de méthodes de suivi et d'évaluation de projet (8,75/20) et enfin les interventions consacrées à la coopération décentralisée ou à l'environnement (8,55/10).

### *Les fondements de l'EIDL*

La lecture des bilans annuels effectués auprès de chaque promotion étudiante, permet de considérer que le contenu des modules correspond aux besoins de professionnels participant à la formation. Un bémol toutefois apportés lors de plusieurs entretiens, sur le plan thématique, à l'égard du « développement local et territorial » dont certains pensent qu'il devrait être mieux conceptualisé et s'appuyer

davantage sur des exemples hors d'Afrique, notamment des exemples de pays émergents<sup>27</sup>.

Des affirmations tenues par des répondants rejoignent cependant les propos du directeur du CIEDEL à l'initiation de notre étude : « il s'agit d'une formation très humaniste, qui interroge la place de l'homme dans le développement, dans une posture éthique, avec un regard différent sur le développement » ; « le fondement et les valeurs de la formation reposent sur l'idée que le développement vient de la base, des organisations civiles, des jeunes, etc. ».

Cette entrée en matière est fondamentale si l'on veut saisir l'approche choisie par le CIEDEL pour sa formation et les choix thématiques qui l'organisent, sachant que le passage de 2 ans à une année académique a parfois obligé les formateurs à des coupes dans les contenus ou bien à une réduction drastique du temps d'appropriation de l'enseignement et les ont placés dans l'obligation d'émettre des priorités thématiques.

L'EIDL, et cela est rappelé par plusieurs de ses responsables, n'est pas une formation technique professionnalisante. C'est une formation qui s'adresse à des professionnels qui maîtrisent déjà leurs connaissances et compétences techniques, et à qui elle offre une valeur ajoutée en termes méthodologiques et conceptuels, voire philosophique<sup>28</sup>. Au centre de cette approche, le concept de développement et sa manifestation sociétale en termes de développement local et territorial.

Pour les  $\frac{3}{4}$  des répondants à notre questionnaire, ce qui est sûr, c'est que la formation ne doit pas renoncer à son « cœur de métier » : le développement local (figure 12).

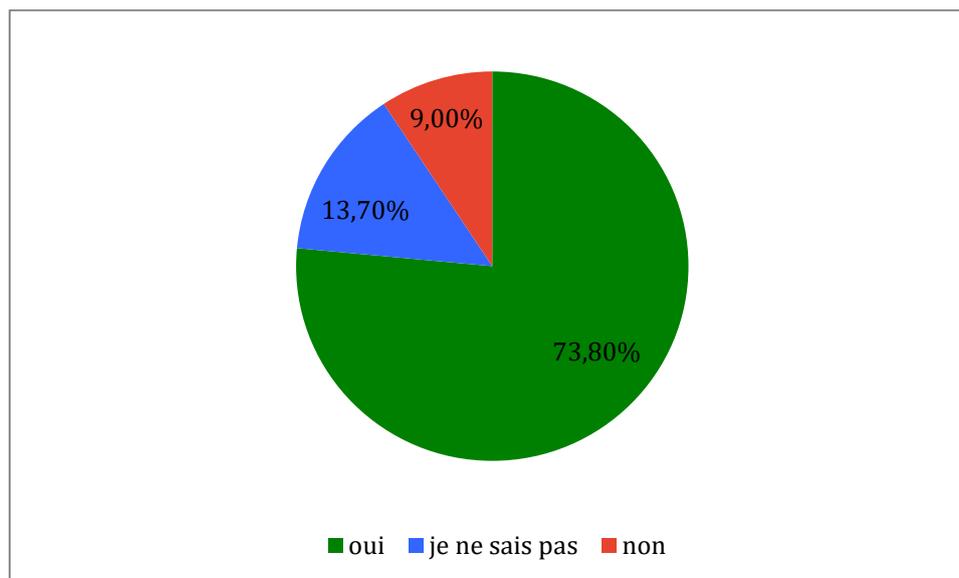
La dénomination de la formation visant l'expertise en ingénierie de développement local reste cependant parfois mal comprise. Pour certains c'est la notion d'expert qui est contestée, pour sa posture « savante ». Pour d'autres, en France d'abord, c'est la terminologie de « développement local » qui semble désormais moins bien refléter la réalité que celle de « développement territorial », prenant mieux en compte les actions et collaborations à différentes échelles. Le CIEDEL, en réflexion interne, travaille à une ouverture des parcours dans le cadre de l'EIDL pour intéresser davantage les étudiants français et européens, partant du principe que la méthodologie s'applique, selon le CIEDEL, à tous les contextes.

---

<sup>27</sup> Le Directeur du CIEDEL fait état d'évolution au cours des dernières années, notamment par une grande mixité d'exemples et d'études de cas, notamment français. A cela s'ajoute que les deux stages collectifs sont réalisés en France.

<sup>28</sup> Elle propose aux apprenants des outils techniques pour réaliser des diagnostics territoriaux, élaborer des projets territoriaux, mener des expérimentations, élaborer des plans institutionnels, construire et utiliser des outils d'évaluation, de capitalisation, etc.

Figure 12 : Et le développement local dans tout ça ? (%)



Remarque : Les étudiant.e.s ont répondu à la question : Selon vous, le développement local doit-il rester le focus prioritaire de la formation EIDL ?

Source : propre

### ***L'adaptation thématique aux enjeux contemporains***

Si les thématiques abordées lors de la formation semblent plutôt appropriées par les étudiants ayant répondu à notre questionnaire, pour le directeur du CIEDEL « la question n'est pas de répondre à des besoins mais de se projeter sur les enjeux de demain, les plus pertinents pour les développeurs et pour les apprenants. Par exemple, il y a l'irrésistible internationalisation des territoires, que l'on pense aux migrations ou que l'on pense aux relocalisations ».

Pour plusieurs des intervenants dans la formation, il faut se recentrer sur les contenus visant à répondre aux enjeux contemporains et redonner une cohérence à l'ensemble, de manière à mettre en évidence le questionnement sur l'innovation sociale dans un monde en transition en prise avec le développement durable et les changements sociétaux et climatiques. La formation doit mieux se concentrer sur la redéfinition du développement local, les transformations liées à l'internationalisation des territoires, l'adaptation des stratégies d'acteurs en prise avec la décentralisation et la coopération, et la fourniture de méthodes et outils de conception et d'évaluation des politiques publiques, des programmes, projets et actions de développement. Comme le dit une des personnes interrogées : « Il faut accompagner le changement, et donner une architecture autour de ces questions ».

Des interrogations très contemporaines sont énoncées par d'anciens diplômés et doivent être amplifiées dans l'EIDL, telles que les questions tournant autour des crises, de l'insécurité et de la gestion des conflits, ceci étant valable aussi bien dans nombre

de pays africains, comme dans les villes françaises<sup>29</sup>. Tout ceci est en phase avec les questions des droits humains et de citoyenneté, telles qu'elles sont d'ailleurs déployées par le CIEDEL dans son diplôme universitaire. D'autres estiment que les dimensions économiques du développement doivent également être renforcées ou que la question du numérique doit être abordée de manière plus transversale.

Comme l'énonce un interlocuteur : « il faut garder les deux pieds dans le terrain [et sans nul doute le CIEDEL y travaille], et gagner en expertise prospective ». Ceci pourrait se traduire en termes de stratégies de développement local dans un monde globalisé, d'identification des enjeux émergents, de processus en cours et d'appuis pédagogiques à apporter aux collectivités territoriales et aux acteurs sociaux, avec le souci de renforcer la participation des habitants dans des prises de décision démocratiques.

Et un ancien étudiant africain d'ajouter : « Il faut défendre ce type de formation puisque nous sommes dans des contextes où l'autoritarisme est de plus en plus répandu dans le monde. Ce sont les collectivités territoriale qui gèrent de fait le pays, au-delà des structures nationales ». La réflexion politique, le positionnement idéologique, les valeurs morales, la société civile, prennent le dessus sur les injonctions des Etats centraux. Mais un autre diplômé, parlant de la nouvelle génération, ajoute : « La demande des étudiants dépend de l'offre d'emploi et de l'évolution de l'économie ». A les écouter il s'agit de faire la part des choses entre pragmatisme et idéalisme, trouver sa place, la meilleure soit-elle, tout en ne perdant pas ses valeurs et son éthique. Une manière de réaffirmer les fondamentaux de la formation en l'adaptant à la complexité du contemporain.

#### **Encadré 4 : Adaptation des thématiques face aux enjeux de l'Agenda 2020 : perspective malgache issue de l'atelier prospectif**

Il y a un postulat qui ressort : l'EIDL reste une formation pertinente même dans les années à venir. Mais des améliorations sont suggérées :

- Un premier scénario pour les agents communaux, voire ceux des régions : Le CIEDEL, avec le concours du réseau des ciedeliens, peut renforcer l'INDDL, institut dont la vocation est de former les agents des collectivités territoriales à Madagascar, grâce à un module de formation de formateurs. Ce dernier a d'ailleurs approché le CIEDEL en début d'année 2020 pour proposer une collaboration dans ce sens.
- Pour faire avancer la décentralisation, il faut agir sur les acteurs dominants : l'administration centrale et les services techniques déconcentrés : les former en EIDL (élaboration des politiques publiques, processus et dynamique de décentralisation, ...), produire des ciedeliens « politiciens » ou capable

<sup>29</sup> Outre la présence de cette thématique dans le questionnaire, elle a aussi été considérée comme insuffisamment abordée par les étudiants résidant en France ayant participé à notre focus groupe, qui en revanche ont souligné leur appréciation forte des modules concernant l'analyse des acteurs et l'évaluation.

d'influencer les décideurs.

- Proposer un package de modules incontournables pour les acteurs relais de terrain que sont les Régions, les ONG et les projets. « Une formation clé en main » avec des modules comme : Travailler sur le territoire, s'outiller pour l'action, etc.). La coopération décentralisée des régions est une porte d'entrée pour déployer cette formation.
- Orienter plus les modules vers le renforcement des institutions que des individus. Par exemple : proposer des modules plus dédiés aux collectivités territoriales en tant qu'institutions, pour améliorer leur fonctionnement, leur organisation, l'intercommunalité, leur interaction avec le secteur privé et la société civile, etc., versus modules axés sur les compétences des individus.
- Enfin, les anciens étudiants ont mis en exergue la pertinence de modules de formation :
  - o Sur le savoir-être (soft skills) et la bonne gouvernance, pour lutter contre la corruption, le népotisme, etc.
  - o Incluant des modèles de développement des pays émergents pour enrichir les connaissances et les expériences
  - o Préparant les acteurs du DL à construire les villes et les communautés durables à l'horizon 2030
  - o Pour compléter le point précédent, embrasser quelques thématiques incontournables comme appréhender le changement climatique, la gestion des risques et des urgences, etc.

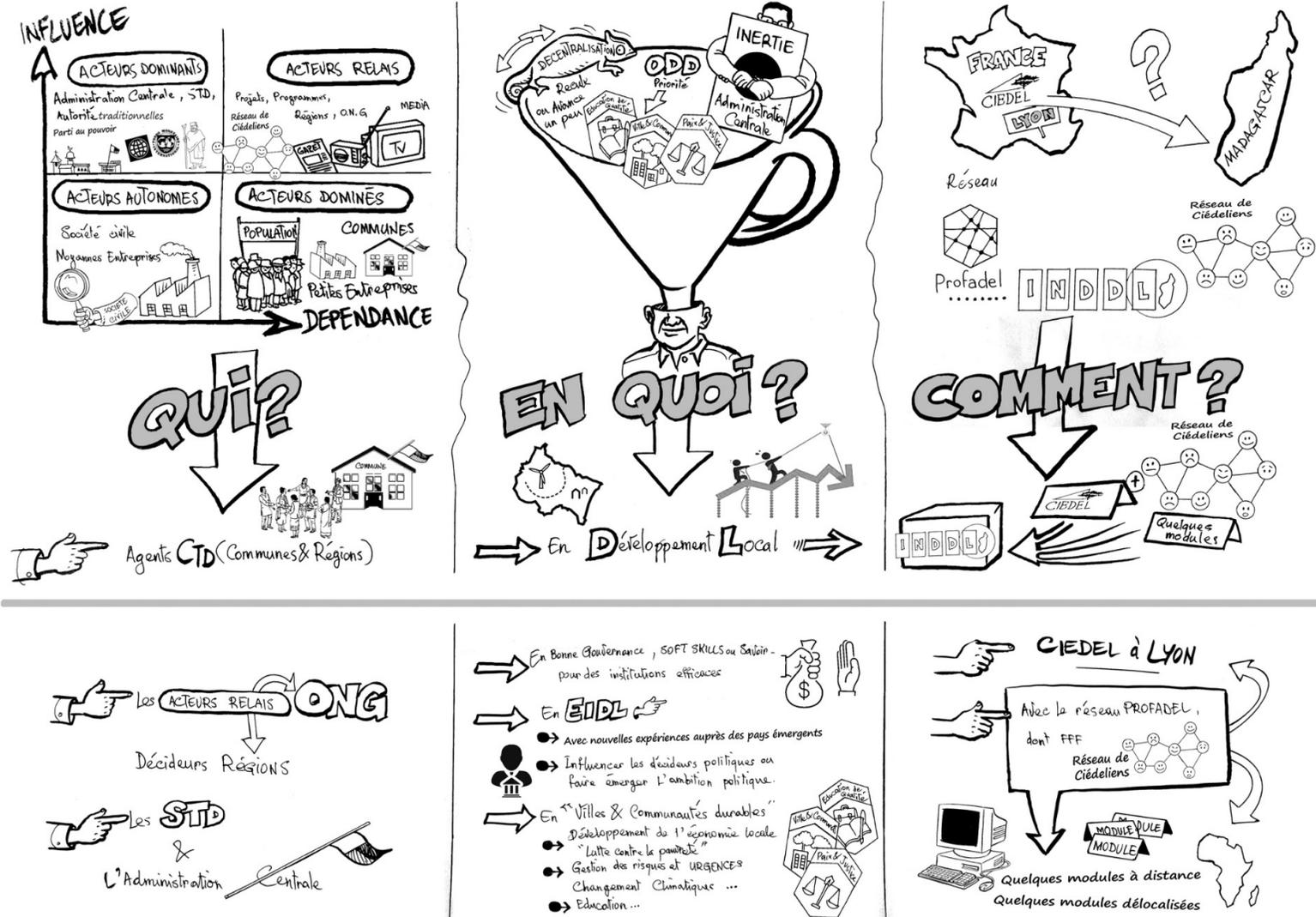
La majorité des personnes interrogées lors de nos entretiens approfondis mettent en exergue cette imbrication des problématiques locales, nationales et mondiales, sachant que derrière chaque contexte spécifique, se cachent des logiques d'ensemble qui, à la fois, nous réunissent et nous concernent tous : globalisation des échanges et de la communication, crises sécuritaires et sanitaires, et difficulté à trouver sa voie entre similitudes et différences propres à chaque contexte sociétal. Ce sont ces problématiques que l'EIDL devra se réapproprier, renforçant sa capacité à mieux préparer les professionnels en exercice, à saisir les questions de société actuelles, que l'on soit en Afrique, en France ou ailleurs. La pandémie du COVID 19 nous a par ailleurs démontré que les conflits et la résolution des problèmes peuvent paraître identiques sur l'ensemble du monde mais que les solutions diffèrent d'un pays à l'autre, selon les continents, selon les systèmes politiques et les forces sociales en présence<sup>30</sup>.

De la réflexion interne menée par le CIEDEL, une insertion de nouvelles thématiques est en cours dans une organisation révisée de la formation EIDL, fondée sur un tronc commun et des parcours thématiques personnalisés.

---

<sup>30</sup> Sur cette question, la position du CIEDEL, depuis sa création n'est pas de dire que les « solutions » (si tant est qu'elles existent) sont les mêmes partout, mais de dire que les démarches pour analyser, concevoir, mettre en œuvre sont basées sur des principes similaires.

Figure 13 : Mini-atelier prospective malgache en live sketching : Qui FORMER en Quoi et Comment ?



## B. OBJECTIFS PEDAGOGIQUES DE LA FORMATION

« Au CIEDEL on fait du cousu main » déclare une membre de l'équipe. Et effectivement si on devait dégager un principe pédagogique fondamental, nous pourrions affirmer que la formation EIDL nous semble d'abord s'adapter à un public sans cesse renouvelé.

### *La posture apprenante*

L'objectif majeur, et pourtant non déclaré (ou insuffisamment valorisé), est celui d'être une formation transformative, avec en son cœur la question de la posture qui prend toute sa place.

Pour l'équipe du CIEDEL, il y a d'abord et avant tout le « deal d'être authentique, à commencer par soi-même » en créant un espace de confiance entre parties prenantes de la formation (équipe pédagogique, formateurs et intervenants, étudiants) où il ne s'agit pas de « ramener son égo au milieu de la salle » mais plutôt de s'entraider, de s'apaiser, de mettre chacun en sécurité.

Certains déclarent d'ailleurs que depuis leur suivi de la formation EIDL, ils contribuent bien plus activement qu'auparavant aux processus participatifs, de concertation notamment, et sont davantage en capacité d'analyser les différentes problématiques auxquelles ils peuvent faire face. D'autres se disent en meilleure posture face aux stratégies auxquelles ils prennent part à l'échelon local. D'autres encore déclarent que la formation leur a permis d'acquérir les bons outils de management et une plus grande aisance à travailler en équipe, lorsqu'avant ils marchaient « au feeling ».

Pour les étudiants, le système de valeurs qui encadre la formation est clé, il a permis d'acquérir « des valeurs de noblesse et d'efficacité très utiles par la suite lorsqu'on accompagne les agents locaux ». Certains vont même jusqu'à déclarer que la formation les a transformés sur le plan personnel, en mentionnant que le développement individuel en fait partie intégrante. Pour de nombreux interlocuteurs étrangers, leur venue en France, les relations interculturelles nouées et la mixité sociale du groupe en formation, ont parfois impacté les étudiants jusque dans leur sphère familiale : « Ça m'a beaucoup aidé sur le plan personnel et je me suis senti évoluer dans mes perspectives personnelles et familiales, notamment vis à vis de mes enfants à qui j'apprends davantage l'autonomisation et la responsabilisation » ; « sur le plan personnel, on s'est enrichi mutuellement au contact des différentes cultures, on a appris le vivre ensemble ». La posture dans la famille a également évolué pour quelques-uns avec une plus grande considération pour les femmes : « je me suis mis à entrer dans la cuisine ». Enfin, pour d'autres, ils auront « changé de regard sur la France » où ils ont découvert une grande tolérance alors qu'ils la pensaient encore murée dans son passé de puissance néocoloniale.

Finalement, tous convergent pour louer la posture apprenante adoptée dans la formation, par laquelle on met les étudiants en situation active de progresser aux plans individuel et collectif.

### *Une méthodologie centrée sur l'expertise (mix théorie/pratique)*

La question de l'expertise au sein du CIEDEL est bien ancrée.

D'abord parce que le modèle économique de l'organisation repose, on l'a vu, sur un certain équilibre entre la formation, la conduite de recherches-actions, la mise en œuvre de projets et la consultance. L'hypothèse de départ est la suivante : on ne forme bien les étudiants qu'en tissant du lien avec les réalités locales, territorialement implantées, et qui constituent le corpus d'enseignement<sup>31</sup>, des sources de première main acquises grâce à l'expertise délivrée dans le cadre de consultations : « on alimente notre formation par notre expertise terrain qui enrichit à son tour la pratique sur le terrain, puis la formation ».

En interne, il est proclamé nécessaire d'incarner la théorie par la pratique, de construire et/ou revisiter la théorie à partir de la pratique et « indispensable d'articuler le terrain et la réflexion, pour faire de la spéculation, faire de la théorie, des concepts, par exemple au sujet de ce qu'est la société civile ». En effet, le fait de faire des expertises permet d'alimenter l'enseignement avec les réalités d'aujourd'hui et d'être mieux adapté à un public, qui lui aussi retournera sur le terrain après la formation pour conduire un programme ou une politique publique. L'application sur le terrain est considérée extrêmement importante par la majorité des étudiants qui témoignent de la nécessité d'acquérir les « outils pour comprendre les gens et les institutions dans leur contexte » qu'ont les intervenants avec leur expérience : comprendre le projet et ses contours, savoir dialoguer avec les bailleurs, s'adapter.

La méthodologie à l'œuvre a donc le souci de s'adapter à ce public professionnel en ne cherchant pas à délivrer de grands cours magistraux mais plutôt en mobilisant les apprenants autour de travaux individuels ou collectifs au sein desquels ils peuvent faire valoir leurs acquis et continuer de les développer. Les stages collectifs et séminaires sont reconnus comme des temps forts de la formation permettant de se connecter aux autres étudiants mais également à l'environnement, notamment aux acteurs identifiés par le CIEDEL dans la région Auvergne Rhône-Alpes. C'est souvent dans ce cadre que les techniques d'enquêtes appréhendées en cours sont mises en pratiques : diagnostics locaux, compréhension et analyse ethnographiques, etc. Cette mise en condition ou en situation est une mise en pratique très concrète des approches du territoire : s'essayer au règlement des conflits dans des quartiers de Lyon par exemple ou évaluer un centre social sont des exercices pratiques dans lesquels les étudiants sont mis en posture critique des différentes approches de développement, qu'elles viennent des ONG de solidarité internationale ou des projets de coopération décentralisée, et dans lesquels il leur est demandé de convoquer une analyse plus systémique et pérenne.

---

<sup>31</sup> Ces corpus sont mis en lien avec des apports théoriques propres à différentes disciplines (sociologie, géographie, économie, sciences politiques, anthropologie, etc.) qui sont revisités par ce biais.

Pour nous, l'hypothèse de départ mixant l'expertise et la pratique des formateurs est certes pertinente mais mériterait d'être révisée à partir des acquis de la présente évaluation.

Des personnes externes témoignent : « Le CIEDEL reste trop ancré dans la pratique et n'a pas un profil académique de recherche », ce que corroborent quelques étudiants pour qui la « formation est un peu courte sur le plan théorique » et qui proposent que les exigences de validation de la formation soient décuplées en terme de travail à la maison et de rendus, et même accompagnées d'un travail de « mémoire plus académique où l'étudiant traiterai d'une problématique de développement local dans son pays et qui lui permettrait de s'exercer à pouvoir conduire une recherche beaucoup plus approfondie ».

La durée est extrêmement courte depuis le passage de la formation à 9 mois et ne permet pas de sortir des aspects méthodologiques et appliqués pour accorder davantage de place à la théorie ou même à l'analyse situationnelle<sup>32</sup> : « il manque la recherche proprement dite pour pouvoir proposer des modèles adaptés à une situation ».

A ces commentaires, le CIEDEL réplique qu'il s'inscrit depuis sa création dans une démarche de recherche-action, et que le centre mène plusieurs activités de recherche-action (sans toutefois toujours observer le caractère fondamental de celle-ci<sup>33</sup>) qui lui permettent de produire des connaissances méthodologiques et des avancées thématiques sur les dynamiques territoriales et le développement local. Pourtant le CIEDEL reconnaît ne pas produire des chercheurs mais des praticiens du développement. Et son but n'est pas d'enseigner des théories mais de construire à partir des pratiques des liens avec concepts et théories.

Si le CIEDEL souhaite revisiter son positionnement et renforcer son image et son action dans la recherche, à travers les programmes auxquels le CIEDEL participe déjà et de futures interventions, il s'agira 1) de mieux établir le lien entre ces programmes de recherche-action et la formation EIDL, et 2) d'impliquer, par le biais des recrutements à venir, des personnes dont le bagage théorique et la légitimité académique seraient plus solides<sup>34</sup>, ou bien, par le jeu des partenariats, de s'engager dans une relation qui viendrait en complémentarité sur ce plan. Pour certains interlocuteurs, le CIEDEL doit aujourd'hui encore travailler à être reconnu « comme un centre de compétences scientifiques ».

---

<sup>32</sup> A travers l'exercice de la capitalisation par exemple.

<sup>33</sup> Selon la définition de Dubost, la recherche-action est une recherche fondamentale, sur l'action, pour l'action et en action (Dubost, 1987)

<sup>34</sup> Certains s'inquiètent de la possibilité de déployer une telle stratégie : « on ne peut pas échapper à la situation. Il faut recruter des personnes avec des diplômes qui soient incontestables, des doctorats notamment. Mais le gros problème ce sera le salaires ».

### ***Partir du savoir et des expériences des apprenants***

La seconde hypothèse d'importance qui oriente la pédagogie à l'œuvre dans la formation EIDL est celle qui consiste à partir de l'expérience des apprenants : « Il y a un présupposé : les gens ont des savoirs, savoir-faire et savoir-être dont ils n'ont pas conscience. Donc effectivement on n'est pas des sachants dans une pédagogie descendante, mais on va toujours partir de ce que savent les gens autour de nous ». Cette hypothèse induit une méthodologie participative qui s'appuie sur l'échange de pratiques et de vécus en valorisant la plus-value de l'interculturalité qui lie les différentes expériences. Le CIEDEL revendique le fait de créer cet espace de partage et de discussions qui « exploite l'expérience des étudiants comme des ressources ». La diversité des origines, des métiers, des cultures institutionnelles, etc. vient enrichir les échanges et permet aux étudiants de « s'ouvrir à d'autres réalités ».

Pour les formateurs, à partir du moment où la formation est proposée selon une modalité de formation continue, « tu as des professionnels en face et si tu ne les interpelles pas, mais leur passes des PowerPoint, tu les perds » ! Alors, il faut être dans la maïeutique, et mettre le savoir académique au service de l'expérience des apprenants. Le CIEDEL se positionne comme une aide à la construction des outils d'analyse et tente même de mettre les étudiants en situation de co-construction de ces mêmes outils, « on propose une paire de lunettes » pour construire et formaliser les savoirs propres, ou les accoucher ». « Au-delà du professionnel, les orientations de la formation, la posture des formateurs et le dialogue interculturel que génère l'EIDL ont permis aux diplômés d'avoir une autre vision de la réalité et de leur propre implication dans celle-ci ».

Et effectivement l'expérience pédagogique *bottom up* qui est proposée génère une double dynamique externe mais aussi interne, où le regard introspectif vise à expérimenter pour-soi les dynamiques de changement et, en effet, « on voit l'évolution des personnes ». La formation engendre chez les participants, au-delà du professionnel, un changement personnel lié à la mixité, un changement dans la manière de voir les choses et donc sur le long terme un repositionnement face à l'altérité qui s'exprime particulièrement dans le « faire avec ».

Cet aspect pédagogique et l'interculturalité qui en est le socle sont des composantes positives de la formation et à notre sens en constituent la principale originalité. « Ce qui me plaît, c'est que là les gens ont des pratiques et des origines professionnelles et personnelles différentes ».

### **Encadré 5 : « Partir du savoir et des expériences des apprenants », perspective malgache**

Les apprenants de l'EIDL sont des professionnels en exercice. La pédagogie déployée dans l'EIDL est l'un des points forts plébiscités par les anciens étudiants malgaches, notamment la capacité des formateurs EIDL à transformer leurs expériences et leurs savoirs bruts ou diffus en connaissances « modélisées » d'une part, et à alimenter les nouvelles expériences en connaissances d'autre part. L'une des conséquences est que les compétences et les connaissances acquises par les ciedeliens sont concrètes et directement applicables dans l'exercice de leurs fonctions : cette pédagogie est donc très pertinente et c'est un des facteurs qui a permis de constater un impact professionnel positif fort auprès des anciens étudiants. Face à des pairs ayant souvent appris sur le tas, ou via des formations plus théoriques pas toujours perspicaces, les ciedeliens font la différence sur le terrain. Le module « Capitalisation » de la formation EIDL a par exemple du succès, un ancien étudiant témoigne : « cela nous a permis de savoir extraire des connaissances, voire des compétences, à partir de nos expériences sur le terrain et de pouvoir les insérer dans les modèles ou processus de développement que nous avons à déployer. »

La pédagogie est donc plébiscitée par les étudiants, qui (avec quelques salariés du CIEDEL parmi lesquels les plus jeunes recrues) nuancent cependant leur enthousiasme sur plusieurs points :

- la diversité peut parfois empêcher d'aller plus loin dans l'échange avec celles et ceux qui seraient confrontées à des problématiques similaires
- les points de vue ne sont pas toujours si divers que ça et la distanciation offerte cache parfois un manque d'approfondissement de certains sujets
- il n'y a pas vraiment de coordination entre les formateurs et chacun met en place ses propres pédagogies et méthodologies à partir des expériences disponibles. Les formateurs ne prennent pas assez le temps de partager leurs outils en interne.

### ***Une formation dont le corps enseignant doit se renouveler***

#### *Le nécessaire renouvellement des formateurs*

On l'a déjà abordé au sujet du management et de l'organisation RH, mais il apparaît nettement que l'équipe du CIEDEL est vieillissante et doit se renouveler urgemment. Si, pour des structures partenaires comme l'IRAM, le « sang neuf » a été une préoccupation constante depuis quelques années, il apparaît que le CIEDEL, par manque de ressources (financières ou en temps), n'a pas pu complètement intégrer cette dynamique au cours des dernières années<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Le souci est pourtant constant pour les membres du CIEDEL, et depuis plusieurs années, de recruter des formateurs plus jeunes et d'intégrer des thématiques nouvelles. Il reste à être mis en cohérence avec une stratégie à moyen et long termes définie pour la formation EIDL.

Les formateurs qui seront recrutés peuvent certes l'être pour leur plus jeune âge, mais il sera également intéressant de profiter de l'opportunité pour combler quelques manques constatés dans l'équipe existante, si l'on pense aux enjeux actuels. Recruter des universitaires ayant une expérience avérée de la recherche appliquée peut être, par exemple, un gage de crédibilité pour les années à venir. Ce type de profil peut également permettre de nouer des liens plus étroits avec quelques acteurs clés, soucieux du niveau universitaire de leurs interlocuteurs (on pense notamment à la division ARS de l'AFD). La politique salariale<sup>36</sup> du CIEDEL peut néanmoins constituer un frein dont il faut être conscient.

Ce qui est certain, c'est que le renouvellement doit se préparer pour ne pas « jeter le bébé avec l'eau du bain ». Une démarche de capitalisation des expériences, appliquée au CIEDEL<sup>37</sup>, permettrait de formaliser les savoirs et savoir-faire et de les rendre intelligibles et appropriables pour tous, notamment pour les prochains venus. Il faut urgemment formaliser les processus de transmission des connaissances et « arrêter de compter sur les déjeuners ou les pauses-café » pour ce faire, mais créer un véritable espace-temps qui soit le cœur de la stratégie du CIEDEL pour les prochaines années. Un nouveau projet doit voir le jour qui s'appuie sur la mémoire institutionnelle et qui en préserve les qualités à tout prix.

Les prochains recrutements pourront également favoriser des profils de développeur et d'entrepreneur, qui soient totalement aguerris aux relations partenariales et qui permettent d'en définir des nouvelles, plus stratégiques et adaptées aux défis contemporains. Le séminaire auquel nous avons participé à l'automne 2020 a d'ailleurs mis en évidence la prédominance de six thématiques dont certaines sont relativement nouvelles pour le CIEDEL, comme les questions de migrations ou de transitions : les recrutements à venir doivent impérativement favoriser ces dimensions. Et la question du « vieillissement » concerne également les partenaires privilégiés du CIEDEL, notamment au sein du réseau international PROFADEL qu'il s'agit, on l'a vu, de diversifier et de relégitimer.

### *L'ouverture au monde et aux autres : place et fonction des interventions externes*

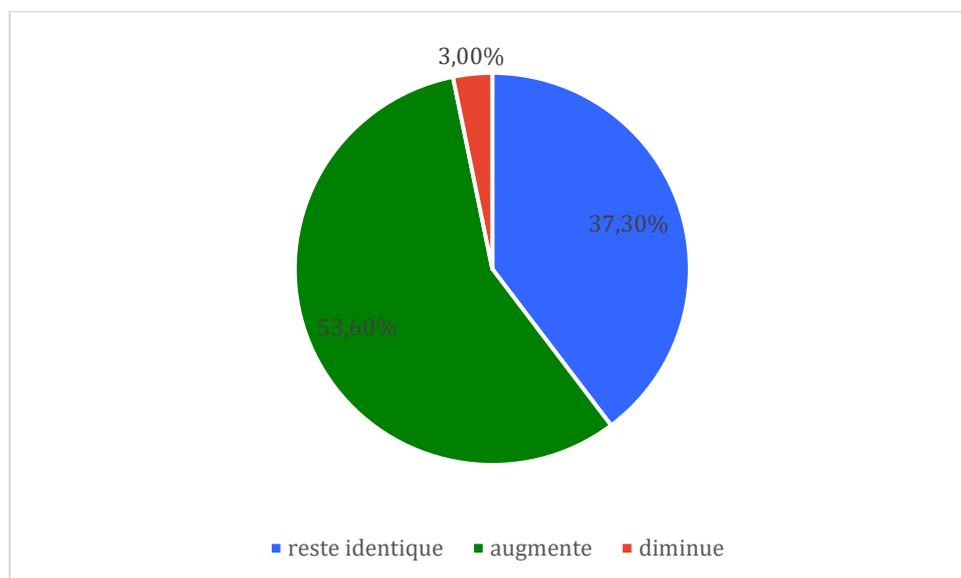
Le haut degré de satisfaction susmentionné des anciens étudiants ayant répondu à notre questionnaire, tient en partie à la présence d'intervenants extérieurs professionnels qu'ils aimeraient voir augmentée (figure 14).

---

<sup>36</sup> Ou grille salariale, car ce choix est surtout contraint par les moyens financiers disponibles.

<sup>37</sup> A notre connaissance, sur la base des documents qui nous ont été fournis et des entretiens effectués avec les membres du CIEDEL, aucun travail de capitalisation de l'expérience acquise au cours des 30 années de l'EIDL n'a été réalisé ou documenté. Par contre l'équipe du CIEDEL réalise de manière périodique des réunions d'équipe et mène des séminaires de réflexion interne (comme nous avons pu l'observer les 1 et 2 octobre 2020 lors de notre passage à Lyon), au cours desquels ils discutent des choix à opérer et partagent leurs expériences et avis.

Figure 14 : Part des professionnels dans la formation (en%)



Source : propre

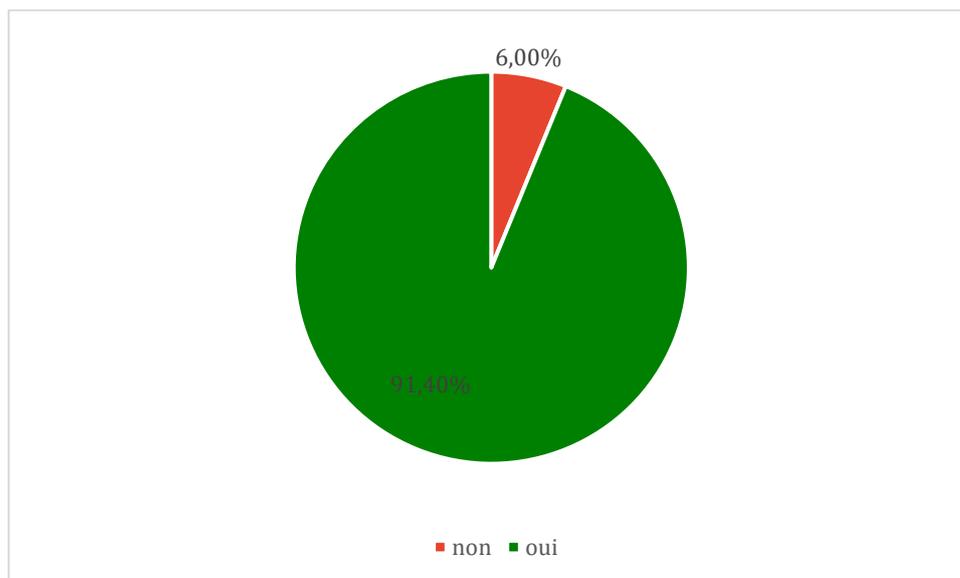
La diversification du corps enseignant est d'ailleurs intéressante à penser pour permettre au CIEDEL qui fonctionne aujourd'hui essentiellement en vase clos de s'ouvrir sur le plan thématique, géographique, culturel ou même pédagogique.

A titre d'exemple, le master de Paris 1, dans lequel intervient le CIEDEL depuis des années et qui connaît un grand succès, recrute la moitié de son corps enseignant au travers des institutions partenaires (AFD, OCDE, ONG, etc.). Les étudiants apprécient très largement cet ancrage dans la diversité (des professions, des géographies, des cultures, etc.) et sont en même temps toujours demandeurs de plus de cohérence et de transversalité entre les enseignements dispensés.

Aujourd'hui au CIEDEL « on ne sous-traite pas une partie de la formation. Les intervenants extérieurs interviennent sur des questions très ponctuelles » nous confirme un formateur. Les séminaires et stages collectifs permettent également d'organiser la rencontre avec le monde extérieur et sont très appréciés des étudiants qui se familiarisent ainsi avec l'écosystème qui les entoure.

Parmi les nombreux étudiants africains interrogés, nombreux sont ceux qui souhaiteraient que le CIEDEL internationalise son personnel. Le questionnaire indique que les étudiants pensent unanimement que les enseignements dispensés seraient encore plus en prise avec les réalités de terrain si les intervenants étaient de nationalité étrangère (figure 15) ou plus précisément d'un pays dont les étudiants sont eux-mêmes originaires.

Figure 15 : Origine des intervenants dans la formation EIDEL (en %)



Remarque: les étudiant.e.s ont répondu à la question: Pensez-vous qu'il serait bénéfique de faire intervenir des enseignant.e.s étranger.ère.s ?

*Source : propre*

En effet les rapports Nord-Sud ne sont plus vraiment dans l'air du temps et il est légitime de penser que les Africains puissent, ad minima, parler de l'Afrique et bien plus encore ! A l'heure de la relocalisation de l'aide, il serait en effet judicieux de repenser le positionnement du CIEDEL dans ce paysage, et d'intégrer pleinement des enseignants africains dans les rangs en mutualisant les savoirs et les approches. Plusieurs anciens étudiants interrogés se sont dit intéressés et volontaires pour participer activement à cette ouverture mais souhaitent que le CIEDEL s'inscrive pleinement dans la démarche en recrutant des enseignants et pas seulement en sollicitant leur témoignage.

A notre sens, sauf à vouloir africaniser la formation et à l'assumer comme telle, l'ouverture doit se faire vis à vis du monde plus largement. Aujourd'hui les étudiants, selon leur origine, soit estiment que les exemples apportés sont trop africains et même trop centrés sur l'Afrique de l'ouest, soit qu'ils sont trop français. Pour les étudiants, il serait nécessaire « d'avoir des ouvertures qui ne concernent pas qu'une seule partie du monde » et cela pourrait se faire effectivement par le biais d'interventions extérieures au corps enseignant actuel.

D'un point de vue thématique, ils estiment parfois aussi que les exemples donnés sont trop axés sur la coopération décentralisée, dont la portée est pourtant en berne. Il nous a, par ailleurs, été souligné à plusieurs reprises et par différents interlocuteurs (anciens étudiants mais aussi formateurs ou partenaires), que les exemples donnés datent parfois et que l'ouverture à d'autres permettrait de les « rafraîchir ».

Sur le long terme, il pourrait également être intéressant de penser à diversifier le public actuel, en termes de provenance géographique. Pour cela, dans les

recrutements à venir, la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères<sup>38</sup> peut être judicieuse et permettra d'éveiller l'intérêt des étudiants internationaux. Aujourd'hui la mobilité des étudiants est permise et de mise, il s'agit de l'encourager et d'en tirer profit.

### Encadré 6 : Synthèse et recommandations en matière d'objectifs et contenus pédagogiques

- Les fondements éthiques et humanistes et le regard porté sur le développement sont unanimement appréciés par les professionnels suivant l'EIDL
- La formation doit conserver ses fondements et ses valeurs et représente une alternative intéressante par rapport à d'autres formations sur le développement local.
- La pédagogie utilisée est largement plébiscitée par les étudiants : système modulaire et flexibilité, approche ascendante à partir de la valorisation des expériences des apprenants, construction des outils d'analyse, travaux de groupe, mises en pratique et études de terrain, articulation entre pratiques de terrain, réflexion et analyse
- La qualité pédagogique des formateurs est largement reconnue et les étudiants apprécient que la formation soit alimentée par l'expertise terrain des formateurs, mais regrettent de ne pas avoir quelques interlocuteurs plus reconnus sur les plans académique et théorique
- Les modules les plus appréciés portent sur les méthodes et outils permettant la compréhension des politiques publiques, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de projets et programmes
- Les contacts avec les acteurs locaux et régionaux et les travaux de terrain sont grandement appréciés
- Les contextes et expériences territoriales français et européens doivent être mis à profit dans les études de cas et exemples
- Les exemples et cas d'étude sont majoritairement africains et français et devraient s'ouvrir aux initiatives les plus innovantes sur l'ensemble de la planète (notamment des pays dits émergents)
- De nouvelles thématiques émergent : développement durable, changements climatiques et environnement, insécurité-conflits-gestion des crises, développement économique, citoyenneté, genre, internationalisation des territoires, numérique
- L'internationalité des territoires est une dimension porteuse pour le futur de l'EIDL
- L'intégration de nouvelles thématiques est une opportunité pour tisser des alliances avec d'autres organismes de formation spécialisés sur ces questions
- La terminologie « expert en ingénierie... » est mal comprise des professionnels français pouvant être intéressés par les contenus de la formation
- La formation est aussi un espace de partage interculturel et d'échanges de

---

<sup>38</sup> Ce qui est déjà à l'œuvre (et qu'il faut continuer de renforcer) puisque sur les 9 chargés de mission, 5 parlent et travaillent déjà dans plusieurs langues.

pratiques entre tous qui font la force et l'originalité de la formation et doivent guider le futur de la formation

- Les intervenants externes, les séminaires et les stages collectifs sont très appréciés mais peu mis en valeur dans la communication sur la formation. Leur contribution peut être renforcée au plan pédagogique en apportant une dimension plus internationale et plus académique à l'équipe pédagogique et en la renforçant sur des sujets qu'elle maîtrise moins
- Il faut s'allier avec d'autres structures, garder la main sur quelques modules et se munir d'intervenants externes de « choc » sur des modules complémentaires en lien avec les enjeux actuels.

## V. L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE DE LA FORMATION EIDL

### A. TYPE ET DUREE DE LA FORMATION

Selon les données fournies par le CIEDEL, sur l'ensemble des années de la formation EIDL, 67% des participants sont des hommes, et 33% sont des femmes. Cette répartition a quelque peu évolué au cours des dernières années, les femmes représentant 36% des étudiants de 2015 à 2020. Et notre enquête confirme cette représentation inégale entre genres, puisque 72% des répondants sont des hommes et 28% sont des femmes. Cette disproportion repose certainement sur le fait que pour les femmes, notamment étrangères, s'octroyer plusieurs mois loin de son foyer reste plus compliqué que pour les hommes.

En 2010-2011, la formation EIDL est passée de 2 ans à 12 puis à 9 mois mais a conservé un volume horaire extrêmement important (1049h) et en tous cas supérieur à celui d'un master<sup>39</sup>. L'objectif était de conquérir un public plus large en intéressant les professionnels qui ne peuvent pas toujours se permettre une césure de 2 ans, ni sur le plan professionnel, ni sur les plans familial et économique.

Cette réduction de la durée de la formation a un prix. Car « plus on concentre, plus on sature les esprits » et la tension semble permanente dans la formation entre le manque de temps et le risque de passer à côté de sujets importants. Pour plusieurs formateurs, on est aujourd'hui dans « une impasse ». Ils ont le sentiment de ne pas répondre suffisamment à certains enjeux globaux et de survoler certaines thématiques (comme le changement climatique). Même le cœur de la formation a été touché et le module portant sur le développement local est ainsi passé de 6 à 3 semaines<sup>40</sup>.

La réduction de la durée de la formation a un impact sur les contenus toujours plus condensés, mais aussi sur la posture des étudiants et des formateurs. La mise en situation est plus courte, plus concentrée, et nombreux sont les témoignages qui font état de la « pression », « tout s'enchaîne », il n'y a pas le temps pour se mettre en situation, pour « s'intégrer lorsqu'on est aux prises de cas pratiques ». « Une petite pause serait bienvenue » !

---

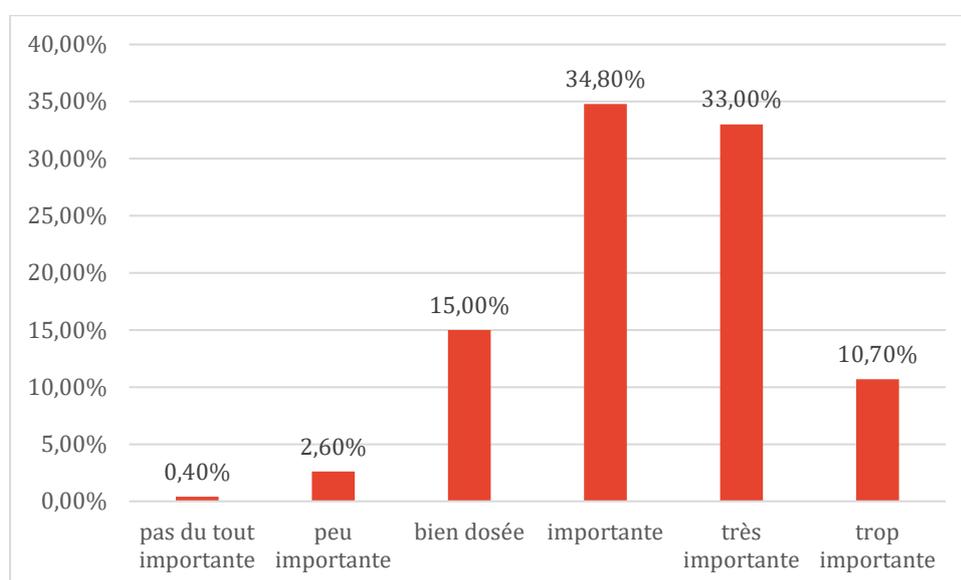
<sup>39</sup> A titre comparatif, le master 1 en gestion du territoire et développement local de l'université Lumière Lyon 2, se déroulant sur une année académique, annonce 500 heures de cours sur un semestre à quoi s'ajoute, en 2<sup>e</sup> semestre, un stage de 2 à 6 mois, pour un coût d'inscription de 254€. Le master 2 qui le poursuit sur une seconde année académique en spécialisation développement rural, comprend également 500 heures de cours et un stage obligatoire de 4 mois. Le master 2 en science politique de l'Université Paris 1 La Sorbonne consacré à Politique internationale - Développement et aide humanitaire, se déroule sur 2 semestres : un premier semestre de cours comprenant 376 heures et un second semestre de stage et rédaction de mémoire totalisant 396 heures.

<sup>40</sup> Le Directeur du CIEDEL nuance cependant ces propos : Selon lui, si l'on adjoint le module de 5 semaines « travailler avec les territoires » et les modules phares « stratégies d'acteurs » et « évaluation et impact des actions et politiques de développement local », plus de la moitié des 25 semaines annuelles de formation sont consacrées à des compétences propres au développement local.

L'analyse du questionnaire vient également corroborer ces dires (figure 16) : Seulement 15% des étudiants considèrent que la charge de travail est « bien dosée ». En revanche, ils sont environ 35% à déclarer qu'il faut fournir un travail important durant l'année d'étude et ils sont 43,7% à penser que la charge de travail demandée est très importante (33%), voire trop importante (11%).

Et effectivement un temps de digestion peut être pensé entre chaque module, couplé au temps de tutorat, comme il se fait actuellement entre chaque bloc. C'est ce qui a été tenté à la rentrée 2019, nous indique la directrice des études, avec une semaine de « respiration » entre blocs modulaires. C'est un choix pédagogique qui a, en revanche un coût financier important, dès lors qu'il faut ajouter 4 semaines de présence supplémentaires.

**Figure 16 : Une charge de travail importante (%)**



Remarque : Les étudiant.e.s ont répondu à la question : Pendant la formation, avez-vous trouvé que la charge de travail demandée aux étudiants était :

*Source : propre*

### ***Le modulaire et la formation continue***

Il faut bien convenir que la disponibilité en temps dédié à la formation au cours d'une carrière professionnelle est de plus en plus contrainte. Le passage de deux années académiques à 9 mois de formation universitaire a été pensé pour tenir compte des conditions réelles d'engagement des professionnels en activité et de leurs disponibilités. L'ouverture à une fragmentation modulaire va dans le sens d'une plus grande accessibilité. La directrice des études précise : « Par promotion nous avons environ 25 étudiants de longue durée (soit les 9 mois en continu) et des fois on va jusqu'à plus de 90 étudiants en modulaires ! ». Le découpage en modulaire est une aubaine pour une majorité des étudiants concernés qui ne choisissent pas plus de 4

modules complémentaires. Les plus prisés concernent l'évaluation, la capitalisation, le plaidoyer et l'ingénierie de projet<sup>41</sup> : des compétences particulièrement recherchées aujourd'hui par les organisations de la société civile.

Pour le public en emploi, qu'il soit africain ou français, cette possibilité de bénéficier d'une formation « à la carte », en assistant à des modules ciblés et relativement courts, est prisée. Les modules peuvent varier de 1 à 4 semaines et certains même encouragent leur déploiement sur des temps encore plus courts.

L'option VAE est sur le plan du volume horaire très intéressante et permet de se positionner en alternance avec l'employeur, de bénéficier d'un accompagnement sur mesure, notamment dans l'accompagnement des travaux écrits (lorsqu'ils étaient de mise, notamment lorsque le stage était obligatoire ou aujourd'hui pour les étudiants qui le souhaitent), et d'acquérir le titre lorsque l'apprenant démontre qu'il maîtrise les compétences du référentiel du CIEDEL<sup>42</sup>. Un étudiant témoigne : « Je ne pouvais pas suivre une formation d'une année et ils m'ont proposé cette option VAE. J'ai regardé les modules et validé des expériences et j'ai suivi la formation sur la capitalisation, la prospective, les stratégies d'acteurs et les politiques publiques. 4 des 19 modules proposés. Sur cette base j'ai pu écrire un document et on m'a accompagné dans cet exercice. Fin 2009, j'ai soutenu le mémoire et obtenu le diplôme ».

Parmi les anciens étudiants interrogés lors de notre enquête de terrain à Madagascar, 1 ancien étudiant sur 5 aurait souhaité avoir le diplôme EIDL par VAE ou en cycle long, mais le frein évoqué est l'investissement en temps nécessaire, lequel n'est pas envisageable par rapport aux situations professionnelles et personnelles des répondants.

La formation du CIEDEL peut ainsi à la fois être appréhendée en tant que formation initiale ou en tant que formation continue. La condition sine qua non requise est de bénéficier d'un minimum d'expérience professionnelle, militante ou bénévole.

Pour de nombreux professionnels, être en mesure de se former tout au long de sa vie et d'acquérir de nouvelles compétences est une formidable opportunité : ce public va avoir tendance à choisir des modules qui soient très facilement adaptables à leur réalité. C'est pourquoi les modules méthodologiques, notamment autour de la gestion de projet et des démarches évaluatives ou de capitalisation, connaissent un tel succès. Ils permettent d'acquérir de nouvelles connaissances utiles à leur épanouissement professionnel en leur « donnant une valeur ajoutée pour évoluer dans leur carrière ».

---

<sup>41</sup> Voir détails annexe 4

<sup>42</sup> Le CIEDEL précise : Il s'agit de fait d'une approche sur la base du référentiel de compétences du CIEDEL : Si le candidat maîtrise toutes les compétences, il valide le titre sur présentation d'un dossier, s'il ne les maîtrise pas toutes, il va valider celles qui lui manquent par un travail personnel, une formation complémentaire au CIEDEL ou ailleurs, ou une nouvelle expérience professionnelle.

## Stages et relations avec acteurs de la région

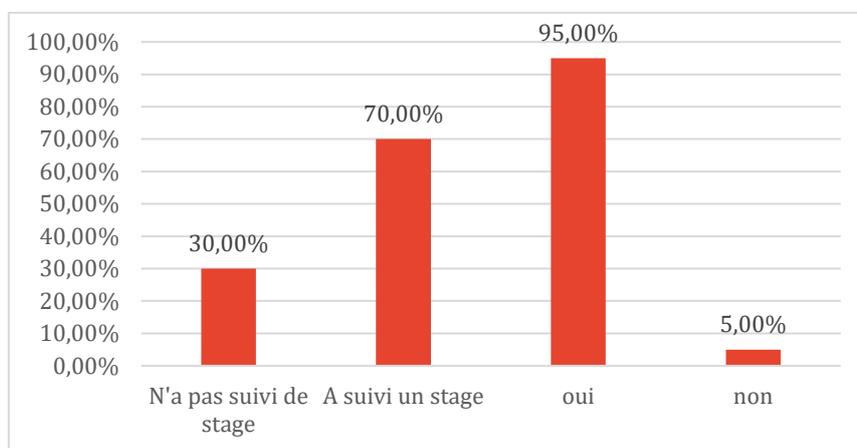
L'importante mutation dans la formation liée au passage à 9 mois a été la suppression du stage individuel. Pour les étudiants qui ont fait un stage, cette étape a été clé dans leur formation : elle leur a permis d'acquérir une méthodologie et des techniques d'enquête comme l'entretien, d'aller fouiller et chercher les matériaux utiles, et de s'appropriier les connaissances au travers d'une expérience réelle et concrète.

C'est la rationalisation économique du coût de la formation qui a conduit à en supprimer le stage. Pour l'équipe enseignante, il devenait également difficile d'aider les étudiants à trouver les bons stages dans les bonnes structures.

Décision a donc été prise de remplacer ce stage par le tutorat, qui s'est petit à petit formalisé et constitue aujourd'hui un véritable accompagnement, permettant à la fois aux étudiants comme aux formateurs de réfléchir aux acquis des modules et de lier ces acquis aux expériences qu'ils ont ou auront du terrain. Ce tutorat semble commencer à porter ses fruits et il nous semblerait qu'il devrait être davantage valorisé dans la communication auprès des futurs étudiants.

Notre analyse du questionnaire vient corroborer ces données. Indépendamment du fait qu'ils aient été concernés directement <sup>43</sup>, la possibilité de réaliser un stage est très appréciée par les étudiants (note de 8,80/10). Tous les étudiants qui ont suivi un stage (95%) déclarent que ce dernier leur a permis de valoriser leur formation (figure 17).

Figure 17 : Impact du stage sur la formation (%)



Remarque : les étudiant.e.s ont répondu à deux questions : 1) Avez-vous suivi un stage ? Si oui, ce stage vous a-t-il permis de valoriser la formation que vous avez reçue ?

Source : propre

<sup>43</sup> Dans notre échantillon, 47% des étudiants ont suivi la formation avant 2011, comprenant à la fois un stage personnel et des stages collectifs. Pour les 53% de répondant ayant suivi la formation à partir de 2011, on sait que ne subsistent plus que les stages collectifs. Il est probable que les personnes indiquant n'ayant pas suivi de stage se réfèrent exclusivement aux stages individuels qui ont été supprimés dans l'organisation de la formation sur 9 mois universitaires.

Pour les étudiants actuels, la disparition du stage reste aujourd'hui un grand regret<sup>44</sup>. Autant pour les étudiants africains, qui témoignent que le stage aurait été pour eux l'opportunité de se familiariser avec les structures françaises et de commencer à se créer un carnet d'adresse, que pour les étudiants français qui auraient aimé se confronter aux réalités de terrain, notamment sur le sol africain<sup>45</sup>. Les stages collectifs dont on a déjà fait mention sont appréciés pour cette même raison et des liens sont établis entre les acteurs de la région<sup>46</sup>, ravis de rencontrer les étudiants<sup>47</sup>, et les étudiants, heureux de « tisser ce lien avec le territoire régional ». Ainsi toutes les parties prenantes sont satisfaites et les demandes de visites d'étude se multiplient.

Nous pensons que l'intégration d'un stage individuel dans la formation EIDL, parce qu'elle se veut une formation professionnalisante, pourrait être reconsidérée et mieux valorisée. Cette option existe, de fait, mais elle n'apparaît pas comme un argument de promotion de la formation. Sa mise en place dépend essentiellement des efforts faits par l'étudiant pour l'obtenir et la financer, avec l'appui et l'aval du CIEDEL. L'applicabilité des savoirs acquis durant la formation, comme par exemple la capitalisation, serait une excellente porte d'entrée pour diversifier les structures d'accueil et tisser une toile de nouveaux partenaires.

## **B. LOCALISATION DE LA FORMATION**

Un débat intense parcourt les propos des personnes interrogées sur la localisation de la formation, ancrée à Lyon depuis 30 ans. Il ne s'agit pourtant pas de « nourrir un clivage français/étranger » comme l'a justement souligné un participant au Focus groupe des résidents en France. En revanche, il est nécessaire de prendre en considération que pour la plupart des anciens étudiants d'origine africaine (et pas seulement), l'EIDL devrait être déplacée sur leur continent. Il y a d'abord des arguments économiques : « la formation sera moins coûteuse ! ». Il y a aussi le fait qu'elle attirerait ainsi plus de professionnels africains. Un troisième élément est évoqué, qui nous semble particulièrement en phase avec la tendance actuelle de la

---

<sup>44</sup> La directrice des études précise la chose suivante : « Chaque année il est indiqué aux étudiants qu'ils peuvent, s'ils le souhaitent, faire un stage. Deux conditions : qu'ils trouvent la structure qui peut les accueillir (le CIEDEL peut les aider mais pas se substituer à eux) et qu'ils parviennent à financer leur présence. En effet, suivre un stage en France représente une présence supplémentaire de 3 mois, avec hébergement et frais de vie. Le CIEDEL signe chaque année avec certains étudiants ce type de convention.

<sup>45</sup> Ce qui est d'ailleurs autorisé bien que ce ne soit pas formalisé. Les étudiants peuvent demander une césure, effectuer un stage et revenir terminer leur formation ensuite. Ce fut le cas d'une étudiante française que le CIEDEL a aidé à trouver un stage au sein d'une structure membre du PROFADEL.

<sup>46</sup> Particulièrement cette année du fait de l'empêchement de circuler, lié à la situation sanitaire.

<sup>47</sup> Certains étudiants bénéficient de bourses de la région. C'est donc également une manière de rendre compte aux bailleurs.

relocalisation de l'aide : cela serait une opportunité de tisser des alliances avec des partenaires locaux, et de participer ainsi au renforcement des compétences locales, tant des individus que des organisations. Pour un participant au Focus groupe organisé avec les anciens étudiants résidants en France, elle pourrait ainsi « utiliser le vivier des compétences qu'elle a fait naître aux 4 coins de la planète ».

Prenant l'exemple d'un autre organisme de formation, un répondant français ajoute que mettre en place de telles formations en Afrique répond à un véritable besoin sur place, non seulement émanant d'universitaires mais également d'agents de la fonction publique, d'animateurs de développement local, de travailleurs sociaux. A ses yeux, le CIEDEL doit être attentif car c'est un mouvement qui est en marche, et si cette décentralisation ne s'opère pas, d'autres le feront et séduiront leur public cible (du moins en partie). D'autres interlocuteurs nous font part des mêmes besoins constatés en Asie ou ailleurs : « Il faut innover par des formations itinérantes dans les différents pays. Le CIEDEL peut s'appuyer sur son réseau pour avoir des relais et collaborer avec des professionnels locaux, avec des modalités de collaboration précisées. Demander à des anciens diplômés de participer, par exemple. Mais il faut internationaliser, ouvrir vite ! ».

Néanmoins d'autres anciens étudiants africains nuancent ces propos en répliquant que se rendre au CIEDEL, découvrir Lyon et la France et obtenir un diplôme cosigné par le CIEDEL et l'UCLy a été pour eux une valeur ajoutée. Un partenaire français du CIEDEL ajoute que cela peut s'avérer plus difficile d'attirer en Afrique des étudiants d'autres continents, latino-américains ou asiatiques (tout en sachant que leur nombre est actuellement infime !).

Dans l'analyse du questionnaire, à la question de savoir si la formation EIDL devait être délocalisée, la réponse des anciens est relativement claire. La ville de Lyon semble devoir rester son point d'ancrage pour environ la moitié des répondants (figure 18). En revanche, un gros tiers considère que certains cours pourraient se dérouler à distance. La pandémie du coronavirus n'est d'ailleurs peut-être pas étrangère à cette réponse.

**Figure 18 : Modalités d'évolution de la formation (%)**

la formation doit rester à Lyon	<b>47,1%</b>
la formation gagnerait à être réalisée dans une autre ville française	4,0%
la formation devrait pouvoir être réalisée dans le pays de résidence de l'étudiant	6,3%
la formation devrait pouvoir être suivie en partie en distanciel	<b>36,8%</b>
la formation devrait pouvoir être suivie totalement en distanciel	2,2%

Autre : 3,6%, taux de réponse : 95,7%

Source : propre

Une dernière interlocutrice argumente à partir de l'originalité du CIEDEL et de sa formation pluridisciplinaire. Ce type de démarche est très rare dans le Sud et, pour elle, délocaliser la formation n'est pas seulement se rapprocher du public, mais c'est changer fondamentalement de perspective<sup>48</sup>. Se fondant sur son expertise et sa pédagogie, la question n'est plus simplement de déterminer la localisation de l'EIDL, c'est véritablement d'entrer dans une démarche de projet pédagogique et institutionnel « il faut le faire dans d'autres pays, sur une période de 5 ans, le temps nécessaire de transférer l'offre de formation aux acteurs locaux ». Une première démarche de ce type a été engagée par le CIEDEL avec le centre Anaphora en Egypte où le centre Anaphora, l'Institut des Droits de l'Homme de Lyon (IDHL, institut de l'UCLy) et le CIEDEL ont co-construit un diplôme universitaire « Développement Local et Droits Humains qui est aujourd'hui mis en œuvre par le centre Anaphora en Egypte et à Lyon<sup>49</sup>.

### Encadré 7 : La délocalisation de l'EIDL, perspective malgache

Tous les anciens étudiants malgaches sont unanimes sur le fait qu'une meilleure accessibilité à la formation EIDL serait obtenue par sa délocalisation. Elle permettrait d'une part la réduction des coûts de la formation et d'autre part d'être en proximité avec les ressortissants du pays hôte. Mais tous soulignent que c'est la qualité de l'EIDL qui prime et qu'il faut la maintenir. La formation EIDL est ancrée sur des forces internes solides qui en ont fait la renommée du CIEDEL, et cela forme un cercle vertueux car la renommée entraîne plus d'apprenants et plus d'expertises en faveur du centre. La possibilité de délocalisation de l'EIDL serait une force pour le CIEDEL, mais avec quelques conditions : (i) délocaliser uniquement quelques modules, que des ciedeliens du réseau peuvent assurer (à Madagascar ou en Afrique) ; ces derniers peuvent être renforcés comme formateurs par le CIEDEL, afin de garder le niveau de qualité de la formation (possibilité de faire des pratiques, etc.) ; (ii) profiter du réseau international PROFADEL pour également délocaliser quelques modules ; (iii) proposer des modules ou des séquences en ligne ; (iv) les anciens étudiants insistent sur le fait que le déplacement au CIEDEL, à Lyon, en France, est en soi enrichissant, (v) l'interaction avec des pairs venant de différents pays est une force qui doit être une constante de l'EIDL.

Comme on le voit, la question de la localisation est multifacette et ne va pas se décider sur un coup de tête.

<sup>48</sup> A l'exemple de ce que le CIEDEL a déjà expérimenté en partenariat en Namibie comme en Egypte.

<sup>49</sup><https://www.ciedel.org/renforcement-organisations-territoires/ingenierie-formation/emission-rcf-presentier-anaphora-partenaire-ciedel-egypte/>

Le CIEDEL, à reprendre les commentaires de son Directeur, n'est pas prêt à revenir sur ses positions fondatrices. Et ce même si, lors de nos entretiens, plusieurs personnes interrogées souhaitent une évolution de leur positionnement.

Pour ce qui a trait à la délocalisation, celui-ci déclare : « Le CIEDEL a toujours argumenté que son rôle n'est pas de créer de petits CIEDEL dans d'autres pays mais de contribuer à renforcer des organismes de formation nationaux. D'où le réseau international PROFADEL qui contribue à développer des offres de formation nationales de qualité portée par des acteurs locaux. Certains membres du réseau international PROFADEL ont aujourd'hui plus d'étudiants que le CIEDEL ! ». Pour ce qui est de rapprocher le CIEDEL des étudiants, il ajoute : « un des postulats est la mixité, sociale, géographique... La formation du CIEDEL ne vise pas les professionnels africains, mais des professionnels de différents pays, dont des professionnels africains, malgaches, d'Haïti, de France... Et cela, pour le moment ne peut se faire qu'en France, car on trouvera difficilement des bourses pour faire venir des professionnels français suivre une formation à Bamako ou encore moins à Kayes ou Tambacounda ».

Bien que tout à fait fondé et légitime, cet argumentaire oublie peut-être un peu rapidement que, sous sa forme actuelle, la formation EIDL voit ses bases financières extrêmement fragilisées. Et qu'il est urgent qu'une remise en question globale des éléments fondateurs soit autorisée. Même si les fondements de la formation datent de 30 ans, ils ne doivent pas se transformer en dogme ou en tabou. L'évaluation externe a le mérite de poser comme réflexion de fonds l'orientation que peut prendre la formation EIDL au cours des années à venir, d'abord pour « survivre », puis pour se développer face aux besoins présents et à venir. Conserver la formation à Lyon c'est tirer avantage d'une position acquise mais qui comporte, on l'a dit précédemment, des risques financiers au vu d'un public fluctuant et de fonds publics toujours plus rares. La réinventer en Afrique ou ailleurs dans le monde signifie changer de modèle de référence, aller là où sont les demandes sont les plus manifestes et en profiter pour faire d'une pierre deux coups, de la formation et de « la formation de formateurs », renforçant ainsi les compétences et les institutions locales. La question mérite d'être posée, sans préjugé et en totale ouverture.

### ***Les nouveaux outils de formation, entre présentiel et à distance***

Les technologies numériques de communication ouvrent la porte à de nouvelles formes d'enseignement qui ont rencontré depuis une vingtaine d'années un succès grandissant dans le secteur de la formation. D'abord apanage du monde universitaire et anglophone, l'usage du numérique et la formation à distance sont désormais présents dans le monde entier et représentent une véritable révolution de l'enseignement. D'une part, les applications numériques diversifient la pédagogie, d'autre part, la formation à distance offre une flexibilité inédite pour de nombreux apprenants dans l'impossibilité d'assister à des cours en présentiel. De plus, elles ouvrent de manière massive l'apprentissage de nouvelles connaissances : les

MOOCs<sup>50</sup> ont aujourd'hui envahi toutes les disciplines et embrassent toutes les thématiques.

En ces temps de pandémie et de confinement, le CIEDEL, comme tous les centres de formation, a dû recourir à la formation à distance, les rassemblements d'étudiants n'étant pas autorisés dans nombre d'universités ou d'écoles. Pour les formateurs, « il a fallu plonger dans le grand bain, mais finalement on l'a fait plutôt bien, alors que c'était pour nous un serpent de mer ».

Il était donc intéressant de poser la question de l'usage, avantages et inconvénients, de la formation à distance et de son intégration envisageable dans la formation EIDL. Un groupe de travail a été constitué au sein du CIEDEL à partir d'octobre 2020. Son objectif est de réfléchir à une stratégie dans ce domaine puis de l'opérationnaliser dans un plan d'action pour la rentrée universitaire 2021. Ces innovations seront alors intégrées dans la prochaine demande RNCP qui sera déposée en octobre 2021.

Comme répond un des membres du CIEDEL, la place réservée dans le futur à la formation à distance reste toutefois peu claire, dès lors que l'on veut continuer de favoriser une pédagogie participative et des travaux en groupe ainsi que préserver la dimension interculturelle spécifique à la formation EIDL. Il faudrait donc réfléchir à un modèle mixte pour l'EIDL, alliant le virtuel au présentiel, ce qui pourrait intéresser un nombre grandissant de candidats.

Cette mixité entre le présentiel et le virtuel représente la modalité qui est la plus souvent retenue par les interlocuteurs et qui nous semble pouvoir se combiner à l'option d'itinérance de la formation formulée précédemment. Comme le dit l'un d'entre eux « certains modules classiques peuvent certainement être réalisés à distance, mais d'autres exigent la présence effective de l'enseignant ou de l'animateur ».

Ce serait effectivement une manière d'intéresser plus d'étudiants étrangers. Des questions logistiques prennent du relief, et pas uniquement en lien avec la période de confinement globalisé qu'impose la pandémie du COVID 19. Comme l'affirme le Directeur du CIEDEL : « Pour les formations longues et modulaires, l'obtention des visas est difficile et amène régulièrement à des retards d'entrée en formation de nombreux étudiants extra-européens qui se voient refuser l'entrée sur le territoire français et doivent déposer des recours ». Faire appel à de la formation à distance peut être une alternative face à une politique migratoire de plus en plus restrictive. Cela représenterait certainement pour l'apprenant une diminution des coûts. Par

---

<sup>50</sup> MOOC = massive open online course, traduit en français par « cours en ligne ouvert et massif ». A titre d'exemple, l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) a été parmi les premières universités francophones à lancer des MOOCs conçus en collaboration avec des partenaires africains et diffusés gratuitement dans le monde entier (<https://www.epfl.ch/research/domains/exaf/fr/excellence-in-africa-2/projets/moocs-4-africa/>)

ailleurs, le recours à la visio-conférence faciliterait aussi la participation d'intervenants étrangers.

En contrepartie, le distanciel a ses inconvénients et ses détracteurs. D'abord « il y a des questions techniques liées à la connexion, parfois insuffisante dans les pays africains, surtout en dehors des capitales ». La fatigue est aussi pointée par l'expérience récente (depuis le début de la pandémie) des formateurs comme des apprenants. Et « on n'a pas la même concentration face à un écran que face à un professeur », ni la même qualité ou spontanéité dans les interactions. D'autant que la formation est avant tout interactive et sa principale richesse repose sur la disponibilité physique et mentale des personnes venant d'horizons très divers, qui s'enrichissent mutuellement. Cela étant, une formation faisant appel à des modules à distance et des modules en présentiel (que l'EIDL se donne à Lyon ou ailleurs), permettrait de réduire certainement la durée du séjour sur place, réduisant ainsi les coûts de la formation, tout en attirant sans doute un nouveau public.

La question doit donc se poser et les conditions exceptionnelles que nous vivons nous démontrent que cette technologie permet de « sauver » une formation. Mais surtout parce que la question du virtuel doit être posée de manière plus large comme un élément pédagogique novateur favorisant la mixité d'approches.

N'oublions pas que le numérique ne se réduit pas uniquement à de la formation à distance. Plusieurs auteurs ont ouvert le débat à ce sujet. Amélie Duguet et Sophie Morlaix énumèrent différents outils utilisés désormais en formation supérieure<sup>51</sup>. Ils sont très nombreux, et souvent connus tant des étudiants que des enseignants C'est ainsi que pendant les heures de cours on pourra faire appel à PowerPoint, YouTube ou à de sites internet tels que Wikipédia ou d'autres sites plus spécialisés ; et en dehors des heures ce sont également des instruments tels que Moodle et toute autre messagerie électronique qui nous connectent dans un groupe, sans oublier les réseaux sociaux, Facebook, LinkedIn, Instagram ou Twitter, et les logiciels de réunions virtuelles, à l'exemple de Zoom ou de Teams. De l'enquête menée par ces deux auteurs, il ressortirait que plus les enseignants utiliseraient des TIC<sup>52</sup>, plus ils mobiliseraient des méthodes pouvant s'apparenter à de la pédagogie active.

Deux chercheurs québécois<sup>53</sup> insistent également sur cette dimension de pédagogie active avec les étudiants, notamment en jouant sur l'interactivité des contenus

---

<sup>51</sup> Amélie Duguet et Sophie Morlaix (2018). Le numérique à l'université : facteur explicatif des méthodes pédagogiques. RİPES, Revue Internationale de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur, 34 (3). <https://doi.org/10.4000/ripes.1682>

<sup>52</sup> TIC = technologie de l'information et de la communication.

<sup>53</sup> Simon Collin, Hamid Saffari (2017). Le numérique en pédagogie universitaire : du constat d'efficacité à l'adoption. Pédagogie active, 6 (2). <https://pedagogie.quebec.ca/le-tableau/le-numerique-en-pedagogie-universitaire-du-constat-defficacite-ladoption>

numériques et les multiples possibilités d'interactions entre eux, avec l'enseignant et au-delà des murs de la salle de classe. Ils ajoutent 4 autres raisons d'adopter le numérique en pédagogie : c'est d'abord une mine d'informations ; cela peut également être une contribution auprès d'étudiants ayant des besoins particuliers (donc individualisation de la formation) ; il offre des modalités spatio-temporelles variées qui permettent de faire la classe autrement, en diversifiant le « ici – maintenant », notamment par la formation à distance ou hybride ; de plus le numérique développe des compétences chez l'étudiant qu'il pourra réinvestir dans son cheminement socio-professionnel. Comme l'énoncent Sarah Alves et Laurence Hélène l'enseignant, en retour, change de posture. Il devient un tuteur ou un coach, et on attend de lui d'écouter, d'engager vers la voie de la réflexion, de guider vers les bonnes ressources. Il devient un « animateur du savoir »<sup>54</sup>. Dans cette direction, la classe inversée est un bon exemple de ce qui peut être mené à bien grâce au numérique dans l'innovation pédagogique<sup>55</sup>. Selon Audrey Miller « c'est rendre disponible le savoir et les explications théoriques en ligne pour que les élèves puissent se les approprier à leur rythme, et garder un maximum de disponibilité pour eux lors du temps de classe, passé à pratiquer, s'exercer, développer, expérimenter ».

### C. DELIVRER UN DIPLOME D'ETAT

Le diplôme délivré par le CIEDEL est co-signé avec l'UCLy. Il est reconnu comme titre professionnel RNCP de niveau 7, certification élaborée et délivrée par le Ministère du Travail français. Il ne s'agit pas d'un diplôme qui entre dans le cursus LMD (licence – master – doctorat, de niveau français et européen). Mais comme pour tous les diplômes délivrés par les universités catholiques en France, il existe une procédure qui permet la reconnaissance de diplômes « libres » dans le cadre du LMD. A cela s'ajoute, ainsi que le précise le Directeur du CIEDEL, que de nombreuses administrations publiques de pays africains reconnaissent les titres de la formation professionnelle française et reclassent leurs titulaires en fonction de cette reconnaissance.

Les étudiants étrangers qui ont témoigné lors de nos entretiens affirment qu'ils ont profité de cette reconnaissance pour « faire avancer leur carrière et monter dans la hiérarchie ». Certains d'entre eux ajoutent avoir consolidé leur expérience et être eux-

---

<sup>54</sup> Sarah Alves, Laurence Hélène (2016). Le professeur se réinvente : la révolution du « smarty ». F-F.E. « Annales des Mines – Gérer et comprendre, 4 (126). <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2016-4-page-39.htm> + <https://theconversation.com/enseignement-superieur-les-profs-se-reinventent-avec-le-numerique-112909>

<sup>55</sup> Audrey Miller (2015). Les outils qui rendent possible la classe inversée. Ecole branchée, enseigner à l'heure du numérique. <https://ecolebranchee.com/les-outils-qui-rendent-possible-la-classe-inversee/>

mêmes attentifs à la valeur du titre obtenu lorsqu'ils recrutent à leur tour. Un autre témoin nous dit néanmoins qu'il recrute aujourd'hui d'abord sur le diplôme obtenu préalablement. Ensuite, si le candidat est passé par le Ciedel il considère que c'est un plus.

Pendant quelques années le CIEDEL a signé une convention avec l'USTL (Université des Sciences et Techniques de Lille). Cet accord a permis aux étudiants de s'inscrire au M2 IPC (Ingénierie de Projets de Coopération) de l'USTL et de le valider en ne se soumettant qu'à quelques épreuves, les autres épreuves étant validées à partir des modules suivis au CIEDEL et des notes délivrées.

Les étudiants français, pour leur part, se soucient moins de la reconnaissance formelle du titre obtenu en fin de formation. Ils choisissent la formation EIDL plutôt dans le cadre d'une reconversion ou d'un besoin de renforcement de compétences professionnelles. Pour la plupart, ils ont déjà des titres universitaires, ce qui ne représente plus aujourd'hui pour eux un enjeu majeur.

Lorsque la formation a été ramenée en 2011 sur une année, les étudiants désireux d'avoir un titre de master devaient recommencer tout le master à Lille et le partenariat n'a ainsi pas pu être poursuivi.

Aujourd'hui les universités ont des systèmes administratifs trop lourds et trop contraignants pour autoriser cette souplesse dans une éventuelle co-diplomation et certains (comme Paris 1 Panthéon-Sorbonne à qui nous avons posé la question) sont extrêmement sollicités et soucieux de préserver leur label. Mais d'autres partenaires avaient été pressentis par le CIEDEL, comme Science Po Lyon, avec qui il serait utile de renouer le dialogue pour envisager la délivrance d'un diplôme d'une université publique aux étudiants du CIEDEL.

Un certain nombre d'étudiants est par ailleurs désireux de poursuivre dans la recherche : pour cela une équivalence académique leur est indispensable. Nous pensons qu'un partenariat universitaire pourrait ici être particulièrement intéressant car il permettrait de nourrir la recherche sur le développement en amenant dans ses rangs des ciedeliens dont on sait l'expérience professionnelle et personnelle particulièrement riche. Aujourd'hui ces étudiants sont plutôt orientés vers le Maroc ou le Québec, où les possibilités d'obtenir une bourse pour faire une thèse sont un peu plus grandes. Des instituts pourraient être intéressés, à l'image de ce qui se pratique au sein du Graduate Institute genevois<sup>56</sup>. D'ailleurs c'est peut-être à l'étranger que le partenariat en vue d'une co-diplomation pourrait être le plus intéressant, pour l'enrichir de la mixité dont nous avons précédemment parlé et de la possibilité offerte alors aux étudiants de vivre une situation concrète en lieu et place du stage.

---

<sup>56</sup> <https://www.graduateinstitute.ch/Master-PhD>

## Encadré 7 : Synthèse et recommandations en matière d'ingénierie de la formation EIDL

- Les étudiants de la formation EIDL ont été partagés, au cours des années, entre un tiers de femmes et deux tiers d'hommes, avec une progression positive en faveur des femmes au cours des dernières années
- Passant de 2 années à 9 mois depuis 2011, pour s'adapter à la disponibilité des professionnels, la réduction de la durée a un impact sur les contenus toujours plus condensés ainsi que sur la posture des étudiants et des formateurs. La mise en situation est plus courte et plus concentrée
- Il y a une charge importante en termes de nombre d'heures de formation annuelle qui se traduit en surcharge de travail pour les enseignants comme pour les étudiants et doit faire l'objet d'un examen très attentif
- L'organisation de la formation EIDL a innové de manière à s'adapter aux disponibilités de ses publics, offrant des modalités toujours plus flexibles de participation : cycle long avec diplôme en 9 mois, insertion modulaire à la carte, option VAE, et plus récemment, ouverture à des jeunes professionnels avec expérience alternative et parcours plus individualisés
- Les stages collectifs, les séminaires, et les interventions de personnalités externes sont des éléments très appréciés des apprenants et qui doivent être mieux mis en valeur dans la promotion
- La disparition du stage individuel à partir de 2011 est regretté, et même s'il reste possible après la diplomation, il est un élément dont la place devrait être repensée dans le futur de la formation
- Il ressort de l'enquête que la localisation centrale de la formation EIDL doit rester à Lyon car elle est adaptée à la pédagogie active qui s'y déploie et à l'interculturalité entre professionnels d'horizons très différents. Mais il est souhaité qu'elle s'ouvre à de la formation à distance et à des modules « hors murs »
- La formation à distance va au-delà de la capacité à octroyer des cours virtuels mais représente une ouverture pédagogique permettant une relation novatrice entre formateurs et apprenants
- Le titre professionnel RNCP de niveau 7 est très apprécié des diplômés de la formation EIDL, et très valorisé en Afrique. Il reste que de nombreux anciens étudiants estiment qu'un titre universitaire apporterait plus de crédibilité à la formation et permettrait d'attirer de nouveaux publics
- Les anciens étudiants français sont moins sensibles à la caractérisation du titre que ne le sont les anciens étudiants étrangers.

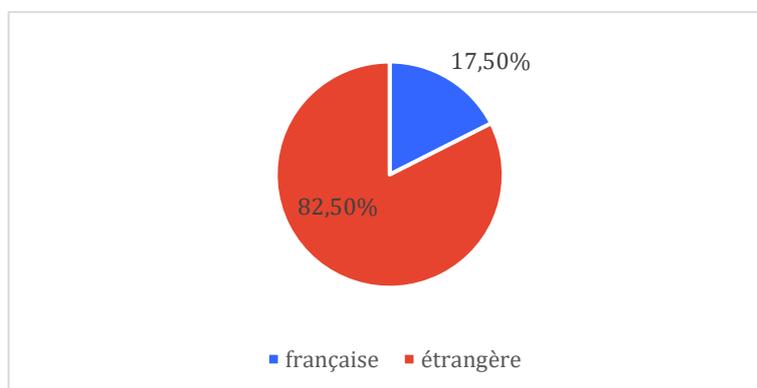
## VI. LES PUBLICS VISES ET TOUCHES PAR LA FORMATION

### A. EVOLUTION DU PUBLIC, FRANÇAIS ET ETRANGERS

#### *Etat des lieux des publics mobilisés*

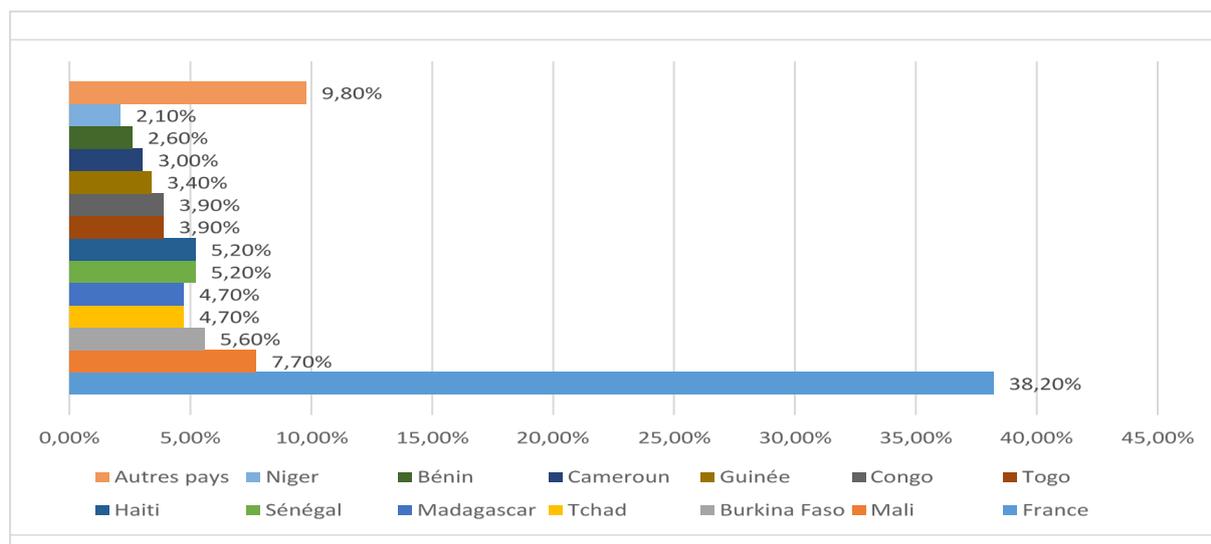
Une caractéristique majeure du public ayant suivi la formation EIDL est la diversité des origines et le poids majoritaire que représentent les étrangers avec plus de 80% de participants<sup>57</sup> (figure 19). Une minorité d'entre ces personnes d'origine étrangère vit en France (figure 20) et la majorité se répartit entre différents pays d'Afrique, de Madagascar et Haïti. Reste que 2/5 de nos répondants résident aujourd'hui en France.

Figure 19 : Anciens diplômés selon le pays de résidence (%)



Source : propre

Figure 20 : Anciens diplômés selon le pays de résidence (%)



Source : propre

<sup>57</sup> Il y a eu 82,5% de participants étrangers lors de notre enquête. Pour ce qui est de l'ensemble des apprenants ayant suivi une formation prodiguée par le CIEDEL depuis 1990 les responsables du Centre évoquent une proportion d'environ 60% d'étrangers.

Il y a eu également quelques apprenants originaires d'autres continents, latino-américains et asiatiques, ainsi que d'Europe de l'Est, mais leur nombre a diminué au cours de ces dernières années. Cela étant, la diversité est toujours de mise. Pour l'année académique 2020-2021, la directrice des études précise que 15 nationalités sont représentées parmi les 23 étudiants, provenant tant du secteur public que du secteur privé et des milieux associatifs.

Selon certains membres du CIEDEL interrogés à ce sujet, la tendance à la progressive disparition des étudiants étrangers hors du continent africain peut, outre le facteur prépondérant de la langue<sup>58</sup>, s'expliquer en partie car en Europe de l'Est, comme en Asie et en Amérique latine, des centres de formation de qualité se sont développés au cours des dernières années et répondent aux besoins des professionnels de ces régions. Il n'est donc pas étonnant que les pays africains de provenance des étudiants soient très majoritairement des pays francophone d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale où ce développement est moindre.

Les participants français représentent cependant toujours une minorité de chaque cohorte d'étudiants de la formation EIDL, bien que, selon la directrice des études, leur nombre tend à augmenter au cours de ces dernières années. Cela s'explique d'abord par le fait que des formations similaires sur les thématiques liées au développement local et territorial existent en France et offrent ainsi un certain choix aux personnes intéressées. Il n'en demeure pas moins que pour les Français qui franchissent le pas et comprennent qu'il ne s'agit pas d'une formation pour de futurs coopérants en Afrique, l'apprentissage est énorme. La directrice des études argumente : « les français qui viennent sont sciés parce qu'ils disent... finalement c'est aussi pour nous, ça colle quand on bosse sur les territoires français ».

Cette diversité d'origines des apprenants fait partie de « l'ADN » de la formation EIDL. Elle s'est construite dès les années 1990 sur cette volonté de mixité et d'échanges interculturels entre professionnels d'horizons différents. Et c'est valable bien évidemment également pour les apprenants africains, car de grandes différences politiques et socio-culturelles distinguent les pays francophones de ce continent. La mixité nationale et culturelle est une valeur intrinsèque de la formation EIDL, elle en fait une de ses grandes originalités face à d'autres formations, on l'a déjà souligné. Les responsables de la formation au CIEDEL en sont pleinement conscients et usent de leurs réseaux pour que la dimension internationale (même si d'abord francophone) reste une valeur ajoutée.

Cette dimension pourrait, de notre point de vue, être encore mieux valorisée dans la communication que le CIEDEL diffuse chaque année, de manière à ce que les professionnels intéressés sachent qu'aux contenus des cours et séminaires, les échanges d'expériences entre étudiants représentent un véritable acquis, permettant de relativiser la situation propre à chacun et d'enrichir sa propre expérience à partir du vécu des autres étudiants dans d'autres contextes locaux et nationaux. Comme l'exprime la responsable des études au sujet de l'échange entre secteurs

---

<sup>58</sup> L'ensemble des cours est prodigué en langue française.

d'intervention : « ce truc de l'altérité est énorme, c'est une découverte pour les gens des ONG de découvrir comment réfléchit une CLT<sup>59</sup> ou un élu, et inversement ! ».

### *Evolution et diversification des profils à travers le temps*

« Beaucoup d'Africains viennent pour devenir des experts. Mais on doit être capable de changer leur posture ».

Cette déclaration de la directrice des études est pour d'autres membres du CA interrogés une véritable crainte. Il s'agit de ne pas se focaliser sur les élites mais de rester proche du terrain, là où le développement local se met en place. L'EIDL ne s'adresse donc pas nécessairement aux décideurs de haut vol mais surtout aux professionnels, engagés quotidiennement pour gérer et régler les problèmes locaux.

Il ressort clairement de l'analyse que les conditions d'entrée à la formation EIDL se sont élevées. Elle s'adresse désormais à des universitaires possédant un diplôme équivalant à Bac + 3. Comme l'exprime un membre du CA « c'est le passage de professionnels de terrain à des cadres et des experts occupant des positions dirigeantes ». Une autre personne interrogée ajoute : « Il y a une progression dans le statut professionnel, notamment parmi les étudiants africains, majoritaires dans la formation EIDL. Durant les premières années, il s'agissait surtout d'animateurs qui, grâce à leurs acquis, devenaient responsables de projet. Cela existe toujours mais on est monté d'un cran : aujourd'hui ils ambitionnent de devenir directeur, consultant ».

Ce qu'encourage un haut responsable administratif de la région Auvergne-Rhône-Alpes qui y voit son intérêt : « L'Afrique a beaucoup changé au cours de ces 30 années, elle a besoin d'experts, et notamment de spécialistes de la coopération internationale et de la coopération décentralisée. Ce serait aussi une bonne chose pour la région Auvergne Rhône Alpes si le niveau des partenaires africains continuait de s'élever ».

En parallèle, et tenant compte du nombre insuffisant d'étudiants permettant de sauvegarder l'équilibre financier de la formation, les responsables du CIEDEL innovent continuellement et proposent une formation qui, à la différence de nombreuses offres universitaires, s'ouvre pour tenir compte non seulement des diplômes préalables, mais prend en compte, à équivalence, de l'expérience professionnelle, et plus encore de l'engagement personnel dans leur parcours. Comme le spécifie encore un membre du CA, très favorable à cette ouverture : « ... maintenant les participants sont plus jeunes, il viennent après 3-4 ans d'expérience, il y a moins d'anciens, ils ont désormais entre 30-40 ans. C'est une bonne chose. Les jeunes universitaires ont besoin d'outils pour être plus opérationnels, plus performants. Ce serait bien éventuellement d'aller directement vers les jeunes sans expérience ».

Les récentes réformes vont dans ce sens : une ouverture à des plus jeunes professionnels, s'adressant directement à des jeunes français issus du militantisme ou du bénévolat en recherche de carrière alternative ; et en parallèle une individualisation du parcours de formation, décidée en réflexion interne au CIEDEL, et

---

<sup>59</sup> Collectivité Locale et Territoriale

qui devrait permettre dès l'année 2022 de faire des choix modulaires plus individuels et correspondant mieux à leurs aspirations.

Cette démarche, initiée il y a peu, comme l'énonce une des formatrices de l'EIDL, doit être affirmée, tout en évaluant son impact sur la formation. Ce serait un élément dynamiseur, garant de la pérennité de la formation.

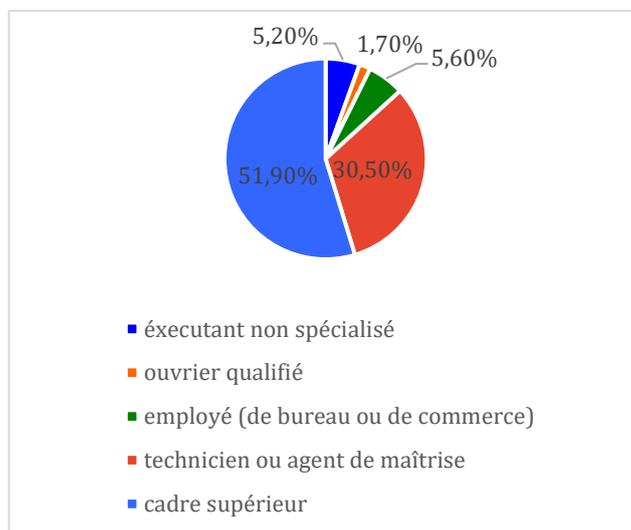
## B. LES EFFETS DE L'EIDL SUR LES EVOLUTIONS PROFESSIONNELLES DES PUBLICS MOBILISES

« Les étudiants d'aujourd'hui veulent savoir quel est l'impact de la formation sur leur carrière professionnelle ».

Certes, on ne se lance pas dans une formation de ce type, qui exige le plus souvent un déplacement en France sur de nombreux mois et une implication financière, sans penser à ses effets ou à l'impact qu'elle pourra avoir sur sa personne. Globalement, ce qui ressort des entretiens c'est que les étudiants sont très satisfaits : la formation a constitué pour eux un véritable passeport pour faire évoluer leur carrière.

Lors de leur entrée en formation, plus de 8 étudiants sur 10 répondant à notre questionnaire, possédaient un statut de profession intermédiaire ou de cadre supérieur (figure 21).

Figure 21 : Statut professionnel à l'entrée en formation EIDL (%)



Source : propre

Dans nos entretiens les diplômés, toutes origines confondues, ont relevé l'impact de la formation sur leur carrière professionnelle de la manière suivante :

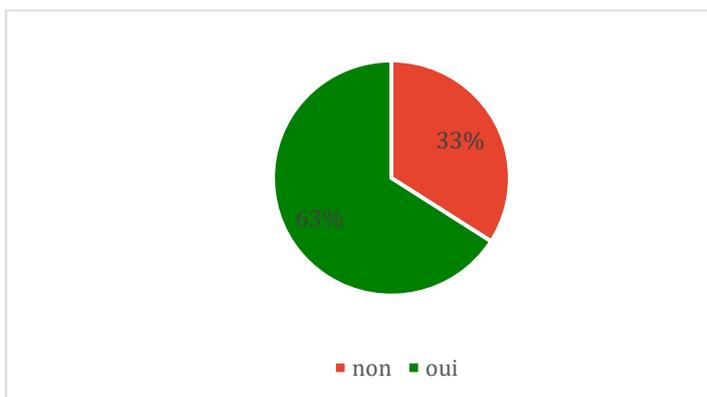
- Élévation dans la hiérarchie
- Augmentation de salaire

- Changement d'entreprise pour un poste à plus de responsabilités
- Création de son propre bureau.

Un ancien étudiant témoigne dans ce sens : « Beaucoup démissionnent de leurs structures pour se mettre à leur compte ou entrer dans une institution avec plus de marges de manœuvre ». Ou encore, cette autre remarque : « La méthodologie m'a conforté dans mes choix et cela rassure, je suis devenu chef de projet, puis indépendant ».

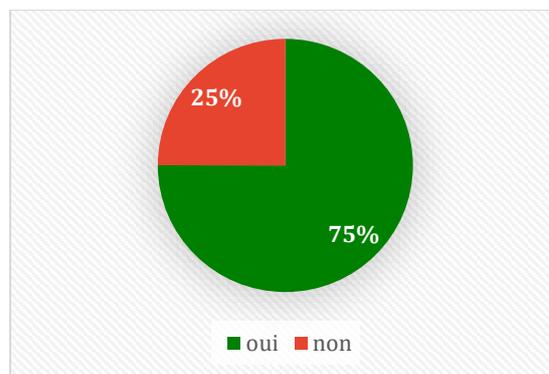
Selon l'opinion exprimée au travers du questionnaire, la formation EIDL a d'abord produit des effets positifs en termes de changements professionnels pour les 2/3 tiers des répondants (figure 22).

**Figure 22 : Changements professionnels depuis la formation EIDL (%)**



Source : propre

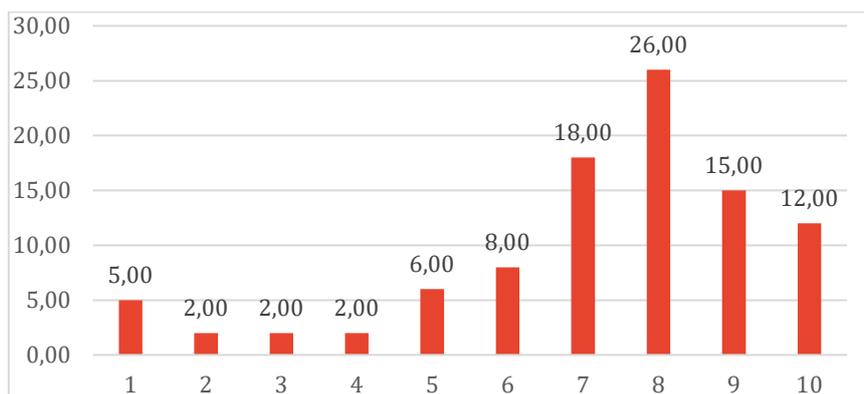
**Figure 23 : Part de la formation EIDL dans les changements professionnels (%)**



Source : propre

Et ils sont 75% à attribuer ces changements au passage par la formation EIDL (figure 23). Une majorité d'entre eux attribue une note élevée, entre 7 et 10, pour décrire le poids de la formation EIDL dans les changements qu'ils ont connus dans leur trajectoire professionnelle (figure 24).

**Figure 24 : L'impact de la formation EIDL sur la trajectoire professionnelle (%)**

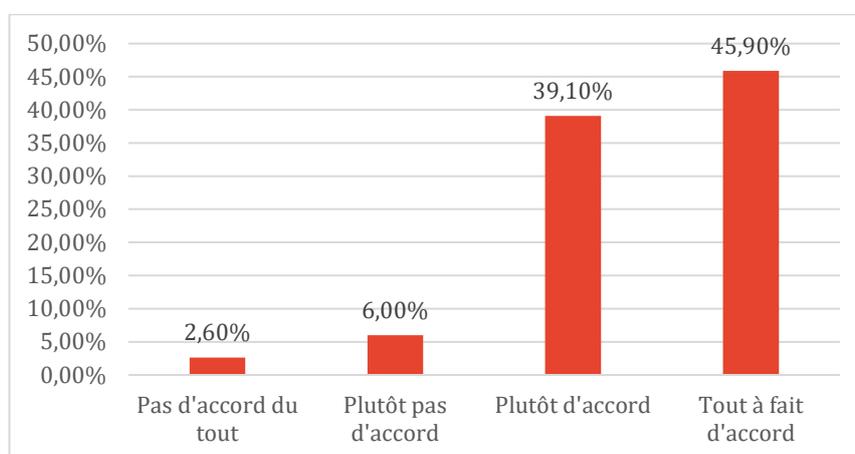


Clé de lecture : Sur une échelle graduée de 1 à 10 où 1 représente un impact minimal ou nul et 11 représente l'impact le plus fort.

*Source : propre*

Si l'on considère les effets à l'aune de ce que la formation veut insuffler, alors on ne peut que constater le degré de satisfaction des anciens étudiants. Non seulement, la formation qu'ils ont suivie à Lyon a correspondu à leurs attentes, mais ses implications ont été fructueuses dans le champ du développement local territorial (figure 25).

**Figure 25 : Impact de la formation EIDEL par une meilleure implication dans le développement local territorial (%)**



Remarque : Les enquêtés ont répondu à la question suivante : Comment vous situez-vous par rapport à l'affirmation suivante : "La formation EIDL m'a permis d'agir sur le secteur du développement local territorial."

*Source : propre*

Le focus groupe que nous avons organisé avec quelques anciens étudiants résidant en France est venu particulièrement bien illustrer ces changements constatés dans la vie professionnelle des anciens étudiants, s'exprimant en termes de savoir et savoir-faire mais aussi, voire surtout, en termes de savoir-être :

« Dans ma vie professionnelle ou bénévole de tous les jours, on me fait souvent remarquer que je suis très efficace et je pense que le CIEDEL, là, m'a beaucoup servi »

« Grâce à la formation que j'ai suivie au CIEDEL je suis passés d'une croyance en l'assistantat à la conviction du besoin d'accompagnement. Je milite aujourd'hui dans un mouvement politique. Dans mon pays, les politiques se sont toujours battus seulement pour le pouvoir et j'ai réussi à contribuer à insuffler une démarche plus

participative dans mon mouvement. Si bien que mon parti s'est scindé en 2 : le pouvoir d'un côté et de l'autre un projet de société pour aider le pays ».

« Ça m'a fait du bien, mais en même temps on est dans un univers qui nous pousse à ne pas mettre en application ce qu'on apprend au CIEDEL ! »

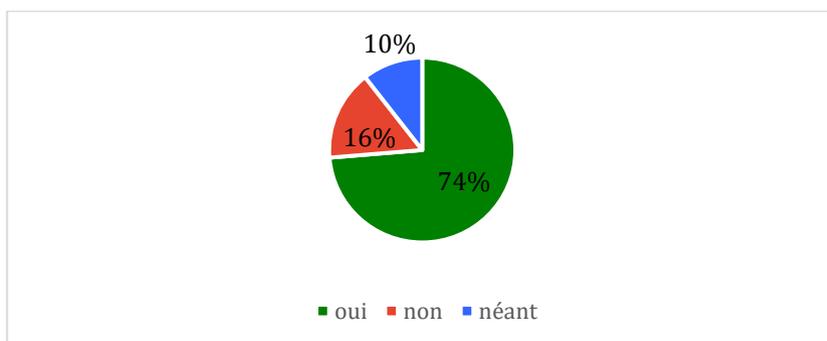
### *Illustration des effets sur l'évolution professionnelle à Madagascar*

Lorsque l'enquête a été menée sur le terrain à Madagascar, 84% des anciens étudiants étaient en poste dans des ONG, des organismes bailleurs de fonds (UNICEF, coopération japonaise JICA), des programmes de développement (financé par la GIZ, coopération allemande), des organismes de formation, les Régions, les Ministères (Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique et Professionnel ou MENETP et Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation ou MID), ou dans les départements du MID : à l'ONCD (Office Nationale de Concertation sur la Décentralisation) et au FDL (Fonds de Développement Local) (voir annexe 4). Les 2 anciens étudiants restants n'étaient pas en poste : l'un s'était arrêté pour des raisons personnelles, l'autre avait migré en France et était en recherche active de travail ; un dernier, à l'étranger, n'a pas souhaité nous répondre.

Parmi eux, seuls deux anciens étudiants estiment ne pas avoir constaté d'effets de la formation EIDL sur leur parcours professionnel. Le premier avait suivi la formation parce qu'on la lui avait proposée (et non parce qu'il a voulu la faire) mais considère qu'il avait déjà les connaissances proposées par le module suivi. La seconde personne travaille aujourd'hui dans un domaine ayant très peu à voir avec le développement local.

Il reste que 74% des anciens étudiants interrogés à Madagascar estiment que la formation EIDL a eu pour eux un impact positif en termes de progression professionnelle (figure 26). 79% d'entre eux (11 personnes) estiment qu'ils ne seraient pas arrivés là où ils sont sans la formation EIDL.

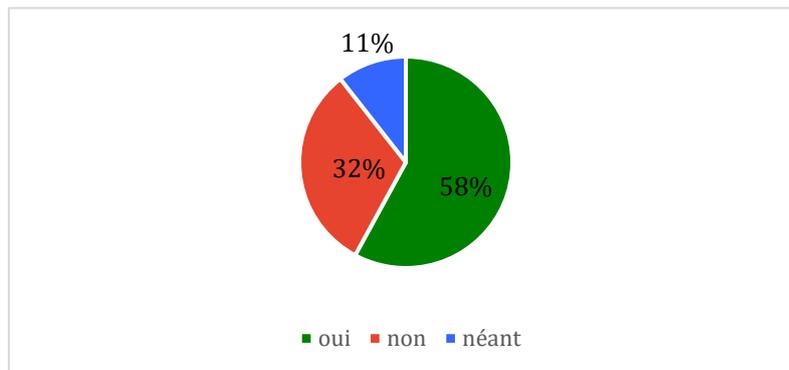
**Figure 26 : Progression de la carrière**



Source : propre

Pour une majorité d'anciens étudiants, cette progression s'est traduite par leur évolution vers des postes à plus haute responsabilité dans d'autres organismes (figure 27).

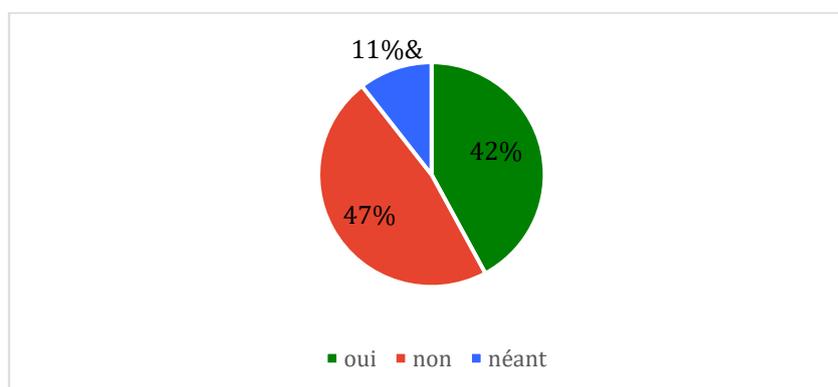
**Figure 27 : Changement d'organisme employeur**



*Source : propre*

Pour d'autres encore, les compétences et connaissances acquises grâce à la formation EIDL, leur ont permis d'exercer de nouvelles fonctions ou activités, en dehors de leur emploi permanent (figure 28). A titre d'exemple : des fonctions de formateur ou d'enseignant, de Président de conseil d'administration d'un organisme partenaire (2 cas), un ancien étudiant est devenu conseiller technique du ministre du tourisme, une autre est devenue conseillère spéciale en relations internationales de la Région Atsinanana.

**Figure 28 : Fonctions externes supplémentaires**



*Source : propre*

4 anciens étudiants (21% de l'échantillon) déclarent que pour eux la formation EIDL a été un tremplin pour pouvoir travailler en France (2 de manière permanente, 2 de manière ponctuelle) et dans les perspectives professionnelles citées, 21% encore

ambitionnent de travailler à l'international, soit via leur structure actuelle, soit en tant que consultant-e.

Il y a cependant un impact négatif mentionné par un ancien étudiant qu'il nous semble intéressant de souligner : les compétences et les connaissances acquises ont provoqué la jalousie de ses collègues qui l'ont écarté des circuits d'informations importantes et bloqué dans ses initiatives. Pourtant, il dit avoir eu recours à « la stratégie d'influence des acteurs » pour contourner le problème en se tournant vers ses partenaires, plus écouté et respecté.

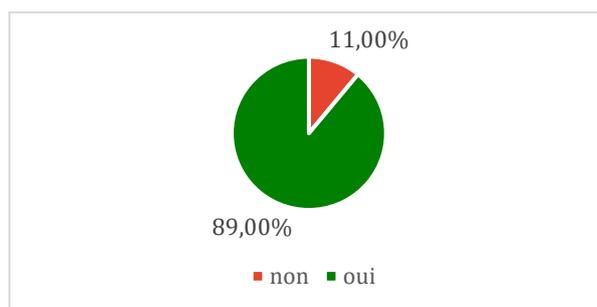
Quelques parcours méritent enfin d'être valorisés ici, pour souligner les effets ou l'impact de la formation EIDL en termes d'évolution professionnelle :

- Un expert en commercialisation dans un programme de développement à Madagascar, devenu stagiaire au GRDR à l'issue de la formation, est actuellement chargée de programme au FORIM (Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations) en France
- Une assistante en mobilisation sociale chez CARE Internationale à Madagascar, devenue stagiaire pour la Région Auvergne en coopération décentralisée à Madagascar, est actuellement cadre à haute responsabilité au MENETP
- Un gestionnaire de projet dans une ONG, devenu ATR (Assistant Technique Régional) chez UNICEF, est actuellement Responsable Urgence (et supervision des ATR)
- Un directeur de renforcement de capacités du FDL (Fonds de Développement Local), est actuellement Gouverneur de la Région Atsinanana.

### C. LES EFFETS DE L'EIDL SUR LES EVOLUTIONS PERSONNELLES DES PUBLICS MOBILISES

Au-delà des évolutions avérées en termes de carrière professionnelle, à des degrés divers, ils sont 89% des répondants à notre questionnaire, à déclarer que la formation EIDL a impulsé des changements concrets dans leur vie personnelle (figure 29).

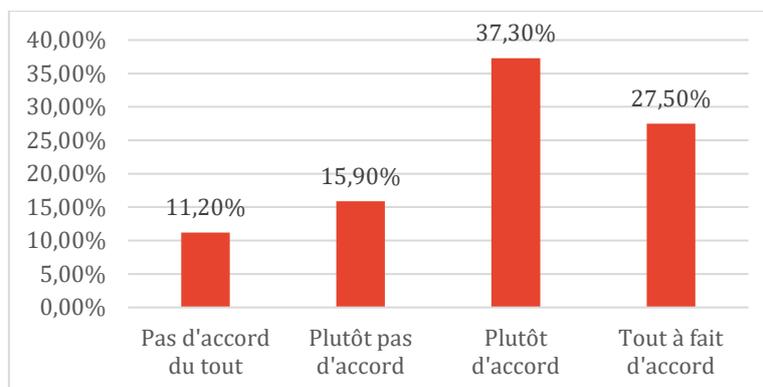
**Figure 29 : L'impact de la formation EIDL sur la vie personnelle des anciens étudiants (en %)**



Source : propre

Une majorité des anciens étudiants affirme que la formation EIDL les a fait se questionner sur leur rapport à leur famille et plus généralement sur leur rapport aux autres (figures 30 et 31).

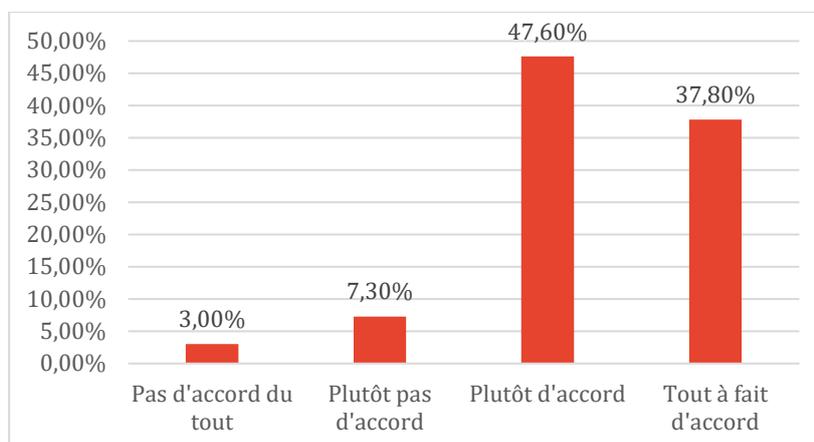
**Figure 30 : Impact de la formation EIDL sur le rapport à la famille (%)**



Remarque : Les enquêté.e.s ont répondu à la question suivante : En y repensant aujourd'hui, la formation EIDL a-t-elle impulsé des changements concrets dans votre rapport avec votre famille ?

*Source : propre*

**Figure 31 : Impact de la formation EIDL sur le rapport aux autres (%)**



Remarque : Les enquêté.e.s ont répondu à la question suivante : En y repensant aujourd'hui, la formation EIDL a-t-elle impulsé des changements concrets dans votre rapport avec les autres ?

*Source : propre*

Le focus groupe organisé avec les anciens étudiants résidant en France est venu aussi illustrer ces changements constatés dans la vie personnelle : un ancien étudiant témoigne de « l'impact très important dans ma vie courante : avant j'étais en

opposition avec les traditions qui pour moi étaient des empêcheuses de tourner en rond. Et puis à partir de la formation j'ai compris que la tradition était un pouvoir de l'histoire. Et aujourd'hui j'écris une chronique hebdomadaire dans un journal où je porte une analyse sur quelque chose du passé qui nous permet de mieux comprendre l'actualité ».

### ***Illustration des effets sur l'évolution personnelle à Madagascar***

A Madagascar le ressenti des anciens étudiants en termes d'impact personnel va d'un extrême à l'autre, sans trouver de « juste milieu » : soit les appréciations sont dithyrambiques, soit elles sont pauvres, comme le montre les notations ci-après :

**Figure 32 : Notes attribuées selon l'impact personnel de la formation EIDL**

Notes de l'impact personnel	Nb	%
4 à 5	9	47%
3	1	5%
2 à 1	6	32%
Néant	3	16%

Remarque : Les notes vont de 1 à 5, 1=très peu d'impact, 5=impact très positif. Elles sont obtenues grâce aux différents critères dans l'entretien mené.

*Source : propre*

A Madagascar, il est naturellement plus difficile de parler de soi. Dans la culture malgache, la pudeur impose que l'on ne mette pas en avant les effets sur soi. Sont ainsi passés sous silence des impacts positifs, comme « la renommée » ou « la compétence et l'efficacité ». Pour d'autres, c'est l'impact négatif, comme les difficultés financières induites par cette année de césure, qui est tu.

C'est ainsi « l'enrichissement personnel » et « l'ouverture et l'esprit de partage », expressions pudiques, qui reviennent le plus souvent. Certains, enfin, considèrent tout simplement que l'impact est surtout professionnel et très peu personnel.

Néanmoins, l'interaction entre les anciens étudiants, dont beaucoup se côtoient ou ont des relations de partenariat ou hiérarchiques, a permis de débusquer ces impacts.

Nous avons constaté, pour la majorité d'entre eux, des changements personnels positifs dont le plus important est la considération octroyée à la formation comme un projet de vie, une étape par laquelle il faut passer pour améliorer sa carrière et sa vie. Et, de fait, leurs démarches personnelle et professionnelle se sont focalisées, voire imbriquées pour atteindre cet objectif (figure 33).

**Figure 33 : Impact personnel**

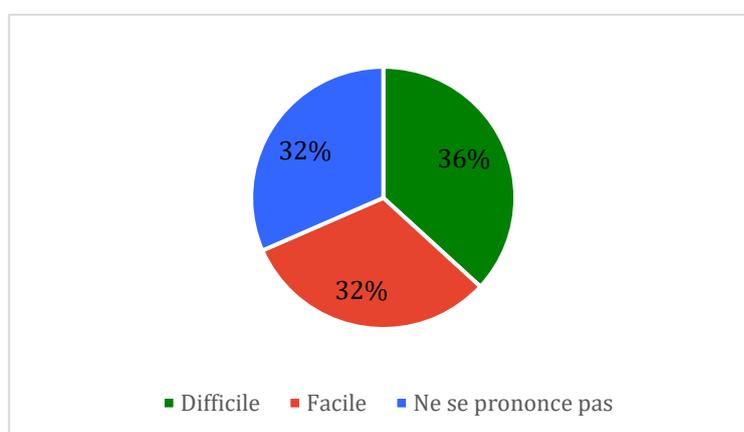
Changement personnel	Nb	%
Enrichissement personnel	8	20%
Ouverture et partage	6	15%
Projet de vie	4	10%
Compétence et efficacité	4	10%
Diplôme	3	8%
Motivation et ambition	3	8%
Expatriation	2	5%
Confiance en soi	2	5%
Réseautage	2	5%
Renommée	2	5%
Humilité	1	3%
Autonomisation	1	3%
Responsabilisation	1	3%
Capacité d'appui à la fratrie	1	3%

*Source : propre*

Six ciedeliens (31%) ont souligné que les changements positifs dont ils ont bénéficié rejaillissent sur leur famille et les valeurs acquises sont également transmises dans ce cercle familial, notamment auprès des enfants. L'impact personnel se trouve ainsi élargi. Et il en va de même pour ceux qui en ont fait un projet de vie.

Il y a cependant deux bémols. Pour financer la formation (déplacement, hébergement, frais d'inscription), tous saluent les appuis financiers directs du CIEDEL et du RAFOD, leur appui pour trouver d'autres co-financeurs, ainsi que les bourses mises à disposition par le SCAC. Un tiers des alumnis en ont bénéficié pleinement. Mais pour ceux qui ont dû co-financer eux-mêmes la formation EIDL, l'investissement pesait lourd et a eu un impact négatif sur eux et leurs familles, du moins pour ceux qui ont abordé le sujet. Faire le montage financier s'est, pour un tiers des anciens étudiants, révélé ardu (figure 34).

**Figure 34 : Financement de la formation**



*Source : propre*

Il est intéressant de noter que le coût de la formation est considéré comme un défi à surmonter impactant la vie personnelle, mais nullement tel un obstacle à la formation ou une faiblesse de l'offre de CIEDEL. Les Malgaches sont conscients de la valeur de la formation EIDL et mettent plutôt en cause leur propre pouvoir d'achat.

En second lieu, l'éloignement de la famille, quand la durée de la formation s'est étalée sur une année ou plus, est aussi un impact négatif ressenti. Nonobstant, le coût comme l'éloignement sont des « sacrifices » qui en valaient la peine : ils ont été acceptés car faisant partie des investissements de ce « projet de vie » pour certains et, pour d'autres, ils ont suscité des valeurs positives telles que la motivation et l'ambition.

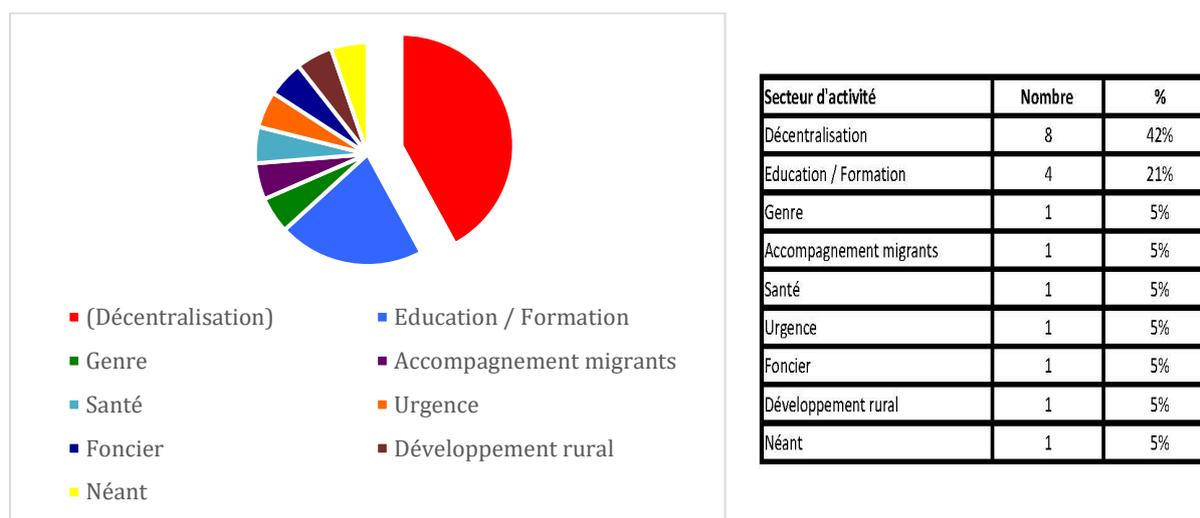
Ainsi, pour près de la moitié des anciens étudiants, la formation EIDL aura profondément mais positivement impacté leur vie personnelle.

#### D. LES EFFETS DE LA FORMATION EIDL SUR LES SECTEURS D'ACTIVITE A MADAGASCAR

Lorsque l'on interroge le panel convoqué des anciens étudiants malgaches, la majorité d'entre eux œuvre dans le domaine de la décentralisation. Vient en second lieu le domaine de l'éducation et de la formation (figure 35).

A l'écoute des récits de vie, plusieurs parcours d'anciens étudiants mettent en évidence l'impact de la formation sur leurs secteurs d'activité respectifs.

Figure 35 : Les secteurs d'activité des anciens étudiants



Source : propre

On peut citer comme premier exemple, un professionnel actif dans le développement rural. En contrepartie du co-financement attribué pour sa formation EIDL, il a été amené par la suite à former des agents du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et

de la Pêche (MAEP) en matière de « capitalisation ». Dirigeant une ONG, il a également formé son équipe. L'impact en matière de renforcement des capacités des techniciens du développement rural concernés s'est démultiplié : leur savoir-faire aura permis de transformer leurs propres expériences en connaissances partagées et diffusées. Dans le cadre du projet d'aménagement rural « Bassins Versants et Périmètres Irrigués », ce même professionnel a procédé à la capitalisation du système sous couverture végétale du Moyen Ouest de Vakinankaratra. Cette culture agroécologique est maintenant vulgarisée, notamment auprès des femmes des communes rurales de Ankazomiriotra, Mandoto et Betafo, et assure la sécurité alimentaire de cette région rurale. Enfin, grâce à ses connaissances et compétences en développement local, cet ancien étudiant a assuré l'accompagnement de 4 communes rurales (Tsarasaotra, Ambalavao, Ambalanjanakomby et Mandalalondo) dans la mise en place des comités communaux de développement. Il a ainsi formé le personnel des communes et les conseils communaux sur leurs attributions et leurs missions.

Une seconde illustration vient d'une ancienne étudiante qui, depuis la France, au sein du FORIM et auparavant du GRDR, travaille dans l'accompagnement et l'insertion socioprofessionnelle des migrants. Elle assure la gestion des dispositifs de financement, mobilise les partenaires techniques et financiers et accompagne personnellement des femmes migrantes dans leur insertion socioprofessionnelle, en collaboration avec les acteurs sociaux et les collectivités locales : mise en place d'activités durables génératrices de revenus ; transformation des matières premières issues de leurs pays d'origine ; organisation coopérative. La particularité de son action est d'intervenir dans ce double espace que représentent la France et Madagascar, en ayant un impact socio-économique sur les deux territoires. Et l'impact se fait ressentir également sur le plan politique : le FORIM a collaboré avec la diaspora malgache pour participer à la réflexion sur l'engagement de cette dernière dans la politique nationale, présentée en décembre 2019 au Ministère des affaires étrangères à Madagascar.

Un troisième exemple concerne un ancien étudiant travaillant au sein de l'UNICEF en tant que responsable des urgences. Alors que la gestion des risques et catastrophes est une priorité nationale à Madagascar, il coordonne les clusters qui permettent aux acteurs territoriaux de travailler ensemble pour anticiper les catastrophes, faire face aux urgences et aider au relèvement de la population. Dans ces clusters sont représentés les CTD, les STD, les Directions régionales de l'éducation nationale et celles de la Santé publique, et des ONG. Il travaille donc dans une stratégie pluri-acteurs telle que la formation EIDL a su le valoriser. L'action qu'il pilote observe ainsi, grâce aux synergies entre acteurs, un impact social plus fort : préserver / restaurer / améliorer les conditions de vie des populations face aux catastrophes naturelles.

Un autre ancienne étudiante, spécialisée sur les questions de genre, a également renforcé son influence grâce aux acquis de la formation EIDL. Les apprentissages issus de plusieurs modules de la formation EIDL lui ont permis de mener des campagnes pour promouvoir le genre auprès du Ministère de la Population, de la Protection

Sociale et de la Promotion de la Femme (MPPSPF) : « stratégie d'influence et plaidoyer », « diagnostic des stratégies d'acteurs ». D'autre part, elle a pu étendre son champ d'action auprès des communes, collaborant avec elles sur la décentralisation et l'approche genre. Elle attribue largement son influence à ce qu'elle a appris lors de la formation.

Dans le domaine foncier, un ancien étudiant s'est fait connaître par le fait qu'il a été parmi les initiateurs de la réflexion sur la politique foncière au sein de la cellule de coordination de la réforme foncière. Pour lui c'est grâce à la formation EIDL qu'il a pu contribuer à l'élaboration de la Lettre de la politique foncière. Sujet novateur à Madagascar, il n'a pas eu besoin de chercher des financeurs pour l'opérationnalisation de cette politique : treize bailleurs se sont approchés de la cellule pour la soutenir (Union Européenne, AFD, USAID, etc.), aux côtés de l'Etat malgache. L'impact social aura donc été considérable : modernisation du secteur foncier ; décentralisation de la gestion foncière par la mise en place des guichets fonciers communaux ; accompagnement des communes dans leurs nouvelles compétences ; reconnaissance légale des droits de propriété des occupants sur les propriétés privées non titrées.

Enfin dans le secteur de l'éducation et de la formation, 4 anciens étudiants convergent : le premier travaille au MENETP, un 2<sup>ème</sup> chez un bailleur (coopération japonaise- JICA), et deux travaillent dans l'ONG FFF-MM et au centre de formation IMD. En interagissant tous ensemble, il apparaît, selon leurs propos, que l'impact de la formation EIDL se fait ressentir sur le secteur lui-même.

La ciedeliennne, qui travaille au Ministère de l'éducation nationale, diplômée de la formation longue EIDL, a participé à l'élaboration de la Politique Sectorielle de l'Education (PSE 2018-2022). Ses connaissances et compétences se sont répercutées auprès du personnel du MENETP car elle a été en charge du renforcement de capacités des techniciens de projets, au niveau de la cellule de coordination. Responsable de la coordination des projets de santé scolaire et de l'alimentation des élèves, elle a par ailleurs été amenée à rechercher des partenaires techniques et financiers pour renforcer ses activités sur le terrain.

L'ancienne étudiante qui travaille auprès de JICA, en tant que consultante nationale en éducation, œuvre sur le projet « Tafita » en partenariat avec le MENETP. Le projet vise la qualité de l'éducation par une gestion décentralisée des écoles et la lutte contre la déperdition scolaire, en appuyant notamment les cantines scolaires. Il entre dans sa phase II et impacte 11 régions, dont celle d'Atsinanana.

L'ancien étudiant, qui travaille dans l'ONG FFF-MM, appuie, lui, le même sous-secteur dans la même région : mise en place de la Cellule Régionale de Lutte contre la Déperdition Scolaire et accompagnement de la région dans l'élaboration de la politique publique afférente. Il agit aussi sur l'accompagnement social des écoles primaires publiques et l'appui à l'ingénierie de services. Force est de constater l'impact politique régional dans le secteur de l'éducation (impact social direct sur les enfants et amélioration de la scolarité au niveau des territoires), comme c'est le cas

également des anciens étudiants de l'EIDL qui œuvrent depuis le ministère, l'organisme bailleur ou l'ONG.

Ce schéma, où l'on retrouve les ciedeliens, réputés compétents, dans différentes fonctions clés d'un même secteur, est remarquable en cela qu'il valorise les compétences acquises par des professionnels lors de leur formation. La philosophie qui sous-tend cette formation y joue certainement un rôle.

Il y a également le centre de formation IMD, membre du réseau international PROFADEL, qui forme des jeunes et des professionnels en ingénierie de développement local, du niveau L1 (Licence 1<sup>ère</sup> année) au niveau M2 (Master 2<sup>ème</sup> année). Le directeur des formations a le souci de la qualité de la formation dispensée et met à profit dans ce sens les connaissances et compétences qu'il a acquis dans la formation EIDL et au sein du réseau international PROFADEL. L'amélioration de la formation locale des futurs acteurs du développement local a un impact socioéconomique important dans le pays. Et l'IMD est dans la perspective, en association avec des membres du réseau international PROFADEL, de construire la version malgache du Master commun sur la citoyenneté, intitulé « Ingénierie de l'éducation politique et citoyenne » pour enrichir plus encore ce vivier de futurs stratèges et développeurs locaux.

L'objectif visé par la formation EIDL est de former les gens pour qu'ils aient « les capacités nécessaires pour influencer, définir, conduire, accompagner et évaluer ». Les quelques cas précités démontrent que chaque ciedelien malgache est en capacité d'accomplir une grande partie de cette chaîne d'actions dans son secteur d'activité. Quand ils sont à différents postes clés et que leurs actions convergent, toute la chaîne peut être impactée et les effets sont palpables à l'échelle territoriale.

Mais les anciens étudiants sont aussi unanimes pour reconnaître qu'il y a encore souvent des blocages politiques face aux initiatives techniques, qu'ils ont beaucoup de difficultés à contourner. Ces blocages peuvent être le fait de bailleurs internationaux, incontournables à Madagascar, souhaitant imposer leur propre vision des choses. Ils peuvent émaner également de décideurs politiques nationaux qui suivent leur propre agenda. Néanmoins, nous pouvons affirmer qu'à une exception près, les anciens étudiants réunis lors de l'enquête et de l'atelier, font état d'effets positifs et d'impacts socioéconomiques et politiques favorables sur leurs secteurs d'activité.

## **E. LES EFFETS DE LA FORMATION EIDL SUR LE DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES A MADAGASCAR**

Nous avons vu que les anciens étudiants qui œuvrent dans différents secteurs d'activités déploient surtout leurs actions au niveau des collectivités territoriales décentralisées (CTD), et ce, sous différentes formes : Mise en place de comités de développement rural ; introduction des guichets fonciers communaux ; sensibilisation à l'approche genre auprès des communes ; l'appui à la qualité de l'éducation et à la



gouvernance locale<sup>61</sup>. Dans 60 communes, 2000 personnes ont augmenté leurs revenus de 15% (dont 500 femmes et 200 jeunes).

Grâce à leur collaboration avec les communes, les associations locales ont produit une quinzaine de documents stratégiques sur le développement local, portant sur l'égalité de genre, les normes nationales en termes de fourniture de services ou la réforme du transfert des ressources financières au niveau national. Ces documents ont été présentés lors de consultations nationales au gouvernement.

Le projet vient aussi en appui à l'Institut National de la Décentralisation et du Développement Local, organisme dont la vocation est de former les agents communaux. Ainsi, les anciens du CIEDEL impactent directement sur les communes, inculquant l'approche inclusive, telle qu'enseignée dans la formation EIDL. Mais comme tout projet, l'enjeu est de capitaliser sur les expériences, connaissances et compétences engagées, pour pouvoir changer d'échelle et déployer ce même processus à l'échelon national. Les compétences humaines sont là, l'enjeu sera de trouver les ressources financières nécessaire à la poursuite du projet ProDéCID, selon cette voie.

Le FDL, Fonds de Développement Local, est un organe déconcentré du MID. Sa mission n'est pas seulement de financer les actions de développement communal, mais aussi de les accompagner techniquement. L'ancienne étudiante qui y travaille a ainsi été en charge du renforcement des capacités en matière de maîtrise d'ouvrage communal et de budget participatif des agents sur le terrain. Elle a notamment contribué à l'élaboration du guide du budget participatif pour l'atteinte des ODD. Elle contribue ainsi à accompagner un réseau de plus de 300 communes ayant adopté un budget participatif, à raison d'une collaboration annuelle avec une centaine d'entre elles, et fait ainsi directement avancer la décentralisation sur le terrain<sup>62</sup>.

### *Impact au niveau des régions*

Une ancienne étudiante travaille au sein de l'ONCD, Office National de Concertation sur la Décentralisation, STD du MID, dont la mission est de garantir la participation de tous les acteurs dans la mise en œuvre de la décentralisation. L'organisme est ainsi amené à intervenir dans l'accompagnement des communes sur le terrain.

Avec le poste de Directrice de la communication et de l'information, elle a un rôle pivot pour l'appropriation par les populations et les CTD des projets et activités déployés pour influencer sur les changements de comportement attendus. A titre

---

<sup>61</sup> L'efficacité, sur la base de l'indice idoine, comprend l'efficacité de l'administration, la participation citoyenne et la promotion du développement.

<sup>62</sup> On compte 1 695 communes à Madagascar, dont une seule en « hors catégorie », celle d'Antananarivo. Il y a 75 communes urbaines (dont 8 seulement de 1<sup>ère</sup> catégorie et 67 en 2<sup>nde</sup> catégorie) et 1 619 communes rurales (dont 99 seulement de 1<sup>ère</sup> catégorie et 1 520 en 2<sup>nde</sup> catégorie). Une étude menée par ProDéCID en 2017 a montré que 80% des ressources humaines compétentes sont dans les grandes villes.

d'exemple, en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène, elle a contribué à produire des changements notables dans l'usage de ces ressources. Depuis 2020, elle participe également au projet interministériel MIONJO en tant que responsable de la gouvernance locale et de la participation citoyenne et à ce titre peut pleinement valoriser sa formation EIDL. Ce projet est financé par la Banque mondiale et piloté par le MID avec le MAEP et le MEAH, Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène. Il est mis en œuvre dans les régions Anosy, Androy et Atsimo Andrefana et vise le développement durable du Grand Sud de Madagascar. Le projet travaille plus spécifiquement à : l'amélioration des moyens de subsistance des populations ; la mise en place d'un dispositif permettant le développement local avec une gouvernance à travers les comités locaux et les organisations communautaires ; la résilience des populations et la maintenance des infrastructures installées ; le soutien spécifique aux femmes, aux jeunes et aux groupes touchés par l'insécurité et le chaos climatique ; l'appui des parties prenantes directement impliquées telles que les Ministères, les Régions, les Communes, les Districts et les Structures locales de concertation.

Enfin, l'impact des anciens étudiants sur la région Atsinanana peut particulièrement être mis en valeur car la région concentre le plus grand nombre d'actions en termes de gouvernance territoriale. 2 anciens étudiants y travaillent : le gouverneur (qui n'a pas pu se rendre disponible pour notre étude) et le chargé de communication de la région. Une autre ancienne étudiante est, elle, chargée de coopération internationale de la région Normandie, anciennement chargée de coopération de la région Auvergne Rhône Alpes qui travaille en coopération décentralisée avec la région Atsinanana. Cette coopération explique d'ailleurs le rapprochement tout particulier de la région Atsinanana avec le CIEDEL, ainsi que le nombre important de professionnels malgaches qui ont suivi la formation EIDL et occupent désormais des postes stratégiques dans le développement territorial<sup>63</sup>. Cette coopération décentralisée facilite et contribue d'ailleurs aux co-financements attribués aux étudiants concernés, de leur formation EIDL.

Selon un ancien étudiant avec lequel on s'est entretenu, ses acquis de la formation EIDL sont pleinement appliqués au niveau du développement de la région, lorsqu'il utilise l'approche qu'il nomme « C for D, Communication pour le Développement ». Il agit ainsi en faveur d'un tourisme durable en faisant la promotion de l'écotourisme. Il est également impliqué dans toutes les actions de promotion culturelle et culturelle et dans la sensibilisation des populations à la protection et à la valorisation du patrimoine de la région. Il contribue enfin avec d'autres anciens étudiants à la gestion régionale du Covid 19, en présidant la plateforme régionale dite SRCA (Structure Régionale de Communication Atsinanana) qu'il a mis en place. Selon lui, il y applique ce qu'il a appris de l'animation territoriale durant sa formation EIDL. En collaboration avec l'UNICEF et 4 ministères (le Ministère de la santé publique, le MPPSPF, le MEAH et

---

<sup>63</sup> En plus du gouverneur et du chargé de communication, on trouve également le directeur administratif et financier, quelques chefs de services, dont actuellement 2 sont en formation longue au CIEDEL.

le MENETP), il est en charge de la plate-forme de communication visant le bien-être de la mère et l'enfant. Il sensibilise et mobilise toutes les parties prenantes pour contribuer à contenir la propagation du virus. Les femmes, les enfants et les jeunes ont été les cibles prioritaires, 4000 jeunes ont d'ailleurs participé à la campagne. La 1<sup>ère</sup> phase du projet (3 mois) s'est révélée une réussite. La Région Atsinanana a été la 1<sup>ère</sup> à être déconfinée à Madagascar. Une 2<sup>ème</sup> phase du projet a été lancée en novembre 2020 afin de prévenir une éventuelle 2<sup>ème</sup> phase de la pandémie. Un projet nommé FANDRIAKA a également été lancé par la Région avec l'UNICEF, dans lequel il a assuré l'IEC (Information, Education et Communication).

Enfin, un autre ancien étudiant a travaillé en tant que partenaire de la Région et a suivi le module évaluation et impact des actions de développement local de la formation EIDL. Par son poste, les compétences acquises sont pleinement valorisées. En outre, son observation de l'impact des anciens étudiants sur l'évolution de la région Atsinanana nous a semblé pertinente : si on regarde la trajectoire des anciens, l'impact de la formation EIDL est flagrant. Actuellement, la Région a réuni les conditions favorables pour un saut qualitatif dans le développement, grâce à une équipe compétente, dont le personnel a essentiellement été formé au CIEDEL. La Région a ainsi suscité une dynamique d'acteurs locaux et la mise en place de plateformes thématiques sur le développement local. Pour renforcer l'impact territorial dans la région, il faudrait désormais que le renforcement des capacités institutionnelles soit accentué.

### ***Impact sur la politique de la décentralisation***

Un ancien étudiant, désormais directeur de la coopération décentralisée au MID, a pu appliquer, dans l'exercice de ses fonctions au sein du Ministère, les connaissances acquises durant la formation EIDL. Du fait de l'intersectorialité de la décentralisation, ses activités impactent aussi d'autres secteurs connexes tels que : l'eau, l'assainissement et l'hygiène où il s'investit beaucoup (ex : mise en place des STEAH, Service Technique Eau, Hygiène et Assainissement dans les communes, etc.).

Mais c'est avant tout dans l'élaboration des politiques publiques que la formation EIDL a eu le plus grand impact. Ce directeur de la coopération décentralisée a ainsi été sollicité lors de l'élaboration de la politique nationale de bonne gouvernance. Et il participe actuellement à l'élaboration de la « Lettre de politique de décentralisation et de territorialisation des politiques publiques ».

Malgré ces avancées notables dans leur carrière professionnelle et l'impact que produit la formation dans leur secteur d'engagement, nombre d'anciens étudiants estiment néanmoins que leur influence en matière de décentralisation est limitée. Selon eux, tous manquent d'ambitions politiques et, de ce fait, exercent une faible influence dans les sphères du pouvoir. A nos yeux, il faut nuancer cette réaction de modestie puisque, par exemple, quatre anciens étudiants ont participé à l'élaboration de la lettre politique de la décentralisation et de territorialisation des politiques

publiques<sup>64</sup>. Ensemble, ils représentent donc 10% d'anciens étudiants de l'EIDL, et ont une influence peut-être indirecte mais certaine auprès des décideurs politiques. On compte enfin quelques anciens étudiants au sein des organismes bailleurs de fonds de la décentralisation, qui amènent eux aussi leur part d'influence en la matière.

Les anciens travaillant dans des ministères (MENETP et MID) estiment, quant à eux, qu'il faudrait prodiguer des formations comme l'EIDL aux décideurs de l'administration centrale ou aux gouverneurs, pour que les volontés politiques soient confortées par des compétences méthodologiques et stratégiques.

En conclusion, les entretiens et le focus groupe menés auprès des anciens étudiants malgaches de la formation EIDL démontrent que, pour l'immense majorité d'entre eux, la formation a eu un impact impressionnant sur leur insertion professionnelle, d'une part, mais également, par leurs compétences acquises et les nouveaux savoir-faire, sur leurs secteurs d'intervention. Ils forment désormais une cohorte de professionnels engagés et très bien formés qui exercent des fonctions stratégiques dans des secteurs de premier plan pour le développement de Madagascar : développement local et territorial, décentralisation, santé, éducation et formation. Ils sont la démonstration vivante de l'impact de la formation EIDL, à quoi il faudrait ajouter qu'ils constituent dans le pays un groupe de référence, les « ciedeliens » comme ils aiment à s'appeler, qui jouent un rôle de levier pour de nombreuses actions, tablant sur la confiance qui existe entre eux et le partage de valeurs sur le développement.

### **Encadré 8 : Synthèse et recommandations en relation aux publics visés et touchés par la formation**

- Une caractéristique majeure du public ayant suivi la formation EIDL est la diversité des origines et le poids majoritaire que représentent les étrangers, en particulier originaires d'Afrique francophone
- Les participants français représentent depuis toujours une minorité de chaque cohorte d'étudiants de la formation EIDL, mais leur nombre tendrait à augmenter au cours de ces dernières années. La situation s'explique par le fait que des formations similaires sur les thématiques liées au développement local et territorial existent en France, et que beaucoup pensent que la formation EIDL s'adresse d'abord à des personnes intéressées par la coopération internationale
- Le niveau de satisfaction des anciens étudiants par rapport à la formation EIDL est très majoritairement positif. Selon l'opinion exprimée au travers du questionnaire, la formation EIDL a d'abord produit des effets favorables en termes de changements professionnels pour 75% des répondants
- En termes d'impact, les principaux effets reconnus à la formation EIDL par ses anciens étudiants sont : élévation dans la hiérarchie, augmentation de salaire,

---

<sup>64</sup> Ceux qui travaillent dans les organes déconcentrés du MID (FDL et ONCD) et dans le projet ProDÉCID

changement d'entreprise pour un poste à plus hautes responsabilités, création de son propre bureau

- 89% des répondants à notre questionnaire déclarent également que la formation EIDL a impulsé des changements concrets dans leur vie personnelle
- L'étude menée à Madagascar démontre que les anciens étudiants de la formation EIDL occupent des places à plus haute responsabilité et ont une influence plus grande dans leur secteur d'intervention, par l'usage des méthodes et instruments acquis durant leur formation.

## VII. CONCLUSIONS

Nous proposons de subdiviser nos conclusions en quatre parties : Dans un premier temps nous portons un regard rétroactif actualisé sur les acquis de la formation EIDL et de son impact auprès de ses bénéficiaires. Puis nous nous penchons sur les orientations actuelles à définir, face aux défis auxquels se confronte la formation prodiguée par le CIEDEL. Puis nous terminons par une ouverture prospective visant la pérennité de la formation EIDL et les transformations indispensables qu'impose un monde en profond changement, marqué par des crises d'une ampleur colossale, et des réponses à apporter, tant sur le plan local que de manière globalisée.

### RETROSPECTION ET ACTION

#### *Une formation plébiscitée par ses apprenants*

Après plus de 30 années d'existence et de nombreuses évolutions prises à des moments charnières de la formation EIDL, le premier bilan à faire est le niveau élevé de satisfaction des quelque 1500 professionnels ayant suivi tout ou partie de la formation à un moment donné de leur carrière.

La plupart des données récoltées vont dans ce sens et l'enquête opérée auprès des anciens étudiants<sup>65</sup> l'illustre en particulier. 60% des 233 personnes ayant répondu à notre questionnaire sont totalement satisfaites de leur choix et 29% se déclarent assez satisfaites. Il n'y a donc que 11% d'anciens étudiants qui émettent des réserves sur leur choix de formation. Dans la même veine, et tout aussi révélateur, 51,1% affirment être totalement satisfaites de la formation EIDL, en tant que telle, et 39,5% en sont « assez satisfaites ». C'est donc une petite minorité qui doute des acquis de la formation EIDL.

Ce niveau de satisfaction est corroboré, même si cela est moins quantifiable, par les entretiens et les focus groupes menés à Madagascar et en France auprès des anciens étudiants malgaches ou établis sur le territoire français. Lors de nos entretiens approfondis, 11 étudiants ont accepté de nous accorder de leur temps, parmi lesquels 7 étudiants étrangers résidant hors de France, et 3 femmes. Tous ont reconnu avoir apprécié la formation EIDL et en avoir tiré profit, d'abord sur le plan professionnel, tout en ajoutant les changements personnels que la formation a provoqué, interculturalité, posture individuelle et regard neuf sur le monde, pourrait-on dire pour synthétiser. Pour 79% des personnes interrogées à Madagascar, la formation EIDL a été (selon leurs termes) vitale, car sans celle-ci, ils estiment qu'ils ne seraient pas arrivés là où ils en sont actuellement. Cela nous amène à évoquer l'impact très

---

<sup>65</sup> Parmi lesquels, on trouve 72% d'hommes et 82,5% d'individus d'origine étrangère. 57% des répondants ont suivi la formation après la réforme de 2011, dans un format sur 9 mois d'année académique

concret de la formation sur la vie de ces professionnels, hommes et femmes, quel que soit leur lieu de résidence. Notons en revanche le déséquilibre constaté dans la proportion d'étudiant et d'étudiantes ayant suivi la formation EIDL, les femmes représentant un tiers des apprenantes, avec pour explication hypothétique, un investissement trop important lorsqu'on a charge de famille, en termes de temps et de distance physique, notamment pour les femmes africaines. Mais il est également envisageable que cette proportion de participantes féminines, en légère augmentation au cours des dernières années, reflète la part des genres dans le secteur professionnel du développement local et territorial.

Le niveau élevé de satisfaction se confirme aussi à la lecture des bilans annuels fournis par chaque cohorte d'étudiants. A l'examen des 21 évaluations annuelles disponibles<sup>66</sup>, un même constat s'impose : la formation est largement appréciée par les étudiants au cours des années. Elle atteint ses objectifs et rejoint les propres attentes des étudiants. Ce haut niveau de satisfaction reste une constante à travers les années, et on le saisit d'autant mieux dès lors que l'on se penche sur l'impact de la dite formation sur le parcours des professionnels qui en ont bénéficié.

### *L'impact de la formation sur les parcours de vie*

La formation EIDL rencontre une telle approbation parmi ses anciens étudiants parce qu'elle a largement participé à transformer leur vie, d'abord et avant tout sur le plan professionnel, mais également sur le plan personnel et de manière plus intime, sur leur vision des choses, leur attitude et leur comportement.

Comme cela nous a été rappelé du côté du CIEDEL, au-delà d'être une formation professionnalisante, c'est une formation qui apporte une valeur-ajoutée en termes d'approches, de méthodes, de savoir-faire et de savoir-être, fondée sur la propre expérience des apprenants déjà tous insérés (ou quasi) dans le monde du travail. C'est ce qui est essentiel dans cette formation et qui marque véritablement sa différence dans l'offre de formation très concurrentielle en matière de développement local.

Si l'on reprend nos matériaux bruts, l'impact de la formation EIDL a, selon les discours, marqué un avancement dans les progressions professionnelles des anciens étudiants qui voient un lien de cause à effet entre les acquis de la formation et leur évolution dans leur carrière. Deux tiers des répondants déclarent avoir connu un changement professionnel positif à l'issue de leur formation. Et ils sont 75% à attribuer ces changements à leur passage par la formation EIDL. Cela se répercute, selon eux, sur leurs actions dans le développement local territorial, et 85% des personnes enquêtées

---

<sup>66</sup> Evaluations faites par les étudiants de chaque cohorte en fin de formation, depuis la création de la formation EIDL.

affirment que la formation a favorablement impacté leur engagement dans ce secteur.

Mais un parcours de vie ne se limite pas exclusivement à l'insertion professionnelle, c'est également sur un plan plus personnel que les choses ont changé. C'est ainsi que 89% des anciens étudiants interrogés lors de l'enquête déclarent que la formation EIDL a impulsé des changements concrets dans leur vie, à l'exemple de leur positionnement familial, plus ouverts au partage des tâches, à l'éducation des enfants, et plus généralement dans leur regard à l'autre et les priorités mises en avant dans leur vie. Les professionnels malgaches parlent eux d'enrichissement personnel, d'ouverture et d'esprit de partage.

Cela est certainement une des grandes réussites de la formation EIDL, et que l'on retrouve dans les valeurs portées par l'équipe du CIEDEL et dans les objectifs qu'ils assignent à la formation : apporter des méthodes et des outils permettant aux professionnels d'être plus performants dans leurs activités, mais tout cela dans le respect d'une éthique et d'une vision des changements contemporains qui bouleversent le monde et ses territoires.

### ***Valeurs, éthique et approches, les fondements de la formation***

Le succès rencontré par la formation auprès des professionnels y ayant participé ne naît pas de rien. Derrière les outils et les méthodes, comme à travers les approches et les théories, se distinguent des valeurs prônées par les responsables du CIEDEL et traduites dans la formation EIDL. Force est de constater que la formation se caractérise par une vision d'un monde plus égalitaire et dans lequel le développement ne se calcule pas uniquement à l'aune des critères quantitatifs et économiques. Cette posture humaniste visant également l'épanouissement personnel et le respect des autres implique l'enseignement de méthodes orientées changement favorisant la transparence, la participation, l'échange et l'apprentissage mutuel. Cet assemblage de valeurs, de méthodes et de réflexions ouvertes caractérise la formation EIDL au regard des autres existantes sur les questions du développement territorial.

Cette singularité doit être impérativement préservée à l'avenir, quels que soient les changements au cours des années et décennies à venir.

### ***Apprendre dans l'action, une pédagogie de partage***

Avant de parler de contenus et de thématiques, la formation EIDL doit être lue dans sa posture pédagogique, parfaitement bien illustrée par cette courte déclaration d'une formatrice du CIEDEL : « Au CIEDEL, on fait du cousu main ».

Le corps enseignant du CIEDEL est aguerri. Pour certains d'entre eux, cela fait plus de 20 ans, qu'année après année, ils s'engagent pour répondre aux attentes des professionnels venus consacrer, pour certains quelques semaines (pour suivre un ou plusieurs modules), pour d'autres 9 mois et suivre l'entièreté du cursus. Le public est avisé, engagé dans leur métier, et d'horizons très variés, géographiquement et professionnellement. Sur quelque 20 à 25 étudiants par promotion, on va trouver plus d'une dizaine de nationalités (dont une majorité d'origines africaines), des insertions professionnelles allant du social au technique, des consultants indépendants, des cadres d'organisations internationales ou des agents publics locaux, tous travaillant (ou souhaitant travailler) à la transformation des territoires.

Devant une telle diversité, l'idée centrale est de gagner la confiance des uns et des autres, à travers la collaboration entre tous, et une pédagogie active qui part de l'expérience personnelle et collective des apprenants. La mixité des méthodes est certainement la pierre angulaire de cette posture pédagogique. L'expérience de terrain des enseignants est le gage de cette ouverture. Engagés depuis de nombreuses années en France et surtout dans les pays du Sud, comme experts du développement local, ils connaissent les réalités auxquelles se confrontent les professionnels du secteur, et leur souci d'innover dans leur pratiques. Les cours qui structurent les différents modules se pensent, selon leurs promoteurs, en dehors de l'académisme universitaire. Pour eux, théories et concepts doivent être articulés aux enseignements du terrain, ce qui explique également que la formation EIDL s'organise en activités diverses et variées : cours, séminaires, interventions externes, travaux individuels, travaux de groupes, stages de groupe et études de cas in vivo, tutorat, etc. Les professionnels qui viennent suivre une telle formation ne sont pas en position passive, comme lors d'un bon nombre de formations universitaires, mais l'approche est plutôt celle d'une formation continue appuyée sur une méthodologie participative, à travers laquelle l'apprenant est également considéré comme une ressource. Grâce à cette posture active, il expérimente, par soi-même, les dynamiques de changement.

Cette approche plurielle est appréciée des étudiants. Lors de l'enquête menée auprès des anciens diplômés, il est notable de relever que parmi les dimensions les plus valorisées, hors des champs thématiques, se trouvent la qualité des formateurs, leur apport pédagogique, les stages et les interventions extérieures.

Tout ceci a un coût, tant pour les formateurs que pour les apprenants. La formation EIDL, est extrêmement lourde en nombre d'heures : 1049 heures sur 9 mois, c'est plus de 50% supérieur en durée que des cursus universitaires équivalents. Et les rares griefs portés par les anciens étudiants relèvent précisément cette surcharge de travail, la fatigue qu'elle provoque et le manque de disponibilité pour une recherche plus personnalisée. Face à cela, nous trouvons également des formateurs surchargés, dès lors qu'à leur engagement au sein de la formation EIDL, s'ajoute la responsabilité des

expertises et des études de terrain, qui font l'équilibre financier du CIEDEL. Le risque existe et il est reconnu par plusieurs membres du CIEDEL, que chacun s'isole dans ses tâches et qu'une fragmentation routinière s'installe dans l'organisation, par manque de temps, tout simplement ! Bien sûr des réunions périodiques d'échange ou des séminaires de réflexion (nous avons eu la chance d'assister à l'un d'entre eux) existent et permettent de se décroisonner mais peu de choses sont documentées et capitalisées, peu d'analyses de la formation ont été faites au cours des 30 années de son existence et les intentions de co-construction et d'intelligence collective nous sont apparues limitées. Ce risque s'accroît au fil du temps, car les ténors de la formation EIDL sont proches de la retraite et doivent organiser le relai à une nouvelle génération.

### RECOMMANDATIONS ET PROSPECTIVE

Tout au long de notre analyse et de sa rédaction, nous avons formulé de multiples recommandations que nous pouvons organiser comme suit, selon qu'il soit possible de les suivre à plus ou moins long terme. Il ne nous semble pas pertinent de les hiérarchiser pour vous, en revanche, nous avons à la suite de ce tableau synthétique retenu deux challenges qui nous paraissent constituer les véritables priorités et sur lesquels nous avons choisi de nous attarder, dans une visée prospective, pour conclure.

RECOMMANDATIONS À COURT TERME	RECOMMANDATIONS À PLUS LONG TERME
<p>⇒ Examiner si le titre EIDL est le plus approprié et le plus « vendeur », en particulier auprès d'un public plus jeune et auprès du public professionnel français</p> <p>⇒ Mieux faire connaître la formation dans les milieux professionnels français de manière à augmenter le nombre d'étudiants nationaux</p> <p>⇒ Diminuer le nombre d'heures de la formation pour accorder plus de temps aux apprenants pour du travail personnel, de la lecture et leur mise en réseau avec leurs champs et secteurs d'intérêt.</p> <p>⇒ Déterminer les axes centraux de la</p>	<p>⇒ Envisager la délocalisation de modules de la formation en Afrique ou en virtuel (attractif pour d'autres types d'étudiants, attractif pour des bailleurs de fonds investissant dans le Sud)</p> <p>⇒ Envisager la conception et la réalisation de l'EIDL en réseau avec d'autres organismes de formation en France et dans le Sud, voire en Europe, sur la base de compétences partagées et visant une co-diplomation de haut niveau. Compter sur l'expertise thématique (par exemple sur les ODD, changement climatique, insécurité) de ces partenaires.</p> <p>⇒ Mieux comprendre les compétences qui seront requises dans le</p>

formation, à partir du développement territorial tout en les alliant aux thématiques qui sont évoquées comme novatrices

⇒ Mieux valoriser les intervenants externes dans la communication faite sur l'EIDL et leur assurer une meilleure intégration dans la formation leur permettant d'aller au-delà de la présentation de leurs expériences et jouer en alternative un rôle d'enseignants animateur

⇒ Penser à diversifier le corps enseignant en engageant, parmi les nouveaux membres du CIEDEL, du personnel étranger, d'origine africaine, mais également des enseignants bénéficiant d'expertise hors des ex-pays de la colonisation, en particulier en Asie, Amérique du Sud et Europe.

⇒ Redynamiser le réseau des anciens de la formation qui reste passif dans ses ambitions et qui, avec des objectifs précisés et des activités périodiques (conférences, feuille d'information, etc.), devrait servir à étendre la renommée du CIEDEL, attirer des partenaires et de nouveaux étudiants

⇒ Ouverture recommandée par la création d'alliances avec d'autres partenaires en France et dans le Sud (s'appuyer sur réseau international PROFADEL et chercher aussi ailleurs ?). Il faut construire à plusieurs

⇒ Continuer de diversifier également les exemples et cas d'étude à partir d'expertises sur le développement local et territorial en France, en Europe et dans les pays émergents.

⇒ Amplifier les dimensions d'échanges avec les acteurs locaux et régionaux et structurer ces réseaux pour

futur des praticiens du développement local pour s'adapter aux attentes des étudiants de demain.

⇒ Il faut s'allier avec d'autres structures, garder la main sur quelques modules et se munir d'intervenants externes de « choc » sur des modules complémentaires en lien avec les enjeux actuels.

⇒ Trouver un accord formel avec une université publique afin d'octroyer un diplôme d'Etat plus valorisé en France comme à l'étranger (ou envisager d'intégrer une université publique, soucieuse de valoriser la pédagogie et les contenus de formation et de recherche-action - expertises de terrain)

⇒ Repenser la dimension internationale de la formation en repensant sa localisation en lien avec ses partenariats (délocaliser certains modules dans des universités ou organismes de formation étrangers et partenaires).

⇒ Plus intégrer les problématiques et les approches françaises et européennes du développement territorial

⇒ Envisager, après l'obtention du diplôme, la possibilité aux étudiants intéressés de faire un stage dans une structure partenaire en mettant à profit le réseau tissé par le CIEDEL (pourrait permettre de recruter des candidats français souhaitant valoriser leurs acquis de connaissance par une expérience de terrain dans le Sud et inversement-encourage la mobilité internationale)

⇒ Deux options : *refonte interne* et on fait évoluer fortement la formation, en priorités, orientations, etc. ; ou *évolution externe*, le CIEDEL développe une collaboration avec d'autres institutions

<p>créer davantage de liens avec les étudiants.</p> <p>⇒ Bien intégrer les nouveaux membres du CIEDEL enseignant dans l'EIDL pour qu'ils s'insèrent rapidement et puissent acquérir la pédagogie et « le carnet d'adresses » des plus anciens avant que ces derniers ne se retirent (temps d'échange et de partage régulier au niveau des méthodes d'enseignement et de l'organisation générale de la formation)</p> <p>⇒ Innover dans la pédagogie en introduisant notamment les nouvelles technologies de communication (certains modules à distance ou classes inversées)</p> <p>⇒ Tenant compte des thématiques centrales pour les prochaines années à venir, établir une stratégie de recrutement de nouveaux formateurs experts dans ces domaines venant remplacer les départs à la retraite</p> <p>⇒ Insuffler une vraie stratégie de fundraising permettant de diversifier les sources de financement et garantir une meilleure stabilité de la formation et moins dépendre des fonds acquis par les expertises</p> <p>⇒ Développer une stratégie de communication qui valorise les acquis et permette de toucher un public diversifié</p>	<p>étrangère ou françaises pour trouver des complémentarités</p>
--	--

### **CHALLENGE N° 1 : MODELE ECONOMIQUE : LES DEFIS DE L'INCERTITUDE**

En prenant son indépendance de l'UCLy en 2005, le CIEDEL acquiert une plus grande liberté de manœuvre dans la gestion de ses actions, formations et expertise. Cette indépendance aura un prix, celui de dépendre totalement de ses activités pour assurer la viabilité financière de la formation EIDL.

Le CIEDEL est appuyé en cela par des subventions externes et assure également les salaires de ses membres au travers de ses expertises. Les liens restent forts avec l'UCLy: diplomation reconnue par l'Université, participation aux conseils d'administration respectifs, location de locaux, etc. Mais le soutien financier a cessé depuis 2011. Il faut donc impérativement que la formation EIDL soit solvable et qu'un nombre suffisant de professionnels s'y inscrivent et paient leurs frais de scolarité.

Deux stratégies se sont dessinées ces dernières années et sont censées assurer l'attractivité de la formation EIDL et, partant, sa pérennité. En 2006, la formation EIDL est reconnue par l'Etat en qualité de titre professionnel RNCP de niveau 7. Et en 2011, le format de la formation est ramené de deux années académiques à 9 mois de formation universitaire. Cela afin de s'adapter aux disponibilités d'un public professionnel inséré dans la vie pratique et difficilement en mesure de consacrer deux années à une formation à plein temps. Toujours dans ce souci de flexibilité et d'adaptation à son public, l'EIDL est ouverte également à la formation modulaire, sans obligation pour l'étudiant de suivre l'ensemble du cursus, ainsi qu'au système de validation par l'expérience (VAE). Qu'en est-il aujourd'hui ?

### *Question de coût et de public*

Pour être totalement autonome financièrement, la formation EIDL devrait annuellement accueillir en moyenne 24 apprenants. Or le nombre d'inscrits au cours des années fluctue grandement, variant entre 13 et 27 et n'ayant atteint le quota nécessaire qu'à trois reprises.

Plusieurs facteurs interagissent pour expliquer ces variations. Il y a d'abord le coût de la formation, 7.800 euros pour les frais de scolarité, à quoi s'ajoutent les charges de vie à Lyon durant 9 mois, soit un total évalué aux environs de 15.000 euros. Ceci est possible lorsque des bourses sont à disposition des étudiants, en particulier pour les étrangers. Elles sont aujourd'hui plus difficiles à obtenir car les subventions pour la formation tendent globalement à diminuer. La Fondation Henri Baboin-Jaubert Générations Solidaires qui appuyait de longue date les étudiants du CIEDEL vient d'ailleurs de mettre fin à cet engagement. D'autre part, la concurrence sur le marché de la formation s'accroît, en France comme à l'étranger, et les candidats ont désormais plus de choix lorsqu'ils décident de se perfectionner dans le domaine du développement local et territorial. Dernier élément : pour les étudiants originaires de pays hors de l'espace Schengen (et ils représentent en moyenne 60% de chaque cohorte), l'octroi des visas est de plus en plus compliqué, les autorités nationales craignant que certains d'entre eux, une fois le diplôme acquis, demeurent sur le territoire français.

Il est donc impératif de repenser les publics, car il est probable que le bassin de recrutement que représente l'Afrique ne soit plus aussi profitable dans les années à

venir. Le CIEDEL y travaille présentement, de deux manières, en offrant toujours plus de flexibilité dans l'offre de formation. Il y a d'abord un travail sur une redéfinition du cursus, avec un parcours plus souple et plus personnalisé (un tronc commun et des modules à choix). Il y a ensuite une ouverture vers de plus jeunes professionnels français, qui ont fait leurs armes dans le militantisme et le travail dans la solidarité.

Sur le plan comptable, le budget de fonctionnement de la formation EIDL s'élève à 245.000 euros. Si on y adjoint les frais de vie des étudiants séjournant à Lyon et les frais administratifs, le total se monte à environ 350.000 euros. La survie de la formation est donc une question d'actualité, urgente à régler, et le CIEDEL travaille actuellement à diversifier ses sources de financement. Il est clair que les activités parallèles des membres du CIEDEL, en particulier les expertises, ont permis d'engranger des revenus complémentaires. Mais dans ce domaine également la concurrence s'accroît, et les restrictions dues à la pandémie n'arrangent pas les choses. L'urgence est là, car le CIEDEL puise dans ses réserves pour garantir la poursuite de la formation EIDL. Et sa pérennité est assurée jusqu'en 2023. Après cette échéance, l'incertitude est de mise, et crée une tension au sein du CIEDEL. Dans ces conditions, quelles pistes sont à explorer ?

### ***Les ouvertures vers une formation EIDL renouvelée***

Plusieurs voies sont à examiner par le CIEDEL pour transformer, enrichir et rendre la formation EIDL plus attractive auprès des différents publics visés.

Une première piste : la délocalisation de tout ou partie de la formation à l'étranger. On pense d'abord à l'Afrique, puisque que c'est de ce continent que provient la majorité de ses apprenants, et que c'est également en Afrique que le CIEDEL effectue la majorité de ses expertises, associant d'ailleurs certains de ses anciens étudiants à ces travaux. La suggestion de délocaliser est venue de plusieurs interlocuteurs : d'abord d'anciens étudiants étrangers, mais aussi de partenaires externes du CIEDEL. Plusieurs arguments ont été avancés et le premier est la forte demande existant sur place pour des formations de qualité sur les questions de développement. La probabilité de remplir les salles de cours est donc plutôt bonne ! L'idée de déplacer une telle formation dans un pays africain en collaboration avec un organisme partenaire appuie également l'argument, qu'il faudra néanmoins vérifier, de la réduction des coûts pour les étudiants.

Le CIEDEL reste plutôt réticent et estime qu'ils sont là pour accompagner leurs partenaires locaux, notamment les membres du réseau international PROFADEL, à renforcer leurs propres formations. Mais nous continuons de penser qu'il peut y avoir cependant, à terme, un terrain d'entente pour tendre vers ce type d'innovation.

Deux scénarios paraissent envisageables :

1) Le CIEDEL poursuit sa formation EIDL à Lyon, sous sa forme actuelle, car il a réussi à trouver de nouveaux bailleurs qui le soutiennent. En parallèle, des formateurs de son équipe se spécialisent dans le montage de nouvelles formations modulaires, plus courtes, mais avec la même inspiration, en collaboration avec des partenaires locaux. Les propos tenus par les anciens étudiants de Madagascar sont très favorables à de tels apports. Et cela serait certainement le cas de partenaires dans d'autres pays africains.

2) Le CIEDEL réinvente sa formation EIDL qui, sur la base actuelle, n'a pas trouvé les appuis financiers lui assurant sa continuité. Et cela sera moins une affaire de contenus ou de pédagogie, largement et favorablement reconnus, qu'une affaire d'organisation. Toujours ayant à l'esprit de mixer la qualité de la formation, la disponibilité des futurs apprenants et le coût des opérations, il serait possible d'offrir une formation EIDL qui se subdiviserait en trois, voire quatre séquences : une partie présentielle à Lyon d'un format plus court et moins onéreux, sur 2 à 4 mois ; l'octroi de cours ou de modules à distance, en direct ou sous forme de MOOCs (fondée entre autres sur l'expérience acquise à travers la période actuelle de la pandémie de COVID 19) ; et un ou plusieurs modules donnés durant 1 à 2 mois dans un pays africain. A cela viendrait s'ajouter la possibilité de suivre des stages personnalisés dans des structures partenaires du CIEDEL, en France ou à l'étranger. Cette variété de modalités d'apprentissage, tout en gardant la flexibilité modulaire actuelle, pourrait encore diversifier le public, en France comme à l'étranger.

A plus long terme, en lien avec la structure actuelle du « tout à Lyon » ou à partir du second scénario, la question se pose de coanimer cette nouvelle formation EIDL avec d'autres organismes de formation français ou étrangers, universitaires ou centres de formation privés de renommée, acquis aux mêmes valeurs défendues par le CIEDEL et complémentaires dans leurs expertises et leurs profils académiques. Ce partage des responsabilités permettrait de mutualiser les charges et les risques, tout en apportant une plus-value sur des thématiques nouvelles peu maîtrisées par les formateurs du CIEDEL et des approches pédagogiques novatrices, à l'instar de la formation à distance. La refondation de la formation EIDL en partenariat de qualité peut certainement rehausser son prestige, consolider ses assises institutionnelles et financières, et l'ouvrir à des diplômes universitaires plus renommés, voire à la co-diplomation.

### ***Ressources humaines, oser la transition dès maintenant***

Le CIEDEL se compose de 16 collaboratrices et collaborateurs dont 11 personnes sont engagées dans la formation EIDL<sup>67</sup>. L'organisation des ressources humaines est

---

<sup>67</sup> Au total des personnes impliquées dans l'EIDL 2 le sont sur le plan administratif et 9 en animation et tutorat, représentant un total de 3,7 postes.

extrêmement horizontale, la presque totalité des décisions sont prises collégialement au sein du conseil d'unité. Ainsi, hormis le Directeur, dont la nomination est validée par le conseil d'administration, nous sommes face à un modèle d'autogestion, dont la principale force est de faire participer tous les membres, quel que soit leur statut et leurs activités. En contrepartie, tenant compte de la surcharge de travail que reconnaissent tous les membres du CIEDEL, le risque existe que chacun se concentre d'abord et avant tout sur ses affaires, enseignement, expertises, et autres charges administratives. Cela peut également entraîner un certain manque d'efficacité dans la gestion globale et transversale du centre et de la formation EIDL.

Il faut selon nous songer à une structuration plus fine du personnel qui permette de pallier les cahiers des charges multitâches. Notamment nous suggérons de créer un directoire pour engendrer une répartition plus équilibrée des responsabilités et une meilleure harmonie dans les processus de prise de décision. Deux autres postes auront aussi un impact sur la durabilité de la formation EIDL et mériteraient d'être plus concentrés sur leur tâche :

- La communication et les relations institutionnelles devraient pouvoir se saisir des opportunités de « vendre » la formation, aux plans local et régional, par des contacts assidus avec des partenaires financiers et opérationnels prêts à s'engager, au plan national et international, par un renouvellement de l'argumentaire en faveur de la formation. A cela devrait s'ajouter une animation plus active du réseau des anciens, en créant des événements phares (type conférence inaugurale de chaque nouvelle session annuelle), associant les alumni et les partenaires stratégiques du CIEDEL.
- Le « fundraising » qui demande une stratégie hautement opérationnelle, un savoir-faire spécifique, une connaissance des réseaux de financement publics et privés, et une capacité à créer des liens de confiance sur la durée.

Dernière idée, renforcer le conseil d'administration en y faisant entrer quelques personnalités qui faciliteront les liens avec les Ministères français, MEAE en tête, et avec les instances de l'Union européenne.

Plus globalement, l'enjeu à court et moyen termes est celui du renouvellement de l'équipe puisque plusieurs des responsables de longue date du CIEDEL sont proches de l'âge de la retraite et devront être remplacés dans les années à venir. Avec un double défi ! D'une part, conserver les acquis et la réputation de la formation EIDL par une stratégie très concrète de transmission des connaissances et des savoir-faire à la jeune génération. D'autre part, redéfinir le profil de l'équipe, en tenant compte de la double affiliation entre formation et expertise. D'un côté il s'agira de trouver de plus jeunes professionnels ancrés dans le champ de la coopération, internationale et/ou décentralisée, en mesure de reprendre le flambeau de l'expertise, quitte à en redéfinir les contours. De l'autre, il faudra se pencher sur des profils plus pointus sur le plan

académique, formation et recherche, capables à la fois de s'engager dans une pédagogie active tout en tissant des liens avec le monde universitaire, apportant une plus-value scientifique et contribuant au rayonnement du CIEDEL.

Le challenge est de taille, dès lors que l'équipe du CIEDEL est restreinte et que les ressources financières sont limitées. Mais c'est certainement en pensant le tout de manière holistique, en termes d'objectifs à 5-10 ans, puis en les déclinant en priorités multidimensionnelles –organisationnelles, pédagogiques, humaines et financières – que le modèle en place saura se renouveler et assurer la continuité de la formation EIDL à l'avenir<sup>68</sup>.

## **CHALLENGE N° 2 : A LA RECHERCHE DE NOUVEAUX PUBLICS**

Les anciens étudiants de la formation EIDL, quelle que soit la formule choisie et leurs origines, reconnaissent les acquis de leur participation à la formation tant au plan professionnel qu'à travers leur engagement sectoriel et leur implication personnelle. Mais malgré la reconnaissance, l'avenir de l'EIDL n'est pas garanti.

Le temps de cette étude prospective est particulier, on le sait, puisqu'à finaliser ces conclusions, nous sommes tous confrontés à la pandémie et ses effets dévastateurs, que nous n'aurions jamais imaginé il y a une année encore. C'est aussi une année académique 2020-2021 qui a vu un nombre particulièrement élevés d'étudiants inscrits à la formation EIDL, ce qui constitue peut-être un signe prémonitoire d'une acceptation de nouvelles modalités organisationnelles et pédagogiques, marquées avant tout par l'enseignement à distance.

### ***Attractivité renouvelée de la formation, des publics plus divers à convaincre***

Pour dépasser la situation qui prévaut et augmenter le nombre de participants, encore faut-il d'abord reconnaître ses limites actuelles. Pour nous, elles sont de plusieurs ordres, déjà évoqués : son coût reste élevé, du moins en comparaison de spécialisations similaires offertes par des universités publiques ; le fait qu'elle s'adresse à des professionnels ayant déjà un bagage de connaissances et une expérience de terrain<sup>69</sup> ; elle est francophone ; elle est octroyée en présentiel à Lyon et dure 9 mois sans interruption dans sa version longue.

---

<sup>68</sup> Le changement dans la continuité, comme disait à l'époque un certain président Giscard d'Estaing !

<sup>69</sup> Plus récemment ouverte à des jeunes avec moins d'expérience ou avec des parcours alternatifs.

Face à cela, le CIEDEL a réagi en offrant toujours plus de flexibilité, mais ces pas restent insuffisants et quelques portes peuvent encore être poussées :

D'abord en France puisque ses ressortissants restent minoritaires parmi les participants, et ce depuis toujours.

A Lyon, par exemple, des changements politiques récents ont mis en évidence une proximité dans les thématiques et les approches mises en exergue par la Ville de Lyon et sa Métropole. Il faut travailler cette actualité et l'élargir à l'ensemble de la région. Une promotion active du CIEDEL auprès de personnes relais à ces trois cercles territoriaux devraient les convaincre que de nombreux agents de la fonction publique et leurs partenaires directs dans la gestion des collectivités et l'aménagement territorial s'enrichiraient grandement à suivre, sous une forme ou une autre, tout ou partie de la formation EIDL.

Partant de cette stratégie et des résultats escomptés, il sera possible de la répliquer à d'autres métropoles françaises, capitales nationale et régionales, de suivre l'exemple et d'inciter leurs collaborateurs à faire de même. Il serait aussi intéressant de prospecter auprès des centres sociaux de tous types, dès lors qu'ils participent grandement à l'animation des territoires locaux et de leurs populations. Leurs collaborateurs sont nombreux et leurs institutions, souvent publiques, ont accès à des appuis financiers.

Puis, de manière plus singulière, il s'agira de procéder à une prospection auprès des OSC (dont ESS) mobilisées globalement sur les objectifs de développement durables puisque les besoins de formation de leurs personnels se font sentir pour favoriser un changement effectif et durable au profit des populations pour lesquelles ils travaillent. Si l'on dépasse les frontières hexagonales, une ouverture européenne devrait être réfléchie.

### **EN SYNTHÈSE, QUELQUES RECOMMANDATIONS**

Au final, et en forme de synthèse réflexive et opérationnelle, nous vous soumettons les principales recommandations que nous considérons comme devant être mises en discussion au CIEDEL, notamment avec son conseil d'administration. Il s'agit de configurer le futur de la formation EIDL, dans la lignée de l'analyse apportée dans notre rapport et des conclusions que nous avons rédigées à cet effet, en pleine connaissance des réformes que le CIEDEL met actuellement en place pour cette formation :

- Une attention renouvelée doit se concentrer sur la stratégie et les actions de promotion en faveur de la formation EIDL - sur le fonds, la forme et envers des publics plus diversifiés - de manière à informer beaucoup plus largement, et de manière plus pointue, sur les arguments qui plaident en faveur de la

participation de professionnels à ladite formation, en France comme à l'étranger.

- La survie de la formation EIDL, au-delà de 2023, dépend grandement d'une double stratégie sur laquelle doit se prononcer le CIEDEL : réformer la formation actuelle ou la rénover en profondeur en l'ouvrant à de la formation à distance et à la délocalisation de certains modules. Quelle que soit l'option qui sera retenue par le CIEDEL, il est nécessaire d'opérationnaliser une stratégie extrêmement puissante auprès des bailleurs de fonds français, publics et privés, et auprès de financeurs européens et internationaux. Cette activité requiert disponibilité, professionnalisme et durabilité au sein du CIEDEL.
- Tenant compte de ces deux recommandations, impératives et urgentes à décider, le CIEDEL a tout intérêt à mobiliser le réseau de ses anciens étudiants pour les associer à cette double démarche : contribuer au recrutement de nouveaux candidats et participer à trouver de nouveaux financements. Le réseau des anciens de la formation EIDL reste aujourd'hui largement passif et sans activité collective. Il est un faire-valoir et doit se transformer en un outil de dynamisation de la formation EIDL et une « arme de propagande » en sa faveur.

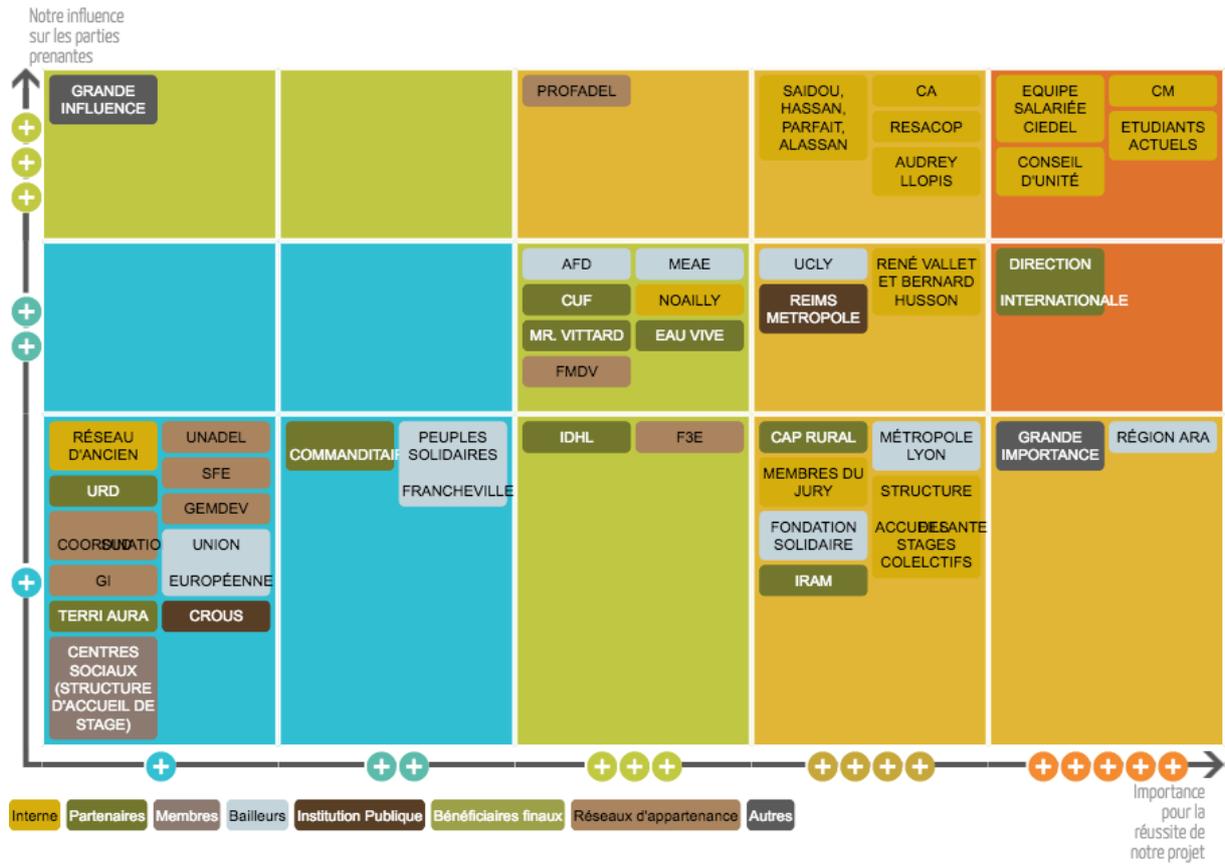
Sur le plus long terme, et sachant les grands changements que le CIEDEL vivra par le renouvellement de son équipe de formateurs et d'experts du développement, face à des transformations du monde contemporain encore hors de notre compréhension, nous pensons que la formation EIDL se redéfinira à travers deux initiatives majeures :

- Redéfinir le fonds et la forme de la formation EIDL, à travers ses thématiques et ses pédagogies, restant ancrées sur les valeurs éthiques défendues par le CIEDEL et visant le changement. Ceci se fera en collaboration avec d'autres organismes de formation, publics à l'instar des universités d'Etat, privés à l'image des centres de formation, de manière à ouvrir la formation à des thématiques peu maîtrisées par les formateurs du CIEDL et à des formes pédagogiques très récemment intégrées à ses pratiques, tel que le distanciel, grâce à la participation de spécialistes de ces nouvelles questions. Cela permettra l'ouverture à d'autres réseaux et partant à de nouveaux publics, notamment en France. Et c'est une opportunité unique de : réinventer du partenariat hors des cercles communs, mutualiser les charges et les risques, valoriser la formation EIDL et sa diplomation.
- Le CIEDEL devra également réfléchir, de manière ouverte et sans préjugés inutiles, aux trois évolutions majeures qui transformeront la formation EIDL à l'avenir et lui assureront sa pérennité, par une mixité triangulaire portant sur : formation en présentiel de durée réduite à Lyon + formation à distance mondialisée + formation opérationnelle en présentiel dans un pays étranger,

possiblement africain, en collaboration avec une institution de formation de grande réputation.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : L'ECOSYSTEME DES ACTEURS ENVIRONNANTS AU CIEDEL



**ANNEXE 2 : NOMBRE D'ETUDIANTS, SELON SOURCES DIVERSES (RNCP ET PROMOTION CHIFFRES OFFICIELS, AUTRES PAS TOUJOURS TRES SUR)**

Année	Nombre	Commentaires
1998	inconnu	Seulement la fiche, pas remplie, pas de synthèse
1999	16	Synthèse des fiches avec %
2000	inconnu	Seulement la fiche, pas remplie, pas de synthèse
2001	inconnu	Seulement la fiche, pas remplie, pas de synthèse
2003	inconnu	Seulement la fiche, pas remplie, pas de synthèse
2005	19	Selon demande RNCP
2006	19	Selon demande RNCP 2006
2007/08	13	Selon demande renouvellement RNCP 2011
2007/08	1) 19 2) 11	Selon rapport d'activités
2008/09	15	Selon demande renouvellement RNCP 2011
2008/09	1) 16 2) 19	Selon rapport d'activité
2009/10	19	Selon demande renouvellement RNCP 2011
2009/10	1) 17 2) 14	Selon rapport d'activité
2010/11	16	Selon demande renouvellement RNCP 2011
2010/11	1) 10 2) 14	Selon rapport d'activité
2011/12	23	Selon rapport d'activité
2012/13	15	Synthèse, sans chiffres
2012/13	24	Selon rapport d'activité
2013/14	20	Selon rapport d'activité
2014/15	19	Selon rapport d'activité
2012-2016	117 (moyenne 23 an)	Selon demande renouvellement RNCP 2016
2015/16	13	
2016/17	15	Selon rapport d'activités
2017/18	21	Selon rapport d'activités
2018/19	24	Selon rapport d'activités
2018/19	22	Selon présentation promotion
2019/20	19	Selon présentation promotion + Synthèse très complète, sans chiffres
2020/21	27	Selon inscriptions reçues par le CIEDEL oct2020

### ANNEXE 3 : LISTE DES ENTRETIENS

Nom	Institution	Fonction
Gaël Belsoeur	CIEDEL	Chargé de communication
Mamadou Harouna Keita	CIEDEL + Delta-C, Mali	Président du CA du CIEDEL
Eric Herrscher	CIEDEL	Comptable
Bernard Husson	CIEDEL	Membre du CA du CIEDEL (co-fondateur du CIEDEL)
Audrey Llopis	CIEDEL	Formatrice et chargée de mission
Christophe Mestre	CIEDEL	Directeur
Marc Noailly	CIEDEL	Secrétaire du CA du CIEDEL
Ana-Maria Oliveira	CIEDEL	Formatrice et chargée de mission, ancienne directrice des études
Laura Reyes Puerto	CIEDEL	Stagiaire
Peter Szerb	CIEDEL	Formateur et chargé de mission
Pascale Vincent	CIEDEL	Formatrice et chargée de mission, ancienne directrice des études
Emmanuel Vivien	CIEDEL	Responsable administratif et financier
Corinne Lajarge	CIEDEL	Directrice des études
Rose-Marie Di Donato	CIEDEL	Directrice Resacoop
Catherine Delhaye	Consultante	Ex directrice CIEDEL
Nicolas Heeren	Directeur DPI, CCFD	Ex-directeur CIEDEL
Marie-Loup Fall Guérin	Elue, adjointe à l'éducation Lyon 3	Ex-directrice RAFOD

Mahamane Ahmadou	USAID, Burkina Faso	Ancien étudiant EIDL
Jean Bosco Bazie	Eau Vive Internationale, Burkina Faso	Ancien étudiant EIDL
Adeline Crepet	Centre social de Montbrison	Ancienne étudiante EIDL
Charlotte Forget	Agent de développement local	Ancien étudiant EIDL
Saidou Hassané	Consultant privé, Burkina Faso	Ancien étudiant EIDL
Banaon Nemaoua	CEFRAP IDE, Burkina Faso	Ancien étudiant EIDL
Jérôme Payen	Ancien chef du cabinet du Maire de Lyon	Etudiant EIDL
Adrienne Ramdé	Eau Vive Internationale, Burkina Faso	Ancienne étudiante EIDL
Gandzounou Reiyé	GRET, France	Ancien étudiant EIDL
Parfait Randrianitovina	GIZ, Antananarivo, Madagascar	Ancien étudiant EIDL
Arnaldo Serna	Escuela para el desarrollo,	Ancien étudiant EIDL, coordinateur réseau international PROFADEL
Jacky Buffet	Université Lumière de Lyon 2 et Institut de Sciences Politiques	Maître de conférences de Sciences économiques
Anne Carton	Cap rural, Directrice	Partenaire
Bruno Chiaverini	Région Auvergne Rhône-Alpes	Directeur des relations internationales
Julie Conversy	IRAM, Chargée de programme décentralisation, développement local, gouvernance territoriale	Partenaire Programme 3 frontières
Marie-Jo Demante	Directrice IRAM	Partenaire, membre du GI
Valérie Huguenin	AFD	Bailleur
Olivier Le Masson	Responsable des partenariats,	Membre GI

	GRDR	
Christophe Meunier	Responsable du service des relations internationales, direction de l'attractivité et des relations internationale  Métropole de Lyon, Grand Lyon membre du CA	Membre du CA
Stéphanie Tchiombano	Paris 1 - Panthéon Sorbonne	Co-responsable du Master 2 Développement et Aide humanitaire
Franck Violet	UCLY, Vice-recteur aux relations internationales, professeur	Membre du CA du CIEDEL
Florencia Roselyne Rakakotoarison	Responsable Coordination et gestion des projets Santé et Alimentation - Ministère de l'Education Nationale	
Parfait Randrianitovina	Directeur adjoint - ProDÉCID - GIZ	
Lalfine Papisy	En recherche d'emploi	
Roger Florent Mevazara MAHAZOASY	Directeur de la coopération des collectivités - Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation / past PCA FDL	
Malalaniaina Noelisoa RASAMIJAONA	Chef service Renforcement de capacités - Fonds de Développement Local (FDL) / PCA FFF Malagasy Mahomby	
Njiva José Fararanoharison	Directeur ONG FFF Malagasy Mahomby	
Gisèle TOALY	Chargée de mission Animation et Structuration de réseau - FORIM Paris	
Nisantatra Zian Fararanoharison	Directeur Formation IMD / FFF Malagasy Mahomby	
Tianarivo Rasoanamibininjanahary	Responsable administratif - Chez Jeanne - Secteur Tourisme	
Faly Hery Rasasoanaivo	Conseiller Technique - Suivi-	

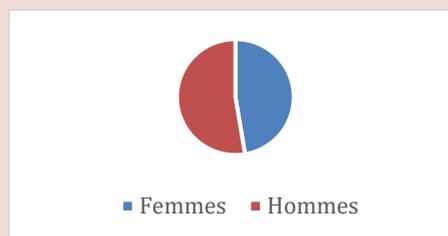
	Evaluation / Communication - ProDÉCID	
Stephanio André Harison	Chargé de communication Région Atsinanana	
Oliva Josias Ratsimbazafy	Responsable Urgences - UNICEF	
Voahangy Hanta Mialy Soa Ratiarison	PCA PACA / Consultante JICA	
Sahondra Nirina Marie Evelyne Rakotomalala	Directrice Communication - Office National de Concertation sur la Décentralisation	
Jean Ousmane Camara	PCA ONG EFA	
Virginie Labeaume	Charge de mission Coopérations internationales - Région Normandie	
Nonat Ravelarijaona	Directeur ONG FAFIALA	

## ANNEXE 4 : LE PUBLIC TOUCHE PAR LA FORMATION. ECHANTILLONNAGE DE L'ENQUETE SUR TERRAIN MALGACHE

**Tableau 2 : Répartition genre de l'échantillon**

Alumnis	Nombre	%
Femmes	9	47%
Hommes	10	53%

**Figure 37 : Répartition genre de l'échantillon**

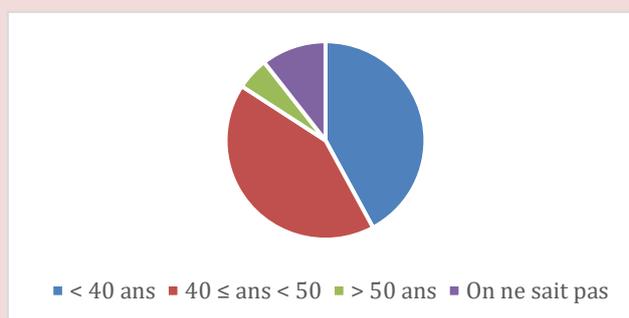


**Tableau 3 : Répartition par âge**

Age lors de la formation	Nombre	%
< 40 ans	8	42%
40 ≤ ans < 50	8	42%
> 50 ans	1	5%
On ne sait pas	2	11%

La moyenne d'âge lors de la formation est de 46 ans. Le plus jeune alumni avait 27 ans et le plus âgé 57, ce qui a augmenté la moyenne d'âge. La majorité des alumnis ont suivi la formation avec déjà une dizaine d'années d'expériences

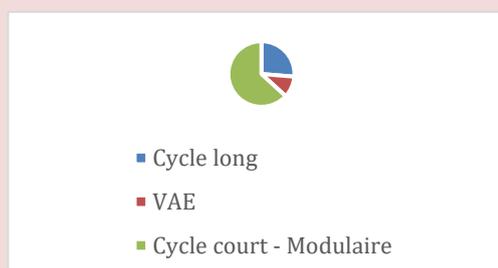
**Figure 38 : Répartition par âge**



**Tableau 4 : Type de formation suivi**

Type de formation	Nombre	%
Cycle long	5	26%
VAE	2	11%
Cycle court - Modulaire	12	63%

**Figure 39 : Type de formation suivi**

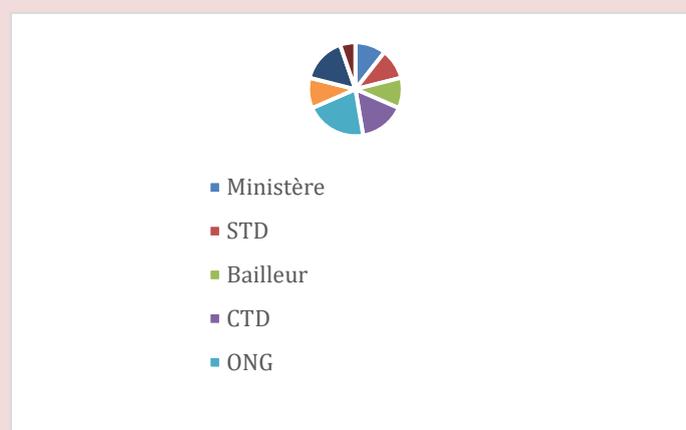


**Tableau 5 : Répartition par type d'employeur**

Employeur	Nombre	%
Ministère	2	11%
STD	2	11%
Bailleur	2	11%
CTD	3	16%
ONG	4	21%
Programme	2	11%
Néant	3	16%
Etablissement de formation	1	5%

C'est la situation à l'issue de la formation EIDL. En effet, suite à la formation : 74% ont évolué professionnellement, 58% ont changé d'organisme employeur, 42% exercent des fonctions externes en plus.

**Figure 40 : Répartition par type d'employeur**



## ANNEXE 5 : ANALYSE FFOM DE L'EIDL, PAR L'ENQUETE TERRAIN A MADAGASCAR<sup>70</sup>

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experts et intervenants</li> <li>- Capitalisation des expériences des apprenants</li> <li>- Partage d'expériences avec les pairs / acteurs internationaux du DL</li> <li>- Pédagogie</li> <li>- Beaucoup de pratiques, stages (formation longue)</li> <li>- Modules riches et pertinents</li> <li>- Connaissances et compétences applicables directement.</li> <li>- Formation pluridisciplinaire : ouverture vers plusieurs débouchés</li> <li>- Evolution des thématiques</li> <li>- Approche multiculturelle, ouverture d'esprit</li> <li>- Possibilité de suivre les modules progressivement</li> <li>- Renommée dans l'expertise de DL (notamment à Madagascar et en Afrique)</li> <li>- Trois modules phares : capitalisation, élaboration des politiques publiques, diagnostic des stratégies d'acteurs.</li> <li>- VAE : mais à développer plus</li> <li>- Appui au cofinancement, bourses</li> <li>- La bonne connaissance de Madagascar par les dirigeants du CIEDEL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthode trop française (vs allemande, suisse ou anglophone), par ex : pas beaucoup d'utilisation de métaplans</li> <li>- Trop dense</li> <li>- Trop court (équivalent de Master 1 et 2 en un an pour le cycle long)</li> <li>- Peu de femmes apprenantes</li> <li>- Trop pratique, manque de théories de base, qui ne sont pas toujours déjà acquises</li> <li>- Pas de travaux / projets de groupe, plutôt brainstorming (dans certains modules)</li> <li>- Pas assez techniques pour la partie concernant les communes</li> <li>- L'animation des territoires à approfondir</li> <li>- Emploi du temps de stage (tous les vendredis : difficulté de trouver des stages, stage morcelé)</li> <li>- EIDL bon pour les agents de terrain, insuffisant pour des postes à haut responsabilité (il faut une formation initiale solide, au moins niveau Master)</li> <li>- Pas de documentation (uniquement PowerPoint) pour certains modules</li> <li>- Vision / volet international faible</li> <li>- Aspect recherche faible : modèle pour une situation donnée, recherche-action, plus s'orienter vers les chercheurs</li> <li>- Modèles de DL trop fermés sur ceux de la France et de l'Afrique</li> <li>- Absence de thématiques d'actualité : la digitalisation, la communication, la gestion des risques et urgence.</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau PROFADEL : délocalisation de certains modules, master commun « citoyenneté »</li> <li>- Réseau des ciedeliens : vivier de formateurs, conférenciers et intervenants professionnels, délocalisation de certains modules</li> <li>- L'accroissement de l'approche territoriale, par le « translocal » dans le développement</li> <li>- La coopération décentralisée française à Madagascar : à l'instar de la région Atsinanana avec Auvergne-Rhône Alpes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le développement et l'attrait des formations en ligne, accentués par la croissance des usages des plateformes en ligne</li> <li>- L'accessibilité des bourses (hors CIEDEL, par ex : via SCAC, auprès des ministères, ...) : ne cible pas toujours les institutions et les personnes qui en ont le plus besoin</li> <li>- L'attrait des modèles de développement des pays émergents face à la stagnation des géants occidentaux.</li> </ul>

<sup>70</sup> Les informations fournies dans le tableau reflètent les points de vue des anciens étudiants malgaches de la formation EIDL, ayant appartenu à diverses promotions, lors du focus groupe organisé à cet effet.

<p>et Normandie, pour introduire la formation EIDL auprès des régions malgaches</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Agenda 2030 des ODD : plusieurs enjeux où il faut former les acteurs du DL</li> <li>- Les pistes issues de cette étude d'impact prospective.</li> </ul>	
--	--

## ANNEXE 6 : ANALYSE FFOM DE L'EIDL, FOCUS GROUPE FRANCE<sup>71</sup>

FORCES	FAIBLESSES
<p>Qualité de l'enseignement – très riche et pluridisciplinaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience des formateurs et le fait qu'ils viennent du terrain. Enseignement riche de cas concrets et expériences associatives diverses et sur des terrains différents. Perspective intéressante</li> <li>- Les enseignants continuent de faire des expertises rend la formation moderne et adaptée</li> <li>- Echanges entre les étudiants : aspect multiculturel important, échanger sur nos pratiques</li> <li>- Démarche déterminée et engagée</li> <li>- Apprendre aux apprenants à capitaliser leurs expériences</li> <li>- Apprendre à concevoir un programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de possibilité d'action sur le marché du travail : pas d'offres d'emploi sur le développement local en dehors de la politique de la ville qui embauche quelques contractuels</li> <li>- Manque de spécialisation et en même temps c'est une qualité d'avoir la diversité des personnes intervenant dans la formation</li> <li>- Inégalité des groupes : en visioconférence cette année, cela rend la situation particulière, mais quand on a un groupe qui ne fonctionne pas, ça plombe la semaine</li> <li>- Le fait que le groupe soit hétérogène est une force mais aussi une faiblesse : énormes disparités parmi les étudiants, pas la chance d'avoir la même expérience au départ -&gt; Pour l'enseignement modulaire, ça pose problème</li> <li>- Dans les années 2000, le diplôme n'était pas reconnu par l'Etat français</li> <li>- Une formation ancrée sur l'Afrique plus que sur la France : déconnectée de la réalité lyonnaise ou française. La formation est théoriquement orientée à l'international, mais toutes les études de cas et les stages se déroulent en France.</li> <li>- Pour les français qui souhaitent rester en France ce n'est pas adapté. Il leur faut une autre formation.</li> <li>- Le CIEDEL est plus connu en Afrique qu'en France ou en Europe. Il est déconnecté des autres coopérations internationales : personne ne le connaît à l'UE ni dans les coopérations bilatérales ou aux Nations Unies.</li> <li>- Enormément de choses à faire pour</li> </ul>

<sup>71</sup> Les informations fournies dans le tableau reflètent les points de vue des anciens étudiants de la formation EIDL résidant aujourd'hui sur le territoire français, ayant appartenu à diverses promotions, lors du focus groupe organisé à cet effet.

OPPORTUNITES	reconstruire l'ancrage.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance du CIEDEL par le MEAE (bourses octroyées par le SCAC) -&gt; jouir de cette crédibilité en France ainsi qu'à l'international</li> <li>- Distinguer France et International &gt; pas les mêmes débouchés ni les mêmes expériences ou situations. Différenciations à mieux mettre en évidence dans la formation</li> <li>- La majorité d'étudiants français voulait travailler à l'international, seulement 3-4 voulait travailler en France. Il y a un déséquilibre</li> <li>- Être accepté par des entreprises (stage) ou des projets pour creuser certains aspects comme l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation qui a un prix : étudiants tributaires des bourses.</li> <li>- Conflit entre approches top down (dans la vie) et bottom up (dans la formation EIDL) : On se trouve en antagonisme avec ceux qui décident. Comment évoluer vers des convergences ?</li> <li>- Quand on est français, il faut avoir d'autres compétences pour s'arrimer à un thème qui permette de déboucher sur un emploi.</li> </ul>

## ANNEXE 7 : EIDL 2010-2020 SUIVI DE LA FREQUENTATION PAR MODULE

Nbr	ANNEE		Fondamentaux Diagnostic des stratégies, acteurs et innovation sociale Gestion de conflits : analyse, médiation et intermédiation Capitalisation de l'expérience Du mondial au local : conventions et marges de manœuvre de développement local et territorial Définition et mise en œuvre de politiques publiques Participation, revendication, plaidoyer... Créer et animer une organisation d'appui au développement. Réaliser un diagnostic territorial Le management d'une organisation et financières Ingénierie de projets : méthodologie de la gestion des ressources humaines et financières Ingénierie de formation d'adultes : la gestion des ressources humaines et financières renforcement de capacités Evaluation des actions : méthodologie de la gestion des ressources humaines et financières Communication et animation au service des actions de développement Coopération et animation au service des actions de développement Prospective Animation territoriale Développement économique et développement local Financement du développement local																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	11-12	total	3	2	5	2	1	2	1	4	1	2	1	4	10	1	3	0	3	4
2	11-12	dt Français	1	1	2	1	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
3	12-13	total	3	0	1	1	1	4	1	1	4	1	3	2	3	3	0	0	3	7
4	12-13	dt Français	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
5	13-14	total	2	3	4	2	3	1	0	4	0	4	5	0	3	0	2	0	6	4
6	13-14	dt Français	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
7	14-15	total	4	3	7	1	10	3	4	1	1	1	1	2	2	0	5	0	7	4
8	14-15	dt Français	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
9	15-16	total	5	1	1	2	1	7	3	3	2	5	1	6	10	1	4	3	11	12
10	15-16	dt Français	0	0	0	0	0	3	1	1	0	1	0	3	3	0	0	1	1	2
11	16-17	total	1	6	6	2	4	2	5	5	8	1	3	3	4	3	3	4	4	3
12	16-17	dt Français	0	2	3	0	3	0	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3
13	17-18	total	0	1	7	2	2	5	2	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3
14	17-18	dt Français	0	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	18-19	total	1	1	3	2	2	3	2	3	3	2	5	3	4	3	4	4	4	3
16	18-19	dt Français	0	0	3	0	1	0	1	0	2	0	4	1	1	1	1	1	1	1
17	19-20	total	1	0	3	0	0	1	2	3	2	0	2	1	0	1	0	0	0	0
18	19-20	dt Français	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
19																				

## ANNEXE 8 : TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLEAU 1 : QUESTIONS EVALUATIVES.....	6
FIGURE 1 : L'AMELIORATION CONTINUE OU LA BOUCLE D'APPRENTISSAGE : .....	9
SCHEMA 1 : SYNTHESE DES ETAPES ET DES OUTILS MOBILISES .....	9
FIGURE 2 : ANNEE DE FORMATION DES ANCIENS DIPLOMES DE L'EIDL AYANT REPONDU AU QUESTIONNAIRE .....	12
FIGURE 3 : REPARTITION DES ANCIENS DIPLOMES AYANT REPONDU AU QUESTIONNAIRE SELON LEUR ANNEE DE FORMATION (EN EFFECTIFS).....	12
FIGURE 4 : EVOLUTION DU NOMBRE D'ETUDIANTS DE L'EIDL.....	19
FIGURE 5 : FRISE DE TEMPS DU CIEDEL ET DE SES EVOLUTIONS .....	20
FIGURE 6 : ANCIENS DIPLOMES SELON LE MODE DE FINANCEMENT DE LA FORMATION EIDL (%).....	25
FIGURE 7 : ANCIENS DIPLOMES SELON LE CHOIX D'ETUDES (%) .....	25
ENCADRE 1 : LE RESEAU DES ALUMNIS, PERSPECTIVE MALGACHE .....	31
ENCADRE 2 : SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS EN MATIERE DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL.....	37
ENCADRE 3 : ARCHITECTURE EIDL .....	39
FIGURE 9 : ANCIENS DIPLOMES SELON LE DEGRE DE SATISFACTION PAR RAPPORT AU CHOIX DU CIEDEL (%) .....	41
FIGURE 10 : AVIS GLOBAL SUR LA FORMATION EIDEL (EN %).....	41
FIGURE 11 : ADEQUATION FORMATION-TERRAIN PROFESSIONNEL (EN %).....	42
FIGURE 12 : ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL DANS TOUT ÇA ? (%) .....	44
ENCADRE 4 : ADAPTATION DES THEMATIQUES FACE AUX ENJEUX DE L'AGENDA 2020 : PERSPECTIVE MALGACHE ISSUE DE L'ATELIER PROSPECTIF .....	45
FIGURE 13 : MINI-ATELIER PROSPECTIVE MALGACHE EN LIVE SKETCHING : QUI FORMER EN QUOI ET COMMENT ?.....	47
ENCADRE 5 : « PARTIR DU SAVOIR ET DES EXPERIENCES DES APPRENANTS », PERSPECTIVE MALGACHE.....	51
FIGURE 14 : PART DES PROFESSIONNELS DANS LA FORMATION (EN%) .....	54
FIGURE 15 : ORIGINE DES INTERVENANTS DANS LA FORMATION EIDEL (EN %).....	55
ENCADRE 6 : SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS EN MATIERE D'OBJECTIFS ET CONTENUS PEDAGOGIQUES.....	56
FIGURE 16 : UNE CHARGE DE TRAVAIL IMPORTANTE (%).....	59
FIGURE 17 : IMPACT DU STAGE SUR LA FORMATION (%).....	61
FIGURE 18 : MODALITES D'EVOLUTION DE LA FORMATION (%) .....	63
ENCADRE 7 : LA DELOCALISATION DE L'EIDL, PERSPECTIVE MALGACHE.....	64
ENCADRE 7 : SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS EN MATIERE D'INGENIERIE DE LA FORMATION EIDL.....	70
FIGURE 19 : ANCIENS DIPLOMES SELON LE PAYS DE RESIDENCE (%).....	71
FIGURE 20 : ANCIENS DIPLOMES SELON LE PAYS DE RESIDENCE (%).....	71
FIGURE 21 : STATUT PROFESSIONNEL A L'ENTREE EN FORMATION EIDL (%).....	74
FIGURE 22 : CHANGEMENTS PROFESSIONNELS DEPUIS LA FORMATION EIDL (%).....	75
FIGURE 23 : PART DE LA FORMATION EIDL DANS LES CHANGEMENTS PROFESSIONNELS (%).....	75
FIGURE 24 : L'IMPACT DE LA FORMATION EIDL SUR LA TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE (%).....	75
FIGURE 25 : IMPACT DE LA FORMATION EIDEL PAR UNE MEILLEURE IMPLICATION DANS LE DEVELOPPEMENT LOCAL TERRITORIAL (%).....	76
FIGURE 26 : PROGRESSION DE LA CARRIERE.....	77
FIGURE 27 : CHANGEMENT D'ORGANISME EMPLOYEUR.....	78
FIGURE 28 : FONCTIONS EXTERNES SUPPLEMENTAIRES.....	78
FIGURE 29 : L'IMPACT DE LA FORMATION EIDL SUR LA VIE PERSONNELLE DES ANCIENS ETUDIANTS (EN %).....	79
FIGURE 30 : IMPACT DE LA FORMATION EIDL SUR LE RAPPORT A LA FAMILLE (%).....	80
FIGURE 31 : IMPACT DE LA FORMATION EIDL SUR LE RAPPORT AUX AUTRES (%).....	80
FIGURE 32 : NOTES ATTRIBUEES SELON L'IMPACT PERSONNEL DE LA FORMATION EIDL.....	81
FIGURE 33 : IMPACT PERSONNEL.....	82
FIGURE 34 : FINANCEMENT DE LA FORMATION.....	82
FIGURE 35 : LES SECTEURS D'ACTIVITE DES ANCIENS ETUDIANTS.....	83
FIGURE 36 : ALUMNIS ŒUVRANT DANS LA DECENTRALISATION .....	87
ENCADRE 8 : SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS EN RELATION AUX PUBLICS VISES ET TOUCHES PAR LA FORMATION .....	91
TABLEAU 3 : REPARTITION GENRE DE L'ECHANTILLON .....	114
FIGURE 37 : REPARTITION GENRE DE L'ECHANTILLON .....	114
TABLEAU 4 : REPARTITION PAR AGE .....	114

FIGURE 38 : REPARTITION PAR AGE.....	114
TABLEAU 5 : TYPE DE FORMATION SUIVI.....	114
FIGURE 39 : TYPE DE FORMATION SUIVI.....	114
TABLEAU 6 : REPARTITION PAR TYPE D'EMPLOYEUR.....	114
FIGURE 40 : REPARTITION PAR TYPE D'EMPLOYEUR.....	114

## ANNEXE 9 : LISTE DES ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
ATR	Assistant technique régional
CIEDEL	Centre International d'Etude pour le Développement Local
CTD	Collectivité territoriales décentralisée
DL	Développement local
EIDL	Expert en ingénierie de développement local
FDL	Fonds de Développement Local
FFF-MM	Fifampiofanana Fanabeazana Fikolokoloina ho Malagasy Mahomby Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations
FORIM	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Agence de coopération allemande
GIZ	
GRDR	Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural
IEC	Information, Education, Communication
IMD	Institut malgache pour le développement
INDDL	Institut National de la Décentralisation et du Développement Local
JICA	Japan International Cooperation Agency
MAEP	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique et Professionnel
MENETP	
MID	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme
MPPSPF	
ONCD	Office National de Concertation sur la Décentralisation
ONG	Organisation non gouvernementale
ProDÉCID	Projet de Développement Communal Inclusif et de Décentralisation
PROFADEL	Projet francophone d'appui au développement local
PSE	Politique Sectorielle de l'Education
PTF	Partenaires techniques et financiers
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
STD	Service technique déconcentré
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	United States Agency for International Development
VAE	Validation des acquis de l'expérience