

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

F 3 E
FONDS POUR LA PROMOTION
DES ETUDES PREALABLES, ETUDES
TRANSVERSALES, EVALUATIONS

**EVALUATION DES FORMATIONS DU CIEDEL
dans le cadre du dispositif d'appui aux formations
pour le développement :
« bourses d'études auprès du CIEDEL »**

SYNTHÈSE FINALE

Dieudonné HIEN
Daniel BALIZET

Janvier 1999

PRESENTATION GENERALE

Avec le concours du RAFOD et du F3E, le CIEDEL a élaboré les termes de références cadrant un travail d'évaluation des formations pour le développement local qu'il produit et a confié à une équipe de deux évaluateurs, l'un du Sud et l'autre du Nord, la conduite de ce travail.

La présente note a pour ambition de présenter une synthèse de la démarche d'évaluation et de ses résultats. La présentation de la démarche est d'abord un rappel succinct des termes de référence et de la méthodologie de l'évaluation.

A partir de l'analyse des opinions recueillies, le produit de l'évaluation est d'abord un regard porté sur la situation présente de l'offre de formation du CIEDEL et est ensuite une réflexion prospective qui a pour ambition d'être aide à la décision quant aux adaptations et changements à introduire dans l'existant.

LE CALENDRIER DE L'EVALUATION

La réalisation de cette évaluation s'est étalé du printemps 1998 à décembre 1998, avec trois temps principaux :

1. La lecture et l'analyse de tous les documents permettant de situer au plan historique et idéologique les formations du CIEDEL dans leur contexte, avec en particulier la lecture du rapport d'évaluation produit par l'IRAM en 1992-93 (mars 1998).
2. la collecte des données et informations pertinentes par voie de débat et d'enquête par questionnaire écrit et la production d'un premier rapport d'évaluation (avril à août 98)
3. l'organisation de séances de restitution des éléments de ce rapport avec une partie de l'équipe du CIEDEL, avec des anciens étudiants, au nord et au sud (...., octobre et décembre 98).

La présente note sera peut-être elle-même amendée après la dernière restitution prévue devant les bailleurs de cette évaluation et devant les principaux partenaires institutionnels.

L'EQUIPE D'EVALUATION

L'évaluation et son rapport final ont été produits par
Dieudonné HIEN Expert indépendant burkinabè
Daniel BALIZET Psychosociologue français, responsable de formation.

LE RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

Ces termes de référence définissent deux dimensions à l'évaluation :

- l'une, diagnostique sur les plans
de l'adéquation entre l'offre et la demande de formation
des résultats de la formation
de l'efficacité des dispositifs amont et aval de la formation.
- l'autre, prospective à travers la définition des enjeux et possibilités d'évolution des formations du CIEDEL.

Ils invitent l'évaluateur à recueillir les points de vue des différents auteurs du dispositif et à en faire une synthèse qui débouche sur des recommandations pour cette évolution du CIEDEL.

LE BUDGET

Le budget prévisionnel total de l'évaluation est de 155 000 F

- sur financement F3E : 104 525 F
- sur financement RAFOD : 50 475 F

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'évaluation a été voulue un moment d'analyse permettant « de donner une valeur » aux éléments constitutifs du dispositif de formation de choix stratégiques.

L'analyse résulte de la confrontation entre les informations qui évoquent l'intentionnalité de la formation et celles qui rendent compte de sa mise en œuvre.

Ce sont d'une part, les documents et d'autre part les appréciations des différents acteurs qui ont permis cette confrontation.

La collecte de ces informations et appréciations, s'est donc faite à travers :

- des lectures
- des sondages d'opinion par questionnaire
- - des débats engagés avec des groupes d'acteurs.

Pour ces sondages d'opinion, onze outils d'investigation ont été mis au point pour recueillir les appréciations des :

- formateurs du CIEDEL
- étudiants de cycle long (promotion de 91 à 98 (2 questionnaires)
- étudiants modulaires
- tuteurs de stage
- employeurs publics et privés des étudiants
- bailleurs de fonds
- étudiants non inscrits dans les formations

Un Q-sort technique de hiérarchisation des propositions pour les formateurs, les étudiants réunis dans les séances de restitution de Lyon et Ouagadougou.

Le tableau qui suit présente l'échantillon qui peut être considéré représentatif des populations enquêtées.

LA SYNTHÈSE DE L'EVALUATION

Sur le registre de l'appréciation de la tonalité globale des formations délivrées par le CIEDEL, l'ensemble des acteurs s'accordent à souligner leur empreinte positive, exprimée principalement en termes de développement personnel mais aussi en termes d'acquisition de compétences nouvelles.

Cette tonalité positive est ressentie d'abord au plan affectif, à travers le lien fort entre les étudiants et l'institution dans sa globalité. L'ensemble des acteurs, formateurs permanents comme intervenants, tuteurs de stage, documentaliste, secrétaire est ressentie comme attentif aux personnes, disponibles pour un accompagnement personnalisé dans le cursus de formation, même si certains aimeraient plus de disponibilité et d'efficacité dans les problèmes de financement de la formation et des frais associés.

La tonalité positive concerne aussi l'impact de la formation sur le développement personnel dans sa globalité, sur l'estime de soi et la confiance en soi en particulier même s'il n'y a pas de module ou de contenu spécifiquement centrés sur cet aspect.

La formation ouvre à de nouvelles approches des réalités locales, approches globales, interdisciplinaires qui contrastent avec les acquis et expériences antérieurs, vus sous un angle plus réduit, sectoriel...

La formation est aussi stimulante, dépaysante parce qu'elle favorise et s'enrichit de la rencontre interculturelle, de la diversité des origines et parcours des étudiants, même si cette diversité est pondérée par le fait que le recrutement des étudiants se fait au sein de familles « idéologiquement et confessionnellement » proches.

La formation est vécue positivement parce qu'elle développe considérablement les capacités d'analyse. L'acquisition d'un regard pluriel inspiré par les principales sciences humaines et l'apprentissage de méthodes de diagnostic sont des moyens adaptés pour cette ouverture à l'analyse.

Enfin, même s'il y a des contre-exemples ; la formation a rempli une fonction promotionnelle : elle aura une progression de position et de rémunération dans bien des cas, malgré l'absence de reconnaissance institutionnelle, en terme de diplôme et de titre.

Sur le plan de l'évaluation des effets de la formation au-delà des appréciations positives des anciens étudiants et même des étudiants actuels soulèvent des questions qui appellent à :

- renforcer la dimension promotionnelle de la formation
- des ajustements du dispositif de formation sur les plans des contenus et de la pédagogie
- repenser le transfert des acquis de la formation sur les situations de travail.

et qui aident à formuler les choix stratégiques auxquels le CIEDEL est confronté.

1. Le CIEDEL est et risque d'être encore davantage confronté à la complexité du problème de la reconnaissance officielle de sa formation en cycle long.

Si le diplôme universitaire reste la référence pour l'accès aux postes de catégorie A dans la fonction publique ou aux postes d'encadrement dans le privé, il convient de viser une habilitation comme des formations de 3^{ème} cycle mais il convient dans le même temps de préserver l'originalité de la formation, généraliste, interdisciplinaire, ouverte à des personnes qui ont de l'expérience professionnelle mais peut-être pas les pré-requis en termes de niveau de formation...

Si l'homologation comme formation qualifiante est visée, alors se pose la question du référentiel métier et du référentiel formation pour des personnes en formation qui auront à exercer dans des contextes institutionnels et professionnels très différents même si la problématique du développement local constitue la trame commune de la compétence professionnelle ciblée.

Se pose encore une question à connotation idéologique : elle consiste à se demander en même temps s'il reste souhaitable et s'il est possible de faire autrement que de choisir un mode de sanction de la formation puisé dans le système français du fait que celui-ci est le reflet d'une division sociale et technique dans le champ du développement local que l'on ne retrouve pas ou ne devrait pas retrouver dans les pays du sud.

2. Sur le plan de l'évaluation du dispositif de formation, il convient de retenir quelques éléments saillants d'analyse :

2.1 S'il reste souhaitable que le départ en formation soit une démarche personnelle volontaire, il l'est aussi pour les salariés ou agents de service public que ce départ soit l'objet d'une négociation claire entre l'employeur, l'organisme de formation et le demandeur, à la fois pour définir un plan de formation personnalisé et pour préparer le retour sur poste de travail. Pour les demandeurs d'emploi, l'entrée en formation est à la fois précédée d'une phase d'orientation-construction du projet personnel et professionnel.

2.2 Compte tenu de l'hétérogénéité des groupes en terme de niveau de formation initiale et d'expérience antérieure, il est souhaité qu'en première année de formation, l'accent soit davantage porté sur l'acquisition des concepts et des langages de base dans le champ du développement local. Dans cette logique, le soutien au travail personnel, en particulier l'entraînement à l'écriture comme demande d'appui à la conceptualisation, devrait être renforcé.

2.3 Il convient de ne pas déduire de l'intitulé de la formation « Ingénierie de développement local » qu'elle prépare à être ingénieur du développement. La formation est ressentie plutôt comme préparation à être technicien supérieur du développement, en positionnement d'interface entre le niveau du pilotage stratégique et de la décision et celui de l'animation de terrain. Si telle est bien la fonction ciblée par la formation, alors il lui est reconnu qu'elle développe bien les capacités d'analyse mais aussi reproché de moins bien développer les capacités d'organisation, de management et de gestion.

2.4 Les tuteurs de stage et les employeurs regrettent les insuffisances du lien entre la formation et les milieux professionnels. L'enrichissement mutuel des pratiques des formateurs et des professionnels de terrain n'est pas assez recherché.

2.5 Plus que l'acquisition de connaissances et de techniques est visée la maîtrise de la méthodologie de projet de développement local. Cette approche est en effet pertinente pour un groupe de personne aux origines culturelles et expériences professionnelles diverses, mais est-ce suffisant pour transférer sur des situations professionnelles concrètes les acquis de la formation.

3. Cette question du transfert des acquis n'est pas que pédagogique, elle porte aussi sur la conception possible du service « après-vente » de la formation. Cela renvoie à la négociation tripartite employeur-étudiant-formateur et à la nécessité de trouver des formes adaptées de suivi de formation.

Celui-ci devrait permettre aux étudiants de se situer par rapport aux réactions, résistances que peuvent susciter l'expression des nouvelles compétences au sein de l'institution d'appartenance. Il devrait aussi permettre d'appuyer les personnes et leurs institutions-employeurs dans la mise en place d'une veille stratégique en terme de gestion des ressources humaines.

DES PROPOSITIONS POUR L'AVENIR

Les données d'analyse montrent que le CIEDEL est confronté à des choix stratégiques qu'il est préférable de faire rapidement et de traduire en actes dans les deux à trois années à venir.

Premier choix possible : le maintien du statu quo :

Maintien de la même combinaison du cycle long et du modulaire, avec le même mode de recrutement des étudiants, la même ambition de formation généraliste, interdisciplinaire et interculturelle, avec le même mode de financement.

Des risques à relever si ce choix est fait :

- le renforcement des difficultés de recrutement actuelles, avec des bourses qui se tarissent (ex. Amérique du Sud, Afrique du nord..)
- une insuffisante capacité d'investissement pour la diversification de l'offre de formation modulaire, pour le suivi des formations au nord et au sud.

- une difficulté accrue d'adaptation aux évolutions des problématiques du développement local, faute de pouvoir mettre en place une véritable veille stratégique.

Deuxième choix possible : le développement du dispositif actuel :

- pour l'amélioration de l'assise économique : recruter davantage, trouver de nouveaux modes de financement, diversifier l'offre de formation,
- pour l'élargissement de l'assise institutionnelle, à résumer par une formule lapidaire : provoquer l'irruption de tiers dans le face à face actuel formateurs-étudiants : un comité de pilotage, de suivi, la négociation de la reconnaissance de la formation, le partenariat avec des acteurs du développement local au nord et au sud,
- par la diversification de l'offre de formation en réparant des oublis dans les thèmes (comme l'urbain, la jeunesse...), en créant de nouveaux modules de formation qui peuvent devenir optionnels dans le cycle long ou distincts de lui, en suscitant des formations intra-entreprises,
- par la mise en place d'une fonction de veille stratégique qui permette d'anticiper sur les évolutions des logiques de développement local mises en œuvre par les différents types d'acteurs,
- par l'établissement de liens plus forts entre les employeurs et les formateurs,
- par le renforcement du réseau des anciens étudiants pour la gestion de l'impact des formations et pour diffuser l'information auprès des candidats potentiels,
- par un infléchissement des objectifs de formation : ne plus seulement former des méthodologues mais faire acquérir aussi des connaissances et techniques.

Troisième choix possible : un repositionnement fort

- avec une identité institutionnelle qui se construit dans la conjugaison de la pratique du développement local et de la formation au développement local, tant au nord qu'au sud,
- avec une pratique de la formation qui concilie :
 - appui à l'ingénierie de formation
 - conduite d'actions de formation
 - partenariat avec des organismes de formation « de terrain »
 - évaluation de dispositifs et actions.
- avec le développement d'une offre de formation intra- et inter-entreprises de développement local,
- avec la conjugaison de situations de formations en cycle collectif et de formations individualisées,
- avec une diversification des sources de financement.

Même confronté à ces choix, le CIEDEL doit savoir qu'il dispose d'atouts forts pour les faire qui sont :

- son capital de confiance, d'estime, sa réputation..
- l'investissement et la compétence de son personnel salarié,
- une motivation forte des demandeurs de formation, entretenue par la réputation, valorisée par le bouche à oreille..
- un tissu partenarial disponible.

Mais il lui faut être vigilant sur les risques et manques soulignés précédemment. Puisse l'évaluation avoir stimulé cette vigilance.

Notre satisfaction d'évaluateurs tiendrait alors dans l'expression de la volonté de l'ensemble des acteurs du CIEDEL de pérenniser la démarche d'évaluation en interne.

Commentaires du RAFOD (avril 1999)

Sur la forme :

Sans doute le point le plus faible du travail d'évaluation. Si il faut souligner les efforts réalisés en terme de communication pour les restitution et pour la synthèse de l'évaluation, le rapport lui même souffre d'un manque de lisibilité : document touffu et avec de nombreuses fautes de frappe, corrections inachevées.

Sur le fond :

Malgré le temps relativement limité, les évaluateurs ont bien saisi la complexité du CIEDEL et de son évolution. Cela leur a permis de faire un travail d'évaluation qui répond aux termes de référence :

- évaluation-diagnostic sur :
 - . l'adéquation entre l'offre et la demande,
 - . les résultats de la formation CIEDEL,
 - . l'efficacité des dispositifs amont et aval de la formation,
- évaluation prospective sur :
 - . les contenus de la formation,
 - . le dispositif institutionnel

Seul le point sur la stratégie de financement du dispositif a été insuffisamment fouillé par les évaluateurs et le rapport ne présente aucune recommandation sur le sujet.

Le contenu est solidement argumenté, basé sur des indicateurs que nous avons pu confirmer, et sur une analyse que globalement nous partageons.

Nous regrettons toutefois qu'il existe une contradiction dans l'argumentation :

La formation du CIEDEL est présentée par moment comme une formation de « techniciens supérieurs » plus que d'ingénieur, alors que dans le document il est mentionné à plusieurs reprise que les professionnels formés au CIEDEL ont de forte compétence d'analyse, de diagnostic et insuffisamment de compétences organisationnelle et de gestion en particulier sur le plan du montage technique, administratif et financier de la formation.

Globalement :

Nous sommes globalement très satisfait du travail réalisé par D. Hien et D. Balizet. Leur méthode de travail a permis d'impliquer de nombreux acteurs dans le processus d'évaluation, et en

particulier les différentes restitutions (restitution partielle aux enseignants, restitution aux anciens étudiants à Lyon, restitution aux anciens étudiants d'Afrique de l'Ouest à Ouagadougou et restitution finale à Lyon) ont permis une appropriation du processus d'évaluation et une intériorisation des principales conclusions, recommandations et scénari proposés par les évaluateurs.