

Évaluation du Master MODEV-UCA-VAL

Rapport final – Avril 2019

Agence Française de Développement

Statut du document

Ce document constitue le rapport final de l'évaluation du Master MODEV.

Pour plus d'information, merci de contacter Adrien FLICHY, aflichy@quadrant-conseil.fr.

L'équipe d'évaluation était composée d'Adrien FLICHY et Marc TEVINI de Quadrant Conseil ainsi que de Niandou TOURE, sociologue et expert de l'enseignement supérieur en Afrique.

Table des matières

1. Introduction.....	4
LE MASTER MODEV.....	4
LE CHAMP DE L'EVALUATION	6
LES FINALITES DE L'EVALUATION	6
LES QUESTIONS POSEES.....	6
LA METHODE EMPLOYEE.....	7
L'ORGANISATION DU RAPPORT	10
2. Réponse aux questions évaluatives	11
QUESTION 1 : EN QUOI LES OBJECTIFS ASSIGNES AU MASTER AINSI QUE SES MODALITES OPERATIONNELLES CORRESPONDENT-ILS BIEN AUX BESOINS DES BENEFICIAIRES ?.....	11
QUESTION 2 : DANS QUELLE MESURE L'OFFRE DU MASTER EST-ELLE COMPLEMENTAIRE D'AUTRES DISPOSITIFS DE FORMATION CONTINUE A DESTINATION DE CADRES DE PAYS EN DEVELOPPEMENT ?	19
QUESTION 3 : EN QUOI LE MASTER MODEV CONTRIBUE-T-IL A L'ACQUISITION DE NOUVELLES CONNAISSANCES ET COMPETENCES ET A LA MISE EN APPLICATION DE CELLES-CI DANS UN CADRE PROFESSIONNEL ?	26
QUESTION 4 : DANS QUELLE MESURE LE MASTER MODEV CONTRIBUE-T-IL AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ORGANISATIONS DES PAYS EN DEVELOPPEMENT ?	32
QUESTION 5 : EN QUOI LE MASTER MODEV PERMET-IL A L'AFD DE NOUER DES LIENS PRIVILEGES AVEC DES PORTEURS DE PROJET AU SEIN DE PAYS EN DEVELOPPEMENT ?.....	41
QUESTION 6 : DANS QUELLE MESURE LES RESULTATS DU MASTER MODEV SONT-ILS A LA HAUTEUR DES MOYENS DEPLOYES ?	47
3. Conclusions.....	50
4. Proposition d'un scénario d'évolution	53
5. Annexes.....	59
PARANGONNAGE.....	59
PROTOCOLE DE COLLECTE (ENQUETE ET ENTRETIENS REGARDS CROISES)	74

1. Introduction

LE MASTER MODEV

Depuis 2007, le Master professionnel parcours « Maîtrise d'ouvrage pour le développement » (ci-après MODEV) est mis en œuvre conjointement par l'Agence Française de Développement (AFD) et l'École d'économie de l'Université Clermont Auvergne (UCA).

Cette formation constitue une modalité d'intervention du département « VALorisation des Savoirs pour le développement durable » (VAL) de l'AFD. Les principaux marqueurs de cette formation pluridisciplinaire sont les suivants :

1. s'adresser à des *cadres à haut potentiel du secteur public et privé*, praticiens du développement des pays du Sud,
2. donner à ces jeunes cadres les outils et les méthodes pour devenir des *managers* et développer leur *autonomie* en matière de gestion de projets,
3. mobiliser des cadres de l'AFD, des enseignants-chercheurs de l'UCA et des professionnels extérieurs,
4. renforcer par ricochet *les capacités des organisations* d'origine des étudiants, et constituer un réseau d'interlocuteurs privilégiés pour l'AFD.

Le Master a bénéficié à 409 étudiants depuis 2007¹, localisés essentiellement en Afrique du Nord et en Afrique subsaharienne.

Le tableau ci-dessous présente les dix pays les plus représentés depuis 2007.

Figure 1 : Pays les plus représentés parmi les étudiants du Master MODEV

PAYS	CÔTE D'IVOIRE	MAROC	TUNISIE	SÉNÉGAL	MADAGASCAR	BURKINA FASO	ALGÉRIE	TOGO	BÉNIN	CAMEROUN
Nombre d'étudiants ayant participé au MODEV	33	32	31	30	29	28	24	22	21	21

À l'échelle du monde (cf. Figure 2), le Master MODEV couvre également d'autres zones géographiques comme l'Asie du Sud-Est (notamment le Vietnam) et les Caraïbes (Haïti). Le Moyen-Orient qui compte quelques pays francophones tels que le Liban est en revanche moins représenté.

¹ Les étudiants de la promotion actuelle (2018-19) ne sont pas intégrés.

LE CHAMP DE L'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur l'ensemble des actions mises en œuvre par le VAL et la Division Campus (ex-Cefeb) depuis 2007, dans le cadre du Master MODEV, en partenariat avec l'UCA.

Onze promotions sont intégrées à l'évaluation : de la promotion 2007-2008 à la promotion 2017-2018.

LES FINALITÉS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation vise en particulier à :

- Rendre compte des effets du Master MODEV sur :
 - l'acquisition de connaissances et de compétences des étudiants ;
 - le renforcement des capacités des organisations d'origine des étudiants ;
 - le développement de liens privilégiés entre les mastériens, leurs structures d'origine et l'AFD.
- Alimenter la réflexion sur l'avenir du Master MODEV :
 - son offre de formation, son positionnement par rapport aux autres dispositifs ;
 - ses modalités de pilotage ;
 - la recherche de financement en cas de passage à l'échelle ;
 - les besoins de capitalisation (en termes de contenu et de réseau).

LES QUESTIONS POSÉES

Six questions ont été posées qui correspondent à différents registres évaluatifs.

Question d'évaluation	Registre
Q1 : En quoi les objectifs assignés au Master ainsi que ses modalités opérationnelles correspondent-ils bien aux besoins des bénéficiaires ?	Pertinence
Q2 : Dans quelle mesure l'offre du Master est-elle complémentaire d'autres dispositifs de formation continue à destination de cadres de pays en développement ?	Cohérence externe
Q3 : En quoi le Master MODEV contribue-t-il à l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences et à la mise en application de celles-ci dans un cadre professionnel ?	Efficacité
Q4 : Dans quelle mesure le Master MODEV contribue-t-il au renforcement des capacités des organisations des pays en développement ?	Efficacité

Q5 : En quoi le Master MODEV permet-il à l'AFD de nouer des liens privilégiés avec des porteurs de projet au sein de pays en développement ?	Valeur ajoutée
Q6 : Dans quelle mesure les résultats du Master MODEV sont-ils à la hauteur des moyens déployés ?	Efficience

Afin de pouvoir répondre à ce questionnaire évaluatif, un référentiel d'évaluation a été défini en début de mission et a permis de spécifier pour chaque question des critères de réussites, des indices (quantitatifs et qualitatifs) et des outils pour pouvoir collecter et analyser les données.

LA MÉTHODE EMPLOYÉE

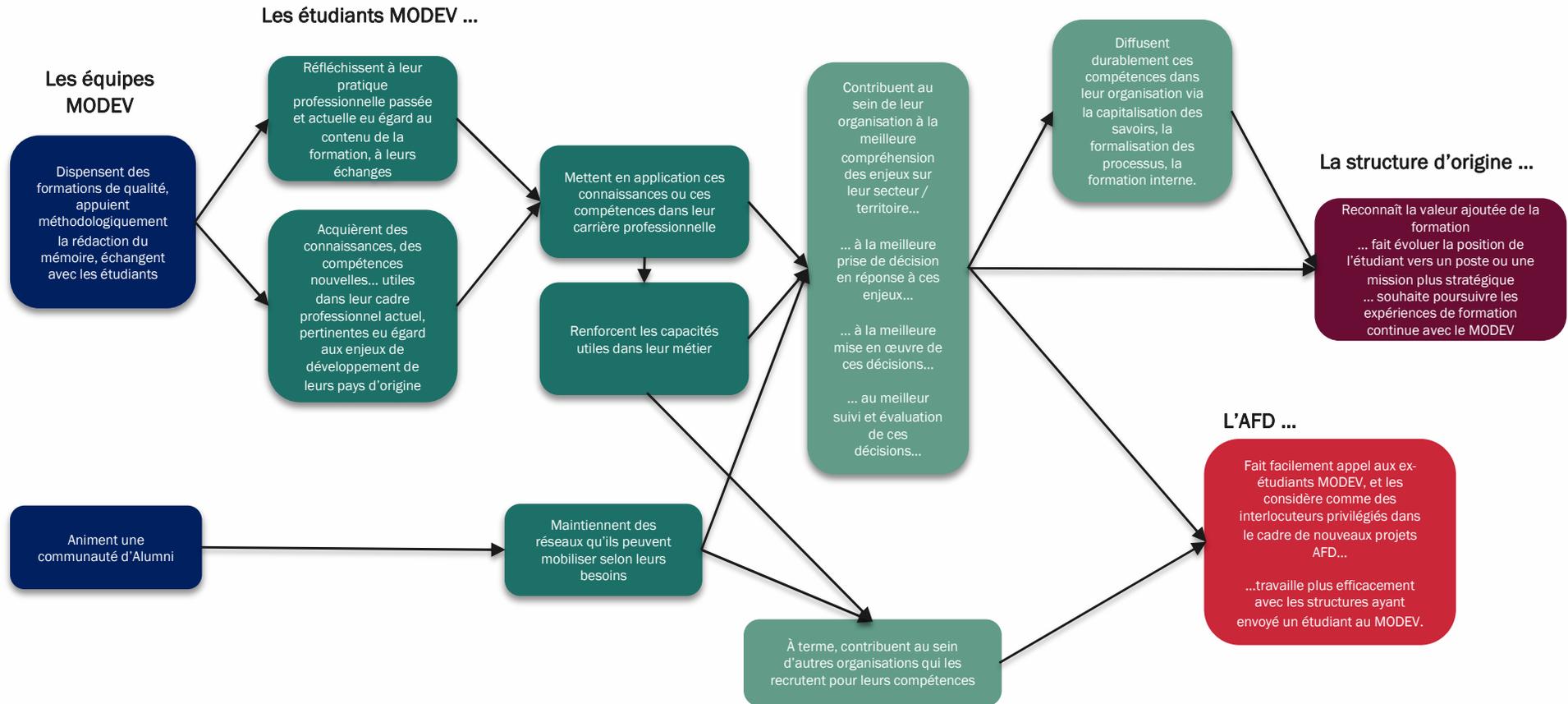
Les effets attendus du Master MODEV sur les étudiants, les structures d'origine, mais également pour l'AFD et ses agences constituent le cœur de l'évaluation. Nous avons ainsi reconstruit, lors de la phase de cadrage, sous la forme d'une logique d'intervention (cf. Figure 3), la façon dont le Master est susceptible de produire des effets sur les étudiants et les structures d'origine, mais également pour l'AFD et ses agences :

1. La formation suivie amène les étudiants à acquérir des connaissances et des compétences nouvelles et à s'interroger sur leur pratique professionnelle;
2. La formation permet aux étudiants de développer leur réseau;
3. Lors de leur retour dans leur structure d'origine, les étudiants mettent en pratique ces acquis et renforcent leurs capacités à prendre des initiatives ou se mettre en relation avec d'autres acteurs;
4. À terme, les étudiants contribuent au renforcement des capacités de leur structure d'origine en améliorant la qualité des prises de décision, de leur mise en œuvre ou de leur suivi et diffusent durablement ces nouvelles pratiques;
5. Les structures d'origine reconnaissent la valeur ajoutée du Master et font progresser les étudiants dans leur carrière;
6. D'autres organisations peuvent également recruter les étudiants pour leurs compétences;
7. L'AFD s'appuie sur un vivier d'anciens étudiants du MODEV pour mettre en œuvre ses projets dans les pays concernés.

Ce schéma s'appuie en partie sur le modèle d'évaluation des dispositifs de formation développé par Kirkpatrick.

Nous avons également listé, à chaque étape, les conditions de réussite susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs.

Figure 3: Logigramme du Master MODEV



L'évaluation a été organisée autour des principales étapes suivantes :

- Une phase de cadrage comprenant :
 - Une analyse documentaire ;
 - Huit entretiens de cadrage avec des représentants de l'AFD et de l'UCA.
- Une phase de collecte comprenant :
 - Sept entretiens avec quatre agences de l'AFD (Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire et Sénégal) impliquées dans la présélection des étudiants ;
 - Quatre entretiens avec des représentants des directions opérationnelles de l'AFD ayant accompagné des étudiants dans le cadre de leur mémoire ainsi que des intervenants du Master extérieurs à l'AFD et à l'UCA ;
 - Une enquête en ligne auprès des étudiants des onze dernières promotions du Master (207 réponses collectées sur 371 mails valides, soit un taux de réponse de 57%)² ;
 - Huit entretiens auprès des étudiants de la promotion 2018-2019³ ;
 - Quatorze entretiens « regards croisés » avec un étudiant et son supérieur hiérarchique lors de son année au MODEV (28 entretiens au total).
- Une phase d'analyse et de jugement comprenant :
 - Un parangonnage sur trois formations (le Master Gestion de la politique économique de l'UCA, le Master en développement de l'Université Senghor d'Alexandrie, le Master Gestion de la politique économique de l'Université d'Abidjan) ;
 - La rédaction du rapport final (réponse aux questions évaluatives) ;
 - La formulation de conclusions et l'élaboration de scénarios pour l'avenir du Master⁴.

Les limites rencontrées sont présentées dans une annexe méthodologique, p.73 et concernent l'administration de l'enquête en ligne et de la série d'entretiens « regards croisés ».

² Cette enquête a succédé à une enquête lancée en mai 2018 par l'AFD qui a ciblé la même population, mais s'est concentrée essentiellement sur les modalités pédagogiques du Master et les effets d'apprentissage au niveau individuel.

³ La promotion actuelle ne fait pas partie du champ de l'évaluation et ces entretiens visaient ainsi essentiellement à nourrir la réflexion sur l'avenir du Master.

⁴ Ces scénarios seront discutés lors d'un atelier organisé le 20/02/2019.

L'ORGANISATION DU RAPPORT

Le présent rapport est organisé en réponse aux questions évaluatives. Les deux dernières parties rendent compte des conclusions et d'un scénario pour l'avenir du Master.

Les 3 cas étudiés dans le cadre du parangonnage sont présentés en annexe, à partir de la p.59.

2. Réponse aux questions évaluatives

QUESTION 1 : EN QUOI LES OBJECTIFS ASSIGNÉS AU MASTER AINSI QUE SES MODALITÉS OPÉRATIONNELLES CORRESPONDENT-ILS BIEN AUX BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES ?

Pour répondre à cette question, nous vérifions d'abord en quoi les objectifs du Master répondent bien aux besoins des cadres des pays en développement et de leurs structures d'origine. L'analyse porte ensuite sur l'adéquation des modalités opérationnelles de la formation (soutien financier, modalités pédagogiques) aux spécificités des étudiants et des organisations.

Nous nous appuyons ici principalement sur les entretiens menés avec les intervenants du Master, l'enquête réalisée auprès des anciens étudiants ainsi que les entretiens « regards croisés ». Nous mobilisons également les résultats de l'enquête réalisée en juin 2018 par l'AFD auprès des anciens étudiants du Master.

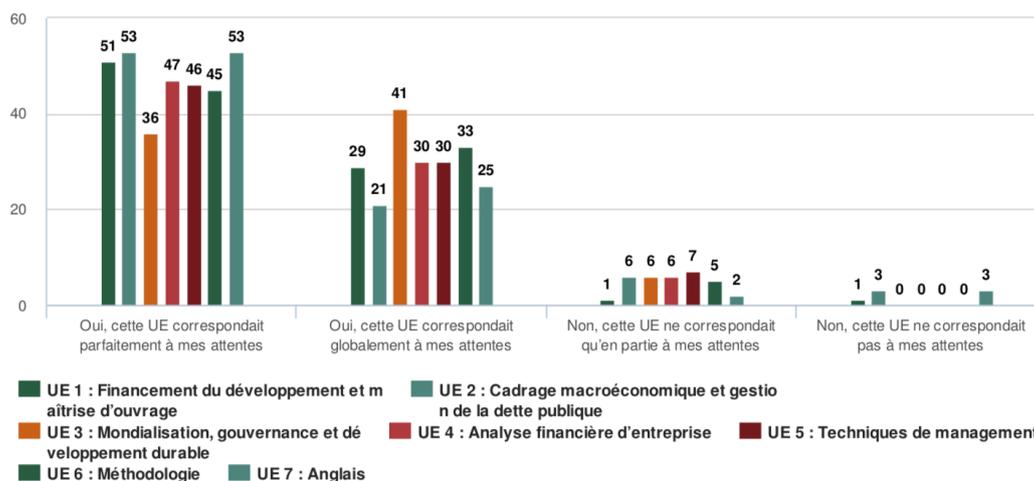
Un Master pluridisciplinaire qui répond à un besoin de formation en gestion de projet

Les anciens étudiants du Master MODEV soulignent le plus souvent que leur motivation principale pour s'inscrire au Master MODEV était de se professionnaliser dans la gestion de projet de développement.

J'ai un parcours typique. J'ai commencé comme stagiaire ici pour monter les différents grades : chef de service, coordonnateur de projet, pour terminer directeur des programmes. J'ai tout appris sur le tas. Il me fallait absolument un diplôme pour avoir toutes les compétences en rédaction de projet, et montage financier, et le MODEV tombait à pic. (Une ancienne étudiante du Master)

À ce titre, les contenus variés proposés dans le cadre du Master répondent largement à leurs attentes, que ce soit les enseignements du tronc commun ou des deux options (« Décision publique et gestion de projet » et « Développement et financement du secteur privé »).

Figure 4: Diriez-vous que les différentes unités d'enseignement que vous avez suivies durant le tronc commun correspondaient à vos attentes ? (n= 82⁵)



Ce résultat est sensiblement le même selon le profil des étudiants du Master, qu'ils soient ingénieurs disposant d'une expertise pointue dans un domaine en particulier (environ 45% des étudiants d'après l'enquête réalisée) ou généralistes (55%).

Encadré 1 : Zoom sur les unités d'enseignement

Nous avons cherché à identifier les unités d'enseignements (UE) actuelles qui répondaient le mieux aux attentes des étudiants. Lors de l'enquête, ces questions étaient adressées uniquement aux étudiants des quatre dernières promotions : 2014-5, 2015-6, 2016-7, 2017-8 (n=86).

Si l'on s'intéresse aux UE les plus adaptées aux étudiants, à savoir celles qui convenaient parfaitement à leurs attentes, celles-ci sont par ordre d'importance :

- Pour le tronc commun : l'UE 2 - Cadrage macroéconomique et gestion de la dette publique) l'UE 7 - Anglais et l'UE 1 - Financement du développement et maîtrise d'ouvrage.
- Pour l'option 1 : l'UE 8 - Le projet de développement (montage, réalisation, suivi et évaluation) et l'UE 11- Décentralisation et transfert de la maîtrise d'ouvrage.
- Pour l'option 2 : l'UE 8 - Environnement des affaires et l'UE 11 - Innovations financière pour le développement.

Dans la mesure où toutes les UE sont globalement très appréciées et les différences d'appréciation entre UE ainsi relativement minces, les résultats suivants sont néanmoins à interpréter avec précaution. De plus, cette analyse ne prend pas en compte les UE et interventions hors maquette.

Le Master MODEV est souvent la dernière formation longue que les étudiants sont amenés à réaliser, confirmant ainsi le fait qu'il satisfait un besoin sur la durée. Parmi les quatorze étudiants interrogés dans le cadre des entretiens croisés, deux ont réalisé une nouvelle formation diplômante après le MODEV (un Master spécialisé en microfinance à Bruxelles et une thèse en alternance avec l'université de Toulouse).

⁵ Cette question a été posée uniquement aux quatre dernières promotions.

Dans les deux cas, les étudiants avaient prévu de réaliser ces formations complémentaires quand ils se sont inscrits au MODEV.

Tableau 1: Genèse du Master MODEV

Le Master MODEV a pris la suite d'une formation longue proposée par l'AFD en partenariat avec l'IAE de Paris depuis 1996, permettant d'obtenir un diplôme de 3^{ème} cycle. En 2007, l'AFD a souhaité « masteriser » ce diplôme et le faire habilitier dans le système LMD (Licence, Maîtrise, Doctorat) européen. Pour ce faire, un nouveau partenariat a été noué avec le Centre d'Études et de Recherches sur le Développement International (CERDI), localisé à Clermont-Ferrand et une nouvelle maquette pédagogique a été conçue. Celle-ci a mis l'accent sur de nouveaux enjeux tels que la décentralisation ou les partenariats public-privé et introduit de nouveaux enseignements tels que l'anglais, l'informatique ou l'appui à la préparation de mémoires. Depuis 2007, la maquette Master a assez peu évolué, même si quelques nouveaux modules ont été introduits comme celui consacré au développement durable.

L'obtention d'un diplôme, de niveau master 2, est la deuxième motivation mise en avant par les étudiants au moment de s'inscrire au MODEV, après le thème de la formation.

Les agences de l'AFD ainsi que les étudiants soulignent que le Master MODEV bénéficie d'une très bonne réputation dans l'ensemble des pays et des structures concernés et qu'il est ainsi souvent perçu comme un « accélérateur de carrière ». Ce sentiment est renforcé par le côté très sélectif du Master puisqu'en fonction des pays, entre 5 et 10% des candidats sont in fine sélectionnés. Ce taux de sélection est connu par les étudiants que nous avons interrogés qui perçoivent souvent le MODEV comme un Master « élitiste » et celui-ci constituait ainsi souvent leur premier choix de formation longue.

Pour les structures d'origine des étudiants qui sont également de type varié (cf. Tableau 2 ci-dessous), le Master MODEV est également perçu en premier lieu comme un moyen de renforcer les compétences de l'organisation en matière de gestion de projet et en second lieu comme une opportunité de nouer des liens privilégiés avec l'AFD. L'implication des supérieurs hiérarchiques dans le projet de formation est assez variable. Dans près de 40% des cas, néanmoins, on peut faire la formation s'inscrit dans une stratégie de la structure, ce qui explique que l'employeur s'implique dans la constitution du dossier de candidature.

Figure 5: Votre employeur vous a-t-il aidé dans la constitution de votre dossier de candidature ? (n=204)⁶

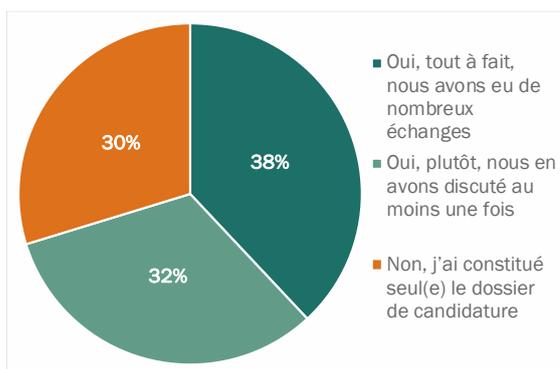


Tableau 2: Type de structure d'origine des étudiants du Master MODEV⁷

Les structures d'origine des étudiants au Master MODEV sont dans presque un cas sur deux des administrations publiques nationales. Les autres structures représentées au MODEV sont assez variées :

- 20% sont des entreprises publiques;
- 10% sont des banques privées ou de développement
- 7% sont des administrations publiques locales;
- 6% sont des entreprises privées;
- 5% sont des associations ou des ONG;
- 2% sont des institutions supranationales ou communautaires.

Des modalités opérationnelles qui répondent aux besoins des étudiants et des structures

Un soutien financier complet de l'AFD qui a une incidence sur le souhait des étudiants de se porter candidat

Les étudiants réalisant le Master MODEV bénéficient d'un soutien relativement complet de la part de l'AFD, comprenant :

- La prise en charge des frais d'inscription (jusqu'en 2018, voir ci-dessous) ;
- L'obtention d'une bourse mensuelle d'un montant de 650 euros par mois de présence ;
- L'accès à une couverture sociale ;
- Un hébergement dans une résidence hôtelière à Marseille.

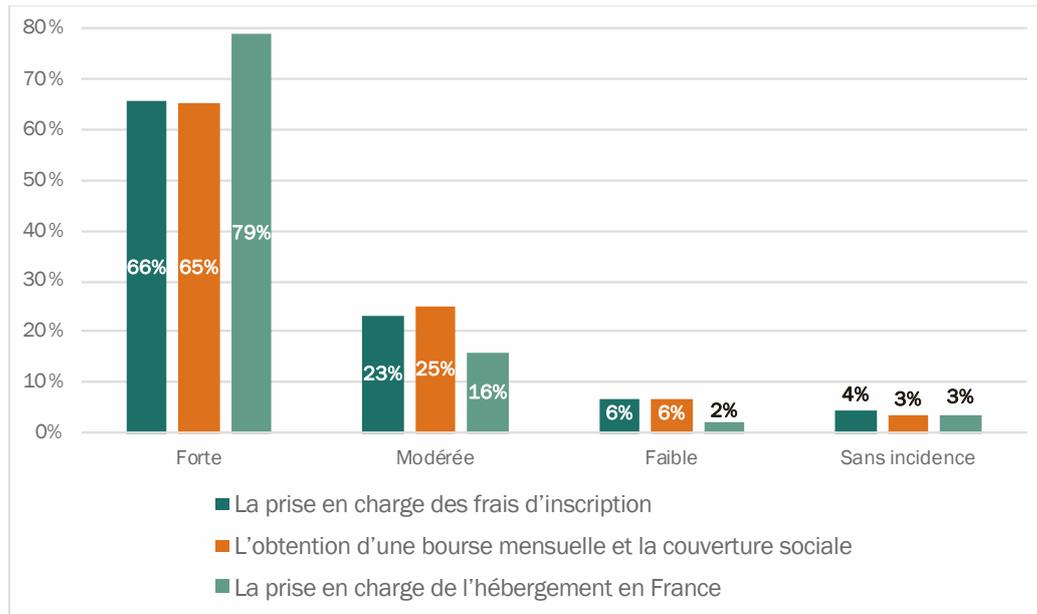
⁶ Source : Quadrant Conseil. Enquête auprès des anciens étudiants du Master MODEV.

⁷ Source : Quadrant Conseil. Enquête réalisée auprès des anciens étudiants du Master MODEV.

S'agissant d'une formation continue, les employeurs continuent également de verser leur salaire aux étudiants durant la durée du Master et prennent en charge les deux billets d'avion pour les périodes de formation en France.

D'après les étudiants interrogés dans le cadre de l'enquête, le soutien pratique de l'AFD a une incidence réelle dans la décision des étudiants de se porter candidat au Master MODEV et contribue à faire de cette formation, un dispositif attractif.

Figure 6 : Les modalités suivantes du Master MODEV ont-elles également eu une incidence sur votre souhait de candidater ? [Forte, Modérée, Faible, Sans incidence ; ordre aléatoire] (n=204)⁸



Seule une minorité d'étudiants (10%) souligne que ces modalités ont eu un effet limité ou inexistant sur leur souhait de candidater au Master. Aucune variable ne permet de catégoriser ces étudiants par type de pays, par promotion ou bien par type de structure. En revanche, il s'agit très majoritairement d'hommes.

Depuis la rentrée 2018, les frais d'inscription (environ 2 500 euros) sont à la charge de la structure d'origine des étudiants. D'après les agences de l'AFD que nous avons interrogées, cette décision a entraîné une baisse du nombre de candidats, notamment au sein des structures ayant le moins de ressources, telles que les collectivités territoriales. Au Burkina Faso par exemple, l'agence souligne que le nombre de candidatures a diminué de moitié.

Parmi les huit étudiants de la promotion actuelle que nous avons rencontrés, deux soulignent que cette nouvelle modalité a pu représenter un frein. L'un des deux étudiants a d'ailleurs bénéficié d'un soutien financier de l'Ambassade de France pour couvrir ses frais d'inscription et le second a dû avancer ces frais en attendant d'être remboursé par son employeur.

⁸ Source : Quadrant Conseil. Enquête réalisée auprès des anciens étudiants du Master MODEV.

Des modalités pédagogiques globalement appréciées des étudiants

Les principales caractéristiques pédagogiques du Master sont les suivantes :

- Une alternance entre des temps de formation de plusieurs mois à Marseille et Clermont-Ferrand et un retour de deux mois au sein de la structure d'origine (entre décembre et février) ;
- La participation d'enseignants-chercheurs de l'Université Clermont Auvergne, de professionnels de l'AFD et d'intervenants extérieurs ;
- La réalisation d'un mémoire supervisé par deux tuteurs : un tuteur expert au siège de l'AFD et un tuteur pédagogique au sein de la division Campus.

Ces spécificités sont très appréciées par les étudiants. Ceux-ci soulignent que le fait de retourner dans leur structure d'origine après les enseignements du tronc commun facilite la prise de recul sur les enseignements abordés. Elle constitue également un levier au moment de la candidature, voire détermine la possibilité *in fine* de participer au Master :

Le MOPP m'a plus, car il ne s'agit pas d'une longue période en dehors de sa base, mais d'un format qui alterne entre structure et université. Je précise qu'à ce moment, il n'était pas possible de sortir plus de 6 mois de la boîte. (Un ancien étudiant)

La période de décembre à mars est critique chez nous, l'étudiant travaille avec l'évaluation de ce qu'il s'est passé l'année passée et doit défendre ses analyses, c'est la période où sa présence est nécessaire [...]. Le stage est important, elle le fait ici, c'est gagnant, gagnant. (Un supérieur hiérarchique)

La diversité des intervenants au sein du Master est également identifiée comme l'une des principales forces de la formation. Elle permet de bien combiner l'expérience de praticiens et de théoriciens du développement.

Ce que j'ai beaucoup apprécié, c'est ce mixte entre des intervenants venant du domaine professionnel et ceux du monde universitaire... la variété des compétences et domaines retenus pour la formation, cela était d'une grande richesse dans les échanges, en plus du fait que l'on venait de géographie différente. (Un ancien étudiant)⁹

Enfin, le travail de recherche réalisé dans le cadre du mémoire est souvent perçu comme un exercice unique et utile pour développer l'autonomie des étudiants :

La réussite et les exigences de résultats et de rigueur du mémoire sont un challenge qui transcende ; Le travail de recherche a vraiment forgé ma personnalité en termes d'innovation et de créativité au sein de ma structure ; Je suis surpris d'avoir rédigé un document de 40 à 50 pages¹⁰.

⁹ Source : Mémoire de Laurence Jacquet. « Quel dispositif de formation pour une montée en compétences et un transfert d'apprentissage en faveur de cadres de pays du sud ? »

¹⁰ Source : AFD. Enquête réalisée en juin 2018 auprès des anciens étudiants du Master.

Le suivi des deux tuteurs est particulièrement mis en avant par les étudiants. Ils apprécient tous l'aspect « cœur de métier » du tuteur de l'AFD et le suivi méthodologique du tuteur du CEFEB.

L'aspect académique et l'aspect professionnel [du double accompagnement] est une superbe approche. Je pense que c'est ça qui donne au programme un modèle unique. (Une ancienne étudiante)

Les étudiants soulignent en outre que l'accompagnement proposé par les tuteurs experts contribue à les rassurer tout au long du travail de rédaction du mémoire et mettent souvent en avant la qualité des échanges noués avec leur tuteur.

Néanmoins, sur les 14 entretiens croisés, 6 étudiants ont souligné des problèmes de coordination avec le tuteur de l'AFD, en raison d'un manque de disponibilité. Ceci a une incidence sur la portée de leur mémoire et notamment de sa prise en compte future dans les organisations.

Côté siège, le tuteur n'a pas été impliqué dans mon mémoire ni dans mon thème. Je n'ai jamais reçu l'approbation. À cause de cela, j'ai eu du mal à m'orienter. (Une ancienne étudiante)

Certains étudiants interrogés dans le cadre de l'enquête menée par l'AFD en juin 2018 ainsi que dans le cadre des entretiens que nous avons réalisés à Marseille soulignent par ailleurs que la durée de la formation et plus spécifiquement l'enchaînement des différents cours peut être créateur de stress et ne favorise pas toujours l'assimilation des connaissances.

BILAN DE L'INTRODUCTION DE L'E-LEARNING

Enfin, depuis 2017, des enseignements à distance ont été introduits entre septembre et octobre. Pour une majorité d'étudiants (74%) interrogés dans le cadre de l'enquête, cette modalité est compliquée à concilier avec un emploi et ces derniers sont parfois obligés d'allonger leur présence au bureau pour pouvoir suivre les enseignements :

L'enseignement à distance est vraiment une innovation, mais quand on est encore au pays, notre volume de travail ne baisse pas. J'étais obligé de rester deux ou trois heures de temps après la fin pour terminer ma journée. (Un étudiant)

Près de la moitié des étudiants souhaiteraient que les modalités d'interaction avec les professeurs soient renforcées. Par ailleurs, sur quatre étudiants interrogés lors des entretiens croisés ayant participé à l'e-learning en 2017-18, deux insistent sur une meilleure réflexion à mener sur les choix des cours à dispenser en ligne. De façon générale, les modules techniques tels que la microéconomie et le cadre logique ainsi que les cas pratiques ne sont, selon eux, pas bien adaptés à l'e-learning.

Néanmoins, cette période d'enseignement peut, au même titre que la période de stage, faciliter la négociation avec les structures pour partir en formation, puisque le temps « en dehors du bureau » paraît raisonnable.

Si j'avais obtenu les 2 (le MODEV et le GPE à Abidjan) j'aurais choisi l'AFD pour 2

raisons : le contenu pédagogique, mais aussi la formation à distance. Il m'était très difficile d'obtenir un congé d'1 an complet. Le stage et l'enseignement à distance étaient des atouts. Les 5 mois d'enseignement en France étaient donc acceptables. (Une ancienne étudiante)

Principaux constats

1. Les étudiants du Master MODEV se répartissent équitablement entre des profils d'ingénieurs disposant d'une expertise dans un secteur en particulier (eau, énergie...) et des profils plus généralistes de gestionnaires de projet
2. Le Master MODEV répond avant tout à un besoin de formation en gestion de projet, pour des étudiants venant de structures variées (administrations publiques nationales et locales, entreprises publiques, entreprises privées, ONG).
3. L'obtention d'un diplôme de master 2 est la deuxième motivation mise en avant par les étudiants pour candidater au MODEV.
4. La formation bénéficie d'une très bonne réputation dans les pays d'intervention de l'AFD et est perçue comme un « accélérateur de carrière ».
5. Le soutien proposé par l'AFD aux étudiants (prise en charge des frais d'inscription, bourse mensuelle, mise à disposition d'un hébergement et couverture sociale) a une incidence réelle dans la décision des étudiants de se porter candidat au Master MODEV.
6. Les principales modalités pédagogiques du Master (diversité des intervenants, réalisation d'un mémoire, alternance entre temps de formation et période de césure) sont très appréciées par les étudiants.
7. La période de césure de deux mois ainsi que l'introduction de l'enseignement à distance depuis 2017 sont des caractéristiques qui renforcent l'attractivité de la formation pour les supérieurs hiérarchiques.
8. L'enseignement à distance est difficile à concilier pour une majorité d'étudiants avec leur emploi.

QUESTION 2 : DANS QUELLE MESURE L'OFFRE DU MASTER EST-ELLE COMPLÉMENTAIRE D'AUTRES DISPOSITIFS DE FORMATION CONTINUE À DESTINATION DE CADRES DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

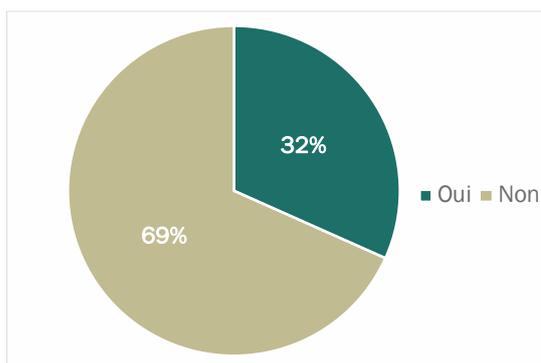
Pour répondre à cette question, nous étudions d'abord en quoi les objectifs du Master sont complémentaires d'autres dispositifs de formation continue à destination de cadres de pays en développement. Nous analysons ensuite le profil du public du Master MODEV comparé à d'autres formations. Enfin, nous examinons les différences et similarités entre les modalités opérationnelles du Master MODEV et celles des autres formations.

Nous nous appuyons ici essentiellement sur les entretiens menés avec les intervenants du Master, l'enquête réalisée auprès des anciens étudiants ainsi que le parangonnage.

Le Master MODEV : une formation qui a peu de « concurrents »

Plus de deux tiers des étudiants que nous avons interrogés dans le cadre de l'enquête n'avaient ciblé que le Master MODEV comme formation longue au moment de leur inscription.

Figure 7: Aviez-vous identifié d'autres formations longues qui vous intéressaient, aussi bien dans des pays du Nord que du Sud, au moment de votre inscription au MODEV ? (n=204)¹¹



Le Master MODEV semble ainsi occuper une place singulière dans l'offre de formation continue à destination des cadres des pays en développement. Ce positionnement est d'ailleurs confirmé par la plupart des intervenants du MODEV ainsi que les agences de l'AFD qui identifient très peu de formations longues susceptibles de rentrer en concurrence avec le Master de l'AFD et de l'UCA.

Quelques formations alternatives au MODEV ont néanmoins été citées par les étudiants ou les autres acteurs interrogés.

- En France :
 - Le Master 2 professionnel en Administration publique générale à de l'ENA à Strasbourg ;
 - Le Master Gestion de la politique économique (GPE) à l'UCA

¹¹ Source : Quadrant Conseil. Enquête réalisée auprès des anciens étudiants du Master MODEV.

- En Afrique :
 - Les Masters de l'Université Senghor à Alexandrie ;
 - Le Master Gestion de la politique économique (GPE) à Abidjan ;
 - Le Master 2 Audit et Contrôle de Gestion à Dakar.

Pour répondre à la question de cohérence externe, nous avons ainsi fait le choix de nous intéresser à l'articulation du Master MODEV avec ces formations. En accord avec le comité de pilotage, notre analyse se concentre sur la complémentarité du Master MODEV avec les trois formations qui ont fait l'objet d'un cas lors du parangonnage¹².

Outre ces trois formations longues, plusieurs étudiants que nous avons interrogés ont souligné qu'en cas de refus au MODEV, ils auraient également pu se tourner vers des formations courtes en ligne.

Un Master avec une entrée généraliste dont les contenus variés se distinguent des trois autres formations

Comme nous le rappelions plus haut, en réponse à la première question, le Master MODEV est une formation généraliste qui est déclinée en un nombre relativement important de modules. Il se distingue des formations GPE d'Abidjan et de Clermont-Ferrand par la place qu'il accorde aux enseignements relatifs aux cycles de vie d'un projet de développement (de sa conception à son évaluation) et propose, à la différence de ces deux formations, des contenus sur le financement des organisations du secteur privé (cf. Tableau 3). À l'inverse, les deux Master GPE sont davantage centrées autour de l'enseignement de la macroéconomie et des techniques quantitatives.

Les enseignements proposés dans le cadre du Master MODEV sont beaucoup plus variés que les modules disponibles au sein du Master « Management de projet » de l'Université d'Alexandrie.

Tableau 3: Comparaison des enseignements proposés entre le MODEV et les trois autres formations sélectionnées

	Master MODEV	Master GPE (France)	Master GPE (Côte d'Ivoire)	Master Management de projet (Egypte)
<i>Gestion de projet (montage, financement, réalisation, suivi et évaluation)</i>	XX	X	X	XX
<i>Stratégies de négociation</i>				X

¹² Le Master Gestion de la politique économique de l'UCA, le Master « Management de projet » de l'Université Senghor d'Alexandrie, le Master Gestion de la politique économique de l'Université d'Abidjan.

<i>Macroéconomie</i>	X	XX	XX	
<i>Développement durable</i>	X	X	X	
<i>Gestion des finances publiques</i>	X	X	X	X
<i>Décentralisation</i>	X	X	X	
<i>Politiques sectorielles</i>	X	X		
<i>Environnement des affaires</i>	X			
<i>Financement de l'entreprise</i>	X			
<i>Partenariats public-privé</i>	X	X	X	
<i>Techniques quantitatives</i>		XX	XX	

Des formations qui s'adressent toutes à des cadres du secteur public des pays en développement

Les cadres du secteur public représentent le cœur de cible du Master MODEV et des trois autres formations sélectionnées. Toutefois, on observe quelques différences entre les quatre Masters :

- Si ce public représente environ 70% des étudiants du Master MODEV, celui-ci propose néanmoins une formation à destination de salariés de banques ou d'entreprises privées ;
- Les deux Masters GPE ciblent spécifiquement des étudiants ayant un parcours en économie et travaillant dans des ministères ou des banques centrales ;

Les quatre formations s'adressent à des professionnels plutôt en début de carrière, même si les deux Master GPE peuvent toucher des économistes déjà expérimentés (jusqu'à 45 ans).

Les quatre Masters ciblent prioritairement ou exclusivement des étudiants originaires d'Afrique. Les pays d'origine des étudiants des Master MODEV et GPE de l'UCA sont très similaires :

- 43% des étudiants du MODEV sont originaires d'Afrique de l'ouest contre 38% pour le GPE de Clermont-Ferrand ;
- 28% des étudiants du MODEV sont originaires d'Afrique centrale, orientale et australe contre 24% pour le GPE de Clermont-Ferrand ;
- 21% des étudiants du MODEV sont originaires d'Afrique du nord ou du Moyen-Orient contre 16% pour le Master GPE de Clermont-Ferrand.

Tableau 4 : Comparaison des profils d'étudiants ciblés par le MODEV et les trois autres formations sélectionnées

	Master MODEV	Master GPE (France)	Master GPE (Côte d'Ivoire)	Master Management de projet (Egypte)
<i>Profil</i>	Ingénieurs ou gestionnaires de projet francophones au sein de ministères, de collectivités territoriales ou d'entreprises publiques et privées	Economistes, conseillers techniques francophones des ministères des banques centrales ou des cours des comptes	Economistes francophones dans le secteur public ou parapublic	Cadres francophones de haut niveau issus des administrations publiques et des entreprises du secteur privé
<i>Age</i>	38 ans maximum	45 ans maximum	45 ans maximum	35 ans maximum
<i>Nombre d'étudiants formés</i>	410 depuis 2007	692 depuis 1994	ND	ND
<i>Origine géographique</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afrique de l'ouest : 177 (43%) ▪ Afrique centrale, orientale et australe : 114 (28%) ▪ Afrique du nord et Moyen-Orient : 87 (21%) ▪ Asie du Sud-est : 15 (4%) ▪ Océan Indien : 7 (2%) ▪ Amérique centrale, latine et Caraïbes : 6 (2%) ▪ Polynésie française : 2 (1%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afrique de l'ouest : 264 (38%) ▪ Afrique centrale, orientale et australe : 162 (24%) ▪ Afrique du nord et Moyen-Orient : 107 (16%) ▪ Amérique centrale, latine et Caraïbes : 55 (8%) ▪ Europe centrale et orientale : 38 (5%) ▪ Océan Indien : 38 (5%) ▪ Asie du Sud-est : 28 (4%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afrique de l'ouest (1/3 d'étudiants ivoiriens et 2/3 d'étudiants d'autres pays d'Afrique de l'ouest) 	<p>Principaux pays représentés parmi la promotion en cours (175 étudiants)¹³ :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Burkina Faso (20 étudiants) ▪ Togo (19) ▪ Bénin, Côte d'Ivoire, Guinée, Sénégal (14) ▪ Cameroun (13)

Des formations qui incluent toutes un soutien financier de bailleurs de fonds aux étudiants

Les quatre formations sont toutes soutenues au moins partiellement par des bailleurs de fonds :

- Les Masters MODEV et « Management de projet » de l'Université d'Alexandrie sont soutenus par un bailleur : l'AFD et l'Organisation

¹³ Il s'agit de l'ensemble des étudiants en Master 2 en développement dont le parcours « management de projets » fait partie.

Internationale de la Francophonie, via l'Agence Universitaire de la Francophonie ;

- Les Masters GPE sont soutenus principalement par la Banque mondiale, mais s'appuient également sur d'autres acteurs.

Le financement des bailleurs de fonds est mobilisé pour couvrir les frais de formation des étudiants. Les modalités de soutien sont toutefois variables :

- L'ensemble des étudiants des Master MODEV et GPE de l'UCA et d'Abidjan bénéficie d'un soutien financier.
- L'AUF offre une bourse couvrant les frais de vie à une partie des étudiants du Master en développement (110/175) ;

Tableau 5: Comparaison des modalités opérationnelles du Master MODEV et des trois formations sélectionnées

	Master MODEV	Master (France)	GPE (Côte d'Ivoire)	Master GPE (Côte d'Ivoire)	Master Management de projet (Égypte)
<i>Prise en charge des frais d'inscription</i>	Oui (jusqu'en 2018-2019)	Oui	Oui	Oui	Non
<i>Frais de subsistance (hébergement, nourriture...)</i>	Bourse de 650 euros/mois de présence en France + mise à disposition d'un hébergement	Bourse de 1 100 euros par mois	Oui	Oui	Oui (pour 2/3 des étudiants)
<i>Couverture sociale</i>	Oui	Oui	Oui	Oui	ND
<i>Frais de transport</i>	Pris en charge par l'employeur	Oui	Oui pour les étudiants non ivoiriens	Oui pour les étudiants non ivoiriens	ND
<i>Acteurs prenant en charge le soutien</i>	AFD	Banque mondiale, Ministère des affaires étrangères français, Ministères de l'économie et des finances des pays d'origine, ACBF ¹⁴	Banque mondiale, ACBF jusqu'en 2015 Ministères des pays d'origine ou Banques centrales	Banque mondiale, ACBF jusqu'en 2015 Ministères des pays d'origine ou Banques centrales	Agence Universitaire de la Francophonie

¹⁴ African Capacity Building Foundation

Un Master qui se distingue des trois autres formations par la place accordée au mémoire et à la période de césure dans la structure d'origine des étudiants

Concernant les modalités pédagogiques, le Master MODEV se distingue des trois autres formations par l'existence d'une période de césure de deux mois dans la structure d'origine ainsi que la place importante accordée au mémoire. Si l'enseignement à distance n'est pas proposé dans le cadre du Master GPE de Clermont-Ferrand, les étudiants du Master GPE d'Abidjan ont la possibilité depuis janvier 2018 de réaliser l'ensemble du cursus selon cette modalité.

Tableau 6: Comparaison des modalités pédagogiques du Master MODEV et des trois formations sélectionnées

	Master MODEV	Master GPE (France)	Master GPE (Côte d'Ivoire)	Master Management de projet (Égypte)
<i>Durée</i>	8 mois	12 mois puis 9 mois depuis 2015	12 mois	18 mois (master 1 et 2)
<i>Mémoire</i>	Réalisation d'un mémoire sous la supervision de deux tuteurs	Pas de mémoire, mais rédaction d'une note au Ministre	Pas de mémoire	Pas de mémoire
<i>Césure /stage</i>	Césure de deux mois dans la structure d'origine	Réalisation d'un stage de trois mois dans une organisation internationale (suppression en 2015)	Un jour par semaine en alternance durant la formation + stage de 2 mois à la fin du Master	Un stage de 2mois et demi en master 1 Un stage de 5-6 mois en master 2
<i>Profil des intervenants</i>	Enseignants-chercheurs, professionnels de l'AFD et intervenants extérieurs	Enseignants-chercheurs, intervenants extérieurs (AFD, Banque mondiale, FMI)	Universitaires africains et professionnels issus d'organisations publiques régionales et internationales	Universitaires et intervenants extérieurs issus notamment d'organisations internationales
<i>Enseignement à distance</i>	Un mois (depuis la rentrée 2017)	Pas de modules d'enseignement à distance	Possibilité de suivre toute la formation à distance depuis janvier 2018	Quelques cours en vidéoconférence

Principaux constats

- Le Master MODEV occupe une place singulière dans l'offre de formation continue à destination de cadres de pays en développement et a ainsi peu

de « concurrents ».

10. En comparaison avec les quelques formations longues alternatives (Masters GPE d'Abidjan et de Clermont-Ferrand et Master « Management de projet » d'Alexandrie), le MODEV se caractérise par des contenus plus variés et structurés autour des différentes étapes du cycle de vie d'un projet de développement.
11. Avec le MODEV, l'AFD est le seul bailleur à proposer une formation longue, diplômante, centrée autour de ses modes de faire.
12. À la différence du Master GPE de Clermont-Ferrand, le Master MODEV ne cible pas spécifiquement des économistes de ministères ou de banques centrales, mais touche des étudiants provenant des mêmes zones géographiques (Afrique de l'ouest, Afrique centrale et australe notamment) et dans des proportions similaires.
13. Comme le Master MODEV, les trois autres formations bénéficient du soutien d'un bailleur de fonds qui permet de financer les frais de formation d'au moins une partie des étudiants.
14. Le Master MODEV se distingue des trois autres formations par la place accordée au mémoire et la période de césure dans la structure d'origine des étudiants.

QUESTION 3 : EN QUOI LE MASTER MODEV CONTRIBUE-T-IL À L'ACQUISITION DE NOUVELLES CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES ET À LA MISE EN APPLICATION DE CELLES-CI DANS UN CADRE PROFESSIONNEL ?

Pour répondre à cette question, nous suivons les premières étapes de la logique d'intervention et examinons ainsi si :

- La formation suivie amène les étudiants à acquérir des connaissances et des compétences nouvelles;
- La formation suivie conduit les étudiants à s'interroger sur leur pratique professionnelle;
- Lors du retour dans leur structure, les étudiants mettent en application ces connaissances et compétences nouvelles;
- La formation permet aux étudiants de développer leur réseau.

À chaque étape, nous recensons les conditions qui expliquent que le changement attendu soit observé ou non.

Nous nous appuyons ici essentiellement sur l'enquête administrée auprès des anciens étudiants, des entretiens avec des intervenants du Master ainsi que les entretiens regards croisés.

Une formation qui contribue à l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles en gestion de projet

Les deux enquêtes menées auprès des anciens étudiants du Master par la division Campus et dans le cadre de cette évaluation permettent de valider la contribution du MODEV à l'acquisition de savoirs et savoir-faire nouveaux :

- 96% des anciens étudiants interrogés soulignent avoir acquis des connaissances nouvelles durant la formation¹⁵.
- L'enquête réalisée par la division Campus en mai 2018 permet de disposer de résultats plus fins sur les connaissances acquises, par grand bloc d'enseignements.
 - Concernant le tronc commun, l'acquisition de connaissances est particulièrement importante en matière de gestion de projet et légèrement en deçà en macroéconomie et en analyse financière;
 - Pour l'option 1 « Décision publique », les effets les plus significatifs portent sur la programmation, le suivi et l'évaluation de projet ainsi que l'analyse des politiques sectorielles.
 - Concernant l'option 2 « Secteur privé », deux domaines nouveaux de connaissances sont particulièrement mis en avant par les étudiants : le financement de projet et les partenariats publics-privés ainsi que l'environnement des affaires.

¹⁵ Source: AFD. Enquête réalisée en juin 2018 auprès des anciens étudiants du Master.

- 98% des étudiants interrogés affirment également se sentir davantage en capacité de mobiliser les compétences nécessaires à l'amélioration des façons de travailler dans leurs structures¹⁶.
 - Les premiers effets qu'observent les étudiants concernent leur capacité à mieux s'organiser et à structurer leur travail. Ces compétences leur permettent de se sentir plus autonomes dans l'exercice de leurs tâches. Ce résultat est confirmé par l'ensemble des supérieurs hiérarchiques qui mettent en avant de façon générale le fait que le MODEV contribue à la professionnalisation de managers et de gestionnaires de projet.

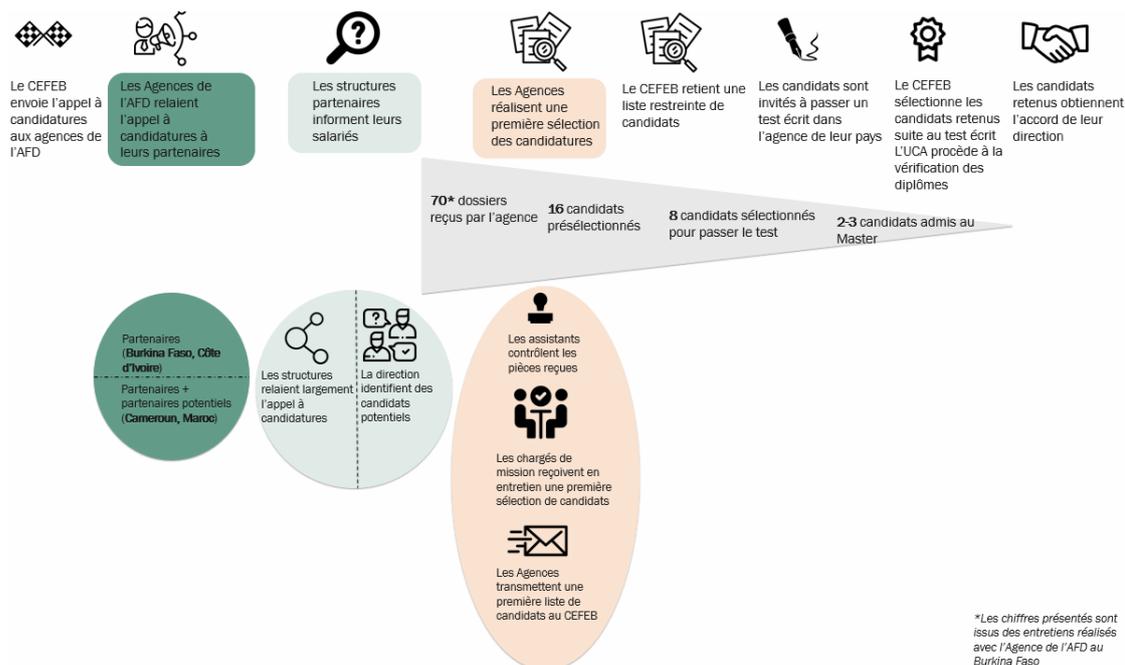
Je me sens capable de travailler sans avoir quelqu'un qui me dit ce que je dois faire. Je sais mieux organiser mon travail, mais aussi aider les autres à le faire. J'ai acquis des compétences de gestion fortes, c'est un bon point du Master. (Un ancien étudiant)

Les entretiens menés avec les intervenants ont permis d'identifier deux principaux facteurs pour expliquer les résultats observés au niveau individuel. Tout d'abord, les étudiants sélectionnés dans le cadre du Master MODEV disposent tous des prérequis nécessaires, que ce soit un niveau de formation initiale BAC + 4 ou un niveau de français satisfaisant, et sont d'après les intervenants interrogés presque toujours des cadres à haut niveau de potentiel. Ceci s'explique notamment par le processus de sélection mis en œuvre (cf. Figure 8).

En effet, si l'information sur le Master MODEV est relayée par les structures partenaires qui peuvent choisir de cibler quelques candidats ou d'informer un nombre plus large de salariés, la présélection et la sélection sont en revanche exclusivement gérées par les agences de l'AFD, la division Campus et l'Université Clermont Auvergne ce qui limite l'intégration d'étudiants qui n'auraient pas le profil attendu.

¹⁶ Source : AFD. Enquête réalisée en juin 2018 auprès des anciens étudiants du Master.

Figure 8: Description du processus de sélection du Master MODEV



Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné en réponse à la question n°1, les intervenants du MODEV ont des profils variés (enseignants-chercheurs, professionnels de l'AFD, intervenants extérieurs) ce qui permet de diversifier les approches pédagogiques ainsi que l'analyse des enjeux du développement.

Une alternance entre enseignements et période de césure qui favorise une prise de recul des étudiants sur leur pratique professionnelle

Une des spécificités du Master MODEV est d'intégrer une période de césure de deux mois, entre les enseignements du tronc commun et ceux de spécialité, où les étudiants reviennent dans leur structure d'origine. D'après les étudiants que nous avons interrogés, cette organisation facilite la prise de recul sur leurs pratiques professionnelles. En effet, au retour dans leur structure, les étudiants sont souvent directement confrontés à des enjeux étudiés dans le cadre du Master.

La prise de recul observée chez les étudiants est souvent liée à la façon de gérer les missions et d'interagir avec leurs collègues, mais se manifeste également par une compréhension plus fine des mécanismes à l'œuvre dans leur propre structure (prise de décision, jeux de pouvoir notamment).

La diversité des profils qui composent les promotions permet à un certain nombre d'étudiants d'expérimenter une « ouverture d'esprit », et de changer de perspective :

Les exercices pratiques en classe bénéficient de l'expérience des élèves, de domaines et de pays différents, qui permettent de discuter d'un certain nombre de sujets, en les abordant sous différents aspects. (Un ancien étudiant)

Certains étudiants soulignent que la formation a contribué à déclencher une nouvelle dynamique personnelle et professionnelle qui a fait évoluer leur façon de travailler :

[La formation] a réveillé chez moi beaucoup de jeunesse, d'ardeur, [...] une capacité de réflexion, de compréhension des situations qui se présentent à moi. (Un ancien étudiant)

Des étudiants qui mettent en pratique de nouvelles compétences au retour dans leur structure

Des étudiants qui élargissent souvent leurs domaines d'expertise après le Master MODEV

Comme nous l'avons souligné, le Master MODEV est une formation généraliste qui permet aux étudiants de bénéficier d'enseignements variés. Au retour dans leur structure, les étudiants sont ainsi souvent en capacité d'intervenir sur des sujets qui ne relevaient pas de leur champ d'expertise principal et de présenter un point de vue argumenté.

Les collègues ont remarqué que j'argumentais beaucoup mieux, j'avais de meilleures notions de ce dont je parlais, surtout sur les aspects financiers. Quand on en parlait, j'arrivais à faire des critiques et tout le monde était un peu surpris. (Une ancienne étudiante).

Cette tendance est confirmée par les supérieurs hiérarchiques des étudiants qui sont nombreux à souligner que le MODEV ouvre les étudiants à d'autres concepts.

La montée en expertise des étudiants s'opère dans la très grande majorité des cas sur le montage et la gestion de projets :

Quand on prend un informaticien comme lui, il reste purement technique. Mais après la formation, de retour de Marseille, il avait la dimension technique du projet, mais aussi la dimension financière et économique. Il combinait le volet technique au financier. (Un supérieur hiérarchique)

Si l'on devait retenir un outil qui est particulièrement mobilisé par les étudiants au retour dans leur structure, il s'agirait du cadre logique. Celui-ci est d'ailleurs souvent mobilisé en dehors d'évaluations pour structurer des projets ou des réunions.

Des étudiants qui s'autorisent plus facilement à prendre l'initiative après le Master MODEV

La polyvalence des étudiants va généralement de pair avec une tendance à prendre des initiatives et à sortir de sa « zone de confort » pour s'investir sur des projets structurants. Ceci est facilité par l'acquisition de nouvelles compétences en matière d'animation d'équipes ou de réunions, généralement observée par les supérieurs hiérarchiques au retour dans la structure.

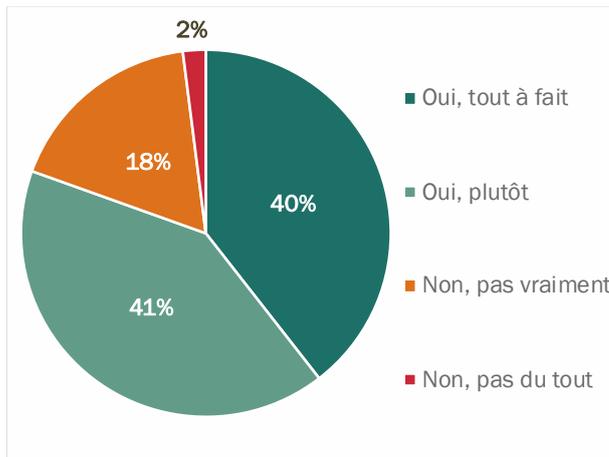
Avant le MODEV, je faisais mon travail, mais je prenais peu d'initiatives. J'attendais les instructions pour pouvoir travailler. Après le Master, j'étais plus proactive, et je repêrais des problèmes et des dysfonctionnements à l'avance. Développer cette attitude fait qu'aujourd'hui beaucoup de dossiers transitent par moi. Non seulement des dossiers qui passent par ma division, mais aussi des sujets plus globaux qui concernent d'autres services. Le MODEV fait que je suis outillé pour faire des analyses, approfondies sur certaines questions. (Une ancienne

| étudiante)

Les projets multipartenaires bénéficient fortement, d'après les étudiants et leurs supérieurs, de ces nouvelles postures et compétences des étudiants.

La capacité des étudiants à mettre en pratique des connaissances ou compétences nouvelles au sein de leur structure est notamment liée à leur position dans la structure. Plus de 80% des étudiants que nous avons interrogés dans le cadre de l'enquête soulignent qu'ils occupaient un poste à responsabilité leur permettant de faire évoluer les pratiques, ce qui confirme le fait que le Master sélectionne essentiellement des cadres de haut niveau.

Figure 9: De retour dans votre structure d'origine, diriez-vous que vous étiez en position d'impulser un changement dans les façons de travailler ? (n=200)¹⁷



Les étudiants soulignent fréquemment qu'au retour dans leur structure, leur montée en compétences est reconnue par leurs collègues proches ou leur supérieur hiérarchique, mais qu'il convient en revanche de convaincre les autres services ou directions qu'ils sont capables de s'investir sur davantage de sujets. Ceci apparaît comme une condition essentielle pour qu'il puisse contribuer au renforcement plus large des capacités de la structure.

Des effets de mise en réseau qui s'estompent avec le temps

Les intervenants et les étudiants interrogés soulignent que le Master est souvent perçu comme une expérience unique de vie « en communauté » pendant plusieurs mois. Les étudiants sont ainsi souvent amenés à nouer des contacts avec des pairs et à échanger sur leurs pratiques professionnelles.

La formation nous met en contact avec plusieurs nationalités et ça m'a aidé d'être avec les autres. On travaille et on n'a plus peur de certaines choses, dire ce que l'on pense, et souligner ce qui peut être avantageux pour le groupe, donc on prend confiance en soi. (Un ancien étudiant)

¹⁷ Source : Quadrant Conseil

Cet effet a toutefois tendance à s'estomper après la fin du Master. En effet, si la formation dispose d'un site dédié à la communauté des anciens¹⁸, celui-ci est pour l'instant peu animé par l'AFD et ainsi peu fréquenté par les anciens étudiants. Près de six anciens étudiants sur dix ne se sont jamais rendus sur le site ou ne l'ont visité qu'à une seule reprise.

Des communautés d'anciens du CEFEB, regroupant à la fois les anciens du Master, mais également les anciens participants aux formations courtes du CEFEB, existent dans certains pays et bénéficient dans certains cas d'un soutien logistique de l'Ambassade de France et de l'Agence de l'AFD. C'est notamment le cas au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire où des échanges semblent exister entre les anciens, mais de façon assez sporadique.

Enfin, les étudiants peuvent également conserver des liens avec certains professeurs ou leur tuteur au siège de l'AFD, mais cela reste relativement rare.

Principaux constats

15. La formation contribue à l'acquisition de connaissances et compétences nouvelles en gestion de projet à la fois pour des étudiants au profil généraliste ou technique.
16. Le Master MODEV s'appuie sur un processus de sélection piloté par les agences de l'AFD et la division Campus qui permet de retenir des cadres à haut potentiel.
17. Les enseignements et la période de césure favorisent une prise de recul des étudiants sur leur pratique professionnelle qui se manifeste notamment par une compréhension plus fine des mécanismes de décision au sein de leur structure d'origine.
18. Au retour dans leur structure, les étudiants sont généralement nombreux à diversifier leur domaine d'expertise et à prendre davantage d'initiatives.
19. Les supérieurs hiérarchiques observent généralement une montée en compétences des étudiants en matière de gestion de projet à leur retour dans la structure.
20. Si le Master contribue pendant l'année de formation à faire dialoguer les étudiants entre eux, les liens entre les étudiants d'une même promotion s'estompent avec le temps et les relations entre anciens étudiants au sein d'un même pays sont rares.
21. Ceci s'explique notamment par l'absence d'animation par l'AFD d'une communauté des anciens du Master.

¹⁸ Il s'agit d'un site dédié à l'ensemble des anciens participants des formations du CEFEB : <https://www.cefeb-alumni.org/>

QUESTION 4 : DANS QUELLE MESURE LE MASTER MODEV CONTRIBUE-T-IL AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

Pour répondre à cette question, nous suivons les étapes intermédiaires de la logique d'intervention et étudions si :

- Les structures d'accueil prennent en compte les recommandations des mémoires des étudiants et si les étudiants participent davantage à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des projets ;
- Les étudiants diffusent durablement les nouvelles connaissances et compétences acquises au sein de leur organisation d'accueil;
- Les structures d'accueil font évoluer la position des étudiants vers un poste ou une mission plus stratégique;
- Les étudiants intègrent de nouvelles organisations où ils contribuent à la conception, la mise en œuvre et le suivi de projets de développement.

À chaque étape, nous examinons les conditions qui expliquent que le changement attendu soit observé ou non.

Nous nous appuyons ici principalement sur l'enquête menée auprès des anciens étudiants ainsi que sur les entretiens regards croisés.

Une prise en compte mitigée des recommandations du mémoire qui limite la capacité des étudiants à faire évoluer les pratiques au sein de leur organisation

Comme nous l'avons expliqué plus haut, la réalisation d'un mémoire occupe une place centrale dans la formation MODEV. D'après plusieurs intervenants au sein du Master, c'est principalement en s'appuyant sur leur mémoire et ses recommandations que les étudiants peuvent impulser un changement de pratiques au sein de leur organisation. Dans 8 cas sur 10, les mémoires des étudiants comprennent d'ailleurs bien des recommandations destinées à leur structure d'origine.

Le bilan que dressent les étudiants de la prise en compte des recommandations est mitigé puisque 50% des étudiants interrogés dans le cadre de l'enquête considèrent que celles-ci n'ont pas été prises en compte ou de manière limitée.

Nous observons une légère tendance de la part des structures privées à davantage prendre en compte les recommandations des étudiants. Ainsi, 41% des étudiants travaillant dans une administration publique nationale déclarent que leurs recommandations ont été prises en compte contre 58% des étudiants travaillant dans une entreprise privée et 75% des étudiants salariés d'une association ou d'une ONG.

Quelles sont les conditions à réunir pour faire évoluer en profondeur les pratiques au sein des organisations d'accueil ?

Le premier facteur qui a une incidence sur la prise en compte des recommandations est l'implication des supérieurs hiérarchiques en amont et pendant la formation. Lorsque les employeurs sont impliqués dans la préparation du dossier de candidature, les étudiants sont plus nombreux à indiquer que leurs recommandations ont in fine été prises en compte. L'hypothèse que nous pouvons faire est que les supérieurs s'investissent en amont quand le projet de formation s'inscrit dans une stratégie, ce qui suscite par la suite chez eux des attentes sur le mémoire réalisé et les pistes d'amélioration.

De même, les étudiants soulignent que le fait d'impliquer leur supérieur hiérarchique dans la formulation des recommandations est également un atout pour que celles-ci soient diffusées et prises en considération :

[Mon supérieur] a participé aux recommandations, car il a eu le temps de voir mon mémoire avant, il a eu ses inputs, et il était partie prenante de ces recommandations. Le rapport a été présenté au comité de direction, et des recommandations sont rentrées dans notre plan d'action.

Outre leur supérieur hiérarchique, les étudiants sont également nombreux à impliquer leurs collègues lors de la réalisation du mémoire ce qui facilite son appropriation en interne :

- Près de la moitié les mobilise lors d'entretiens individuels ;
- 40% les sollicitent pour relire ou commenter leur mémoire ;
- Près d'un tiers les associe à la formulation des recommandations.

Ensuite, la nature même des recommandations est un deuxième facteur ayant une incidence forte sur leur prise en compte. Celles-ci peuvent être de nature stratégique et opérationnelle (dans un cas sur deux¹⁹), uniquement stratégique (un cas sur quatre) ou uniquement opérationnelle (un cas sur quatre). Elles peuvent être destinées uniquement aux membres de l'équipe de l'étudiant, aux autres services ou directions ou à des opérateurs ou partenaires.

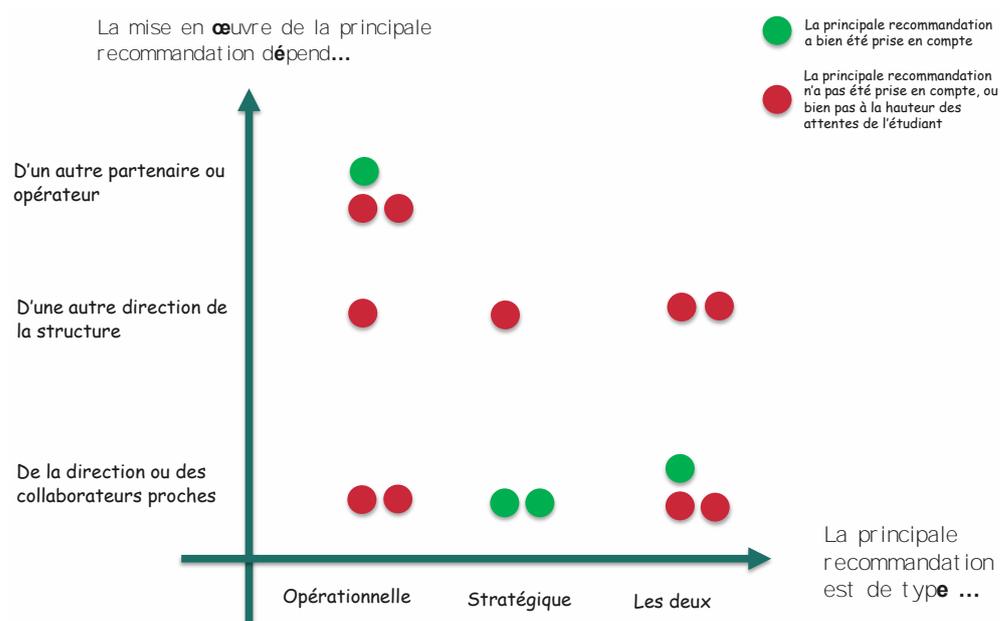
L'hypothèse que nous pouvons faire est que plus les recommandations sont stratégiques et dépendent d'acteurs éloignés de l'étudiant ou de sa structure et plus elles sont difficiles à mettre en œuvre. En effet, une implication du supérieur hiérarchique n'est généralement pas une condition suffisante pour que ce type de recommandations soient suivies d'effet, celles-ci devant souvent faire l'objet d'arbitrage de décideurs de haut niveau :

Disons que en confrontant la pratique et la théorie, ce n'est pas évident que les pouvoirs publics puissent prendre en compte la totalité des recommandations, car ce sont des choix politiques. (Un supérieur hiérarchique)

¹⁹ Source : Quadrant Conseil. Enquête réalisée auprès des onze dernières promotions du MODEV

Les 14 entretiens regards croisés permettent de valider en partie cette hypothèse. Nous retenons, au regard du bilan, que font les étudiants de la prise en considération de leur préconisation, que les recommandations adressées uniquement à d'autres services ou direction de leur structure produisent rarement le changement de pratique attendu. En revanche, les recommandations adressées à leur direction ou à leurs proches collaborateurs ont abouti à de réels changements de pratiques et des prises de décisions fortes à plusieurs reprises, même lorsqu'elles sont de nature stratégique.

Figure 10: Prise en compte des recommandations en fonction de leur nature et de leurs destinataires



Dans quelques rares cas, le choix du sujet du mémoire apparaît également comme un frein à la prise en compte de recommandations :

- Soit parce qu'il s'agit d'un sujet très ambitieux (la réforme de la politique fiscale nationale par exemple) impliquant des décideurs de très haut niveau ;
- Soit parce que le mémoire s'inscrit dans un projet de mobilité professionnelle et porte sur une problématique déconnectée de l'activité du service.

Ces cas illustrent le fait que les attentes des tuteurs et des structures vis-à-vis du mémoire peuvent parfois varier. Si dans la majorité des cas le mémoire semble perçu comme un document opérationnel devant déboucher sur une prise en compte de recommandations, il est encore parfois imaginé essentiellement comme un exercice théorique permettant de juger des capacités d'argumentation des étudiants.

À l'inverse le coût et le temps nécessaire à la mise en œuvre des recommandations sont rarement des obstacles.

Lorsque les recommandations sont prises en compte par les employeurs, celles-ci contribuent, du point de vue des étudiants, à renforcer la qualité des actions mises en œuvre.

Tableau 7: Zoom sur les mémoires des 14 étudiants interrogés dans le cadre des entretiens « regards croisés »

Parmi les 14 étudiants interrogés, 14 ont intégré des recommandations à leur mémoire. Les entretiens croisés ont permis de caractériser les différents types de recommandations auxquels les étudiants du MODEV aboutissent :

- Dans 5 cas sur 14, ces recommandations étaient d'ordre stratégique et opérationnel :

[Mes recommandations portaient sur] l'extension du réseau d'eau potable à la population du district de la commune en périphérie. (Une ancienne étudiante)

- Dans 3 cas sur 14, ces recommandations étaient uniquement stratégiques :

C'est la création d'une direction de suivi-évaluation de projets et la planification régulière des activités (Un ancien étudiant)

Nous avons remarqué après sa formation qu'il s'est engagé à mettre en place ce système de S&E intégré, car jusqu'à- présent, il n'y avait que des suivis par projets. Aujourd'hui c'est pour l'ensemble des projets, à travers un manuel qu'il est en train de préparer. (Son supérieur).

- Dans 6 cas sur 14, ces recommandations étaient uniquement opérationnelles :

[Mes recommandations portaient sur] le développement en cours d'une application numérique [pour une Pharmacie Publique]. (Une ancienne étudiante du Master)

Ces recommandations étaient principalement destinées à (et par conséquent, leur prise en considération dépendait de) :

- la direction des étudiants dans 7 cas sur 14, dont 4 qui proposait la création d'un nouveau service dans la structure.
- un autre service ou direction au sein de la structure dans 4 cas sur 14.
- un opérateur ou un partenaire tiers dans 3 cas sur 14.

Dans 4 cas sur 14, les étudiants indiquent être très satisfaits de la manière dont leurs recommandations ont été prises en considération :

De façon générale, nous étions en train de mettre en place des réformes, donc [le mémoire] s'est inscrit dans cette mise en place là. La majorité des éléments de recommandations ont été repris, par exemple la gestion des risques, la gestion des portefeuilles, c'est comme ça que les choses se sont déroulées. L'organisation tenait compte de toutes les propositions, mais avait aussi commandité un cabinet sur le même sujet. (Un ancien étudiant)

Dans 10 cas sur 14, les étudiants soulignent que leurs recommandations n'ont pas été appliquées du tout, ou bien leur prise en compte n'était pas à la hauteur de leurs attentes.

Mes recommandations ne portaient pas sur ma structure en tant que telle. Et je crois que

j'ai pêché à ce niveau. Mon thème était intéressant, mais n'était pas concentré sur ma structure. Si c'était à refaire, je choisirais un autre thème (Une ancienne étudiante)

La mise en œuvre des recommandations du mémoire est-elle le seul mécanisme qui contribue au renforcement des capacités des organisations d'accueil ?

Lorsque les préconisations du mémoire ne sont pas mises en œuvre, les étudiants et supérieurs s'accordent souvent pour dire que des changements ont néanmoins pu être introduits suite au Master. Ces changements sont en très grande partie liés à la mise en pratique des nouvelles compétences liées au MODEV. C'est notamment le cas dans l'utilisation d'outils nouveaux, pour la conception et la gestion de projets (pour plus de détails, voir p.29).

Au-delà du mémoire, mon ancien supérieur hiérarchique était ouvert à l'usage de nouveaux outils. En 2017, nous avons entamé un processus d'actualisation des outils stratégiques. J'ai eu à être le modérateur de projets, d'utiliser le cadre logique. (Un ancien étudiant)

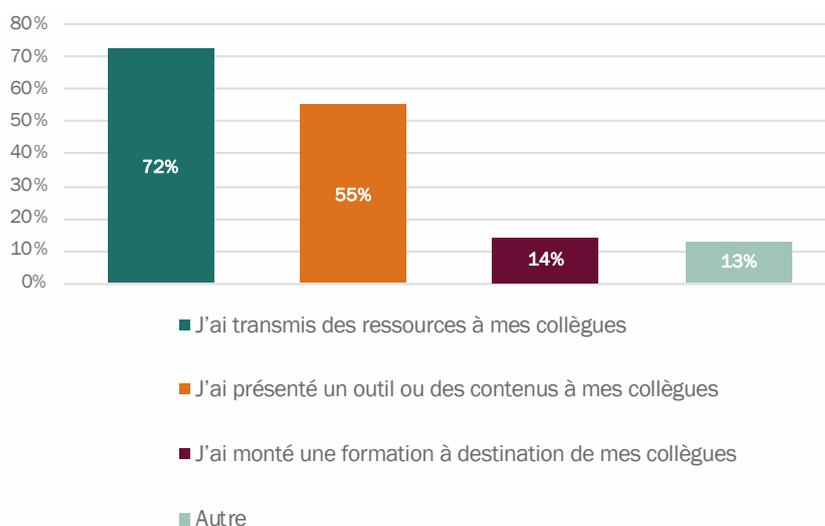
Une diffusion des connaissances et compétences acquises relativement fréquente au retour des étudiants dans leur organisation, mais dont le format est variable

Au retour dans leur structure d'origine, une majorité d'étudiants diffusent auprès de leurs collègues ce qu'ils ont appris durant leur année de formation continue.

Les principaux moyens de diffusion sont par ordre d'importance (cf. Figure 11) :

- L'envoi de documents ressources auprès des collègues dans (72 % des cas)
- La présentation plus formelle d'un outil ou de contenus à des collègues (55 % des cas)
- Une formation à destination des collègues (14 % des cas)

Figure 11 : Comment avez-vous diffusé ce que vous avez appris au MODEV au sein de votre organisation ? (n=162)²⁰



Ce résultat est d'autant plus significatif que la diffusion de connaissances est généralement peu encouragée par les structures d'origine et résulte ainsi le plus souvent d'une volonté des étudiants. Dans quelques structures néanmoins, des procédures formelles de capitalisation existent :

Ici dès qu'on revient de formation, il y a un rapport d'étonnement. On le dépose à la salle de documentation de la structure avec tous les documents qu'on a eu à utiliser lors de notre formation. Ça rentre dans nos procédures et tout le monde sait où aller consulter ces documents. (Un ancien étudiant)

Dans quels cas les étudiants parviennent-ils à diffuser et à partager de façon durable les acquis du MODEV dans leur organisation ?

Cette diffusion est facilitée par le retour des étudiants pendant deux mois au sein de la structure d'origine qui permet de renouer rapidement le dialogue avec leurs collègues et de susciter leur intérêt. Pour le dire autrement, la période de césure contribue très probablement à réintégrer les étudiants au sein de leur structure.

La diffusion de connaissances produit des effets plus importants lorsque les étudiants ont identifié avec leurs collègues et supérieurs un besoin partagé en termes de montée en compétences. La présentation de nouveaux outils à collègues moins expérimentés semble être notamment un moyen relativement fréquent de diffusion compétences nouvellement acquises. C'est plus rarement le cas des formations internes qui sont facilitées par la mise à disposition de ressources directement accessibles par les étudiants au retour dans leur structure :

J'ai animé une session de formation en suivi-évaluation de projets à l'endroit de 38 agents de mon organisation. Les supports pédagogiques qui nous ont été fournis étaient accessibles.

²⁰ Source : Quadrant Conseil

Quand il s'agit de monter ces supports de formation, franchement, on s'en sert. (Un ancien étudiant)

Une contribution du Master à une montée en responsabilité des étudiants, qui ne s'accompagne pas mécaniquement d'une augmentation de salaire

Un des effets attendus du Master MODEV est une contribution à l'évolution de carrière des étudiants, à leur retour dans leur structure, que ce soit sous la forme d'une prise de responsabilité ou d'une augmentation de salaire.

Concernant l'évolution de leur périmètre d'intervention, l'enquête réalisée auprès des étudiants montre qu'une majorité d'entre eux (58%) souligne avoir eu plus de responsabilités lors du retour dans leur structure. Ce résultat varie fortement en fonction du sexe des étudiants (14 points). Les hommes sont 62% à estimer avoir plus de responsabilités de retour dans leur structure contre 48 % des femmes.

La prise de responsabilité n'est toutefois pas forcément associée à un changement de poste formel. Ceci s'explique notamment par le fait que les étudiants occupent souvent des postes déjà relativement hauts placés dans la hiérarchie et que les places vacantes à un échelon supérieur sont relativement rares. Par ailleurs, les administrations publiques des pays concernés connaissent souvent des restructurations ou bien des promotions collectives ce qui atténue la capacité du Master à permettre d'accéder à des postes situés à un niveau supérieur dans l'organigramme.

Lorsque les étudiants ont connu une prise de responsabilité, ils estiment presque toujours que le Master MODEV y a contribué. Le degré de contribution varie toutefois, la moitié considérant que le Master constitue le principal facteur explicatif et l'autre qu'il a constitué un atout supplémentaire pour négocier une évolution de poste.

Deux principaux mécanismes semblent jouer un rôle dans la prise de responsabilité des étudiants :

- Premièrement, le MODEV permet aux étudiants de combiner une expertise technique avec de nouvelles compétences en gestion de projet :
- Deuxièmement, le MODEV leur permet d'acquérir une nouvelle légitimité vis-à-vis de leur hiérarchie. Ici ce n'est pas nécessairement la formation MODEV qui fait évoluer le regard de la hiérarchie, mais le fait d'obtenir un diplôme prestigieux :

C'était une évolution naturelle, le fait d'avoir un diplôme facilite la décision, mes supérieurs peuvent justifier, « ce cadre a un master ». Donc oui le fait d'avoir un master a été utile, mais ce n'est pas le contenu du master qui a contribué, si j'avais un master en environnement, cela n'aurait pas changé grand-chose.

Le retour dans leur structure s'accompagne plus rarement d'une augmentation de salaire, même si celle-ci est relativement fréquente, dans la mesure où elle concerne

un tiers des étudiants. Cela s'explique en grande partie par le fait que la prise de responsabilité des étudiants ne s'accompagne pas mécaniquement d'un changement de poste.

Par ailleurs, si l'obtention du diplôme du Master MODEV peut constituer un atout pour négocier une augmentation de salaire, celui-ci est rarement un prérequis exigé par les employeurs.

Une formation qui constitue un atout à une mobilité professionnelle

Une part importante d'étudiants (40 %) des étudiants du MODEV indique avoir changé de structure après leur année de formation. Ce changement intervient en moyenne 3 ans après la fin de leur année de formation. Ceci confirme que les étudiants inscrits au MODEV, même s'ils n'ont pas d'obligation formelle de rester dans leur organisation à leur retour, respectent la philosophie du Master : contribuer au renforcement des capacités de sa structure d'origine pendant au moins quelques années.

Parmi les étudiants qui ont connu une mobilité professionnelle, près de 80% considèrent que le Master MODEV a représenté un atout.

L'incidence du MOPP [pour faciliter le changement de structure] est claire en termes de diplôme [...]. Le MOPP a donc amélioré mon CV et c'est principalement cela. [...] Le diplôme d'une université française et occidentale vous met en bonne position. Aujourd'hui, toutefois, nous sommes de plus en plus nombreux, qu'est-ce qui fait donc la différence ? Le nombre de projets sur lesquels on a travaillé, et l'expérience. (Un ancien étudiant ayant changé de structure).

Dans la majorité des cas, les nouvelles structures d'accueil sont localisées dans le même pays. Lorsque ce n'est pas le cas, les anciens étudiants se répartissent équitablement entre la Belgique, le Canada et la France et un autre pays africain, Côte d'Ivoire et Sénégal notamment.

Lorsqu'ils ont changé de structure, les anciens étudiants interrogés dans le cadre de l'enquête soulignent qu'ils ont le plus souvent trouvé un poste dans une organisation du même type (43 cas/70). Parmi ceux qui ont changé de type de structures, une part non négligeable (11/27) a été embauchée dans une organisation supranationale (UEMOA notamment) ou chez un bailleur de fonds (Banque africaine de développement, GIZ, UNICEF, Banque mondiale).

Principaux constats

22. Dans 8 cas sur 10, les mémoires des étudiants comprennent des recommandations.
23. Celles-ci ne sont toutefois appliquées que dans la moitié des cas, ce qui limite la contribution du MODEV au renforcement des capacités de leurs services.
24. Lorsque les recommandations ne sont pas mises en œuvre, les étudiants

peuvent néanmoins contribuer au changement de pratiques au sein de leurs structures via l'application de nouveaux concepts ou outils de gestion de projet.

25. L'implication des supérieurs hiérarchiques en amont (appui au dossier de candidature) et pendant la formation (lors de la rédaction du mémoire) a une incidence forte et souvent déterminante dans la prise en compte des recommandations.
26. Les destinataires des recommandations ont souvent une incidence sur leur prise en compte. Lorsque les principales recommandations des mémoires concernent d'autres services ou des opérateurs, celles-ci sont rarement mises en œuvre.
27. La diffusion des connaissances et compétences acquises durant la formation est relativement fréquente, mais prend des formes très variées (de la diffusion d'un outil à l'organisation d'une formation).
28. Si le Master permet généralement aux étudiants d'élargir leur périmètre d'intervention au retour dans leur structure, cette prise de responsabilité ne s'accompagne pas toujours d'un changement formel de poste ou de garde.
29. La prise de responsabilité des étudiants ne s'accompagne pas dans la majeure partie des cas qu'une augmentation de salaire.
30. Le Master MODEV permet aux étudiants de combiner une expertise technique avec des compétences en gestion de projet, ainsi que de gagner en légitimité vis-à-vis de leur hiérarchie.
31. Près de quatre étudiants sur dix changent de structure, 3 ans en moyenne après leur formation au Master MODEV.

QUESTION 5 : EN QUOI LE MASTER MODEV PERMET-IL À L'AFD DE NOUER DES LIENS PRIVILÉGIÉS AVEC DES PORTEURS DE PROJET AU SEIN DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

Pour répondre à cette question, nous suivons les dernières étapes de la logique d'intervention et étudions si :

- L'AFD s'appuie sur les anciens étudiants du Master MODEV et les considère comme des interlocuteurs privilégiés dans le cadre de nouveaux projets;
- L'AFD noue des liens privilégiés avec les structures ayant envoyé un étudiant du MODEV.

Nous nous appuyons ici principalement sur l'enquête menée auprès des anciens étudiants, les entretiens regards croisés ainsi que sur les entretiens menés avec les agences de l'AFD.

Le processus de sélection par les agences de l'AFD et les équipes du MODEV ne vise pas explicitement des cadres travaillant avec l'AFD

Comme le montrent les résultats de l'enquête, représentés ci-dessous dans le diagramme en rivière, les étudiants sélectionnés dans le cadre du Master MODEV ont assez rarement travaillé par le passé avec l'AFD. Quand bien même dans une majorité de cas, les agences sollicitent des structures ayant des liens historiques avec l'AFD, les étudiants retenus n'ont pas forcément, à leur niveau, des relations de travail avec l'agence.

Figure 12: Diagramme en rivière représentant les situations des étudiants avant et après le MODEV vis-à-vis de l'AFD



Quels sont les facteurs qui expliquent que les étudiants ne travaillent pas en amont avec l'AFD ?

Alors que les structures sollicitées par les agences sont principalement des partenaires historiques de l'AFD, la majorité des étudiants n'ont pas de lien avec les agences de leur pays, pour plusieurs raisons :

1. C'est un autre service de la structure travaille avec l'AFD (50 % des cas)
2. L'AFD ne finance pas de projets dans le secteur d'activité de l'étudiant (26 % des cas)
3. La structure travaille avec d'autres bailleurs de fonds (18 % des cas).

Une communauté des anciens du MODEV qui constitue rarement un vivier d'interlocuteurs privilégiés de l'AFD

Comme le montre le diagramme en rivière ci-dessus les liens entre les étudiants et l'AFD évolue assez peu avant et après le Master.

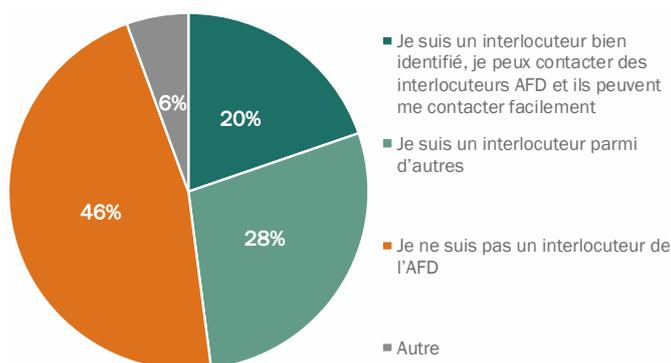
Au total, on note ainsi une augmentation de près de 10 points de la part d'étudiants qui ont un lien avec l'AFD à l'issue du Master, mais dans la majorité des cas il s'agit d'étudiants qui nouent des échanges sans que ceux-ci se concrétisent par un projet. Ainsi si le Master contribue à renforcer les liens des étudiants avec l'AFD, cette augmentation reste limitée. Ce résultat s'explique en partie par le processus de sélection mis en œuvre. En effet, les étudiants sont rarement retenus en fonction des liens qu'ils pourront avoir avec l'AFD à l'avenir. Ainsi parmi les 14 structures que nous avons interrogées dans le cadre des entretiens regards croisés, deux avaient sélectionné un étudiant amené à conduire un projet avec l'AFD après le Master. Le processus de sélection est ainsi plutôt pensé comme un moyen de retenir des cadres à haut potentiel, qu'ils aient ou non des liens avec l'AFD à l'avenir.

Pour les employeurs, le fait que les étudiants nouent des résultats privilégiés avec l'AFD apparaît le plus souvent comme un objectif secondaire, la formation étant avant tout pour eux un moyen de favoriser le renforcement des capacités de leur structure.

Nous avons comme souci de permettre à M.X de s'améliorer dans le cadre de ses activités professionnelles. Il ne peut pas impacter la relation de notre structure avec l'AFD. C'est une décision stratégique qui relève du conseil d'administration, nous souhaitons qu'il mène mieux les attributions qui sont les siennes. Si ça peut améliorer les relations avec l'AFD, on est toujours preneur. (Un supérieur hiérarchique)

Si environ 50% des étudiants estiment être aujourd'hui des interlocuteurs de l'AFD, moins de la moitié considère avoir noué des liens étroits avec ce bailleur.

Figure 13 : « Aujourd’hui, comment considérez-vous votre relation avec l’AFD ? » (n=198)



Ceci est souvent vécu comme une frustration par les anciens étudiants qui estiment souvent qu’il aurait été naturel qu’ils deviennent le point focal de l’AFD au sein de leur organisation. Cette tendance est renforcée par le sentiment partagé par les étudiants que le Master contribue à améliorer très sensiblement leur connaissance et leur compréhension des modes de faire de l’AFD. Pour le dire autrement, les étudiants ont souvent l’impression de parler le même langage que l’AFD à la fin du Master, mais de ne pas avoir l’opportunité de pérenniser le dialogue :

Il faudrait faire la promotion des capacités des anciens étudiants MODEV et s'appuyer sur eux dans la mise en œuvre de projets financés par l'AFD et alliés. Comparativement, les structures d'HEC continuent de promouvoir et mobiliser leurs anciens étudiants. A contrario avec l'AFD, on se débrouille. Lorsqu'ils développent des projets AFD, ils n'utilisent pas les personnes formées. [Un ancien étudiant]

Par ailleurs, le sentiment de frustration est d’autant plus fort, lorsqu’un autre service de la structure est en lien avec l’AFD.

De manière générale, les étudiants se considèrent comme tout à fait mobilisables, et souvent « dans l’attente » d’un projet financé par l’AFD pour pouvoir mettre profit les compétences nouvellement acquises.

En résumé, on observe quatre scénarios possibles pour les étudiants MODEV²¹. Les entretiens regards croisés permettent de comprendre pourquoi et comment les étudiants MODEV deviennent dans certains cas, ou ne deviennent pas dans d’autres, des interlocuteurs de l’AFD.

Tableau 8: Dans quels cas et comment les étudiants deviennent ou ne deviennent pas interlocuteurs de l'AFD

Les étudiants sont ...	Facteurs explicatifs
------------------------	----------------------

²¹ Dans cette analyse nous étudions uniquement les extrêmes « n’a pas travaillé » ou bien « a travaillé ». Nous ne prenons pas en compte le statut intermédiaire : « a eu des échanges ».

<p>... toujours en attente d'être interlocuteurs AFD</p>	<p>Une majorité de cas (40%, représentés en orange de gauche à droite du diagramme en rivière).</p> <p>Cela s'explique principalement par le fait que la structure travaille avec l'AFD, mais le service et le secteur d'activité dans lequel l'étudiant travaille n'est pas concerné par les projets AFD.</p> <p><i>L'AFD pourrait faire une exigence, que le professionnel, une fois de retour, [encourage la structure] à embaucher ces gens dans les domaines d'intervention. Les bonnes personnes ne sont pas toujours à la bonne place. [...] Je pense que c'est l'agence qui joue ce rôle d'accompagnement. L'agence aurait de l'influence pour demander que je sois affectée à ce projet [AFD]. (Une ancienne étudiante)</i></p> <p>Par ailleurs, les structures font face à de multiples enjeux lors du processus de désignation des futurs coordinateurs de projets, et le fait d'être diplômé du Master MODEV ne constitue qu'un atout parmi d'autres. La décision peut être prise à des niveaux hiérarchiques différents et des coordinateurs peuvent être déjà bien identifiés.</p>
<p>... ne sont plus des interlocuteurs AFD</p>	<p>Une faible partie (6%, représentés de bleu foncé à orange)</p> <p>Deux cas en entretien regards croisés ont mis en lumière ces situations où l'étudiant était en contact avec l'AFD avant le Master, mais ne l'est plus après. Cela peut s'expliquer par la fin d'une ligne de crédit de l'AFD qui bénéficiait à la structure, mais également par le fait que la désignation des cadres qui seront affectés au projet de l'AFD est faite à un niveau hiérarchique supérieur.</p> <p><i>La désignation des cadres qui travaillent avec l'AFD se fait par les chefs, si c'est mon directeur, il connaît mon profil et il sait que j'ai été au CEFEB. Mais si la décision est faite plus haut, ça ne marche pas, c'est là que j'ai raté le fil. (Un ancien étudiant)</i></p>
<p>... devenus interlocuteurs AFD</p>	<p>Une faible partie (8%, représentés d'orange à bleu foncé)</p> <p>Cela traduit dans une majorité de cas une situation où le supérieur hiérarchique avait de fortes attentes vis-à-vis de la formation, notamment car un projet était prévu entre son service et l'AFD.</p> <p><i>Comme on devait recevoir et conduire des projets de désendettement avec l'AFD, on pensait que c'était important. C'est lui qui nous en a parlé pour la première fois [...] L'idée était que la personne soit outillée pour les activités de suivi et d'évaluation. La deuxième motivation, c'était de comprendre les modes d'action des partenaires, ici l'AFD. (Un supérieur hiérarchique)</i></p>
<p>... renforcent leur statut d'interlocuteurs AFD</p>	<p>Un étudiant sur 5 (21%, restent bleu foncé de gauche à droite du diagramme)</p> <p>Lorsque les étudiants travaillent avec l'AFD au moment de la candidature au MODEV, les étudiants voient dans le Master une réelle opportunité pour rentrer de façon durable dans le réseau AFD. De retour dans les structures, la valeur ajoutée du master est présente au quotidien. Le Master devient pour eux le moyen de devenir l'interlocuteur privilégié de l'AFD.</p> <p><i>C'est un projet de construction d'une antenne régionale de notre structure dans le centre du pays pour déconcentrer nos activités. On a eu un financement en C2D, et mon rôle était coordonnateur du projet. On se disait que [le MODEV] allait améliorer nos relations, nous aider à comprendre comment l'AFD fonctionne. On avait des visites trimestrielles sur le projet, mais en allant à l'AFD on comprend comment ils travaillent, comment ils évaluent, et cela va nous permettre de rentrer dans le réseau et de renforcer nos relations. (Une ancienne étudiante)</i></p>

Une contribution marginale au renforcement ou à la construction de liens privilégiés entre les agences de l'AFD et des partenaires

L'analyse des structures bénéficiaires du MODEV par pays reflète en partie les différentes stratégies des agences de l'AFD impliquées dans l'information sur la formation. Trois types de pays peuvent être identifiés (cf. Tableau 9) :

- Des pays où l'on observe une diversité de structures bénéficiaires ;
- Des pays où l'on observe une variété de structures combinée à une structure récurrente ;
- Des pays où l'on observe une concentration d'étudiants provenant d'une même structure.

Tableau 9 : Récurrence ou diversité des structures bénéficiaires du MODEV par pays depuis 2008.

Variété de structures bénéficiaires du MODEV	Variété de structures, mais avec une structure récurrente	Concentration d'étudiants au sein d'une structure
Cameroun, 21 étudiants	Algérie, 24 étudiants dont 4 du Ministère des finances	Ghana, 8 étudiants, dont 4 à Ecobank Ghana Limited
Centrafrique, 10 étudiants	Bénin, 21 dont 4 de la Société Béninoise d'Énergie Électrique	Haïti, 5 étudiants, dont 4 du Ministère de l'Économie et des Finances
Côte d'Ivoire, 33 étudiants	Burkina Faso, 28 dont 4 du Ministère des finances	Rwanda, 5 étudiants sur 5 de la Banque Rwandaise de Développement
Gabon, 9 étudiants	Djibouti, dont 4 de Djibouti Telecom	
Guinée, 11 étudiants	Mali, 11 étudiants, dont 4 d'Énergie du Mali	
Madagascar, 29 étudiants	Maroc, 32 étudiants, dont 7 de l'ONEE	
Île Maurice, 7 étudiants	Sénégal, 30 étudiants, dont 4 de SENELEC	
Mauritanie, 6 étudiants	Togo, 22 étudiants, dont 4 du CEET	
Mozambique, 5 étudiants	Tunisie, 31 étudiants dont 4 de la Caisse des Dépôts et Consignations	
Niger, 6 étudiants		
République Démocratique du Congo, 4 étudiants.		
République du Congo, 7 étudiants		
Tchad, 7 étudiants		
Vietnam, 13 étudiants		

Les quatre agences de l'AFD que nous avons interrogés dans le cadre de l'évaluation soulignent qu'elles diffusent avant tout l'appel à candidatures à des partenaires historiques (Ministères, entreprises publiques). Deux d'entre elles ciblent également des partenaires potentiels (collectivités territoriales notamment), mais ces structures viennent généralement s'ajouter aux partenaires historiques.

De manière générale, plusieurs agences soulignent que l'AFD étant reconnue comme un bailleur historique dans les pays d'intervention, elles bénéficient généralement déjà de liens très étroits avec les directeurs généraux des administrations ou des entreprises et n'attendent pas du Master qu'ils contribuent au développement de nouveaux partenariats ou au renforcement de liens existants.

Au Maroc, on ne cherche pas d'interlocuteurs privilégiés. On est déjà très implanté dans les structures.

Principaux constats

32. Une majorité d'étudiants sélectionnés au MODEV n'a pas eu l'occasion de travailler avec l'AFD avant le MODEV, car leur service ou leur activité n'est pas directement concerné par les projets AFD.
33. Les liens entre les étudiants et l'AFD évoluent assez peu avant et après la formation au Master MODEV.
34. On observe toutefois une légère augmentation de la part d'étudiants qui ont un lien avec l'AFD après le Master (+10 points), mais ces derniers sont rarement impliqués dans des projets financés par l'AFD.
35. Cette tendance est souvent génératrice d'une certaine frustration parmi les anciens étudiants qui ont le sentiment après leur formation au MODEV d'être les mieux placés au sein de leur structure pour être impliqués dans les projets avec l'AFD.
36. L'absence de liens étroits entre les étudiants du MODEV et l'AFD s'explique notamment par le processus de sélection qui ne vise pas à identifier des salariés susceptibles d'avoir des liens à l'avenir avec l'AFD.
37. Le Master MODEV, ciblant rarement des services en lien avec l'AFD, il est également peu perçu, au moment de la candidature, par les supérieurs comme un moyen de nouer ou de renforcer des liens avec l'AFD.
38. Les étudiants constituent assez rarement des points d'entrée dans les structures pour les agences de l'AFD, qui sont bien implantées dans les pays partenaires et bénéficient souvent de liens étroits avec les directeurs généraux des administrations ou des entreprises.

QUESTION 6 : DANS QUELLE MESURE LES RÉSULTATS DU MASTER MODEV SONT-ILS À LA HAUTEUR DES MOYENS DÉPLOYÉS ?

Pour répondre à cette question, nous examinons dans un premier temps les moyens financiers alloués par l'AFD au Master MODEV et le coût du Master par étudiant, en comparaison d'autres formations existantes. Dans un deuxième temps, nous revenons sur les moyens humains mobilisés par l'AFD pour la mise en œuvre de cette formation.

Nous nous appuyons ici principalement sur les entretiens menés avec les principaux intervenants du Master et les agences de l'AFD ainsi que sur le parangonnage.

Un coût par étudiant proche de celui des autres formations étudiées

Depuis sa création, l'AFD alloue entre 500 et 600 000 euros par an au Master MODEV. Pour l'année universitaire 2017-2018, le budget total du Master s'élevait ainsi à près de 550 000 euros.

NB : Ce budget n'intègre pas le coût du personnel de l'AFD impliqué dans la mise en œuvre du Master et le coût réel de la formation est ainsi supérieur. La mobilisation des salariés de l'AFD, dans la sélection des étudiants, l'organisation de la formation, les enseignements et le tutorat est détaillée dans la deuxième partie de la réponse à cette question.

Près de 60% du budget alloué couvre les frais de vie des étudiants (frais d'hébergement²², bourse²³ et couverture sociale)

Figure 14: Décomposition du budget alloué par l'AFD au Master MODEV pour l'année universitaire 2017-2018²⁴



²² 40 euros par nuit pendant la durée du séjour des étudiants à Marseille

²³ 650 euros par mois de présence en France

²⁴ Source : AFD. La ligne budgétaire « Convention avec l'Université d'Auvergne » comprend notamment les heures des enseignants-chercheurs et du personnel administratif de l'UCA, la mise à disposition des salles de classes une semaine par an ainsi que la maintenance et le suivi de la plateforme digitale Moodle.

En 2017-2018, le coût par étudiant du Master MODEV s'élevait à 14 384 euros. En comparaison, en France, le coût moyen d'un étudiant à l'université s'élevait en 2016 à 10 210 euros²⁵. Cette comparaison est toutefois trompeuse puisqu'il s'agit d'une moyenne intégrant à la fois les étudiants de licence et de master. Les étudiants en master bénéficient généralement d'un meilleur taux d'encadrement et le coût moyen de leurs études est ainsi plus élevé. Par ailleurs, le périmètre des dépenses prises en compte n'est pas le même. En effet, dans le cas du Master MODEV, le coût par étudiant intègre à la fois les frais pédagogiques et les frais de vie alors qu'à l'université il ne comprend que les frais pédagogiques.

Une comparaison avec les autres formations étudiées dans le cadre du parangonnage est également éclairante. Le coût par étudiant du Master GPE de Clermont-Ferrand s'élève à 15 700 euros²⁶ et celui du Master GPE d'Abidjan à 14 642 euros²⁷, soit un montant très proche de celui observé pour le Master MODEV.

Qu'en est-il du rapport coût-efficacité du Master MODEV par rapport à ces deux autres formations? Il est difficile de répondre à cette question en l'absence d'une évaluation spécifique des deux autres formations qui permettrait de comparer à coût équivalent, les effets de ces Masters, en matière d'acquisition de connaissances et de compétences et d'évolution de carrière, par rapport au Master MODEV. En l'état, d'après les informations recueillies dans le cadre du parangonnage, il semblerait que le Master GPE d'Abidjan, dont le coût par étudiant est similaire au Master MODEV, produise davantage d'échanges que les deux autres formations entre les anciens étudiants et les enseignants tous localisés en Afrique de l'ouest.

Des moyens humains importants investis par l'AFD

Outre les moyens financiers alloués par l'AFD au Master MODEV, il convient également de s'intéresser aux moyens humains mobilisés.

D'après les informations recueillies, les salariés du siège de l'AFD ont été mobilisés à hauteur de 688 jours en 2017 et de 606 jours en 2018²⁸. Sur ces deux années, le Master MODEV représente ainsi environ 3 « équivalent temps plein » (ETP). On peut considérer schématiquement qu'entre 1,5 et 2 ETP sont mobilisés pour l'organisation du Master et le suivi des étudiants et entre 1 et 1,5 ETP pour les enseignements et le tutorat.

²⁵ Source : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Enseignement supérieur, Recherche, Innovation en chiffres en 2018.

²⁶ Ce coût comprend les frais d'inscription ainsi que les frais de déplacement, estimés à 3 800 euros par étudiant et les frais de séjour, 10 420 euros.

²⁷ Ce coût comprend les frais d'inscription, les frais d'hébergement et l'assurance, l'achat de livres ainsi que les billets d'avion.

²⁸ Ces informations sont issues d'un logiciel de suivi des temps et sont à interpréter avec précaution. En effet, chaque salarié de l'AFD peut avoir des pratiques différentes pour saisir ses temps.

La mobilisation des salariés de l'AFD dans la conduite des enseignements permet de limiter le coût de la formation. En 2017-2018 :

- 5 intervenants/16 provenaient de l'AFD (Division VAL et siège) pour le tronc commun;
- 16/27 pour l'option 1;
- 16/24 pour l'option 2.

L'implication de salariés de l'AFD est mise en avant par les anciens étudiants du Master, qui considèrent notamment que cela leur permet de mieux appréhender les enjeux du développement et les modes de faire des bailleurs. Ce choix contribue ainsi à renforcer le rapport coût-efficacité du Master MODEV.

Au-delà du siège de l'AFD et de la Division Campus, les agences de l'AFD sont également mobilisées dans la présélection des étudiants (cf. Figure 8, p.28). Chaque année, les agences :

- Relaient l'appel à candidatures à leurs partenaires ;
- Examinent les dossiers de candidature et contrôlent les pièces reçues ;
- Reçoivent en entretien une première série de candidats ;
- Accueillent les candidats pour un test écrit.

Au total, la mise en œuvre de la présélection des candidats mobilise les agences et notamment le correspondant local de la Division Campus pendant plusieurs semaines, ce qui peut paraître relativement lourd au regard du nombre de candidats sélectionnés dans chaque pays (entre 1 et 4).

Principaux constats

39. Depuis sa création, l'AFD alloue entre 500 et 600 000 euros par an au Master MODEV dont près de 60% pour couvrir les frais de vie des étudiants.
40. En France, le coût moyen d'un étudiant à l'université s'élevait en 2016 à 10 210 euros.
41. Le coût par étudiant du Master MODEV s'élevait en 2017-2018 à près de 14 500 euros et était ainsi très proche de celui observé pour les Masters GPE de Clermont-Ferrand et d'Abidjan.
42. L'implication des salariés de l'AFD dans les enseignements dispensés permet de limiter le coût de la formation et de renforcer la compréhension des enjeux du développement des étudiants.
43. La présélection des candidats est un processus relativement chronophage pour les agences de l'AFD au regard du nombre d'étudiants in fine retenus dans chaque pays.

3. Conclusions

QUESTION 1 : EN QUOI LES OBJECTIFS ASSIGNÉS AU MASTER AINSI QUE SES MODALITÉS OPÉRATIONNELLES CORRESPONDENT-ILS BIEN AUX BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES ?

- A. Le Master MODEV est une formation qui cible uniquement des cadres à haut potentiel, provenant de structures variées (administrations nationales et locales, banques et entreprises, ONG), et qui répond très bien à un besoin partagé de montée en compétences en matière de gestion de projet. (Constats n°1, 2 et 16)
- B. Le soutien complet proposé par l'AFD (prise en charge des frais d'inscription, mise à disposition d'un hébergement et bourse mensuelle notamment) est un atout déterminant qui renforce l'attractivité de la formation du point de vue des étudiants et des structures d'origine. (Constats n°4 et 5)
- C. À travers l'introduction d'une période de césure de deux mois et la place centrale accordée au mémoire, la formation est bien pensée comme un outil au service de l'autonomisation de futurs gestionnaires de projet et du renforcement des capacités des structures partenaires. (Constats n°6, 7 et 17)

QUESTION 2 : DANS QUELLE MESURE L'OFFRE DU MASTER EST-ELLE COMPLÉMENTAIRE D'AUTRES DISPOSITIFS DE FORMATION CONTINUE À DESTINATION DE CADRES DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

- D. Le Master MODEV occupe une place unique dans l'offre de formation continue dans le monde francophone, à destination de cadres de pays en développement, ce qui s'explique davantage par ses contenus conçus par et pour des gestionnaires de projet et sa vision du développement, que par le soutien financier conséquent de l'AFD. (Constat n°9, 10, 11 et 13)

QUESTION 3 : EN QUOI LE MASTER MODEV CONTRIBUE-T-IL À L'ACQUISITION DE NOUVELLES CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES ET À LA MISE EN APPLICATION DE CELLES-CI DANS UN CADRE PROFESSIONNEL ?

- E. Le processus de sélection rigoureux mis en œuvre par l'AFD et les agences permet de sélectionner des cadres de très haut niveau qui acquièrent bien des connaissances et compétences nouvelles dans le cadre de la formation ce qui leur permet de devenir plus polyvalent et de peser davantage dans la prise de décision au sein de leur service. (Constats n°15, 16, 17 et 18)
 - F. Si la formation favorise le dialogue entre les participants durant la période d'enseignement en France, les liens entre les étudiants d'une même promotion ou d'un même pays sont très peu développés par la suite en raison
-

du manque d'implication de l'AFD dans l'animation d'une communauté des anciens. (Constats n°20 et 21)

QUESTION 4 : DANS QUELLE MESURE LE MASTER MODEV CONTRIBUE-T-IL AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

- G. Au niveau des services, le Master MODEV contribue fortement aux changements de pratiques, car les étudiants appliquent de façon systématique de nouveaux concepts ou outils de gestion de projet dont l'utilité est unanimement reconnue par les supérieurs hiérarchiques, et qu'ils diffusent le plus souvent à leurs collègues proches. (Constats n°18, 19, 24 et 27)
- H. À l'échelle de l'ensemble de la structure, les mémoires des étudiants ont dans certains cas une contribution au changement de pratiques, mais l'effet en termes de renforcement des capacités est insuffisant pour justifier à lui seul leur place centrale. (Constats n°22 et 23)
- I. L'implication des supérieurs hiérarchiques est une condition nécessaire, mais pas suffisante à la mise en application des recommandations. Le type de destinataires des recommandations a également une incidence déterminante sur leur mise en œuvre, les étudiants ciblant encore dans de trop nombreux cas principalement des acteurs extérieurs à leur service ou à leur organisation. (Constats n°25 et 26)
- J. Le Master MODEV contribue bien à renforcer la légitimité des étudiants vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques ce qui permet dans la majorité des cas une montée en responsabilité des personnes formées. (Constats n°28 et 30).
- K. Ces évolutions ne s'accompagnent toutefois que trop rarement d'un changement de poste et donc d'une augmentation de salaire à court terme. Les étudiants occupent en effet déjà une position élevée dans l'organigramme ou sont dépendants de promotions collectives et cycliques. (Constats n°28 et 29)

QUESTION 5 : EN QUOI LE MASTER MODEV PERMET-IL À L'AFD DE NOUER DES LIENS PRIVILÉGIÉS AVEC DES PORTEURS DE PROJET AU SEIN DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT ?

- L. En permettant à ses participants de se professionnaliser en gestion de projet et d'appréhender spécifiquement les modes de faire de l'AFD, le Master contribue naturellement à générer des attentes chez les étudiants en matière de collaborations avec l'AFD, qui ne sont que trop occasionnellement satisfaites. (Constats n°32, 33, 34 et 35).
- M. Le développement de liens privilégiés est un objectif qui ne répond que rarement aux besoins des agences qui soulignent qu'elles disposent généralement déjà de points d'entrée de haut niveau dans les structures et des

services d'origine des étudiants qui ont peu vocation à travailler avec l'AFD.
(Constats n°36, 37 et 38)

QUESTION 6 : DANS QUELLE MESURE LES RÉSULTATS DU MASTER MODEV SONT-ILS À LA HAUTEUR DES MOYENS DÉPLOYÉS ?

- N. Le coût par participant du Master MODEV est satisfaisant au regard du coût moyen par étudiant observé en France à l'université ainsi que dans deux Masters comparables. (Constats n°39, 40, 41 et 42)

4. Proposition d'un scénario d'évolution

INTRODUCTION

L'évaluation a confirmé la pertinence du Master MODEV pour répondre aux besoins de formation en gestion de projet développement, de cadres à haut potentiel, provenant essentiellement d'Afrique subsaharienne et d'Afrique du Nord. Elle a également permis de prouver que le Master contribue bien à la montée en compétences des étudiants et à la professionnalisation des structures d'accueil. Le renforcement des capacités résulte toutefois davantage de la diffusion de nouveaux concepts ou outils au sein des organisations que de la mise en application des recommandations des mémoires. Enfin, l'évaluation a également mis en lumière que les structures d'accueil n'attendent pas prioritairement du Master qu'il contribue à renforcer leurs liens avec l'AFD. Réciproquement, l'AFD et ses agences ne perçoivent pas ou très rarement le Master comme un outil lui permettant de disposer de contacts privilégiés au sein d'organisations publiques ou privées dans ses pays d'intervention.

ATELIER PROSPECTIF

À l'aune des principaux enseignements de l'évaluation ainsi que des réflexions en cours à l'AFD pour permettre un passage à l'échelle du Master MODEV, un atelier prospectif a été organisé le 20/02/19 avec des représentants de l'AFD et de l'UCA.

Les participants ont été invités à répondre à plusieurs questions clés de façon à faciliter la construction d'un scénario d'évolution à 5 ans pour le Master MODEV.

Tableau 10: Extrait du support utilisé lors de l'atelier prospectif

L'avenir du Master MODEV à 5 ans					
Questions	Modalités				Commentaires ou autres modalités (extraits)
Quelle offre ?	Une offre homogène (le même contenu et les mêmes modalités pour tous les étudiants)	Une offre différenciée (des contenus différents et des modalités diversifiées pour certains publics)			« En résumé, on pourrait garder le Master avec un certain nombre d'étudiants qui obtiennent le diplôme, et certains modules à choisir à ouvrir à des étudiants en formation courte. Permettrait de faire d'une pierre deux coups ».
Quel objectif ?	Renforcer les compétences individuelles.	Renforcer les capacités des organisations d'origine	Améliorer la qualité des projets (ou d'autres bailleurs) financés par l'AFD dans les pays	Contribuer au rayonnement de l'AFD/la France dans les pays	« Les quatre objectifs figurent par ordre de priorité (de gauche à droite) ». « Même chose avec une nuance, les deux premiers sont plus importants ». « Les deux derniers sont indirects, les deux premiers directs. Autre objectif : renforcer le lien avec les dispositifs de formation continue des pays dans les filières en gestion de projets ». « Autre objectif : renforcement des capacités des universités du Sud, effervescence d'idées avec d'autres pour le développement (ce serait le dernier objectif) ».
Quel public ?	Des cadres à haut potentiel	De futurs chargés de projets financés par l'AFD			« Il y a la voie des agences, mais cela vaut la peine d'ouvrir le processus le recrutement ».
Combien d'étudiants ?	Moins de 20 étudiants	Entre 50 et 100 étudiants	Entre 100 et 200 étudiants	Plus de 200 étudiants	« Cela nécessite plusieurs partenaires ». « Promotion similaire, et un dédoublement de cursus avec des partenaires ou en ligne ». « Le co-diplôme peut doubler les effectifs, si on est ambitieux avec 2 universités du Sud ».
Où se déroulent les enseignements ?	France (Clermont-Ferrand + Marseille)	Universités partenaires dans un pays du Sud	Enseignement à distance		« Incohérent d'être encore seulement au Nord. Intérêt de tisser des liens avec le co-diplôme ». « C'est incontournable compte tenu de la vocation de l'AFD ».

					« Vocation à coconstruire les contenus et co-diplômer. Mais cela prend du temps ».
--	--	--	--	--	--

Note : Chacun des acteurs présents à l'atelier (l'UCA, la direction du MODEV, la Division Campus, et le pôle éducation AFD) était invité à placer une gommette en réponse aux questions pour exprimer sa vision de l'avenir du Master.

PRÉSENTATION D'UN SCÉNARIO D'ÉVOLUTION À 5 ANS

Un scénario d'évolution à 5 ans pour le Master MODEV est présenté ci-dessous.

Le Master MODEV dans 5 ans : un élargissement autour de trois offres		
Synthèse du scénario proposé	<p>Ce scénario propose un élargissement conséquent des publics touchés par les contenus développés dans le cadre du Master MODEV structuré autour de trois offres qui visent chacune à répondre à un objectif spécifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une offre de formation courte à distance spécifiquement dédiée aux futurs interlocuteurs de l'AFD ; • Une offre de formation longue proposée par une ou deux universités partenaires dans des pays du Sud ; • Une offre de formation longue en France, issue de la fusion des Masters MODEV et GPE, et proposée à une cinquantaine d'étudiants. <p>Nous estimons qu'il serait irréaliste de développer les trois offres de façon concomitante. Nous proposons ainsi de faire évoluer les contenus de façon graduelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'ici un an, le Master MODEV tel qu'il existe maintenant serait complété par un MOOC à destination des futurs chargés de projet de l'AFD dans les pays du Sud ; • D'ici trois ans, l'AFD et l'UCA noueraient un partenariat avec une ou deux universités dans un pays du sud et monter un Master MODEV délocalisé ; • D'ici cinq ans, les Masters MODEV et GPE seraient fusionnés au sein d'une nouvelle maquette pédagogique. 	
Quelle offre ?	Une offre différenciée (des contenus différents et des modalités diversifiées pour certains publics)	
	1 formation ouverte à distance (FOAD) spécifiquement conçue pour les structures partenaires de l'AFD à horizon 2020	1 Master MODEV développé dans une université partenaire d'un pays du sud à horizon 2022
		1 nouveau Master issu de la fusion des Masters MODEV et GPE à horizon 2024

Quel objectif ?	Améliorer la qualité des projets financés par l'AFD dans les pays	Renforcer les compétences individuelles	Renforcer les capacités des organisations d'origine
Quel public ?	Des cadres intermédiaires ou supérieurs de structures partenaires de l'AFD	Des cadres à haut potentiel de structures publiques et privées	
Quelles structures bénéficiaires ?	En fonction des priorités de financement de l'AFD	Administrations locales et nationales, banques publiques et privées, entreprises publiques et privées	
Combien d'étudiants ?	Nombre indéfini de personnes.	40-50 (partenariat avec une université) 80-100 (partenariat avec deux universités)	40-50
Quelle est la durée de la formation ?	1 mois	8 mois	
Où se déroulent les enseignements ?	En ligne	1 ^{er} mois à distance 7 mois en Afrique	1 ^{er} mois à distance 5 mois en France 2 mois en césure dans la structure d'origine
Qui réalise la sélection ?	FOAD ouverte aux salariés des structures partenaires de l'AFD Les agences de l'AFD informent les structures partenaires de l'existence de cette FOAD	<p>La sélection est réalisée par un opérateur qui s'appuierait sur une plateforme digitale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépôt des dossiers de candidature en ligne • Réalisation de tests écrits en ligne <p>Contrôle des diplômes par l'université partenaire et l'UCA.</p> <p>D'ici 5 ans, un processus de sélection serait mis en place pour le Master délocalisé et le Master en France. Les meilleurs candidats pourraient choisir leur site.</p> <p>Les agences de l'AFD continueront à communiquer auprès de leurs structures partenaires, mais le processus serait ouvert à d'autres structures.</p>	

Que comprend le soutien de l'AFD ?	Création de quelques nouveaux modules + maintenance	Appui à la mise en place d'un master délocalisé (ingénierie, formation de formateurs)	Bourse + Hébergement
Quel budget ?	Budget inférieur à 30 000 euros	Les coûts relatifs à la mise en place sont difficiles à estimer, mais peuvent être relativement lourds. Une fois la formation mise en place, l'AFD et l'UCA pourront mettre à disposition des intervenants.	375 000 euros maximum (l'AFD prendrait en charge les frais de formation et les frais de vie de 25 étudiants/45)
Quels contenus ?	Une partie des contenus déjà disponibles en enseignement à distance (définition d'un projet de développement, cycle du projet, cadre logique, financement du développement) + quelques contenus nouveaux	Une maquette proche du contenu du Master MODEV mais adaptée aux spécialités de l'université partenaire	Une nouvelle maquette issue de la fusion des Masters MODEV et GPE. Des parcours différenciés avec l'introduction d'un supplément au diplôme ²⁹
Quel cofinanceur ?	Aucun	Aucun	Banque mondiale (allocation de 20 bourses)
Quelle reconnaissance ?	Une certification	Le diplôme d'une ou deux universités du Sud ou un co-diplôme si l'UCA intervient suffisamment dans les enseignements dispensés	Le diplôme de l'UCA
Quelle est la place de l'enseignement à distance ?	100% de l'enseignement	Les modules existants	

²⁹ Le supplément au diplôme est délivré en annexe d'un diplôme du supérieur et permet de décrire les connaissances et compétences acquises.

<i>Quelle est la place du mémoire ?</i>	Pas de mémoire	Un module parmi d'autres	Un module central
<i>Quelle animation du réseau des anciens ?</i>	Pas d'animation	Animation Sud-Sud (animation du réseau des anciens sur site Alumni, organisation d'événements pour les anciens du CEFEB dans les pays, etc.)	
Zoom sur le mémoire			
<i>Quelle finalité ?</i>		Le mémoire a essentiellement une dimension pédagogique et vise à juger de la capacité des étudiants à prendre du recul et à argumenter.	Le mémoire est considéré comme un projet spécifique et l'étudiant endosse le rôle d'un « intrapreneur » qui doit ensuite porter les principaux résultats de ce travail au sein de sa structure d'origine.
<i>Qui définit le sujet de mémoire ?</i>		Le sujet du mémoire est choisi par l'étudiant en relation avec son tuteur académique.	Le sujet de mémoire est défini dans un premier temps par l'étudiant et son supérieur hiérarchique puis discuté avec un tuteur expert
<i>Qui accompagne les étudiants ?</i>		Le tuteur académique échange principalement avec l'étudiant sur la problématique et la trame du mémoire.	Chaque étudiant peut s'appuyer sur un tuteur expert au sein de l'AFD ou de la Banque mondiale et un tuteur pédagogique au sein de l'UCA.
<i>Comment diffuser les résultats ?</i>		La diffusion du mémoire au sein de sa structure d'origine est réalisée à l'initiative de l'étudiant.	Le mémoire fait l'objet d'une soutenance qui réunit les deux tuteurs ainsi que l'étudiant. L'étudiant est ensuite formellement invité à présenter ses résultats au sein de l'Agence de l'AFD ou de la Banque mondiale en présence de son supérieur hiérarchique.

5. Annexes

PARANGONNAGE

Master Gestion de la politique économique (Clermont-Ferrand)

<i>Parangon n°1</i>	
<i>Présentation du Master</i>	
<i>Genèse</i>	<p>Le Master GPE a ouvert pour la première fois en 1994-1995 sous la forme d'un diplôme universitaire (DU). Le programme a été labellisé « master 2 » en 2007.</p> <p>Le projet de cette formation a été initié, en 1992, par la Banque mondiale et l'African Capacity Building Foundation (ACBF), organe spécialisé de l'Union Africaine. L'initiative de la Banque mondiale avait pour ambition la création <i>in fine</i> de 4 programmes de formation en politique économique en Afrique destinés aux cadres africains des services publics. Deux de ses formations devaient être ouvertes dans des pays du Nord, l'une en français et l'autre en anglais. Chacune des deux formations au Nord devait ensuite contribuer à la mise en place de formations partenaires dans des pays du Sud.</p> <p>L'appel d'offres lancé par la Banque mondiale a suscité l'intérêt de plusieurs établissements supérieurs dont HEC et l'Université Paris Dauphine. Le programme proposé par le Centre d'Études et de Recherches sur le Développement International (CERDI) l'a emporté avec une proposition en économie face aux propositions concurrentes davantage axées sur les sciences de gestion. La formation anglophone retenue dans le cadre de cet appel d'offres est un diplôme proposé par l'Université McGill (Canada) « Economy Policy Management ». Avec le soutien de l'ACBF et l'appui technique du CERDI, deux formations en GPE ont ensuite été créées à l'Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan (Côte d'Ivoire) et à l'Université Yaoundé II (Cameroun).</p> <p>Au départ, le master GPE bénéficie d'un financement conjoint de la Banque mondiale et de l'ACBF couvrant la période 1994-1998 pour trois promotions. À la fin de cette période, l'ACBF s'est retirée conformément à son engagement initial, mais la Banque mondiale a continué le financement de la formation.</p>
<i>Objectifs</i>	<p>Le programme GPE a pour objectifs de renforcer les compétences de ses « auditeurs » dans et à travers :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'analyse des fondements théoriques et de mise en œuvre des politiques économiques ;

	<ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise des instruments d'analyse récents de la politique économique et leur application aux situations économiques et sociales particulières des pays en développement ou en transition ; • La compréhension des modèles d'aide à la décision utilisés par leurs partenaires ou leurs consultants ; • L'examen de stratégies économiques comparées dans un contexte de mondialisation.
<i>Thématiques</i>	<p>Le cycle de formation s'articule autour d'une quinzaine de modules thématiques coordonnés, chacun, par un enseignant-chercheur spécialiste du thème et regroupés au sein de 6 Unités d'Enseignement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre macroéconomique de lutte contre la pauvreté, • Politiques économiques, • Politiques agricoles, • Financement, environnement et capital humain, • Gestion de projets et secteur privé, • Application des acquis.
<i>Modalités pédagogiques</i>	<p>Le programme du GPE s'étend, depuis 2015, sur une durée de neuf mois (d'octobre à juin), avec la suppression du stage de 3 mois qui était obligatoire jusqu'alors. La suppression du stage est une décision suggérée par la Banque mondiale qui n'estime pas ce dernier indispensable à la formation. Le GPE offre un cursus large sur les politiques publiques de développement conçues et mises en œuvre dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD)..</p> <p>À ses débuts, la formation s'étendait sur 24 mois. Elle a ensuite été réorganisée en 12 mois en 2000 et ramenée à 9 mois à partir de 2015.</p> <p>Les auditeurs du GPE participent chaque année à des séminaires « hors les murs », généralement à Genève.</p>
<i>Dispositifs et méthodes d'enseignement spécifiques</i>	<p>En termes de contenus, les enseignements dispensés dans le cadre du GPE de l'UCA se déclinent sous deux formes : d'un côté, des cours à forte teneur théorique ayant pour objet les fondamentaux des disciplines du programme, et de l'autre, les études de cas, les analyses pays portant sur des programmes particuliers des organisations internationales et de la coopération française ou encore sur des politiques publiques précises dans un pays ou sur une thématique donnée. Ces deux catégories de cours, complémentaires, permettent d'avoir une compréhension globale des enjeux contemporains des politiques économiques.</p> <p>Les études de cas regroupent des étudiants par groupes de 3 ou 4, isolés dans une salle pour travailler de façon approfondie sur des sujets qui sont ensuite débattus en classe avec les camarades et l'enseignant. La disposition des salles de cours est généralement classique : le professeur au tableau et</p>

	<p>les bancs des auditeurs en face de lui. Dans certains cas, autour de 30% du temps, cette disposition peut être modifiée en « U ».</p> <p>La note au ministre est l'exercice qui distingue le GPE des deux autres masters du parangonnage. Elle consiste en la rédaction d'une note démontrant une très bonne maîtrise d'une question technique de politique économique et de la connaissance des enjeux spécifiques au contexte de sa rédaction. Elle est assortie d'un ensemble de recommandations au ministre et d'une réponse claire à la question posée aux auditeurs. À la différence des mémoires ou des rapports de stage, la note n'a pas vocation à être diffusée au-delà du cadre du Master où elle a été rédigée. Elle mobilise les connaissances techniques des étudiants. Ce faisant, la note au ministre prépare les futurs diplômés à un exercice essentiel en matière d'aide à la décision.</p>
<i>Public</i>	<p>Depuis 1994, près de 700 auditeurs ont été formés dans le cadre du master GPE (692 en 2017-2018). En moyenne, 29 auditeurs ont été formés chaque année.</p> <p>Le nombre d'étudiants par promotion varie considérablement, avec 49 auditeurs en 2004-2005 et 10 en 1998-2000. En 2016-2017, ils étaient au nombre de 16.</p> <p>Sans que le critère d'âge soit explicite, le master GPE accueille des auditeurs âgés au maximum de 45 ans.</p> <p>Les 692 bénéficiaires du programme, formés pendant 24 promotions entre 1994 et 2018, provenaient de 64 pays différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 264 sont issus de 10 pays d'Afrique de l'Ouest, • 162 de 15 pays d'Afrique Centrale, Orientale et Australe, • 107 de 5 pays d'Afrique du Nord, du Proche et du Moyen-Orient, • 55 de 9 pays d'Amérique latine, Centrale et des Caraïbes, • 38 venaient de 15 pays d'Europe de l'Est et Centrale, • 38 de 3 pays de l'Océan Indien, • Et 28 de 7 pays d'Asie méridionale et du Sud-Est.
<i>Localisation</i>	<p>Le Master GPE consiste en un enseignement présentiel dans les locaux de la FERDI à Clermont-Ferrand.</p>
<i>Modalités de sélection</i>	<p>Les auditeurs du GPE sont sélectionnés sur dossier en deux phases. Dans un premier temps, la sélection est organisée par la FERDI qui invite les candidats présélectionnés à transmettre directement leurs candidatures aux bailleurs de fonds qui valident le classement initial et accordent les bourses d'études en fonction du nombre de places disponibles. Sont éligibles les candidats ayant obtenu un diplôme au moins équivalent à 4 années d'études post-bac en économie.</p> <p>Le nombre de bourses accordées par la Banque mondiale a fortement évolué depuis le lancement du Master (une vingtaine en 2008-2009 et 4 en 2016-</p>

	<p>2017). La France, second contributeur financier du GPE, via le Ministère des Affaires Étrangères et les ambassades, a également réduit de manière drastique le nombre de bourses accordées aux auditeurs du GPE. Ce nombre qui était auparavant d'au moins 10, varie de 3 à 7 depuis l'année académique 2010-2011. Cette diminution est en partie due à l'arrêt de l'octroi de bourses par le Ministère des Affaires Étrangères. Désormais, les frais d'études des auditeurs du GPE soutenus par la France ne sont couverts que par les ambassades dans les pays des candidats, ambassades elles-mêmes contraintes depuis 2018 à un plafond de financement qui s'élève à (5.000 euros en 2019 contre 10.000 en 2018).</p> <p>Le désengagement des principaux bailleurs financiers du GPE au cours des dernières années a eu pour conséquence la réduction des effectifs qui sont passés de 40 en 2011-2012 à 13 en 2016-2017.</p>
<i>Soutien financier pour les étudiants</i>	<p>Tous les auditeurs du GPE sont soutenus financièrement par un des bailleurs de fonds : l'ACBF (pour les trois premières promotions), la Banque mondiale via un fonds d'affectation spéciale du Japon, et la France par l'intermédiaire du Ministère des Affaires Étrangères et/ou des ambassades. Les étudiants bénéficient d'une prise en charge financière correspondant à 100% des frais de formation qui couvre à la fois les frais de déplacement et les frais de scolarité.</p> <p>Sur l'ensemble des 676 bourses accordées aux étudiants entre 1994-1995 et 2016-2017, 344 ont été allouées par la Banque mondiale, 246 par la France (dont 121 par le MAE et 125 par les ambassades), 60 par les pays d'origine des auditeurs et 26 par l'ACBF.</p>
<i>Rôle des bailleurs de fonds</i>	<p>Les bailleurs ont joué un rôle clé dans la mise en place du master GPE dont la Banque mondiale est à l'initiative. Il s'agit d'une formation ad hoc née d'un appel d'offres de la Banque mondiale.</p> <p>En tant que premier contributeur financier à la formation, la Banque mondiale participe à la sélection finale des candidats retenus par la FERDI. En outre, les intervenants extérieurs du master GPE proviennent de diverses institutions internationales dont la Banque mondiale, ainsi que de l'administration française.</p>
<i>Moyens humains</i>	<p>L'équipe administrative du GPE de l'UCA est formée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'administrateur de l'IHEDD, Institut des hautes études du développement durable, établissement d'enseignement supérieur privé labellisé en 2017, • Et d'Une chargée du marketing et de la gestion opérationnelle des formations. <p>Le pilotage pédagogique est assuré par deux enseignants chercheurs de l'Université Clermont Auvergne.</p>

<p><i>Moyens financiers</i></p>	<p>Le budget du GPE correspond aux frais annuels de formation de l'ensemble des étudiants d'une promotion. Pour que ce budget soit à l'équilibre, il faut une promotion de 17 étudiants, à peu près. Les frais de formation s'élèvent à 15.700 euros par an et par étudiant. Ils incluent les droits d'inscription universitaire dus forfaitairement par auditeur et pour les neuf mois du programme.</p> <p>Les frais de déplacement sont estimés en moyenne à 3.800 euros (pour le voyage aller-retour, le visa et le taxi) et les frais de séjour à 10.420 euros (dévolus aux bourses mensuelles et à l'assurance santé et rapatriement).</p>
<p>Retour sur expérience</p>	
<p><i>Ce qui fonctionne bien</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la consolidation des compétences d'une masse critique de cadres issus de pays en voie développement. Sur les 700 auditeurs, quatorze pays ont bénéficié de la formation d'au moins 20 cadres nationaux : Mauritanie (44), Algérie (43), Bénin (43), Guinée (41), Haïti (41), Sénégal (38), Burkina Faso (36), Côte d'Ivoire (33), Centrafrique (29), Niger (27), Burundi (26), Tchad (25), Mali (23) et Madagascar (21). ; • Retours effectifs des fonctionnaires, à l'issue de leur formation, dans leurs organisations de départ ; • Trois ou quatre bénéficiaires ont effectué une thèse de doctorat au CERDI plusieurs années après leur passage par le GPE ; • Forte proportion d'enseignements pratiques et/ou de cas pratiques (deux tiers du temps de formation) ; • Forte proportion d'intervenants extérieurs experts du développement ; • Séminaires « hors les murs » organisés dans des institutions internationales de développement.
<p><i>Ce qui fonctionne moins bien</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Désengagement relatif des bailleurs de fonds et balance budgétaire déficitaire, • Absence d'un cadre d'échanges entre anciens diplômés et promotions actuelles de la formation
<p><i>L'avenir du Master</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche actuelle d'autres sources de financement • Ouverture vers la mise en place d'une formation organisée de plus en plus à distance.
<p>Sources</p>	
<p><i>Personnes interrogées</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien réalisé le 18 janvier 2019 avec Catherine Araujo, chargée de recherche CNRS, co-responsable de l'équipe pédagogique du master, • Entretien réalisé le 24 janvier 2019 avec Philippe Messéant, administrateur de l'IHEDD, Institut des hautes études du

	développement durable à la Fondation pour les études et recherches sur le développement durable (FERDI).
Liste des principaux documents consultés	<p>Documents fournis par l'équipe administrative du Master :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statistiques par aire régionale (1994-2018) • Nombre et origine des bourses d'études (1994-2017) • Budget annuel par étudiant (promotions 2018-2019 et 2019-2020) <p>Documents complémentaires obtenus sur Internet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Page web du master sur le site de la FERDI : http://www.ferdi.fr/fr/programme-projet/gestion-de-la-politique-%C3%A9conomique-gpe • Maquette du master en Économie de l'École d'Économie de l'UCA pour l'année 2019-2020 : https://ametys.uca.fr/odf/odf_content.pdf?id=programContent://38159af4-ca95-4e43-bb74-291b1970efa2 (consulté le 20.01.19)

Master Gestion de la politique économique (Abidjan)

<i>Parangon n°2</i>	
Présentation du Master	
<i>Genèse</i>	Le Master GPE de l'Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan a été créé à la fin des années 1990 comme un programme complémentaire du master GPE de l'Université de Clermont. Dès 1995-1996, des universitaires ivoiriens et camerounais ont été accueillis pendant une année au CERDI afin de s'inspirer du programme du GPE de Clermont. Dès le départ, ce programme, financé par l'African Capacity Building Foundation et la Banque mondiale , avait pour ambition de contribuer à la formation de cadres africains de très haut niveau en sciences économiques.
<i>Objectifs</i>	<p>Le GPE Abidjan est destiné au renforcement des capacités des cadres des administrations publiques et privées de la sous-région ouest-africaine francophone en matière de management des politiques publiques.</p> <p>Initié dans les années 1990 à la suite de l'échec des plans de stabilisation proposés par les partenaires techniques au développement, le GPE a pour objectif principal de répondre aux besoins spécifiques des pays d'origine de ses auditeurs. Il a pour ambition de former des experts capables de proposer des solutions qui trouvent un ancrage local pertinent.</p>
<i>Thématiques</i>	En termes de contenu, le GPE d'Abidjan propose des modules proches de ceux enseignés dans le cadre du GPE de l'Université de Clermont-Auvergne . Il s'articule principalement autour d'enseignements généraux de macroéconomie et de microéconomie . Ces cours sont

	complétés dans un second temps par des modules plus spécifiques (santé, éducation, agriculture, etc.). Un volet essentiel des thématiques abordées dans le cadre du master est la programmation financière. L'objectif de ce module d'enseignement est de favoriser les aptitudes au dialogue international des agents formés dans les domaines de l'économie, en particulier pour leurs futures négociations avec la Banque mondiale et le FMI.
<i>Modalités pédagogiques</i>	<p>Le Master GPE qui était initialement organisé sur une période de 24 mois, a été réorganisé sur 15 puis 12 mois. Les auditeurs effectuent désormais un stage en alternance consistant en une présence d'un jour par semaine en entreprise, les autres jours étant consacrés aux différents modules de formation. Outre l'alternance d'un jour par semaine tout au long de la formation, ils effectuent un stage de 2 mois correspondant à la fin du master.</p> <p>Le GPE d'Abidjan est organisé soit en présentiel soit en formation à distance (depuis janvier 2018) dans le cadre de la Formation diplômante ouverte à distance (FOAD). Le Master propose également des séminaires internationaux de formation dans le cadre desquels des certificats universitaires sont remis aux bénéficiaires.</p>
<i>Public</i>	Le public cible du GPE d'Abidjan est formé par des cadres en exercice dans les secteurs public (Ministères, Directions nationales, Départements nationaux de planification type commissariat au plan) ou privé (salariés des banques et des organisations régionales comme l'Union économique et monétaire ouest-africaine, Banque Africaine de Développement) de la sous-région ouest-africaine. Le Master accueille deux tiers d'étudiants ivoiriens et un tiers d'étudiants ouest-africains provenant des pays voisins de l'espace UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine) ou encore de la Guinée et de la Mauritanie.
<i>Localisation</i>	Le GPE Abidjan, en formation présentielle, est dispensé à Abidjan (Côte d'Ivoire).
<i>Modalités de sélection</i>	<p>La sélection des auditeurs du GPE Abidjan se déroule en deux phases : une phase de sélection réalisée par l'équipe pédagogique du Master puis une phase de validation des classements par l'African Capacity Building Foundation et la Banque mondiale qui choisissent les candidats à partir de la liste des admissibles.</p> <p>Sont éligibles comme futurs auditeurs, dans la première phase, les personnes qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sont titulaires d'une maîtrise en sciences économiques et de gestion ou d'un diplôme jugé équivalent, • justifient d'au moins deux années d'expérience professionnelle dans le secteur public, parapublic ou privé, et qui désirent faire carrière dans la définition et la gestion des politiques économiques de leurs pays,

	<ul style="list-style-type: none"> • sont âgées de 45 ans au plus à la date du concours, <p>Les candidats prennent part à un test écrit sur la macroéconomie, la microéconomie et les techniques quantitatives.</p> <p>Les tests écrits sont organisés de manière simultanée dans tous les pays d'origine des candidats.</p>
<i>Soutien financier pour les étudiants</i>	<p>Les auditeurs du GPE d'Abidjan bénéficient d'une bourse d'études, couvrant leurs frais de déplacement et d'études, accordée par la Banque mondiale et l'ACBF. Le financement de ces deux institutions a pris fin en 2015.</p> <p>Désormais, les bourses des auditeurs sont financées par leurs pays, généralement par l'intermédiaire de certains ministères tel que le ministère de l'économie et des finances, ou par les banques centrales.</p>
<i>Rôle des bailleurs de fonds</i>	<p>Les bailleurs de fonds de la sélection définitive des étudiants à partir de la liste des candidats admissibles qui leur est transmise par la direction du Master.</p>
<i>Moyens humains</i>	<p>Les enseignements du GPE d'Abidjan sont dispensés par une équipe pédagogique formée par des universitaires et des professionnels issus de grandes organisations internationales et sous régionales. Ces professionnels sont issus des différentes administrations publiques (ministères des finances, du développement économique et social) ou encore des Banques Centrales et de la Banque Africaine de Développement.</p>
<i>Moyens financiers</i>	<p>Comme pour le master GPE de l'UCA, le budget du GPE Abidjan correspond à la somme des frais de scolarité des auditeurs. Ces frais s'élèvent à 14 734 euros par auditeur par année pour la formation en présentiel, ils sont fixés à 8 593 euros pour la formation à distance, et à 2 302 euros pour chaque séminaire international de formation.</p> <p>Ces coûts de formation couvrent l'ensemble des frais d'études. Les auditeurs bénéficient d'une allocation correspondant au paiement des frais d'inscription, de l'assurance, du logement et des ouvrages qui leur sont donnés.</p>
Retour sur expérience	
<i>Ce qui fonctionne bien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le GPE Abidjan attire de nombreuses candidatures de cadres ivoiriens mais aussi de toute la sous-région ouest-africaine. • Les intervenants du master sont des chercheurs et experts africains de la sous-région : ce qui permet l'émergence d'un partenariat Sud-Sud apprécié par les auditeurs. • L'ouverture de la formation à distance offre des possibilités nouvelles de participation aux auditeurs qui ne peuvent pas obtenir 12 mois de disponibilité dans le cadre de leurs activités professionnelles.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Formation à vocation sous-régionale, elle permet une lecture à une échelle régionale des enjeux de politiques économiques. ● La sélection d'un nombre restreint d'étudiants garantit la formation d'auditeurs choisis parmi des professionnels de haut niveau.
<i>Ce qui fonctionne moins bien</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● En raison du nombre très limité de places disponibles (une trentaine d'auditeurs sélectionnés sur plus de 200 candidats par an), le GPE ne permet pas la formation d'une population véritablement importante de cadres de haut niveau. ● Ce programme n'étant pas ouvert aux cadres anglophones de la sous-région, elle réduit quelque peu les horizons en termes d'apprentissage et d'ouverture sur la région et le monde, ● La prédominance des compétences quantitatives au moment de la sélection pourrait être complétée avec la prise en compte de connaissances plus analytiques.
<i>L'avenir du Master</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● L'augmentation constante du nombre de candidatures chaque année est la preuve de la viabilité et de la dynamique du GPE.
Sources	
<i>Personne interrogée</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Entretien réalisé le 18 février 2019 avec le Professeur Mama Ouattara, directeur du master Gestion de politiques économiques d'Abidjan.
<i>Liste des principaux documents consultés</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Page d'accueil du master GPE : http://gpe-afrique.net/gpe/welcome/pages/8 ● Dossier d'information de la campagne de recrutement pour la promotion 2018-2019 : http://gpe-afrique.net/MONTURE-RECRUTEMENT-WEB.pdf ● Article de presse sur la cérémonie de remise des diplômes de la 18^{ème} promotion du GPE : https://www.supmagci.com/cote-divoire-economie-32-ivoiriens-diplomes-du-programme-gpe-abidjan%EF%BB%BF/#.XG2IfNG2xp8

Master en Développement, parcours « Management de projets » de l'Université Senghor d'Alexandrie

Parangon n°3	
Présentation du Master	
<i>Genèse</i>	Fondée en 1990 , l'Université Senghor d'Alexandrie est née d'une initiative de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement des pays francophones lancée à Dakar en 1989. Elle a été créée dans le but de former des cadres francophones de haut niveau pour le développement, issus des administrations publiques et des entreprises du

	<p>secteur privé de pays du Sud. En 2019, ouvrira la 17^{ème} promotion du Master en développement.</p> <p>À ses débuts, l'Université s'organise autour de trois départements : « Administration et Gestion » (rebaptisé « Management » en 2018), « Santé » et « Environnement ». Un quatrième département consacré à la « Culture » a été créé l'année suivante avec un parcours en gestion du patrimoine culturel.</p> <p>Les départements Management et Environnement ont été principalement mises en œuvre avec l'appui du Canada, par l'intermédiaire notamment de l'Université du Québec à Montréal.</p>
<i>Objectifs</i>	<p>L'université Senghor est une université francophone internationale à finalité professionnelle, au service du développement africain. Elle prépare aux métiers du développement.</p>
<i>Thématiques</i>	<p>Le Master en développement de l'Université Senghor comprend 8 spécialités dont les enseignements sont assurés par des professeurs provenant des grandes universités européennes, canadiennes, africaines ainsi que de plusieurs institutions internationales. Les spécialités proposées à la rentrée 2019 sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion du patrimoine culturel (département culture) 2. Management des entreprises culturelles (département culture) 3. Gouvernance et management public (département management) 4. Management de projets (département management) 5. Gestion des aires protégées et de la biodiversité (département environnement) 6. Gestion de l'environnement (département environnement) 7. Nutrition internationale (département santé) 8. Santé publique internationale (département santé)
<i>Modalités pédagogiques</i>	<p>Les cours du Master en développement sont réalisés dans le cadre d'un enseignement en présentiel, à l'exception de quelques cours en vidéoconférence, organisé sur une période de 18 mois dont un stage de 10 semaines. Ce stage, organisé l'année du Master 1, a généralement lieu dans le pays d'origine des étudiants, dans un pays d'Europe (France, Belgique principalement) ou dans un autre pays africain.</p> <p>La formation en Master 1 commence à la mi-septembre pour se terminer à la mi-mai. Elle est complétée par un stage de 10 semaines. L'année du M2, s'organise sur 8 mois de cours allant de la mi-septembre à la mi-mai. À partir de la rentrée 2019, le stage sera désormais prévu pour une période de 5 à 6 mois durant la deuxième année du Master, à partir de la fin du mois de février.</p> <p>Pour la spécialité en « Management de projets », les Unités d'Enseignement sont organisées de la manière suivante :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Semestre 1 : Techniques de rédaction et de présentation personnelle, Anglais, Certificat Informatique et Internet (C2I), État de droit, démocratie et développement, Francophonie et Mondialisation, Conduite des affaires (certificat IBDL), Conception et gestion de projet, Rôle et action de l'État, Décentralisation et développement local, Droit de l'OHADA, Entreprenariat et politiques de développement des entreprises, Projet de créativité ● Semestre 2 : Techniques de communication, Leadership, Marketing sociétal, Méthodologie de recherche et de synthèse documentaire, Semaine départementale, Modèles contemporains de management, Management de la qualité et de la performance, Management stratégique, Approche d'analyse des organisations, Modélisation de l'innovation, Projet de département ● Semestre 3 : Principes et bases de comptabilité, Économie du développement, Management interculturel, Gestion des risques de projets, Gestion financière, Planification et suivi opérationnel de projets, Management d'équipes de projets, Financement de projets, Gestion de projets internationaux, Marketing de projets, Évaluation de projets, Projet de spécialité <p>Semestre 4 : Stage (5 à 6 mois)</p>
<p><i>Dispositifs et méthodes d'enseignement spécifiques</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise en place d'une réforme pédagogique déjà inaugurée à Conakry et qui va être déployée sur tous les campus et à Alexandrie visant à développer une pédagogie innovante basée sur les études de cas, les exercices de mise en situation et la pédagogie inversée. ● En complément des cours, mise en place d'un espace projet en équipe de 6 crédits ECTS par semestre, organisation de rencontres régulières avec des acteurs économiques ou des personnalités, ainsi que d'ateliers pour développer des soft skills (communication, rédaction, présentation personnelle). ● Utilisation de techniques « peer to peer » pour que les auditeurs questionnent entre eux leurs projets et travaux de mémoire (sous la forme de speed-dating) et d'autres techniques pédagogiques (marche de la gratitude, ateliers libres-ensemble...) permettant aux auditeurs de développer des habilités, de mieux se connaître et de mieux connaître leurs pairs. ● Pour la formation à distance, utilisation de la plateforme « Moodle » avec des tuteurs qui suivent les activités des auditeurs tout au long de la formation. Ces tuteurs sont recrutés à chaque session en fonction de leur disponibilité et de leur connaissance de la matière. Chaque tuteur encadre 15 à 20 étudiants. ● Pour les Mooc dont le développement est en cours sur la plateforme « Objectifs2030 » ou « Fun », le tutorat est plus léger puisque ces plateformes reposent principalement sur les échanges entre auditeurs. Organisation de rencontres occasionnelles sous

	<p>forme de webinars et participation des intervenants aux discussions sur le forum.</p>
<i>Public</i>	<p>Les étudiants du Master en Développement de l'Université Senghor viennent de pays africains majoritairement francophones. Pour la promotion en cours, on dénombre 175 étudiants dont 20 du Burkina Faso, 19 du Togo. Le Sénégal, la Guinée, la Côte d'Ivoire et le Bénin comptent chacun 14 étudiants dans ce groupe. Viennent ensuite le Cameroun (13), la RDC (10), le Mali (8), le Tchad (8), le Niger et l'Égypte à égalité (7) et le Gabon (6).</p> <p>Les femmes représentent 33% du total des effectifs actuels (57 sur 175).</p>
<i>Localisation</i>	<p>Alexandrie, Égypte.</p> <p>L'Université Senghor a créé des campus internationaux dans différents pays d'Afrique.</p> <p>Les campus Senghor sont des partenariats avec des institutions qui hébergent des formations de l'Université Senghor et qui sont destinés à répondre à des besoins spécifiques exprimés par les partenaires. À ce jour, les formations proposées dans les campus sont principalement des master 2 mais de nouvelles offres plus courtes (Diplôme d'Universités ou Certificats) sont en cours de déploiement. Ce sont également des formations en présentiel. Selon les demandes, une ou plusieurs formations peuvent être organisées. Ainsi, un master 2 sur les transports urbains durables a été mis en place au Togo alors qu'une dizaine de masters sont proposés au Burkina Faso avec différents partenaires, dont l'Université Ouaga 2. En Côte d'Ivoire, des collaborations sont en cours avec l'institut supérieur des arts et de l'action culturelle ou encore la chambre de commerce. Au Sénégal, un master en Gestion des industries culturelles est organisé avec l'Université Gaston Berger de Saint-Louis et un autre sur le Management public avec l'Institut supérieur de Management, un grand établissement supérieur privé.</p> <p>Dans sa collaboration avec des acteurs variés, l'Université Senghor retient des institutions de référence dans les pays d'intervention. Les formations mises en place dans le cadre des campus se font dans des domaines considérés comme insuffisamment couverts par l'offre existante. Elles conduisent à des diplômes de l'Université Senghor et parfois des double-diplômes avec l'Université partenaire.</p> <p>Enfin, l'Université Senghor a une offre de formations en ligne (Master en gestion des systèmes éducatifs, DU en Sciences de l'information et des bibliothèques, DU en Éducation nutritionnelle, DU en Administration et Organisation du travail parlementaire) et commence à déployer une offre de cours en ligne ouverts et massifs (Enjeux du développement durable ; paix et sécurité en Afrique francophone).</p>

<p><i>Modalités de sélection</i></p>	<p>Pour la rentrée prochaine, peuvent être candidates les personnes remplissant les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • être titulaire d'une licence (bac+3) ou d'un diplôme équivalent ; • faire état d'une expérience professionnelle pertinente d'un an au minimum dans le public ou le privé ; • être âgé de moins de 36 ans au 1er septembre 2019 pour prétendre à une bourse de l'Université. <p>La candidature au Master en développement de l'Université Senghor s'organise en trois phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans un premier temps, un dossier de candidature doit être rempli en ligne comprenant notamment l'exposé des motivations du candidat à rejoindre l'université Senghor. Environ 3875 candidatures ont été enregistrées lors de la présente campagne (3080 à la précédente). • Dans un second temps, les candidats sélectionnés à l'issue de l'étape précédente, seront invités à passer une épreuve écrite. En moyenne, 1 500 étudiants participent aux épreuves écrites. • Dans un troisième temps, les candidats admissibles à l'étape précédente sont convoqués à un entretien oral avec un représentant de l'Université Senghor. 600 à 700 étudiants participent à cet entretien.
<p><i>Soutien financier pour les étudiants</i></p>	<p>Pour l'année 2019-2020, l'université Senghor offre une bourse de frais de vie à 120 lauréats (dont au moins la moitié à des femmes) qui devront s'acquitter des droits d'inscription administrative uniquement, d'un montant de 350 € par année de Master.</p> <p>Pour une quarantaine de candidats placés en liste complémentaire, il est proposé de bénéficier du même traitement moyennant une contribution financière de 3000 € par année universitaire. Mais la formation est gratuite pour tous. Le nombre de bénéficiaires des bourses de frais de vie s'élevait à 110 en 2015 et 117 en 2017.</p> <p>Jusqu'en 2018, les frais relatifs aux stages étaient pris en charge par l'Université Senghor. À partir de 2019, seuls les billets d'avion seront remboursés. Il est attendu que les indemnités puissent être obtenues auprès des institutions d'accueil des étudiants.</p>
<p><i>Rôle des bailleurs de fonds</i></p>	<p>Le financement du Master provient des États membres de la Francophonie : la France, le Canada, la Fédération de Wallonie-Bruxelles, la Suisse, le Québec et l'Égypte dans l'ordre décroissant de contribution.</p>
<p><i>Moyens humains</i></p>	<p>Chacun des départements de l'Université Senghor est géré par un Directeur appuyé dans ses tâches par un.e assistant.e</p>

	<p>administratif.ve chargé.e notamment de toute la logistique (billets d'avion, hébergement, etc.). Les directeurs de département sont des personnels permanents de l'Université.</p> <p>Les enseignants intervenant dans le cadre du Master de l'Université Senghor sont des professionnels provenant des grandes organisations spécialisées telles que l'Organisation mondiale de la santé, l'institut national de l'audiovisuel, France 24, RFI, OMS ainsi que des universitaires.</p> <p>L'Université Senghor privilégie les intervenants à même de partager leur expérience professionnelle et leur connaissance du continent africain. Ils viennent en mission pour une semaine, parfois deux. Sur la plupart des campus, les enseignements sont délivrés en cours du soir pour permettre à des salariés de suivre ces formations.</p> <p>Il existe un conseil académique pour chaque département. Ce conseil est composé de deux responsables dont un provenant du Nord et un autre du Sud.</p> <p>Dans les Campus Senghor le corps professoral se compose à 30-40% d'intervenants internationaux (généralement de la sous-région) et à 60-70% de staff national.</p>
<p><i>Moyens financiers</i></p>	<p>Les contributions des États-membres finançant la formation représentent 60% du budget total. Les droits d'inscription des étudiants couvrent en partie le reste de ce budget à côté des revenus générés par les campus internationaux ainsi que les projets et partenariats.</p>
<p>Retour sur expérience</p>	
<p><i>Ce qui fonctionne bien</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Espace de rencontre des cadres francophones africains du privé et du public • Enseignants venant des meilleures institutions d'enseignement et de recherche francophones du monde. • Formations accréditées par le Cames et le Conseil Suprême des Universités en Égypte. • Les « Senghoriens » bénéficient d'une triple expérience d'interculturalité. D'abord, ces étudiants issus d'une vingtaine de pays font l'expérience de rencontres, de solidarité et d'amitiés avec les cultures d'origine de leurs camarades. Ensuite, le contact avec le monde arabe s'opère lors d'un séjour de longue durée en Égypte où ils découvrent une autre Afrique et d'autres formes de religiosité. Enfin, la diversité du corps professoral facilite une réelle ouverture sur le monde. • Existence d'un vaste réseau d'Alumni estimé à 2.500 personnes. Ces alumni sont en contact via des associations très dynamiques dans certains pays, en particulier au Bénin et au Sénégal. Réseau d'anciens formé de personnalités influentes : ministres, directeurs d'agences

	nationales de l'environnement, cadres d'institutions sous régionales et d'OI (UEMOA, OMS, etc.)
<i>Ce qui fonctionne moins bien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les étudiants bénéficient d'un seul cours d'anglais • L'association internationale des diplômés de l'Université Senghor (AIDUS) existe mais elle est peu active à l'heure actuelle. Le plan d'actions de l'Université prévoit de la relancer.
<i>L'avenir du Master</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de la délocalisation des formations de l'Université Senghor dans différentes universités d'Afrique francophone. • Sur le plan de la pédagogie, les équipes de direction organisent une transition d'une pédagogie transmissive à des méthodes plus actives d'enseignement. • La Direction souhaite renforcer les partenariats avec les grands acteurs de la coopération internationale et diversifier l'offre de formation.
Sources	
<i>Personnes interrogées</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien réalisé le 18 février 2019 avec Thierry VERDEL, recteur de l'Université Senghor d'Alexandrie et Jean-Dominique ASSIÉ, directeur des campus et des partenariats de l'Université Senghor d'Alexandrie.
<i>Liste des principaux documents consultés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Page web du parcours « Management » du Master : http://www.usenghor-francophonie.org/services/management/ • Appel à candidatures pour la rentrée 2019 : https://bf.ambafrance.org/Appels-a-candidatures-de-l-Universite-Senghor • Offre de bourses de l'Agence universitaire de la francophonie pour les futurs étudiants : https://www.auf.org/nouvelles/actualites/luniversite-senghor-offre-110-bourses-pour-le-prog/

PROTOCOLE DE COLLECTE (ENQUÊTE ET ENTRETIENS REGARDS CROISÉS)

L'enquête par questionnaire

Objectifs

L'objectif de l'enquête en ligne auprès des anciens étudiants du MOPP/MODEV (2007-2017) était de :

- Vérifier l'acquisition de connaissances et de compétences par les étudiants et leur mise en pratique ;
- Comprendre si le Master a contribué au renforcement des capacités des organisations d'origine des étudiants ;
- Observer le développement des liens entre les mastériens, leurs structures d'origine et l'AFD.

Cette enquête permettait de compléter l'enquête lancée en mai 2018 par l'AFD.

Passation du questionnaire

Quadrant Conseil s'est appuyé sur la base de données 2007-2017 pour la passation du questionnaire. Cette base recense les 409 étudiants de la promotion 2007-2008 à la promotion 2017-2018. En vue d'augmenter le taux de répondants à l'enquête, **un questionnaire avec un lien et un message personnalisé** a été envoyé à l'ensemble des 409 adresses mails (dont 38 se sont révélées être invalides).

Le questionnaire était conçu pour une durée de **15 minutes**.

Des questions supplémentaires ont été adressées aux étudiants de la promotion 2017-2018 ayant suivi les cours à distance en e-learning ainsi qu'aux étudiants des quatre dernières promotions (2014-5, 2015-6, 2016-7 et 2017-2018) sur leurs attentes vis-à-vis des différents modules.

MODALITÉS DE PASSATION

L'enquête a été mise en ligne et diffusée par Quadrant Conseil. Les premiers mails de sollicitation ont été envoyés aux étudiants le 8 novembre 2018. Trois relances ont été effectuées les 15, 22 et 27 novembre, et un message annonçant la clôture du questionnaire envoyé le 30 novembre. La progression du nombre de répondants est représentée dans la figure ci-dessous :

Figure 15 : Suivi de la progression des répondants à l'enquête et relances successives



Représentativité de l'enquête

NOMBRE DE REPONSES A LA CLÔTURE DE L'ENQUÊTE

L'enquête a été clôturée le mardi 4 décembre 2018. **207 répondants** ont ouvert le questionnaire d'enquête et **196 répondants** l'ont terminé³⁰.

Pour rappel, la base de données initiale comptait 409 adresses mails, mais 38 adresses mails n'étaient plus valides. Par conséquent **371 adresses mails ont accusé réception** du lien vers l'enquête par questionnaire. Ainsi :

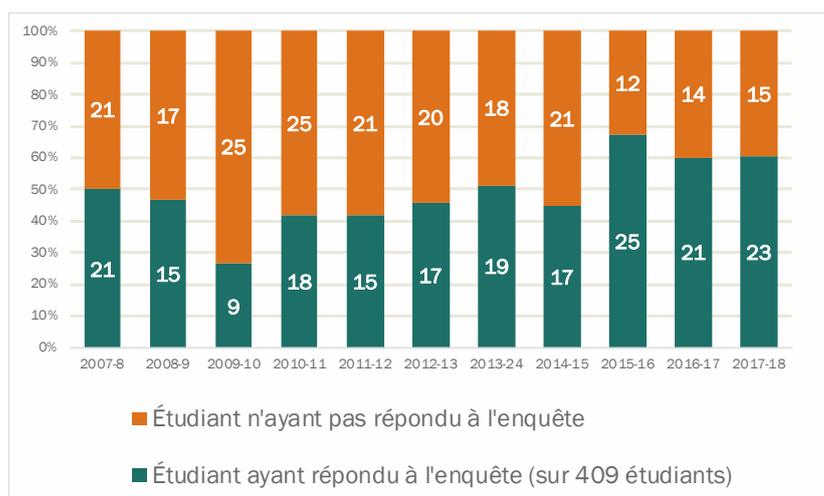
1. **Le taux de réponse à l'enquête est de 57 % (207 sur 371).**
2. **51 % des étudiants du master ont répondu à l'enquête (207 sur 409).**

PROFIL DES RÉPONDANTS

Par promotion

Une promotion moyenne du Master MODEV compte environ 37 étudiants. En moyenne, **18 étudiants par promotion ont répondu au questionnaire d'enquête**. Chaque promotion est représentée dans les réponses à l'enquête par au moins 15 étudiants (hormis la promotion 2009-10, représentée par 9 étudiants).

Figure 16 : Comparaison des répondants à l'enquête avec l'ensemble des étudiants, par promotion



Il existe une légère différence de représentativité entre les 5 promotions les plus récentes (21 réponses en moyenne) et les 5 promotions les plus anciennes (16 réponses en moyenne).

Par pays

³⁰ Parmi les 11 répondants n'ayant pas terminé le questionnaire, 8 ont renseigné moins de 30 % des questions, et 3 autres ont renseigné de 46 % à 72 % des questions.

Figure 17 : Représentativité des répondants à l'enquête pour les pays comptant 10 étudiants ou plus³¹

PAYS	Nombre d'étudiants MODEV	Étudiant ayant répondu à l'enquête	Taux de réponse à l'enquête
CÔTE D'IVOIRE	33	20	61%
MAROC	32	19	59%
TUNISIE	31	11	35%
SÉNÉGAL	30	16	53%
MADAGASCAR	29	14	48%
BURKINA FASO	28	19	68%
ALGÉRIE	24	12	50%
TOGO	22	11	50%
BÉNIN	21	11	52%
CAMEROUN	21	12	57%
VIETNAM	13	6	46%
GUINÉE	11	5	45%
MALI	11	8	73%
CENTRAFRIQUE	10	4	40%

Le taux de réponse moyen des 14 pays les plus représentés est de 53 %.

Parmi les 14 pays comptant le plus d'étudiants au MODEV, le taux de réponses à l'enquête varie entre 35 % et 73%. 9 pays sur 14 ont un taux de réponse supérieur à 50 %.

Les étudiants burkinabés et maliens se sont les mieux mobilisés (68 % et 73 % respectivement) tandis que les étudiants centrafricains et tunisiens ont un taux de réponse à l'enquête égal ou inférieur 40 %.

Répartition des répondants par genre

L'échantillon de répondants à l'enquête est composé de **30 % de femmes et 70 % d'hommes**³².

Limites

Environ 10% d'adresses mails (38) des 409 étudiants étaient invalides. 38 étudiants ont donc été écartés *de facto* des répondants à l'enquête. À ces 10 % s'ajoutent un pourcentage inconnu « d'adresses dormantes », qui accusent réception des invitations, mais qui ne sont plus utilisées par les étudiants.

La campagne d'entretiens regards croisés

Objectifs

L'entretien regards croisés permet de mieux comprendre et intégrer les réalités vécues par différents protagonistes au cours d'une discussion ciblée. Chaque « regards croisés » fait l'objet :

- D'un entretien avec un étudiant

³¹ Ces pays représentent plus de 75% des effectifs du MODEV.

³² Les bases de données du MODEV ne contenant pas l'information sur le genre, il n'est pas possible de se prononcer précisément sur la représentativité de l'enquête par rapport au genre. Les membres du comité de pilotage estiment cependant que les promotions sont généralement composées d'un tiers de femmes, ce qui semble bien correspondre avec le taux de répondantes à l'enquête.

- D'un entretien avec un membre de la structure d'origine de l'étudiant

Déroulement

Une série de 14 entretiens « regards croisés » (soit 28 entretiens au total) ont été réalisés en janvier 2019 avec des binômes constitués d'anciens étudiants du MODEV et d'un de leur supérieur hiérarchique au sein de leur organisation d'accueil. Ces entretiens ont été réalisés séparément, pendant 1 heure environ avec l'étudiant, puis pendant 30 minutes environ avec le supérieur hiérarchique.

Sur l'échantillon des 207 répondants à l'enquête, 60 adresses ont été tirées au sort afin de réaliser les 14 entretiens regards croisés avec les premières réponses à nos sollicitations. En effet, les entretiens « regards croisés » visaient notamment d'approfondir les réponses à l'enquête données par les étudiants.

Représentativité des entretiens regards croisés

PROFIL DES RÉPONDANTS

Par promotion

Les entretiens regards croisés ont mobilisé :

- 5 étudiants (et leurs supérieurs hiérarchiques) issus la dernière promotion 2017-18
- 1 étudiant (et son supérieur hiérarchique) issu de la promotion 2016-18
- 4 étudiants (et leurs supérieurs hiérarchiques) issus de la promotion 2015-16
- 2 étudiants (et leurs supérieurs hiérarchiques) issus de la promotion 2014-15
- 1 étudiant (et son supérieur hiérarchique) issu de la promotion 2012-13
- 1 étudiant (et son supérieur hiérarchique) issu de la promotion 2009-14

Par pays

Les structures concernées par les entretiens regards croisés sont situées :

- En Côte d'Ivoire : 2 structures
- Au Mali : 2 structures
- Au Niger : 2 structures
- Au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée, à Madagascar, au Mozambique, au Rwanda et au Togo : 1 structure respectivement.

Répartition des répondants par genre

Dans le cadre des entretiens regards croisés, 6 femmes et 8 hommes ont été mobilisés.

Par type de structure

Les structures représentées dans le cadre des entretiens croisés sont :

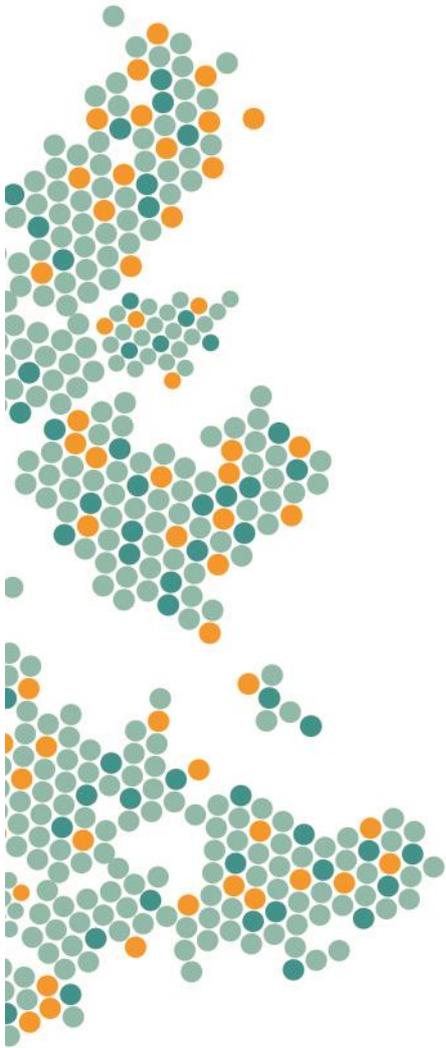
- 7 administrations publiques nationales (ministères, agences)
- 2 administrations publiques locales
- 2 entreprises publiques

- 1 banque de développement
- 1 association ou ONG
- 1 institution supranationale ou communautaire

Limites

La sélection des étudiants pour les entretiens croisés a été réalisée par tirage au sort dans l'échantillon des 207 étudiants ayant répondu à l'enquête. Deux limites en découlent :

- Premièrement, l'échantillon ne prend pas en compte les étudiants n'ayant pas répondu à l'enquête.
- Deuxièmement, il ne s'agit pas d'une méthode d'échantillonnage par quota qui, comme souhaitée lors de la phase de cadrage, aurait permis de cibler de façon précise: l'origine géographique, le type de structure, l'année de promotion et le genre. La spécificité des entretiens « regards croisés » fait que certains supérieurs hiérarchiques n'étaient plus disponibles en 2019. Il a donc été décidé de tirer au sort 60 adresses sur les 207 répondants à l'enquête afin de réaliser les 14 entretiens regards croisés avec les premières réponses à nos sollicitations. Le principal profil que nous aurions souhaité mobiliser et qui ne l'a finalement pas été dans le cadre des entretiens regards croisés est celui d'étudiants travaillant en Afrique du Nord (Maroc, Algérie, Tunisie).



QUADRANT
CONSEIL

5bis, rue Martel
75010 Paris - France
+ 33 (0)1 84 17 89 49
www.quadrant.coop

