

# DÉPARTEMENT COOPÉRATION BILATÉRALE ET MOBILISATION DE L'EXPERTISE - CBME

## PÔLE RELATIONS EXPERTS - REX



La mise en œuvre du dispositif d'expertise technique internationale est assurée grâce à l'appui de l'ensemble des services d'Expertise France : les départements sectoriels, la direction de la sûreté, la direction des ressources humaines, et en particulier le pôle mobilité internationale.

L'équipe du pôle REX remercie l'ensemble des collègues mobilisés pour leur soutien et la qualité de notre collaboration.

Ce rapport n'aurait pas pu être réalisé sans les contributions volontaires des experts qui y ont participé et sans le renfort apprécié d'Hana BEN YOUNES, de Gwenola BRAUD et d'Aurélié COLLADON.

# RAPPORT D'ACTIVITÉ - 2021



## 2021, une année charnière pour notre réseau !

*L'année 2021 a marqué un tournant pour le développement du réseau d'experts techniques internationaux gérés par Expertise France.*

*Fin 2020, le Conseil présidentiel pour le développement a décidé du doublement du nombre d'experts d'influence pilotés par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et déployés par notre agence. Cette décision marque l'attachement, au plus haut niveau de l'Etat, à ce*

*réseau d'experts très qualifiés mis à la disposition de nos partenaires (Etats, organisations internationales et régionales, instituts de recherche, universités, think tank, etc.). Elle matérialise la volonté de renforcer notre présence dans des secteurs stratégiques comme la santé ou le développement durable ; d'investir de nouveaux secteurs comme les innovations technologiques ou la préservation du patrimoine, et de travailler avec de nouvelles institutions et dans des nouvelles géographies en réponse aux principaux enjeux d'un monde en mouvement.*

*La montée en puissance attendue, à la fois quantitative et qualitative, pousse nos équipes à s'adapter, à développer leurs compétences et à s'organiser de manière à relever ce défi. Le pôle Relations Experts, en charge de la gestion du dispositif ETI, a engagé une réflexion collective afin de mieux répondre aux attentes de nos commanditaires, de renforcer nos capacités à recruter les meilleurs experts dans les délais attendus, d'améliorer la qualité de l'accompagnement et du suivi des missions sur le terrain et de renforcer la fiabilité de nos outils de redevabilité.*

*Expertise France mesure l'importance de ce réseau et l'engagement de nos experts sur le terrain que nous entendons valoriser encore davantage. C'est dans cet objectif que nous avons voulu présenter ce premier rapport d'activité de l'agence, consacré exclusivement aux ETI. Il permet de mesurer la diversité des interventions tant sur le plan technique que géographique mais également d'entrevoir le niveau de technicité de certaines missions et la proximité entretenue avec nos partenaires et les réalités du terrain.*

*Ce rapport est une première étape dans la dynamique de valorisation que nous souhaitons engager et portera, j'en suis certain, une plus grande mobilisation de nos expertises partout dans le monde. Nous poursuivrons nos efforts en multipliant les initiatives en ce sens. 2022 sera notamment marquée par l'organisation des premières « Journées des Experts Techniques Internationaux ». Nous mettrons également à disposition de nos experts et des administrations de nouveaux moyens numériques pour renforcer les liens de notre communauté. Enfin l'intégration d'Expertise France au sein du groupe AFD nous permettra d'assurer encore mieux la continuité entre le travail au quotidien de nos experts et les priorités françaises de développement dans nos pays partenaires.*

**Jérémie PELLET**  
Directeur général

## Sommaire

Le pôle REX - Notre mission	2
Le réseau d'experts dans le monde	3
Le réseau d'experts d'influence piloté par le MEAE	5
Le pôle REX - Notre métier	6
Le pôle REX - Notre organisation	10
Continuum éducatif, culture et communication	11
Santé, développement durable et innovations technologiques	14
Gouvernance	18



Au sein du département Coopération Bilatérale et Mobilisation de l'Expertise (CBME) – département transversal qui intervient sur l'ensemble des secteurs et des géographies de la coopération technique – le pôle REX assure la gestion des experts détachés auprès de nos partenaires étrangers : ministères, administrations centrales, centres de recherche, universités, organisations internationales, Commission européenne, etc. Leur déploiement répond à une commande publique et un dialogue amont entre les bénéficiaires de cette expertise et nos commanditaires. Leur mobilisation au sein de l'agence est complémentaire de l'action des chefs de projets, coordinateurs de programmes et autres experts déployés par les départements sectoriels de l'Agence dans le cadre des projets de coopération qu'ils développent et mettent en œuvre.

Depuis 2016 – année du transfert de la gestion des Experts Techniques Internationaux par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères à Expertise France - notre structuration n'a cessé de se renforcer pour répondre à l'accroissement du volume de notre commande publique et à la diversification de nos commanditaires (DGM, Centre de crise et de soutien du MEAE, DG trésor, collectivités territoriales, AFD, etc.). Deux éléments qui confirment la pertinence du mandat d'animation qui nous est confié. En effet, à mesure que le réseau se développe, qu'il se diversifie, il devient de plus en plus essentiel de faciliter le dialogue, la réflexion et l'interaction avec et entre les experts pour les renforcer individuellement et accroître l'efficacité collective de notre réseau.

Pour mener à bien notre mission, le principal enjeu reste cependant la mobilisation de l'expertise. Les nouveaux secteurs de coopération, l'élargissement des géographies, les profils recherchés de plus en plus pointus et la grande variété des institutions d'accueil nécessitent de travailler activement sur le développement de réseaux, la construction de partenariats, de meilleurs canaux de diffusion pour mieux cibler et faire connaître nos offres, et de travailler en amont sur les opportunités à venir.

Le pôle REX, en étroites concertations avec nos collègues des départements sectoriels, notre direction des ressources humaines, notre direction de la sûreté, et nos collègues conseillers régionaux, précieux relais sur le terrain, entretient des relations au quotidien avec les experts, les institutions auprès desquels ils sont déployés, nos ambassades, les administrations centrales, et les agences de l'AFD. Ces interactions se poursuivront et se renforceront pour accroître la connaissance et la valorisation de nos experts sur le terrain.

**Antonin Cœur-Bizot**  
Directeur du département  
Coopération Bilatérale et Mobilisation de l'Expertise

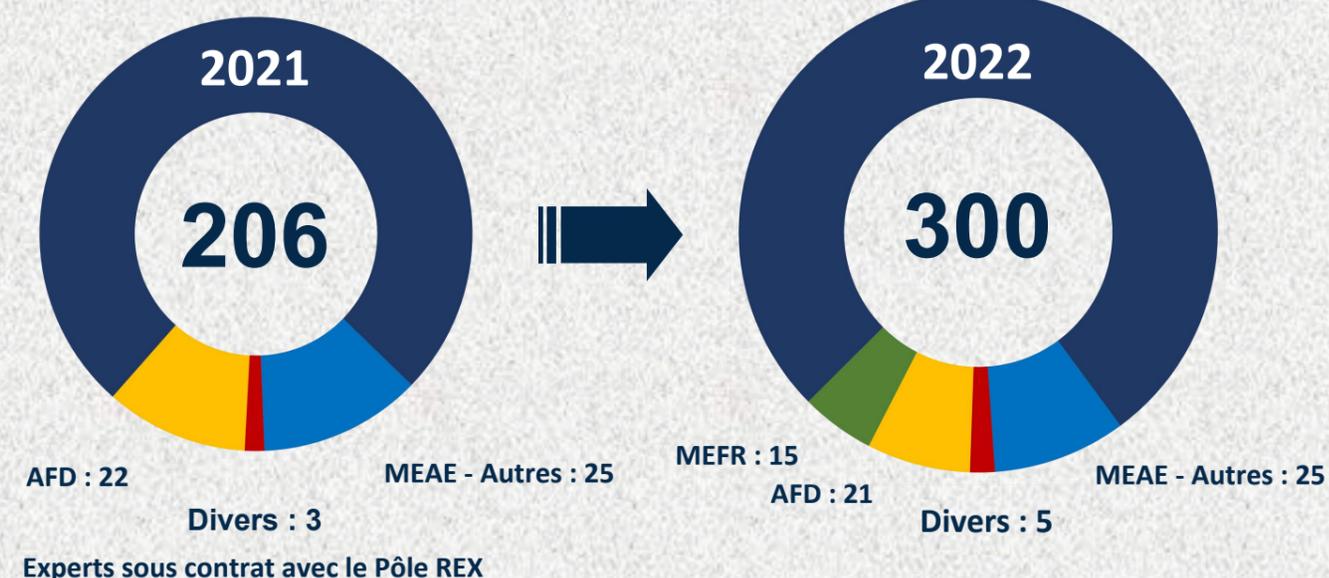
# Le pôle REX - notre mission

Au sein du département Coopération bilatérale et mobilisation de l'expertise (CBME), le pôle Relations Experts (REX) assure le recrutement, le déploiement et le suivi d'experts techniques internationaux (ETI) à la demande du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), du ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance (MEFR), du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), de l'Agence française de développement (AFD), et de plusieurs régions de France et instituts de recherche nationaux.

En 2021, 206 experts gérés par le pôle REX ont été sous contrat avec Expertise France, ils devraient être plus de 300 en 2022. Cette évolution attendue montre l'effort significatif réalisé par l'équipe du pôle. En effet, une grande partie de ces experts a été sélectionnée au cours de cette année !

MEAE - Réseau d'Influence : 156

MEAE - Réseau d'Influence : 232



NOS COMMANDITAIRES

## Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

La gestion du réseau d'experts d'influence, pilotée par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères est mis en œuvre par le pôle REX. Par ailleurs, le Ministère confie ponctuellement à Expertise France la gestion d'experts nationaux (français) détachés auprès de l'Union européenne (END). D'autres experts peuvent être déployés à la demande de services du Ministère : Centre de crise et de soutien (CDCS), Centre d'analyse, de prévision et de stratégie (CAPS).

## Ministère des Finances, de l'Economie et de la Relance

En 2021, le MFER a confié à Expertise France la mise en place d'un réseau d'experts dédié. Ce réseau devrait compter entre 45 et 50 experts sur le terrain d'ici 2024. Le pôle REX lancera les premiers recrutements dès le début de l'année prochaine.

## Agence française de développement

L'Agence française de développement a recours à Expertise France pour accompagner ses projets et programmes sur le terrain. Le pôle REX assure le recrutement, le déploiement et le suivi d'experts dès lors qu'il est attendu d'eux un travail autonome, en lien direct avec les maîtrises d'ouvrage sans que le pilotage technique de leur mission ne soit assuré par Expertise France.

## Instituts de recherche, Collectivités territoriales, etc.

Les régions Ile-de-France, Nouvelle aquitaine, l'Agence nationale de recherches sur le sida et les hépatites virales, l'Institut Pasteur font aussi appel à Expertise France pour déployer des experts sur le terrain.



## Experts d'influence !

Experts qualifiés et expérimentés, spécialistes dans leur domaine d'intervention et pleinement autonomes dans la réalisation de leur mission, ils sont mis à disposition de partenaires (autorités politiques et administratives, organisations internationales ou régionales, think-tank, etc.) pour apporter leurs conseils dans la durée (plusieurs années). Dans certains cas, ils peuvent être en situation de diriger ou de codiriger une institution binationale (Recteurs d'université, Directeurs d'un centre de recherche, etc.). Intégrés au réseau de coopération et d'influence français, ils sont, en lien quotidien avec les partenaires, les promoteurs des concepts, des normes, des approches, des solutions et des savoir-faire inspirés, promus et/ou développés par la France !

## Experts nationaux détachés !

Administrateurs, spécialistes sectoriels, ils sont mis à la disposition des services de la Commission européenne à Bruxelles ou dans les Délégations de l'Union européenne dans le monde.

## Assistants à la maîtrise d'ouvrage!

Spécialistes sectoriels, des procédures, de la planification et de la gestion de projets et/ou de l'audit et du contrôle, ils accompagnent, renforcent les maîtrises d'ouvrage pour la mise en œuvre de projets financés par l'AFD. Prochainement, ces experts seront intégrés à l'offre groupe AFD afin de proposer aux partenaires un accompagnement adapté et négocié au regard de leurs capacités et de leurs besoins spécifiques. Et ainsi, leur permettre d'assurer pleinement la maîtrise d'ouvrage de leurs projets tout en renforçant leurs capacités à le faire dans les conditions attendues.

## Directeurs, animateurs de recherche!

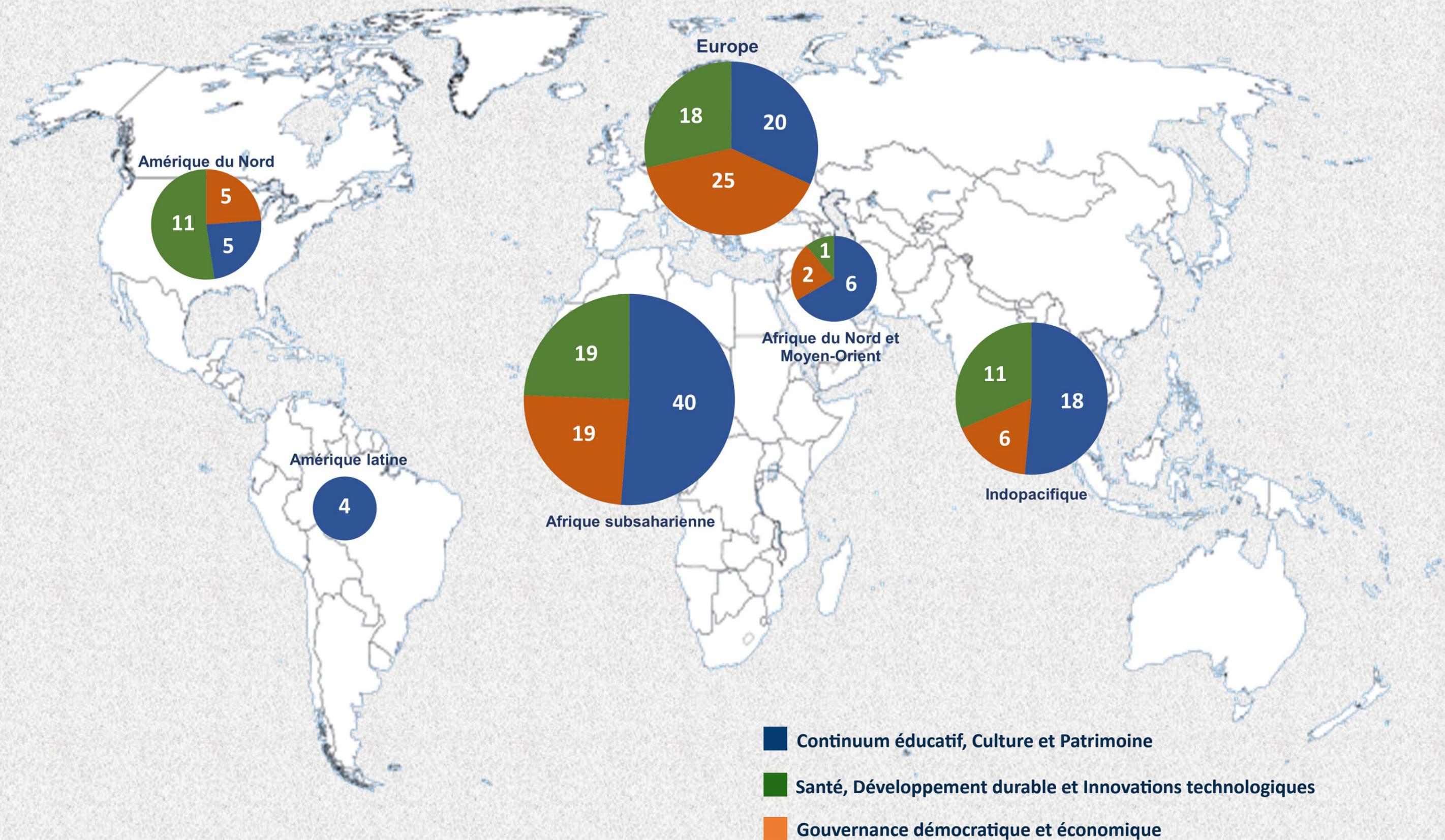
Chercheurs, Professeurs, Médecins épidémiologistes, etc., ils participent, encadrent des programmes de recherche dans des institutions partenaires d'Instituts de recherche français ou étrangers.

## Responsables de projets

Acteurs de terrain reconnus, ils développent des projets de coopération institutionnels et/ou opérationnels avec et pour le compte de leur commanditaire en relation directe avec les partenaires sur le terrain (projets de développement, coopération décentralisée, etc.).

NOS EXPERTS

# Le réseau d'experts dans le Monde

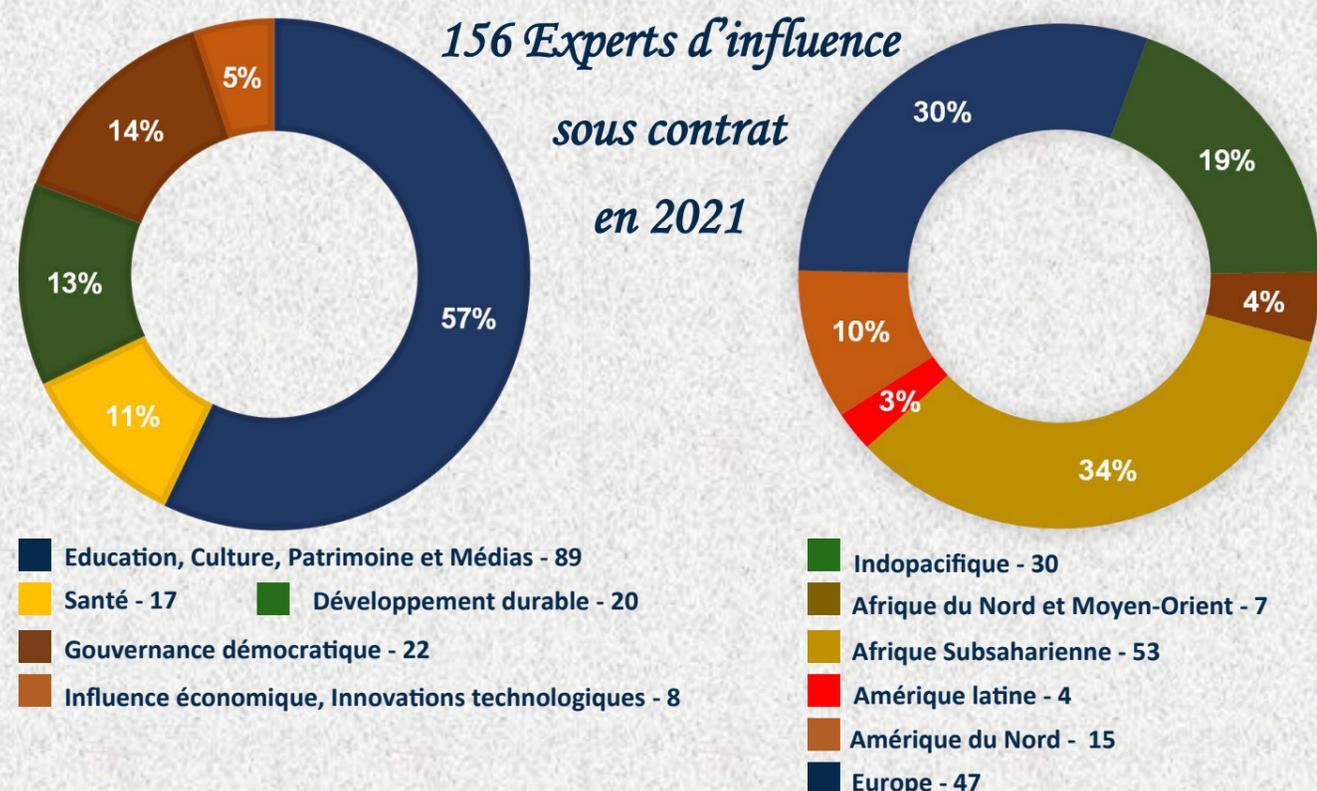


Le réseau d'experts internationaux recrutés, déployés, suivis à la demande de nos commanditaires comptait 206 experts sous contrat en 2021. Ce nombre doit sensiblement évoluer dans les deux années à venir pour assurer le doublement des effectifs du réseau d'influence, la mise en place du réseau piloté par la Direction générale du trésor, le renforcement des activités en lien avec l'Agence française de développement et notre volonté de continuer de répondre aux besoins de partenaires en terme de déploiement d'expertises (MESRI, collectivités territoriales, etc.).

## 2021, une année de changement !

En 2021, le réseau d'experts déployés sur le terrain reste fortement marqué par les secteurs et les géographies traditionnelles de la coopération française qui le constituaient lors du transfert de sa gestion à Expertise France.

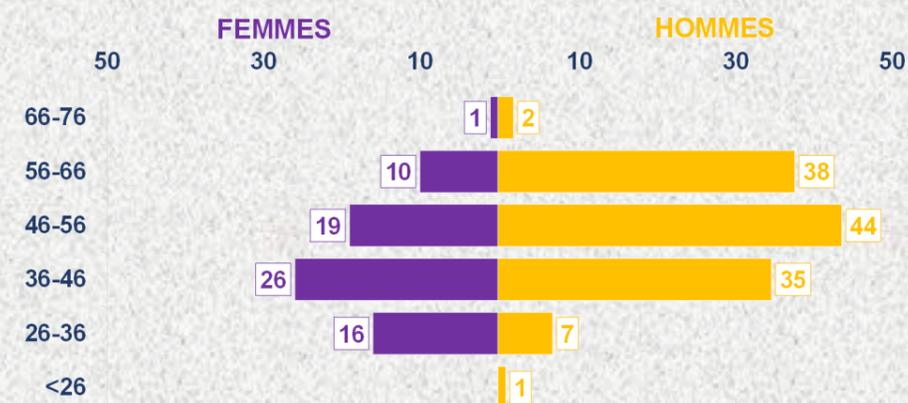
Si, les évolutions impulsées par nos commanditaires qui conduiront à sensiblement le transformer dans les années à venir restent peu perceptibles dans la cartographies des missions en cours, notre équipe s'est mobilisée cette année pour le recrutement d'experts dans des secteurs innovants et de nouvelles géographies qui le transformeront fortement dans les prochains mois !



## Renouveler et féminiser le réseau d'experts !

L'égalité entre les femmes et les hommes est une priorité affirmée au sein d'Expertise France matérialisée notamment par le développement de nouveaux outils (formation, accompagnement des directions opérationnelles, etc.). Fortement marqué par son histoire, le réseau d'experts reste encore très masculin.

Le développement du réseau - la création de postes en grand nombre - offre une opportunité pour le faire évoluer sensiblement dans une perspective de renouvellement et de féminisation du vivier. Dès 2022, le pôle REX se dotera d'outils d'analyse qui permettront de mieux appréhender la prise en compte des candidatures féminines et d'évaluer dans quelles mesures celles-ci sont, à qualification et expérience égales, justement valorisées.



Répartition des effectifs par classes d'âge et par genre en 2021

En 2021, 75 % des experts sous contrat étaient des experts d'influence déployés sur le financement du MEAE. Le doublement des effectifs de ce réseau n'impactera pas fortement ce pourcentage. La diversification des commanditaires et le développement du réseau du ministère des finances, de l'économie et de la relance contribueront à maintenir cet équilibre.

# Le réseau d'experts d'influence piloté par le MEAE

Lors du Conseil présidentiel pour le développement tenu le 17 décembre 2020, il a été décidé de doubler le nombre d'experts techniques internationaux (ETI) déployés pour le compte du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères à échéance fin 2023. Cette annonce du Président de la République marque l'importance accordée à ce réseau et la volonté d'accroître l'influence française dans le monde en s'appuyant sur ce dispositif. Au-delà de la croissance du nombre d'ETI, il s'agit avant tout de renforcer notre présence, en particulier dans de nouveaux secteurs, géographies et institutions jugés stratégiques et prioritaires.

## Le pilotage stratégique

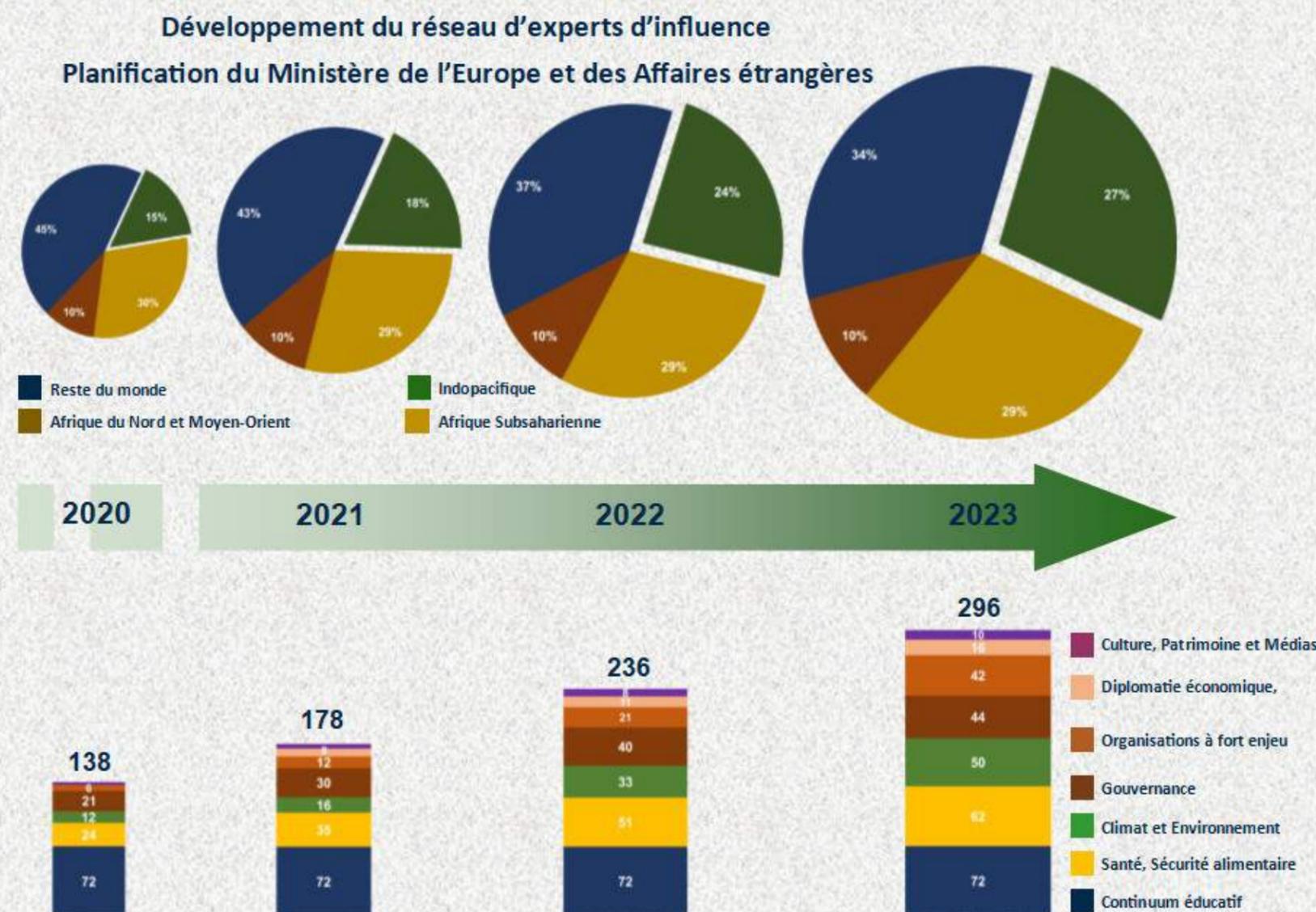
Le doublement des effectifs conduira à dénombrer environ 300 postes d'ETI gérés par Expertise France d'ici à fin 2023. La Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGM) du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères assure le pilotage stratégique de ce réseau. Elle effectue un travail de planification qui encadre la création des nouveaux postes. Cette réflexion programmatique a permis de définir une cartographie à la fois géographique et thématique, destinée à accompagner la montée en charge du réseau (plus de 150 créations entre 2021 et 2023), de façon à contribuer à la poursuite des objectifs de la politique de développement, d'influence et de diplomatie économique de la France, ainsi qu'à la mise en œuvre de nos priorités dans le champ des enjeux globaux.

En lien avec les postes diplomatiques et les directions concernées du ministère, la DGM organise à fréquence régulière des comités, au cours desquels chaque poste d'ETI fait l'objet d'une décision de maintien, suppression, redéploiement ou création, dans le respect de la planification établie. L'intérêt des postes est analysé notamment au regard d'un objectif d'influence, qui s'apprécie aussi bien à la lumière de leur activité que de leur positionnement. Le pilotage par l'administration centrale du Ministère s'accompagne par ailleurs d'un suivi renforcé de l'activité des experts par les ambassades dans les pays de déploiement.

## De nouveaux secteurs !

Face aux grands défis contemporains, le développement du réseau d'experts d'influence doit contribuer à la préservation des biens publics mondiaux, en renforçant la présence française dans des secteurs essentiels tels que la lutte contre le réchauffement climatique (12 postes en 2020, 50 en 2023) ou la santé et la lutte contre les pandémies (24 postes en 2020, une cinquantaine en 2023) par exemple.

Le dispositif ETI doit aussi permettre d'investir dans de nouveaux secteurs, jugés stratégiques, comme les innovations technologiques et le développement économique (6 postes en 2020, une cinquantaine en 2023), ou encore la culture et le patrimoine (une vingtaine postes en 2023).



## De nouvelles organisations !

Ces évolutions sectorielles conduisent également à un repositionnement du réseau sur le plan institutionnel, qui doit permettre de renforcer la présence française au sein d'organisations internationales et/ou régionales essentielles dans la gestion de problématiques mondialisées.

Ce repositionnement conduit également à déployer des experts dans de nouveaux types d'organisations qui contribuent à la définition des normes dans les secteurs émergents ou influençant la réflexion sur les grands défis en matière de régulation : think tanks, instituts de recherche, groupements d'intérêts économiques, etc.



## De nouvelles géographies !

Le réseau d'ETI est concentré dans les géographies historiquement prioritaires de la coopération française, notamment l'Afrique subsaharienne. Cette priorité forte sera maintenue, tandis que la nécessaire adaptation aux nouveaux équilibres géopolitiques et mondiaux se matérialisera en parallèle par un renforcement de l'investissement dans la zone indopacifique (15% des postes en 2020, 27% en 2023). Enfin, les déploiements conduiront à positionner autour du tiers des ETI au sein des organisations internationales et de leurs bureaux à travers le monde.

# Le pôle REX - notre métier

Pour répondre aux enjeux qui sont les nôtres, nous avons engagé une réflexion collective destinée à mieux appréhender notre rôle, notre mission, notre métier et de penser notre organisation pour répondre aux attentes de nos commanditaires, améliorer le service rendu aux experts et développer nos outils de redevabilité.

## RECRUTER

### *Identifier le bon expert !*

Chaque mission est une mission particulière, chaque recrutement réclame de comprendre avec exactitude les attendus, de mesurer qui, parmi les candidats, sera en capacité d'y répondre.

Les experts que nous recrutons s'engagent dans des missions de conseil qui, au-delà des compétences techniques indispensables, supposent des qualités relationnelles spécifiques dans un contexte interculturel, que nous devons apprendre à déceler chez les candidats.



## DEPLOYER

### *Maîtriser les contraintes !*

Chaque déploiement nécessite une attention particulière relative au cadre légal de la mission (nécessité d'un passeport de service, visa de travail, accord avec les organismes d'accueil, conditions de logement, de transports, etc.) sans oublier les questions de sécurité auxquelles nous attachons la plus grande attention.

### *Appréhender de nouvelles géographies !*

Le développement du réseau s'opère dans de nouvelles géographies qu'il nous faut apprendre à connaître. La volonté de la France de renforcer son influence dans la zone indopacifique notamment nous conduit à déployer des experts dans des pays où nous n'avons historiquement aucune activité, sans disposer de relais sur le terrain en dehors de l'appui indispensable des ambassades.



## ACCOMPAGNER

### *Maîtriser le contexte des missions !*

Le suivi et l'accompagnement des experts suppose de bien connaître le contexte de leur mission, l'environnement institutionnel dans lequel ils évoluent, l'histoire de leur organisme accueil, du réseau de coopération dans lequel ils sont intégrés.

### *À l'écoute !*

L'écoute et la disponibilité sont deux éléments essentiels pour assurer le meilleur suivi. Souvent isolés, les experts doivent savoir que nous sommes présents et prêts à les entendre. Notre position de neutralité par rapport aux attendus de la mission et aux interlocuteurs directs des experts nous place souvent en situation de médiation.

### *En appui aux experts !*

Au quotidien, nous nous attachons à répondre aux attentes et aux besoins des experts pour faciliter leur mission.



## ANIMER

### *Mobiliser !*

Par leur positionnement spécifique au sein des autorités partenaires, dans les organisations internationales, au cœur des lieux de décisions et par leur capacité d'analyse, les experts du pôle développent des compétences indispensables au réseau de coopération et d'influence qu'il est important de savoir mobiliser.

### *Valoriser !*

Par sa diversité thématique et l'étendue de son déploiement géographique, le réseau d'experts que nous animons représente un capital humain que nous devons valoriser.

### *Mieux recruter !*

Animer, c'est aussi développer les viviers d'experts, de partenaires institutionnels (ministères techniques, associations professionnelles, grandes écoles, etc.) pour accroître nos capacités de recrutement dans une perspective de diversification de nos réseaux, de rajeunissement et de féminisation.

C'est aussi répondre à la diversification des postes proposés dans des nouveaux domaines (innovations technologiques, culture et patrimoine, influence économique, enjeux climatiques, etc.) et de nouvelles géographies (Amériques, Indopacifique).

## RENDRE COMPTE

### *Une nécessité pour nos commanditaires et une exigence interne !*

Le développement du réseau d'experts et la diversification de nos commanditaires nous obligent. Dans le même temps, il s'agit de développer nos outils de redevabilité au service de nos différents commanditaires, de leur agenda, de leurs modalités de suivi technique et financier, tout en nous conformant aux outils de l'agence et du groupe.

# Le pôle REX - notre métier

L'année 2021 aura été une année charnière pour le développement du pôle REX. Les perspectives tracées par le doublement des effectifs du réseau d'influence, le développement dès 2022 du réseau du ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, notre intégration au groupe AFD forment autant de défis que nous nous devons de relever. Sur la base d'une définition commune de notre action, de notre métier nous entendons maîtriser notre développement au service de nos commanditaires et de notre réseau d'experts !

## RECRUTER

En amont du recrutement, nous devons savoir appréhender les attendus d'un poste, évaluer le contexte, les compétences souhaitées, déterminer les qualités à déceler chez les futurs candidats et savoir les hiérarchiser pour faire le bon choix.

### Chaque mission est spécifique !

Les missions gérées par le pôle ne se caractérisent pas par la nature de l'expertise au sens sectoriel mais par leur positionnement particulier. Le plus souvent, les experts que nous déployons sont des experts de haut niveau très expérimentés placés auprès d'une autorité ou d'un organisme dans une mission dite « d'influence ». Cette notion, entendue dans une acception large, suppose une capacité à proposer et à convaincre. Nos experts ne sont généralement pas en situation de décider comme pourraient l'être des chefs de projet, ils n'ont pas vocation à se substituer aux décideurs, mais doivent se placer à leur côté pour les accompagner. Ce cadre très peu normatif se décline dans les faits de façons très différentes en fonction des secteurs, des contextes et des autorités concernées. Il peut concerner des politiques publiques, des dispositifs légaux, normatifs ou réglementaires, des choix d'outils, de partenaires économiques, de modèles d'organisation, de formation, etc. Cependant, de nombreux postes échappent à cette logique dans des structures où nos experts exercent des fonctions de direction (Recteurs d'université, Directeurs d'institut de recherche, etc.)

### Sélectionner le bon expert !

Dans la réalité, chaque mission est spécifique et suppose une étude approfondie pour en comprendre les déterminants, les attendus et les qualités nécessaires pour la réussir. Les fiches de poste font l'objet d'une attention

particulière pour comprendre le contexte, le positionnement au sein de la structure d'accueil, les relations avec les services de l'Ambassade et les autres partenaires institutionnels, l'ordre des priorités, le profil recherché, etc. La dimension d'influence revendiquée par les commanditaires au niveau politique et stratégique n'est pas toujours énoncée dans les fiches de poste et entendue par les autorités partenaires qui accueillent nos experts. Au sein de l'équipe REX, nous apprenons à décoder ces éléments au niveau opérationnel qui est le nôtre pour réussir le premier objectif de notre mission, choisir le bon expert !

**La collaboration avec les Départements sectoriels de l'Agence est essentielle pour assurer la qualité des recrutements.**

**Nos collègues, spécialistes dans leur secteur de compétences, nous soutiennent pour décrypter les fiches de poste, étudier les CV et participent aux entretiens avec les candidats.**

### Chaque expert est un expert particulier !

Les experts que nous recrutons pour ces missions sont des spécialistes très expérimentés dans leur secteur. Souvent familiers de l'expatriation, les candidats que nous auditions présentent des profils et des parcours professionnels singuliers que nous devons confronter aux réalités de la mission. Notre équipe est jeune et généraliste. Ce décalage peut paraître un handicap a priori mais l'histoire du pôle démontre le contraire. Sans ambition particulière sur le plan des compétences techniques, nos chargés de projets adoptent une posture modeste sur ce plan qui leur permet d'évaluer les éléments indécélables sur le papier et pour autant essentiels. Pour cela, ils ont appris à développer

une relation particulière, propre au métier qu'ils exercent, qui ne repose pas sur la confrontation entre experts mais bien davantage sur le dialogue, la mise en confiance et la réflexion autour du contexte et des attendus de la mission. Si, les compétences professionnelles peuvent être évaluées dès le dépouillement des candidatures, la capacité de la personne à remplir la mission proposée, à entendre, à comprendre et à s'adapter au positionnement qui est attendu d'elle ne peut se révéler que durant les entretiens.

### Evaluer les savoir-être !

L'expertise que nous mettons en place suppose des qualités qui ne se confondent en rien avec les compétences professionnelles, le niveau d'expertise et les années d'expérience. Dans certains cas, ces arguments a priori favorables peuvent même jouer contre l'expert s'ils ne s'accompagnent pas de l'humilité, de la réactivité et de l'agilité indispensables pour réussir sa mission. L'expert doit être autonome dans son action et savoir rester discret. La relation de confiance que nous cherchons à construire, utile dès la phase de sélection, le restera tout au long de la mission si le candidat est retenu.

### Maîtriser le contexte et l'histoire des missions !

Si le pôle n'a pas vocation à piloter techniquement les experts durant leur mission, il doit les soutenir, les accompagner et les valoriser chaque fois que l'opportunité se présente. En ce sens, notre organisation en unités thématiques n'a pas pour objet de nous spécialiser pour prétendre devenir des experts sectoriels. Elle nous permet de maîtriser les contextes propres à chacun de ces secteurs et à chaque mission, les réseaux d'experts qui s'y rattachent ainsi que l'historique des missions et des structures qui les accueillent. Sur ces points, la plus-value du pôle est déterminante et nous devons continuer à développer ces compétences au sein des unités.

**Inès SCHMITT**  
Coordinatrice d'unité

« Recruter des experts techniques internationaux demande de savoir apprécier non seulement leurs connaissances et compétences professionnelles au regard des attendus de la fiche de poste, mais également en grande partie leur savoir-être. Identifier en entretien des qualités personnelles chez les experts est d'autant plus essentiel qu'ils occupent un positionnement singulier auprès d'organisations nationales, régionales ou encore multilatérales.

Le pôle Relations experts recrute des experts ayant souvent déjà eu des expériences à l'international et qui sauront démontrer de réelles capacités d'adaptation et de travail dans un cadre multiculturel. Les experts que nous recrutons devront faire preuve de patience et de persévérance. Qu'ils soient « expert clé », « conseiller de direction ou de hautes autorités », un savoir-être institutionnel spécifique est attendu d'eux. Il est donc primordial pour les équipes du pôle REX de déceler lors des entretiens une capacité à adopter une posture de conseil et d'appui. Une personnalité humble, à l'écoute, en mesure d'apporter un appui et de formuler des recommandations doit prévaloir pour ce type de positionnement.

En outre, bien que les experts soient placés auprès de bénéficiaires étrangers, ils font partie intégrante de « l'équipe France ». Les entretiens sont également l'occasion d'interroger les candidats sur des expériences antérieures et sur leur connaissance du réseau de coopération et d'influence français à l'étranger.

Aussi les entretiens représentent-ils une étape majeure du processus de sélection menés au sein du pôle REX, avant tout parce qu'ils permettent de percevoir les qualités qui ne se lisent pas dans un CV. »



## DEPLOYER

Le déploiement est une phase difficile à maîtriser. A partir de sa sélection définitive, l'expert est attendu sur le terrain. Pourtant, le respect des délais dépend de contraintes et de décisions qui ne relèvent pas exclusivement d'Expertise France.

L'année 2021 a été fortement marquée par la COVID. Dans de nombreuses régions du monde, les restrictions sanitaires sont restées de rigueur tout au long de l'année, compliquant sensiblement les conditions d'accès pour nos experts. L'analyse des délais que nous avons mis en place cette année, a permis de constater, qu'en moyenne, la phase de déploiement prend entre trois et quatre mois en dépit de nos efforts pour la raccourcir le plus possible.

### Maîtriser les contraintes !

A ce jour, l'octroi d'un passeport de service pour les salariés d'Expertise France relève d'une procédure dérogatoire du Ministère de l'Intérieur qui peut se révéler assez longue et se heurter à un refus. Quand cela est le cas, l'ensemble des formalités (visa de travail, déménagement, etc.) peut se trouver notablement compliqué. Chaque fois que cela est possible, avec l'accord des services de l'Ambassade de France, nous cherchons à dépasser cette difficulté en déployant les experts avec un passeport ordinaire.

En 2021, les modalités de mise à disposition d'experts auprès des principales organisations internationales, notamment celles du système des Nations Unies, ont connu des évolutions importantes qui ont engendré de nouvelles exigences. Nous avons du découvrir ses nouvelles contraintes, différentes d'une organisation à l'autre, au coup par coup.

### Appréhender de nouvelles géographies !

Le développement du réseau nous conduit à déployer des experts dans de nouvelles géographies (Amériques, Indopacifique). Des pays dans lesquels, nous n'avons pas l'expérience des formalités et des procédures préalables et où, le plus souvent, nous ne pouvons pas nous appuyer sur la présence de collègues d'Expertise France sur le terrain. En effet, le réseau déployé, original par la diversité de ses domaines d'intervention, l'est aussi par sa géographie, qui dépasse les zones traditionnelles de l'agence et du groupe. Pour renforcer notre efficacité et raccourcir autant que possibles les délais de déploiement, nous nous efforçons à anticiper les difficultés et à capitaliser sur ces premières expériences pour développer une maîtrise propre des conditions de déploiement.



**Alphonse ISLE DE BEAUCHAINE**  
Chargé de projets

« Depuis septembre 2020, j'ai rejoint le pôle en tant que chargé de projets au sein de l'unité continuum éducatif, culture et communication.

Pour Expertise France, l'octroi de passeports de service fait l'objet d'une procédure dérogatoire qui implique un travail d'argumentation pour justifier de leur nécessité. Pour cela, nous sollicitons les ambassades qui nous renseignent sur le contexte sécuritaire, les contraintes propres à la mission et l'ensemble des motifs susceptibles de justifier une telle demande. Souvent, la détention d'un passeport de service facilite les démarches administratives pour l'expert mais ce motif n'est pas suffisant pour justifier son obtention.

Les délais d'obtention de tels passeports ne dépendent pas de nous et cela peut rendre le dialogue avec les experts difficiles car engendre une période d'attente et d'incertitude. »

### La coopération avec les ambassades !

Les services des ambassades sont d'un très grand appui face à ces difficultés. Leur maîtrise des règles, des procédures en vigueur sur le terrain et leur capacité à faciliter les démarches engagées se révèlent souvent essentielles pour déployer dans des délais satisfaisants. Ces contraintes doivent être appréhendées le plus en amont possible, dès les premiers échanges avec les bénéficiaires, dans le cadre du processus de création de postes sous la maîtrise de nos commanditaires.



**Phuong NGUYEN**  
Assistante de projets

« Après une expérience d'un an et demi au sein d'Expertise France, j'ai rejoint le Pôle Relations Experts en février 2022 en tant qu'assistante de projets. Grâce à

ma connaissance des procédures de l'agence et du Pôle REX avec lequel j'avais déjà collaboré en 2021, j'ai été rapidement opérationnelle. Je suis en charge d'un portefeuille d'environ 50 experts effectuant leur mission dans les thématiques « gouvernance démocratique » et « continuum éducatif, culture et communication ».

Ayant des expériences en coordination de projets sur le terrain, en ONG et au sein d'administrations, j'apprécie la diversité thématique et géographiques des experts que j'appuie.

Aussi, je suis heureuse d'avoir rejoint une équipe dynamique et ouverte, dans laquelle nous construisons des relations professionnelles dans un cadre humain et bienveillant. »

## ACCOMPAGNER

Les experts que nous déployons se trouvent dans des positions institutionnelles sensibles, leur action est très observée et dépendante d'interactions avec un ensemble d'acteurs sur lesquels ils n'ont que peu de prise. Tout au long de leur mission, l'écoute est essentielle pour apporter le soutien attendu. La neutralité du pôle eu égard à cet environnement en fait un interlocuteur utile pour accompagner et soutenir l'expert dans la réalisation de sa mission. Dans certaines situations, l'intervention du pôle peut permettre de faciliter les relations, d'aplanir les difficultés et de dépasser certains blocages.

L'action des experts déployés dans le monde offre une très grande visibilité. Elle est particulièrement observée et commentée. Cet état de fait place le pôle REX en situation d'interlocuteur pour de nombreux responsables de haut niveau. Les chargés de projets apprennent à gérer ce type de relations souvent sensibles, elle fait partie intégrante de leur travail et des savoir-faire que nous souhaitons développer.

### Maîtriser le contexte des missions !

Pour les mêmes raisons, sur le terrain, les missions s'opèrent dans un environnement institutionnel sensible. Les relations entre les différents interlocuteurs du réseau français et partenaires locaux dépassent la seule mission de nos experts. L'histoire des institutions d'accueil et de leur relation avec la France est souvent anciennes. Là encore, la neutralité du pôle le place souvent en position de médiateur.

Les chargés de projets s'emploient à comprendre cet environnement et son histoire pour accompagner nos experts. Le niveau de confiance établi avec l'expert et l'ensemble des interlocuteurs est sur ce point décisif. La sensibilité de notre environnement impose une très grande rigueur dans le respect des procédures et beaucoup de diplomatie dans nos communications.

### A l'écoute et en appui aux experts !

L'activité du pôle REX s'organise sur la base du service qu'il propose à ses différents commanditaires pour lesquels il recrute, emploie et déploie les experts et des services qu'il se doit de rendre aux experts. Il est soumis à une double redevabilité : assurer les meilleurs recrutements, le déploiement, le suivi et l'animation du réseau dans le respect des attentes de nos commanditaires ; accompagner les experts et faciliter leur mission.

En fonction des contextes, la question de leur sécurité peut être plus ou moins centrale. En lien avec la Direction sûreté de l'agence, cette question fait l'objet d'une attention croissante, elle est partie intégrante du service proposé à nos commanditaires et de l'attention portée à nos experts. Les exigences de sécurité sont le plus souvent vécues comme des contraintes, des limites par les experts au niveau professionnel et dans leur vie personnelle.



**Christine MUSIELAK**  
Assistante de projets

« Après 20 ans d'expérience, j'ai rejoint le pôle en mars 2021 comme assistante de projets et suis en charge du suivi des missions de plus de 40 experts. Les activités sont diversifiées et le travail en transversalité au sein du pôle me permet de découvrir d'autres postes positionnés dans des secteurs primordiaux comme l'éducation ou le développement durable.

J'apprécie appuyer les ETI au quotidien en gérant les parties logistiques, budgétaires de leur mission. Les contacts avec eux et les rencontres de plus en plus nombreuses à l'agence, donnent véritablement du sens à mon action professionnelle. Depuis mon arrivée, elle a beaucoup évolué, je suis fière de pouvoir en faire partie ! »

Au quotidien, les assistants de projets assurent un service essentiel au déroulement des missions (remboursements, gestion des déplacements, des ordres de mission, respect des règles de sécurité, etc.). Dans la logique de service qui est la nôtre, l'équipe du pôle apprend, plus qu'ailleurs, à développer écoute, disponibilité et réactivité ! Notre image auprès des communautés d'experts, et par-là, notre attractivité et notre capacité à recruter dépendent pour beaucoup de la qualité de leur travail pour accompagner les experts au jour le jour et tout au long de leur mission !



**Massia DIOMANDE**  
Chargée de projets

« Mieux connaître l'environnement de la mission est essentiel pour comprendre sa dimension d'influence et la façon dont l'expert pourra s'approprier ses fonctions dans un nouveau contexte. Connaître l'histoire de la coopération entre deux pays et avec une institution d'accueil est donc essentiel pour préparer l'expert à son nouvel environnement de travail, lui permettre de s'adapter rapidement et l'accompagner tout au long de sa mission.

Un projet d'expatriation est aussi un projet personnel et il est donc important de pouvoir renseigner l'expert sur son nouvel environnement pour lui et les membres de sa famille. Pour cela, chaque fois que nous le pouvons, nous identifions des personnes ressources qui pourront l'aider sur le terrain et encourageons la solidarité entre experts.

L'accompagnement est, pour moi, la partie la plus gratifiante de notre mission, il permet de construire avec l'agent un petit bout de son parcours et de le soutenir tout au long d'une expérience professionnelle et personnelle forcément très enrichissante ! »

# ANIMER

L'expertise déployée par le pôle REX représente un capital d'expériences, de pratiques et de savoirs d'une valeur inestimable. L'animation du réseau d'experts doit permettre sa mobilisation et par là, sa valorisation. Dans cet esprit, le lien entre animation, mobilisation et valorisation s'impose à nous. Le développement du réseau, la diversification des postes proposés et notre volonté de renouveler et de féminiser le vivier d'experts nécessitent de renforcer et de diversifier nos partenariats institutionnels.



**Alicia Lecompaire**  
Chargée de projets

« À la suite de notre séminaire d'équipe de novembre 2021, la newsletter du pôle relations experts a été lancée avec comme objectif principal de promouvoir nos offres le plus largement possible (experts, partenaires institutionnels, alumni, etc.). Au fil des mois, celle-ci s'enrichira de nouvelles rubriques comme « Les experts à l'honneur », qui propose chaque mois des portraits d'experts ou « Actualités » fait état de nos partenariats et des événements que nous organisons ou auxquels nous participons.

Chaque mois, nous proposons le portrait d'un membre de l'équipe du pôle, permettant ainsi de valoriser l'équipe qui travaille pour le dispositif ETI. Je consolide chaque mois les éléments (témoignages d'experts, actualisation des postes en cours de publication, etc.) et finalise le document avec le responsable du pôle. Ce que j'apprécie le plus dans cet exercice est de participer à la dynamique d'animation de notre réseaux. »

## Mobiliser !

Les experts du pôle REX sont le plus souvent des professionnels très qualifiés engagés sur le terrain en capacité d'apporter une compréhension des problématiques globales à partir d'une approche concrète et contextualisée. Leurs analyses enrichies de leur expérience des réalités de leur terrain d'intervention, des contraintes qui pèsent sur les politiques publiques et sur les programmes et projets dans leur environnement apportent un éclairage spécifique indispensable à la compréhension de ces mêmes problématiques.



**Sahra Chericid**  
Coordinatrice d'Unité

« Depuis mon arrivée dans le pôle en mars 2020, je m'investis dans le développement de notre réseau, en nouant des partenariats avec des structures qui disposent d'un vivier pouvant être mobilisé dans le cadre de nos missions, notamment le CNFPT et la mission cadres dirigeants de la Mairie de Paris.

Dans ce pôle en pleine croissance, un des chantiers transversaux ambitieux est l'animation du réseau d'experts, pour lesquels nous souhaitons développer les opportunités d'échange. Nous préparons plusieurs temps forts dans les mois à venir. L'année 2022, sera surtout marquée par l'organisation des premières Journées des experts qui se tiendront à Paris les 29 et 30 août.

Le chantier de l'animation ouvre une perspective très intéressante pour notre équipe. Nos échanges avec les experts montrent combien ils sont en attente d'une plus grande interaction au sein du réseau et au-delà. Pour les membres de l'équipe, l'animation constitue un élément qualitatif essentiel de notre mission. L'animation, la mobilisation et la valorisation du réseau d'experts fait partie de notre métier et de l'identité que nous souhaitons construire et affirmer pour notre pôle. »

Par ailleurs, leur très grande proximité avec les partenaires qui les accueillent (partenaires bilatéraux, organisations internationales, etc.) leur permet d'appréhender et de comprendre leurs points de vue, leurs analyses, les débats qui les animent. Ils connaissent les rapports de force et les jeux d'acteurs, les contraintes internes et sont souvent les mieux placés pour les décoder, les expliciter. Ils savent identifier les bons interlocuteurs, susceptibles d'agir sur les réalités et de permettre des évolutions positives.

Cette double compétence représente une ressource précieuse pour le réseau de coopération et d'influence dans son ensemble, et à toutes les échelles d'intervention et de réflexion, du local au global. C'est le sens que nous souhaitons donner à notre mandat d'animation dans une perspective de mobilisation et d'écoute !

## Valoriser !

Au-delà des compétences individuelles qu'il nous faut mobiliser et valoriser, la force de notre réseau réside aussi dans sa formidable diversité thématique et géographique qu'il est impératif de mettre en valeur. Par nature, l'ensemble des experts que nous déployons pour le compte de nos différents commanditaires - en fonction de leurs attentes spécifiques et de leurs priorités - sont investis dans l'ensemble des champs thématiques de la coopération et de l'influence, y compris les secteurs les plus innovants, dans toutes les géographies.

La mobilisation et la valorisation de l'expertise constituent les deux piliers de la stratégie d'animation que nous souhaitons développer en cohérence avec les attentes de nos commanditaires et en tenant compte les grandes échéances internationales et les priorités politiques nationales, susceptibles d'intéresser nos différents partenaires.

## Partenariat renforcé avec le Centre national de la fonction publique

De nombreux postes d'ETI nouvellement créés font appel à des compétences aujourd'hui décentralisées ou déconcentrées en France. Les fonctionnaires territoriaux représentent une chance, leur parcours professionnels et leur expérience de terrain font d'eux des candidats potentiels pour une expatriation réussie au sein du réseau d'experts que nous déployons.

Mais le choix d'une carrière à l'international n'est pas toujours simple, il se prépare et se doit d'être intégré dans un parcours professionnel valorisant. C'est tout le sens que nous souhaitons donner à notre partenariat avec le CNFPT : diffuser largement nos offres ; accompagner et soutenir les candidats, développer la préparation au départ et à l'expatriation ; et enfin, promouvoir l'expérience à l'internationale auprès des collectivités pour faciliter leur réintégration à leur retour !



**Andreas KORB**  
Chef de service actions européenne et internationale  
CNFPT

« Le renforcement du partenariat entre Expertise France et le CNFPT qui s'est concrétisé ces derniers mois contribue à une meilleure connaissance des champs de l'expertise territoriale et permet au CNFPT d'encourager la mobilité des cadres de direction, de diversifier leurs parcours professionnels et par les possibilités qu'offre Expertise France d'agir plus globalement en faveur de l'attractivité de la fonction publique territoriale. »

L'ensemble des outils que nous développons et des événements que nous proposons sera élaboré dans le respect de cette double ambition. La newsletter a été conçue dans cet esprit ainsi que ce premier rapport d'activité qui accorde une large place aux analyses et aux témoignages et rend compte de la formidable diversité de l'expertise mobilisée. Les premières « journées des ETI » que nous organiserons en 2022 traduiront aussi cette engagement !

## Mieux recruter !

L'animation doit aussi nous permettre de développer nos viviers d'experts en multipliant les partenariats institutionnels pour accroître nos capacités de recrutement dans une perspective de renouvellement et de féminisation du réseau. Dans les prochains mois, nous nous attacherons à multiplier les relations avec ces partenaires. Cette année déjà, nous avons pu renforcer notre partenariat avec le Centre national de la fonction publique territoriale. Nous avons engagé des discussions avec la ville de Paris, l'association des anciens élèves des IRA, grandes écoles, etc.

**Karima Youmes Smida**  
Assistante de projets



« J'ai rejoint le pôle en mai 2020 après sept ans en tant qu'assistante de gestion dans le secteur privé et un premier poste d'assistante de projets au sein du département Paix, stabilité et sécurité où j'ai découvert la diversité des projets d'Expertise France.

J'apprécie les liens privilégiés que nous avons avec les experts, car nous sommes leurs premiers interlocuteurs au sein du pôle. Nous les accompagnons tout au long de leur mission, c'est pourquoi je suis très heureuse de pouvoir mettre un visage sur un nom, les rencontrer et échanger à l'occasion de leur passage à l'Agence ! »

# RENDRE COMPTE

Les défis qui sont les nôtres, la montée en puissance du réseau d'influence, le prochain déploiement du réseau dédié au ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, l'intégration de l'agence au groupe AFD nous engagent sur le plan de la redevabilité.



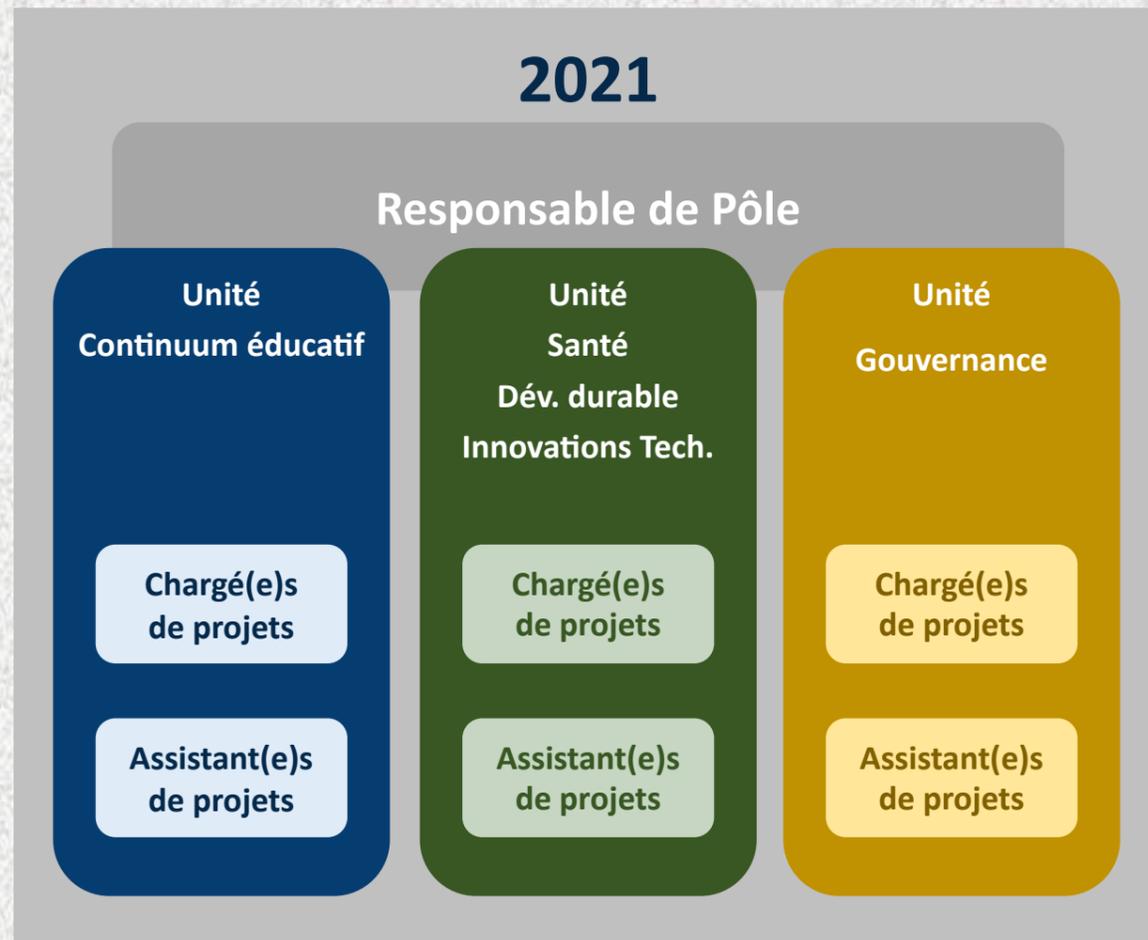
**Ligia Ikeda**  
Assistante de projets

« Avec l'accroissement de l'activité, un de nos principaux objectifs est la fiabilisation des données. Des actions ciblées ont été menées au sein du pôle REX pour répondre aux exigences de redevabilité de nos partenaires.

Ainsi, lors du séminaire de novembre nous avons acté la création de l'unité « appui et redevabilité ». L'harmonisation des procédures et le développement de nouveaux outils nous ont permis plus d'efficacité dans le traitement des tâches quotidiennes. Nous poursuivrons nos efforts en ce sens pour une analyse plus fine des données, et la capacité de rendre compte de notre activité à tout moment en prenant en compte les contraintes de nos commanditaires. »

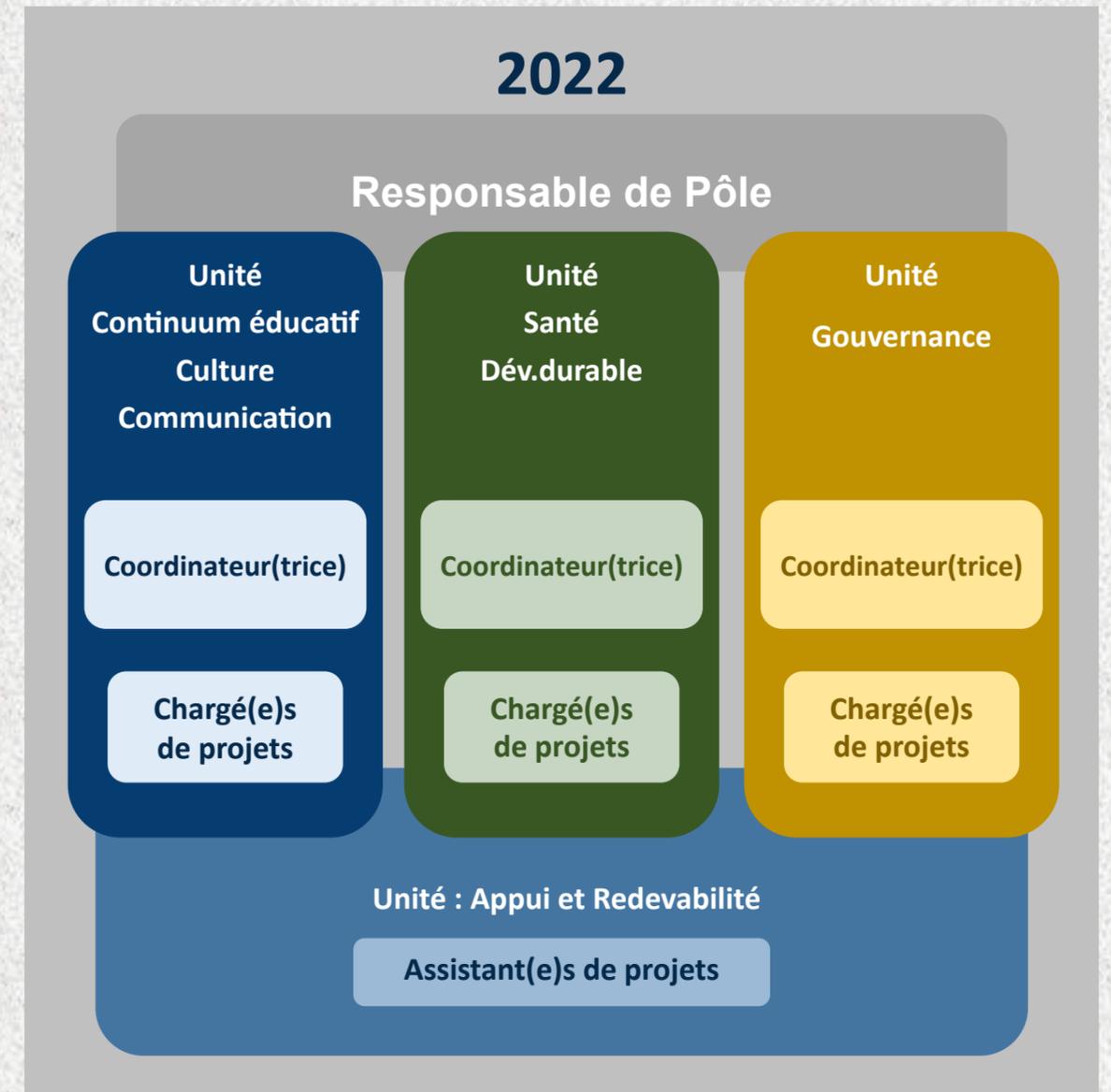
# Le pôle REX - Notre organisation

Les enjeux du développement du réseau nécessite de réfléchir notre organisation. Un travail collectif qui avait pour objectifs de mieux répondre aux attentes de nos commanditaires, d'améliorer l'accompagnement et le suivi des missions sur le terrain, et de développer l'animation du réseau dans son ensemble.



## *Les coordinateurs d'unité !*

Afin de renforcer la cohérence de nos équipes, chaque unité sera dotée d'un coordinateur. Il s'agit de renforcer le travail sur les viviers d'experts, les partenariats institutionnels ciblés par thématiques et d'assurer un meilleur suivi des portefeuilles d'experts.



## *2021, vers une nouvelle organisation !*

L'évolution de la commande représente un véritable défi pour le pôle REX qui doit s'organiser de manière à assurer le développement de son activité et accroître la qualité de son travail. En 2021, le pôle était organisé en trois unités thématiques. Notre réorganisation a commencé dès cette année et elle se poursuivra en 2022 et en 2023 !

## *Une unité d'appui et de redevabilité !*

Initialement rattachés à une unité, les assistants de projets seront regroupés au sein d'une même équipe dédiée à l'appui des experts et à la redevabilité. Ensemble, ils ont pour ambition d'améliorer la qualité de l'accompagnement et du suivi des missions sur le terrain, d'accroître la fiabilité de nos outils de redevabilité financière et de valoriser le rôle ces missions au sein du pôle.

# Continuum éducatif, Culture et Communication

L'unité « continuum éducatif, culture et communication » est investie dans un secteur traditionnel de la coopération française qui couvre l'intégralité des politiques éducatives, d'enseignement et de recherche, et inclut l'enseignement du et en français. Ce secteur représentait plus 50 % du réseau d'experts lorsque la gestion de celui-ci a été confiée à Expertise France, il en représentera encore plus 30 % dans les années à venir.

Pour accompagner l'évolution du réseau, l'unité a été amenée à intégrer de nouveaux postes dans le champ de la culture et la préservation du patrimoine. Dès la fin de cette année puis en 2002, elle prendra progressivement en charge la thématique des innovations technologiques, autant de nouveaux défis pour son équipe.

## Les enjeux de l'enseignement du et en français

### L'apprentissage du Français au Laos

Suite aux accords signés en 1989, la France, en liaison avec les institutions de la Francophonie multilatérale, apporte son soutien au Ministère de l'éducation et des sports du Laos (MESL) en matière d'expertise éducative. Ce soutien comporte plusieurs instruments dont l'apport d'une double assistance technique résidente de longue durée : au sein de la Division des langues étrangères du MESL, afin de superviser le dispositif bilingue primaire et secondaire, ainsi que du Pôle francophone de l'Université nationale du Laos (UNL), afin de couvrir le secteur de l'enseignement supérieur.

### Une filière bilingue solide

Le dispositif bilingue, lancé en 1995, concerne aujourd'hui 3000 élèves répartis dans treize écoles gouvernementales primaires et secondaires situées dans les provinces les plus dynamiques du pays : Vientiane, Savannakhet, Paksé et Luang Prabang. Les élèves bénéficient d'un enseignement renforcé en langue française et d'un enseignement en français, partiel ou total, en mathématiques, physique, chimie et biologie. La filière bilingue publique demeure l'unique voie d'accès à une éducation de qualité pour les classes laotiennes les plus modestes et la seule opportunité d'apprendre de façon intensive une langue étrangère. Les lycées de Vientiane et Luang Prabang ont réussi à atteindre le niveau d'exigence attendu dans une filière bilingue pour accéder au Label FrancEducation. Ces labellisations sont



précieuses et ont permis de nourrir de nombreuses dynamiques de coopération, notamment avec l'Institut français du Laos (IFL) et les deux établissements homologués du réseau de l'Agence pour l'Enseignement Français à l'Étranger (AEFE) : le Lycée Français international de Vientiane et l'école francophone de Luang Prabang. L'OIF soutient la filière bilingue et finance, outre des actions de formation, des projets innovants autour du numérique notamment : démonstration de casques VR (en partenariat avec l'Agence universitaire de la Francophonie - AUF) et ateliers de masques en réalité augmentée. De 2019 à 2021, le réseau bilingue a bénéficié d'un FSPI visant à « Assurer la pérennité des classes bilingues au Laos » en relevant 3 défis : former une nouvelle génération de professeurs de disciplines non-linguistiques ; renforcer les compétences linguistiques et pédagogiques des professeurs; et, donner l'accès aux élèves et aux professeurs à un matériel pédagogique de qualité. Il reste encore plusieurs défis à relever pour l'ensemble de la filière. La formation des professeurs reste un élément clé. Le recrutement plus sélectif des professeurs de français pour garantir un enseignement de qualité est aussi essentiel, restent à dépasser la faible rémunération des professeurs et les conditions draconiennes d'une titularisation qui permet de les rémunérer.

### Un environnement dégradé

Si le nombre d'élèves inscrits dans les écoles bilingues se maintient, le français LV2 est en train de disparaître dans les écoles secondaires. On constate ainsi depuis une dizaine d'années une baisse du nombre d'étudiants inscrits dans les départements et sections de français des universités et des écoles normales supérieures du pays, couplée à une baisse générale de la qualité et de la motivation des enseignants. Les filières universitaires francophones créées dans les années 1990 avec l'ambition de durer ont toutes disparu les unes après les autres après l'arrêt des soutiens financiers. Enfin, le manque de débouchés attractifs dans les secteurs économiques pour les jeunes diplômés francophones est évident puisque la plupart des jeunes diplômés trouvent un emploi dans lequel ils n'utilisent pas la langue française.

Aussi, en 2020, seuls 14% (29/206) des bacheliers issus des classes bilingues ont fait le choix de poursuivre l'apprentissage du ou en français dans leurs études supérieures. Cette situation est à mettre en parallèle avec la montée en puissance des langues régionales (chinois, vietnamien, coréen, etc.) à la fois dans les universités mais aussi dans les secteurs économiques les plus porteurs.



### De réelles potentialités

En revanche, la montée de la langue française dans les écoles privées de la capitale et le nombre toujours croissant d'enfants laotiens inscrits au Lycée français sont révélateurs d'une demande réelle pour l'apprentissage du français au sein des classes moyennes et supérieures de la capitale. De nombreux acteurs économiques importants du pays sont francophones et viennent de créer la cellule francophone de la Chambre nationale de Commerce et d'Industrie. En effet, le français perdure dans certains secteurs économiques au premier rang desquels le tourisme. Dans le cadre des directives du MESL envers les universités, la recommandation a été faite d'adapter les programmes existants ou d'en créer de nouveaux en adéquation avec les besoins du monde professionnel. En 2020, grâce au soutien de l'ETI basée au Pôle francophone, le département de français de la Faculté des Lettres a ouvert la première licence professionnalisante en français du tourisme. La démultiplication de ce programme pilote est en projet dans les universités des provinces touristiques du Nord et du Sud. Le FSPI « Renforcer la francophonie du primaire au supérieur afin de former plus de diplômés francophones et d'améliorer leur employabilité dans les secteurs économiques porteurs du pays » 2022-2024, a été conçu de manière à adresser les défis actuels de manière transversale, du primaire au supérieur jusqu'à l'insertion professionnelle.

Grâce à ce projet, l'Ambassade de France, épaulée par les deux ETI du secteur éducatif, engage un chantier important dans lequel tous les acteurs de la francophonie seront fédérés autour d'un objectif commun. Il s'agira de promouvoir le français comme grande langue internationale, comme langue de l'emploi, de la mobilité et de la réussite sociale. Il s'agira donc de convaincre aussi bien les élèves des classes bilingues que les étudiants tournés vers l'international, leurs parents ou encore - et surtout - les acteurs économiques francophones.

**Marieke CHARLET**, Directrice-adjointe, Pôle francophone de l'Université nationale du Laos

**Maxence ROBIN**, Division des langues étrangères dite "Cellule bilingue" du Département de l'enseignement général, Ministère de l'éducation et des sports du Laos

## Le défi de la qualité en Haïti

Le contexte linguistique paraît favorable à l'amélioration de la qualité des apprentissages en Haïti, avec un schéma politique simple fondé sur deux langues officielles : le français, langue du pouvoir et de l'administration, même s'il n'est jamais langue maternelle et si les élites locales lui préfèrent l'anglais de Miami, et, depuis la Constitution de 1987, le créole haïtien, langue à base lexicale française, langue de la contestation et de la culture populaire (médias, liturgie, théâtre). **Pourtant, le constat est cruel : médiocrité des acquis scolaires en lecture – en créole comme en français – et en mathématiques, faible niveau de compétence langagière des enseignants en français (un test réalisé fin 2021 sur 632 enseignants qui dispensent leurs cours en français montre que deux tiers n'ont pas acquis le niveau B1 du CECRL).**

La faiblesse des acquis scolaires trouve pour une grande part son origine dans une politique linguistique qui n'a pas donné sa chance à la « réforme Bernard », car le modèle de bilinguisme en vigueur dans le système éducatif fragilise structurellement les apprentissages des élèves dans les deux langues. S'ils apprennent à lire et découvrent les fondamentaux scientifiques dans leur langue maternelle, leurs apprentissages en créole s'arrêtent dès la fin du premier cycle de l'école fondamentale. Bien trop tôt pour leur permettre de consolider ces premiers apprentissages et d'accéder au savoir, de sorte qu'ils ne percevront pas le créole comme vecteur de cohésion sociale grâce auquel tous les Haïtiens pourraient construire leur identité. Quant à leurs apprentissages en français, ils leur créent trop tôt une pression intense : **ils ne savent pas encore lire en créole, dont ils comprennent encore moins le fonctionnement, qu'on les presse déjà de lire, de s'exprimer, et d'apprendre les mathématiques et les sciences en français, qui s'imposera vite comme la langue de la difficulté scolaire et de la sélection, ce que la « réforme Bernard » voulait justement éviter !**

Le Plan décennal d'Education et de Formation 2020-2030 représente donc un enjeu crucial au regard des objectifs de qualité des apprentissages du/en français. **La coopération française gagnerait à intégrer dans ses modalités d'intervention l'idée que les deux langues ont partie liée.** Elle devrait consacrer autant de moyens à l'articulation des enseignements en créole et en français qu'à la formation linguistique des enseignants de/en français. Elle a parfois produit d'excellentes ressources didactiques en français pour les premiers cycles de l'école fondamentale, et pourrait leur apporter à moindre coût une belle valeur ajoutée en finançant leur adaptation en créole, avec des passerelles vers le français.

**Lionel LEIGNEL**, Conseiller technique auprès de la Direction générale du ministère de l'Education nationale en Haïti

## Le Français face aux réalités régionales et économiques d'Haïti !

Par son histoire coloniale, Haïti hérite d'une situation linguistique définie juridiquement comme « bilingue » par la constitution de 1987. Mais, dans la pratique, la situation est plus complexe. Les deux langues officielles du pays — le créole et le français — se côtoient activement dans une situation diglossique où le créole est la langue parlée et comprise par tous les Haïtiens, alors que le français est parlé par une minorité. L'appartenance d'Haïti à la Caricom, l'accroissement des échanges économiques avec la République dominicaine, la Caraïbe, l'Amérique latine et l'Amérique du Nord, une diaspora de plus en plus nombreuse dans ces pays sont des éléments qui conduisent le ministère de l'Éducation à réfléchir à « une transition linguistique » où les langues étrangères (espagnol, anglais) pourraient être enseignées dès les premières années de la scolarité, avec à terme des répercussions sur le paysage de l'enseignement supérieur haïtien. Si l'histoire a donné à Haïti la langue française en patrimoine, aujourd'hui, la géographie et l'économie pourraient imposer, à Haïti, l'anglais et l'espagnol comme langue commerciale et scientifique.

### La place des langues sur le plan institutionnel

Pour bien mesurer le chemin parcouru par l'État de 1804 sur le plan législatif, il y a lieu de rappeler ce qu'écrivait le linguiste Pradel Pompilus dans son livre « Le problème linguistique haïtien » (Éditions Fardin, Port-au-Prince, 1985) : « Mais après avoir conquis et proclamé leur indépendance le premier janvier 1804, nos ancêtres ont gardé la langue française comme langue du nouvel État, tout naturellement, en rédigeant dans cette langue leur déclaration d'indépendance, comme ils ont gardé nombre d'institutions de l'époque coloniale. (...) C'est seulement depuis la Constitution de 1918 votée en pleine occupation américaine qu'un article des dispositions générales de chaque Constitution décide de la place de la langue française dans la vie nationale haïtienne ».

Il faudra attendre 1964 pour que la langue créole soit citée dans la constitution qui confère au français le statut de langue officielle. La constitution de 1983 reconnaît deux langues nationales, le créole et le français et une langue officielle le français. Avec la constitution de 1987, le créole accède au statut de langue officielle aux côtés du français, ce qui signe l'entrée formelle des locuteurs créolophones haïtiens, majoritaires au sein de la population, dans la sphère de la citoyenneté.

### Intégration des deux langues dans le système éducatif

À la fin des années 70, l'État haïtien et les organisations internationales constataient déjà l'incapacité du système éducatif à satisfaire les exigences de la société haïtienne. La loi du 28 septembre 1979 autorise l'usage du créole dans les écoles. Elle stipule que « l'usage du créole, en tant que langue commune parlée par les 90% de la population haïtienne est permis dans les écoles comme langue instrument et objet d'enseignement ». Haïti entreprend une vaste réforme du système éducatif, « la réforme Bernard », qui reconnaît le créole comme langue

d'enseignement et langue enseignée tout au long de l'école fondamentale et prévoit l'introduction de nouvelles méthodes pédagogiques, l'élaboration de matériel didactique et le renforcement de l'encadrement administratif et pédagogique des écoles. Quarante ans après, sans évaluation officielle, on constate de manière empirique ou au travers d'études partielles : les difficultés des élèves à écrire et s'exprimer en français, le faible niveau de qualification des enseignants, l'absence de matériels didactiques, etc.

### Les pratiques linguistiques à l'université

En observant les cours de première année à l'université, force est de constater les difficultés auxquelles sont confrontés les étudiants. Les enseignants s'expriment le plus souvent en français, les étudiants souvent en créole. Certains enseignants se conforment à cette réalité. Ils commencent généralement leur cours en français, mais lorsqu'un étudiant pose une question en créole, ils lui répondent dans cette langue et le reste du cours s'y poursuit.

Des établissements de l'Université d'État (la Faculté des sciences, l'École Normale supérieure, etc.), les universités publiques en région et l'université Quisqueya organisent une mise à niveau en français en année de propédeutique et première année (2h/semaine). Ces initiatives ont pour origine le « Programme de mise à niveau linguistique » lancé par l'Agence universitaire de la Francophonie en 1995. Le soutien linguistique est une voie vers une plus grande égalité des chances dans le mesure où les étudiants qui accèdent à des Masters et poursuivent en doctorat sont généralement parmi ceux qui maîtrisent le mieux le français. Certaines universités agissent en amont ciblant la formation des enseignants. A titre d'exemple, en 1997, l'École Normale Supérieure mettait en place une licence d'aptitude à l'enseignement du français langue étrangère. En 2022, elle ouvrira un Master de didactique du français en milieu créolophone en lien avec l'Université des Antilles et le soutien de l'Ambassade de France. Le nombre de personnes formées reste insuffisant pour que le système éducatif dispose d'une masse critique d'enseignants formés à la didactique des langues.

L'université haïtienne demeure une rare institution où le français est la langue de travail. Elle demeure aussi un vecteur de mobilité sociale. La majorité des étudiants inscrits à l'université en Haïti sont issus de classes populaires créolophones qui ont rencontré la langue française dans un cadre scolaire. Les étudiants issus de la classe moyenne et de l'élite économique partent quant à eux se former à l'étranger. Le français se développera s'il participe activement à former l'élite scientifique qui a toujours fait défaut en Haïti. Le secteur de la recherche scientifique est animé par une génération d'enseignants-chercheurs formée en France, au Canada et en Haïti. Un soutien aux activités de formation et de recherche, comme la consolidation et la création de Masters, le renforcement et la mise en réseau des laboratoires haïtiens, l'aide à la publication scientifique sont de nature à donner un sens

opérationnel à l'usage du français dans l'enseignement supérieur et la recherche. La diplomatie scientifique de la France pourrait faire le choix de la création d'une capacité scientifique de haut niveau.

A contrario, l'université haïtienne trouvera d'autres intérêts à renforcer sa coopération avec d'autres aires linguistiques : les États-Unis où de nombreuses universités développent des départements de « Haitian studies » et de « Caribbean studies », les pays hispanophones où elle peut compter sur une diaspora scientifique de haut niveau et où étudient un nombre croissant d'haïtiens, l'Espagne qui développe sa coopération éducative et universitaire.

David BRUCHON, Conseiller technique pour l'enseignement supérieur et la recherche - Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle en Haïti

## Le renforcement de capacités des personnels administratifs et enseignants

### 1- Madagascar

A Madagascar, en tant qu'ETI positionnée au Ministère de l'Éducation nationale, j'exerce un rôle de conseil, aux côtés des autres partenaires techniques et financiers. Je dirige par ailleurs le projet FSPI « Tremplin », qui vise le renforcement de capacités des cadres et des enseignants, en appui à la réforme du Secondaire.



Le renforcement de capacités constitue l'un des principaux enjeux du développement. Il est la composante essentielle de son efficacité. Les grandes organisations internationales considèrent aujourd'hui que les processus de changement impliquent une intervention à trois niveaux : les individus, les organisations et le contexte institutionnel et que cette dimension incombe aux pays en développement, les PTF devant jouer seulement un rôle d'appui. Pour le système éducatif malgache, la création de la filière « Organisations-Sociétés-Economie (OSE) » au niveau lycée et l'introduction d'une discipline nouvelle, les Sciences économiques et sociales (SES) a représenté un double défi : celui du recrutement de 1050 nouveaux enseignants, et celui de leur formation en urgence aux SES, en l'absence de dispositif national de formation continue. Dans une démarche de co-construction avec le MEN, nous avons mobilisé en lien avec la Secrétaire générale l'ensemble des Directions centrales concernées afin de construire et implanter progressivement un dispositif expérimental pour la discipline SES. Les activités programmées à cet effet par le FSPI ont permis, avec l'appui d'une expertise internationale - M. Marc Montoussé de l'IGESR - d'accompagner le MEN dans la conception des programmes d'étude et des modules de formation de formateurs.



Ken DE CHADIRAC

Formation professionnelle auprès de l'Agence pour la Formation Professionnelle et l'Emploi République centrafricaine

« Le Projet PADA : Appui au Développement de l'Apprentissage est cofinancé par l'AFD et l'AC-FPE et vise à former en alternance 1754 jeunes déscolarisés de 16 à 22 ans. Nous proposons une trentaine de métiers dans les secteurs du BTP, de l'agriculture ou encore du service.

Mon rôle est d'appuyer la coordination du PADA et d'être le garant du respect des procédures de l'AFD. J'accompagne également l'équipe dans la mise en œuvre technique du projet et le développement d'une ingénierie de la formation. »

Puis, dans le cadre d'un partenariat avec France Education international, de constituer un vivier de formateurs-concepteurs nationaux et de former des expertes nationales en renforçant leurs capacités en matière d'enseignement en français des SES. Ces différents acteurs ont été impliqués dans la formation des enseignants nouvellement recrutés, et lors de la sensibilisation des responsables locaux au niveau déconcentré. La structuration d'un dispositif national de FC se poursuit dans le cadre du nouvel FSPI. Et à l'issue de l'expérimentation, une généralisation aux autres disciplines est envisagée, grâce à la complémentarité avec le Fonds commun pour l'Éducation abondé notamment par l'AFD et l'Unicef.

La pérennisation des actions implantées dans le cadre d'un apport d'expertise et l'appropriation des changements par les bénéficiaires constituent pour moi une préoccupation de tout premier plan. Et cette approche du renforcement de capacités en est le meilleur garant.

Claire DAUVILLIER, Experte technique dédiée au renforcement de l'éducation fondamentale et à la promotion de la francophonie – Ministère de l'Éducation nationale de Madagascar



Claire DAUVILLIER

Conseillère du Ministre de l'Éducation Madagascar

« En tant que Chef de projet positionnée auprès du SG du Ministère de l'Éducation nationale (MEN) et entourée d'une petite équipe franco-malgache de quatre personnes, j'exerce un rôle de conseil au sein du groupe des partenaires techniques et financiers (PTF). Au plus près des équipes du Ministère de l'Éducation, je participe ainsi à l'élaboration des plans sectoriels et au suivi de leur exécution. »



## Erick GARNIER

Chef de projets pédagogiques  
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur  
Liban

« L'enjeu de ce poste est d'exercer une action d'influence auprès des décideurs du MEES en faveur d'une politique éducative plurilingue et de qualité en mettant en œuvre une dynamique positive envers la francophonie scolaire locale. Dans le contexte de crise en cours, j'ai la responsabilité de l'accompagnement des projets sectoriels bi et multilatéraux et je dois être force de proposition, afin de préserver et de développer les atouts de cette francophonie historique mais menacée. »

## 2- Les Comores

Ma Mission d'Expert Technique International pour Expertise France en tant que Conseiller du Ministre de l'Éducation a débuté en septembre 2020 dans le cadre d'une intervention bilatérale de la France à hauteur de 150 M d'Euros dont un tiers était fléché vers le secteur de l'Éducation. Elle intègre un large volet dédié au renforcement de compétences de l'administration qui vise à accroître l'efficacité interne du Ministère pour assurer une meilleure mise en œuvre des cinq projets dont il a la maîtrise d'ouvrage pour un montant de 46 Millions d'euros.

Rapidement, j'ai pu constater que l'institution souffrait de dysfonctionnements à la fois stratégiques, techniques, organisationnels et communicationnels très significatifs aggravés par des moyens et des ressources très largement sous-dimensionnées en quantité et en qualité. Au-delà des problèmes d'organisation notamment matérialisés par l'absence de fiche de poste formalisant les missions, les tâches et les compétences de chacun. Les besoins relevaient du savoir-être professionnel, de l'éthique de travail basée sur la redevabilité, du partage d'information et de la transparence. Mon approche du dispositif de renforcement de compétences a donc consisté à cibler les fonctions clefs du Ministère et à créer en parallèle des équipes de travail thématiques. Ces équipes

ont été bâties en identifiant des personnes ressources, indépendamment de leur rôle dans l'organigramme, caractérisées par leur bonne volonté et un niveau technique minimal pour pouvoir enclencher une dynamique vertueuse basée sur l'expérimentation de procédures, d'outils de travail pour les diffuser largement dans un second temps.

J'ai privilégié une approche propice à agir sur les mentalités et les habitudes de travail sur le long terme en cherchant toujours un compromis réaliste et opérationnel entre l'informalité du contexte et l'exigence de formalisation liée à la collaboration avec les bailleurs et le travail collectif au sein d'un projet. Sur la base d'une relation de collaboration formative, de tutorat et d'évaluation entre pairs, il a été possible de valoriser les compétences existantes, de responsabiliser les agents les plus prometteurs, souvent ignorés par le système, et d'autonomiser les équipes pourtant très ancrées dans une logique de substitution.

Cette démarche a été appréciée par une majorité et a permis des progrès significatifs au niveau des comportements et de la qualité du travail et une appropriation encourageante de l'approche par les résultats et plus globalement, du principe de méritocratie, très peu valorisé originellement. Néanmoins, l'impact et la pérennité de la démarche ont été sensiblement limités par la grande instabilité des ressources humaines, l'inadéquation profonde entre les compétences des personnels et les exigences de leur poste et la difficulté à mobiliser sur plusieurs semaines les personnels.

De façon générale, le renforcement de compétences mis en place pourrait être beaucoup plus structurant si le système de gestion des carrières des fonctionnaires comoriens valorisait l'atteinte d'objectifs, la qualité du travail effectué et l'éthique professionnelle. En effet, dans un contexte où l'acquisition de nouvelles compétences n'occasionne aucune reconnaissance ou évolution salariale, beaucoup considèrent la démarche inutile et ne sont pas disposés à se mobiliser. Le cadre institutionnel est donc déterminant pour la réussite globale de la démarche de renforcement de compétences. »

**G. GIORDANINO**, Conseiller du Ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique aux Comores



## Le Campus franco-sénégalais

Avec le Campus franco-sénégalais, les deux présidents de la République, MM. Emmanuel Macron et Macky Sall, ont souhaité un projet d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation en faveur de l'employabilité des jeunes. Le campus franco-sénégalais traduit de façon concrète et emblématique l'engagement mutuel de nos deux Etats au service de la jeunesse. En intégrant dans le cœur de son action le renforcement du continuum éducation-formation-emploi, le CFS favorise et soutient l'émergence de compétences au service du développement économique du Sénégal, des relations franco-sénégalaises et d'un rayonnement à l'échelle européenne et africaine. Le CFS propose un modèle original de politique d'enseignement supérieur avec le secteur économique au cœur de sa démarche.

Ainsi, depuis 2019, 30 formations novatrices ont été conçues pour répondre au mieux à des besoins prioritaires au Sénégal, identifiés dans le cadre du Plan Sénégal Emergent (PSE), et ainsi garantir les meilleurs débouchés possibles dans de nombreux domaines. Ces cursus sont ouverts aux jeunes bacheliers et diplômés, aux professionnels désireux de valoriser et compléter leurs savoir-faire et obtenir un double diplôme reconnu en Europe et en Afrique.

**Après 3 ans seulement, des premiers acquis très encourageants !**  
**Le lancement de 30 formations co-construites entre établissements sénégalais et français :** plus de 1 000 places étudiantes accessibles à partir d'un niveau Bac et donnant accès à des diplômes et certificats de niveau Bac+3 à Bac+6. **Une gouvernance paritaire de l'établissement :** un conseil d'administration composé de 7 membres sénégalais et 7 membres français ; un conseil scientifique et académique composé de 6 membres sénégalais, 6 membres français, un directeur général sénégalais et un directeur général adjoint français (ETI Expertise France) ; **Le transfert d'expertise de la Validation des Acquis d'Expérience (VAE),** plusieurs formateurs sénégalais formés à ce mode de transmission des compétences; et, **l'installation dans un bâtiment de 2 000 m<sup>2</sup> sur 7 étages** à Dakar Plateau.

**Des perspectives très prometteuses, un avenir à construire ensemble !**  
Avec la validation de son plan stratégique, une équipe en place, des partenariats forts noués et une gouvernance stabilisée, le Campus peut désormais entrer dans sa phase de développement. Son offre continuera de se développer pour répondre aux besoins des entreprises et proposer des cursus en alternance, des formations courtes certifiantes et des actions dans les domaines de la R&D et de l'innovation dans le cadre du Centre de Recherche, Innovation, Formation et Employabilité. Les principaux objectifs des CRIFE sont de **renforcer la R&D et recherche appliquée au Sénégal** en y associant les acteurs économiques et ainsi développer la propriété intellectuelle et le nombre de brevets et leur protection émanant du Sénégal. Il entend créer et favoriser : **la pérennisation de nouvelles entreprises innovantes** concevant de nouvelles technologies un environnement favorable **au développement et au transfert de technologies.** Dès la prochaine rentrée, nous pourrons accorder des allocations et soutiens financiers pour les étudiants en formation initiale, participer aux frais de formation pour les étudiants en Licence et soutenir les étudiants en Master, après sélection sur la base de critères sociaux et académiques.

Nous allons aussi développer des mobilités étudiantes croisées entre la France et le Sénégal, entre l'Afrique et l'Europe. Notre nouveau Campus construit à Mbour est prévu pour accueillir 5000 étudiants dans 5 ans et 15000 d'ici 10 ans.

	<p><b>Professor Sorjine Megawye Gueye</b> Directeur Général Campus Franco-Sénégalais</p>		<p><b>Adrien Lereau</b> Directeur Général Adjoint Campus Franco-Sénégalais</p>
<p>« Avec le Campus Franco-Sénégalais, nous répondons aux besoins non satisfaits par l'offre en formation au Sénégal. Les actions du CFS, en lien avec les entreprises, les acteurs de la recherche et de la formation, sont fortement progressistes et développent des filières qui répondent à nos besoins identifiés dans les priorités du Plan Sénégal Émergent et encouragent les talents en compétition. »</p>		<p>« Par la qualité et la reconnaissance des formations qu'il offre, le CFS contribue au rayonnement du Sénégal en formant aux métiers d'aujourd'hui et de demain. Nous nous engageons plus loin en développant les relations bilatérales entre le Sénégal et la France : des étudiants inscrits dans des universités pourront poursuivre leurs études en France, et réciproquement des étudiants inscrits en France pourront bénéficier d'une mobilité au Sénégal afin de se former au sein du CFS. »</p>	



## Pascal VILLECROIX

Conseiller technique auprès du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique du Tchad

« Je suis actuellement en poste à N'Djamena (Tchad) - Expert Technique International (ETI) - Conseiller auprès du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation depuis septembre 2019. Mon parcours de Conseiller Technique a commencé en 2003 à Djibouti, après 17 ans à enseigner à l'île de La Réunion. Ce premier poste de conseiller technique (MAE) m'a appris, d'une part, la gestion d'équipe puisque je dirigeais le département d'Histoire-Géographie de l'Université de Djibouti et d'autre part, l'approche des projets de la coopération française avec leur ouverture sur la sous-région (Ethiopie, Somaliland).

J'ai occupé le poste de Conseiller du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique au Tchad de 2007 à 2011 et pu ainsi appuyer la mise en œuvre de la politique nationale universitaire. J'ai mis en place un programme de visioconférences entre les différentes universités du pays ainsi qu'avec les différents instituts universitaires du pays. Au pôle universitaire de Mayotte (2011-2014), j'ai

enseigné la géographie en licence et piloté les Relations Internationales, ce qui m'a permis d'être en contact permanent avec les universités du sud-ouest de l'Océan Indien (Madagascar, Comores, Maurice, la Réunion, Seychelles et Mozambique).

A Bangui (RCA) de 2014 à 2019, ETI Conseiller du Ministre de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur dans un contexte post-crise très complexe où tout était à reconstruire. J'ai monté un projet de formation de formateurs pour instituteurs dans les 10 centres pédagogiques régionaux de la RCA à partir de bibliothèques numériques et de panneaux solaires financé par l'UNICEF. Nous avons relancé les accords interuniversitaires avec la sous-région et les universités françaises. Enfin, depuis trois ans je dirigeais un FSP « Appui aux formations et aux écoles doctorales du Tchad », projet clôturé fin 2021. Mes activités sont actuellement centrées sur un projet d'appui aux Ecoles Normales Supérieures du Tchad en étroite collaboration avec l'INSPE de Poitiers et les ENS du Cameroun.

Ainsi depuis près de 20 ans j'ai toujours eu la chance de mener à bien de nombreux projets avec des bailleurs différents (Coopération Française, UNICEF, Union Européenne, Banque Mondiale), malgré des contextes souvent compliqués (bataille de N'Djamena en février 2008, guerre civile en RCA en 2014, mort d'Idriss Déby en avril 2021). Mes postes occupés ont toujours été de véritables aventures humaines avec des défis et des objectifs différents où il fallait s'adapter en permanence non seulement à la situation du pays mais aussi aux équipes ministérielles et aux bailleurs de fonds. »

# Santé, Développement durable et Innovations technologiques

Cette année, l'unité « santé, développement durable et innovations technologiques » a été particulièrement mobilisée pour le développement du réseau d'experts d'influence. La planification stratégique du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères prévoit une forte croissance des secteurs de la santé et du développement durable.

Par ailleurs, l'unité a pris en charge la création de nouveaux postes dans des secteurs innovants et de nouvelles géographies pour lesquels le pôle REX pouvait difficilement s'appuyer sur son expérience et ses réseaux de mobilisation habituels. Cette année aura été très fortement marquée par de nombreux recrutements qui ne se traduiront dans les effectifs du réseau qu'en 2022 et en 2023.

## Une année fortement marquée par la pandémie

### Le NDC Partnership

Le NDC Partnership travaille en étroite collaboration avec ses pays membres, les soutenant notamment dans l'implémentation de leurs politiques climatiques. L'organisation est active dans plus de 80 pays, avec une équipe de 60 à 70 personnes, basées principalement à Washington (Etats-Unis) et Bonn (Allemagne). La pandémie a eu des impacts complexes à plusieurs niveaux.

#### Impact sur les équipes

Le travail à domicile et l'absence d'échanges physiques entre collègues, d'autant plus difficiles que plusieurs membres de l'équipe sont étrangers, immobilisés dans un pays qui n'est pas le leur, loin de leurs familles et dans l'impossibilité de leur rendre visite. Il faut ici souligner l'inventivité de certains collègues pour rendre les différentes phases de confinement plus faciles à gérer pour les équipes : attention portée au moral de chacun lors des réunions, événements sociaux en ligne, formations sur la résilience, et réunions en plein.

Alors que les déplacements reprennent, plusieurs défis se présentent :

Comment créer une dynamique de coopération avec les pays ?

Comment replacer les politiques climatiques au centre des priorités nationales ?

Comment répondre aux nouvelles attentes du personnel, désormais habitué à travailler à domicile et parfois réticent à retourner au bureau ?

### Place de la lutte contre le changement climatique dans les agendas nationaux

L'impact le plus significatif dépasse les simples activités du Partenariat et concerne la place des politiques climatiques dans des agendas politiques nationaux bouleversés par la pandémie et ses conséquences économiques. Citons trois effets : une baisse des ressources (en particulier budgétaire) allouées à la lutte contre le changement climatique, au profit de plans de soutien à l'économie, sans que ceux-ci soient nécessairement alignés sur les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat ; des problèmes de capacité, les différentes restrictions ont entraîné l'annulation de plusieurs types de déplacements nécessaires pour conduire des consultations ou des projets au niveau local ; ou pour obtenir le soutien d'experts étrangers ; et, l'annulation, report ou tenue en ligne de réunions internationales sur le climat, comme par exemple la COP 26 qui fut retardée d'un an.

### Activités du NDC Partnership

Ces contraintes ont eu des effets directs sur le travail du NDC Partnership, dont les activités dépendent en grande partie des liens noués avec les acteurs et gouvernements sur le terrain. Ainsi, les déplacements ont été gelés pendant deux ans, à quelques très rares exceptions près. Il a dès lors été particulièrement difficile de maintenir des relations étroites avec les points focaux des gouvernements.

**Thibaud VOÏTA**, Expert auprès du NDC Partnership en Allemagne

## Le Fonds Mondial

Le coronavirus a eu un effet dévastateur sur la lutte contre les pandémies en termes de prévention, dépistage et traitement. Dès avril 2020, le Fonds mondial a donc lancé un dispositif de riposte pour aider les pays à combattre le Covid-19, à palier son impact sur les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme et à renforcer d'urgence les systèmes de santé. Au total et à ce jour, 4,3 milliards de dollars US ont été approuvés pour soutenir la riposte au Covid-19 et permettre aux pays du sud de s'équiper en matériel de protection, de dépistage et de traitement (oxygène notamment), mais aussi de renforcer les systèmes de santé, qu'il s'agisse de plateformes numériques, de laboratoires, de chaînes d'approvisionnement ou autres. Ces montants considérables ont un très fort impact sur le contenu de notre travail et les modes opératoires, mais aussi sur le moral, le dévouement, voire parfois l'épuisement des équipes.

En termes de contenus, avec mes collègues des équipes de pays, nous avons organisé et documenté une dizaine de tables-rondes entre avril 2020 et janvier 2022, qui ont réuni près de 1 500 représentants de la société civile et des communautés. Ces échanges ont permis de promouvoir les innovations entre régions pour améliorer et accélérer les réponses des communautés. Les recommandations recueillies ont contribué à améliorer le mécanisme de riposte au Covid-19 : de nouvelles aides (aide alimentaire aux plus vulnérables et appui aux migrants) ont ainsi été introduites dès 2020 ; sur un plan qualitatif, la participation effective des communautés au mécanisme du Fonds mondial s'est améliorée en 2021 par rapport 2020 selon 76% des

personnes interrogées en 2021. Autre axe prioritaire sur lequel je travaille, la santé communautaire qui, plus que jamais, s'avère indispensable pour lutter contre les grandes pandémies, en ne laissant personne sur le chemin.

Côté mode de travail, face à la fermeture des bureaux et au télétravail généralisé, j'ai créé dès le mois de mai 2020 une plateforme d'échanges, un forum en ligne où près d'un millier de personnes du Fonds mondial peuvent désormais échanger et accéder à des contenus, bonnes pratiques, expertises et expériences-pays sur des thèmes stratégiques comme populations-clés et populations vulnérables (dont jeunes femmes et adolescentes), santé communautaire, financement de la santé, « Une seule santé » (One Health), prévention des pandémies, etc.

Dans de vastes bureaux souvent vides, une série de petits déjeuners a été initiée où des personnes de différents départements – et les nouvelles recrues en particulier – pouvaient enfin se rencontrer. Alors que les missions de terrain commencent à reprendre, je souhaite mettre en place un espace convivial de debriefing, où des collègues de retour de mission partageront contenus et impressions, tel qu'avec le personnel administratif, pour nous rapprocher du terrain, en particulier des populations que nous servons. Au bout du compte, nous sommes des animaux sociaux et nous retrouver enfin en face-à-face pour réfléchir, bâtir et innover ensemble me semble indispensable.

**Carine ROUAH**, Spécialiste de la mise en œuvre de l'Impact par le partenariat au Fonds mondial en Suisse

## LE MECANISME COVAX EN QUELQUES LIGNES

Aux premiers instants de l'épidémie, des scientifiques, des entreprises, la société civile, ainsi que des philanthropes et des organisations de santé mondiale (la Fondation Bill & Melinda Gates, CEPI, FIND, Gavi, le Fonds mondial, Unitaid, l'OMS et la Banque mondiale) se retrouvent autour d'actions et de valeurs communes : **un accès à tous et de manière équitable aux tests, traitements et vaccins pour combattre collectivement la menace du virus de la COVID 19**. Fin avril 2020, l'Accélérateur d'accès aux outils COVID-19 (ACT) est créé. COVAX en deviendra rapidement le pilier « vaccins ».

COVAX est codirigé par Gavi, la Coalition pour les innovations en matière de préparation aux épidémies et l'OMS. Il a été mis en place pour assurer un accès équitable aux vaccins pour tous. 39 jours seulement après le début de l'épidémie, les premiers vaccins ont été envoyés sur le continent africain. Cette réussite ne s'est pas faite sans devoir lever les obstacles d'interdictions d'exportation, négocier avec les fabricants qui ne respectaient pas leurs engagements, surmonter les obstacles juridiques et logistiques. **La France s'est fortement engagée, elle a contribué à établir un consensus pour faire face à la crise sanitaire mondiale au travers d'engagements communs au sein de l'UE et en participant à hauteur 300 M€ à l'AMC COVAX. Deuxième donneur de doses en Europe et troisième au niveau mondial, son engagement porte sur 120 millions de doses.**

La crise COVID a montré que le mécanisme de solidarité mondiale est indispensable pour tendre vers l'équité. La réponse multilatérale a été centrale. Les défis restent importants dans des environnements où l'hésitation vaccinale a touché toutes les classes, y compris une partie des élites dirigeantes et des personnels de soins. Pour les acteurs de la santé mondiale, l'enjeu d'accès au vaccin ouvrent un paradigme nouveau d'action. **L'Afrique a une seule unité de fabrication de vaccins pré-qualifiée par l'OMS**, elle a été intrinsèquement dépendante et cette crise a mis en évidence l'urgence pour le continent d'investir pour répondre aux besoins de production de vaccins contre les maladies infectieuses comme la rougeole, la rubéole, le choléra et le paludisme.

Les prochaines phases ouvrent donc la voie aux engagements nouveaux des acteurs de la santé mondiale. Pour Gavi, il s'agira notamment de **promouvoir une diversification durable des vaccins, incluant un soutien plus large aux fabricants africains et aux fournisseurs de vaccins pour tous** si son Conseil d'Administration le décide.

**Laure ALBERT**, Manager senior à l'Alliance mondiale pour les vaccins et l'immunisation (GAVI) en Suisse



### Fabienne PERRUCCA

Experte en développement urbain auprès de la « Cities Development initiative for Asia » (CDIA) en Géorgie,

« Je suis experte auprès du CDIA, une facilité de préparation de projets multi-bailleurs qui appuie les villes secondaires asiatiques pour identifier et préparer des investissements dans le domaine des infrastructures urbaines. Ma mission consiste notamment à mettre en œuvre une enveloppe UE/AFD de 6M € dédiée aux études de faisabilité et d'assistance technique pour des projets à co-bénéfices climat.

La pandémie a compliqué les activités de terrain et d'identification mais nous avons au final trouvé des modes hybrides et des études sont en cours au Bangladesh, Vietnam et aux Philippines. Deux projets ont déjà été 'transformés' et liés à des investissements de l'AFD (Cambodge, Philippines) et en 2022, trois autres projets devraient aboutir à des projets d'investissements dans les villes (est. 215 M€). Nous mettons en place une assistance technique pour renforcer les capacités de l'équipe du CDIA afin de mieux prendre en compte les questions de résilience climat et trajectoire bas-carbone dans les études. »

La pandémie a compliqué les activités de terrain et d'identification mais nous avons au final trouvé des modes hybrides et des études sont en cours au Bangladesh, Vietnam et aux Philippines. Deux projets ont déjà été 'transformés' et liés à des investissements de l'AFD (Cambodge, Philippines) et en 2022, trois autres projets devraient aboutir à des projets d'investissements dans les villes (est. 215 M€). Nous mettons en place une assistance technique pour renforcer les capacités de l'équipe du CDIA afin de mieux prendre en compte les questions de résilience climat et trajectoire bas-carbone dans les études. »

## Agir pour le développement dans le contexte du réchauffement climatique !



### Elise MOREL

Chargée de projets

Alors que l'Accord de Paris avait déterminé comme objectif de maintenir le réchauffement climatique au-dessous d'une augmentation de 1,5 °C au cours de ce siècle, un rapport du PNUE montre que les nouveaux engagements nationaux en matière de climat provoqueront une augmentation de la température mondiale de 2,7 °C. Cette augmentation entraînerait des changements dramatiques sur le climat. La paléo-climatologue Valérie Masson-Delmotte indique : « c'est sans équivoque : l'influence humaine a réchauffé l'atmosphère, l'océan et les terres ». Avec l'accélération de la production au 20ème siècle, les limites de la planète ont été dépassées et notre environnement se dégrade, menaçant les écosystèmes, les peuples et nos économies.

Le réchauffement climatique a également des conséquences directes et immédiates sur l'accroissement des inégalités entre et au sein des pays. En effet, les plus riches, principaux responsables du réchauffement ont davantage les moyens de s'en prémunir, leur économie n'est pas autant impactée que celles des pays les plus vulnérables. Les pays les moins responsables subiront le plus les conséquences du réchauffement. Le Protocole de Kyoto, puis l'Accord de Paris, annonce le principe d'une « responsabilité commune mais différenciée », qui propose de définir la contribution des pays à hauteur de leur participation au réchauffement climatique, un principe encore difficile à faire appliquer.

Comme le disait Ban Ki-Moon : « Le développement durable et le changement climatique sont les deux côtés d'une même pièce » ; face à la dégradation de notre environnement, il est nécessaire de repenser la manière dont nous développons nos activités et de l'inscrire dans une optique durable et égalitaire. Plusieurs solutions sont développées pour atténuer les effets du réchauffement : énergie bas carbone, captage de CO2, limitation des émissions de méthane, réduction de la demande énergétique, etc. Le développement durable est plus que jamais une priorité de la France, le nombre de poste suivis par le pôle REX est en forte croissance sur cette thématique à travers le monde. Les experts vont travailler à minima durant 2 ans auprès de gouvernements ou au sein d'organisations internationales pour apporter leur expertise au profit d'un développement plus durable.



### Stéphane DEGUEURCE

Expert auprès du Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires (DNP-GCA) Niger

« Ce poste situé au cœur d'un partenariat formalisé dès 2005 entre le Gouvernement nigérien et 14 Partenaires Techniques et Financiers internationaux vise le renforcement institutionnel et organisationnel de la structure en charge de prévenir, d'alerter et d'assurer la réponse aux besoins alimentaires et nutritionnels des populations vulnérables victimes d'une insécurité alimentaire récurrente et des catastrophes et chocs soudains de plus en plus marqués. »



© Enhaut! for GRDR

## La restauration des terres et l'agenda 2030 pour le développement durable

Les ressources en terres, à savoir les sols, l'eau et la biodiversité, sont les fondements de la richesse de nos sociétés et de nos économies. Elles répondent à des besoins et des désirs qui ne cessent de croître en termes de nourriture, d'eau, de carburant et de toute autre matière première essentielle qui façonnent nos moyens de subsistance et nos modes de vie. Cependant, nos pratiques actuelles en matière de gestion et d'utilisation des terres, et plus généralement des ressources naturelles, menacent le fonctionnement des écosystèmes et menacent la santé de nombreuses espèces sur Terre, y compris la nôtre. De plus, elles accroissent les fuites de carbone et ont des incidences néfastes sur la gestion des ressources hydriques.



© A'Melody Lee - World Bank

Les communautés rurales paupérisées, les petits exploitants agricoles, les femmes, les jeunes, les populations autochtones sont et seront les premiers touchés par les phénomènes en cours de dégradation des terres et de désertification avec des impacts directs sur la disponibilité de terres arables et la productivité agricole, avec d'ores et déjà des impacts sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations, leurs mobilités et des conflits d'usage.

Lancée en 2021, la Décennie des Nations-Unies pour la restauration des écosystèmes traduit la volonté de la communauté internationale d'accomplir des progrès concrets en faveur de la conservation, la restauration et l'utilisation durable de nos ressources en terres et à inverser les tendances en la matière, mais aussi pour atteindre des objectifs du développement durable (ODDs).

Via une planification intégrée de l'utilisation des terres et d'une gestion intégrée des paysages tout en s'appuyant sur un continuum de pratiques de gestion durable des terres et de l'eau (comme les solutions fondées sur la nature), la restauration des terres constitue une solution pour de nombreux enjeux environnementaux et sociaux. Intégrée à des politiques répondant aux futurs besoins énergétiques et à une production et une consommation plus durable, la

restauration des terres devrait permettre d'atteindre de nombreuses cibles des ODD.

La dernière Conférence des Parties de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la Désertification qui s'est tenue à Abidjan en mai 2015, est revenue sur l'importance d'enclencher un vaste mouvement de restauration des terres à hauteur d'un milliard d'hectares, notamment à travers son programme de neutralité en matière de dégradation des terres (Land Degradation Neutrality), tout en soulignant la nécessité de disposer d'un environnement propice à ses opérations de restauration, sur la gouvernance foncière des terres en particulier.

L'initiative de la Grande Muraille Verte s'intègre également dans ce contexte de restauration des terres à grande échelle à hauteur de 100 millions d'hectares. L'initiative est désormais axée sur 5 piliers d'action : (i) Investissement dans les petites et moyennes exploitations agricoles et renforcement des chaînes de valeur ; (ii) Gestion durable des écosystèmes et restauration des terres ; (iii) Infrastructures résilientes au changement climatique et accès aux énergies renouvelables ; (iv) Cadre économique et institutionnel favorable pour une gouvernance efficace ; (v) Renforcement des capacités). Elle s'inscrit pleinement comme un programme de développement rural basé sur une gestion intégrée des écosystèmes au Sahel, en phase avec l'Agenda 2030 du Développement durable et les engagements internationaux actuels autour du climat, et ceux à venir sur la biodiversité.

**Maxime THIBON**, Conseiller de la Secrétaire exécutive de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, à Bonn en Allemagne



### Olivier BOUSQUET

Chercheur et chef de projet auprès de l'Institute for Coastal and Marine Research de l'Université Nelson Mandela Afrique du Sud

« Principalement basé à Port-Elizabeth, j'ai pour mission de développer des partenariats et programmes de recherche internationaux visant à renforcer la coopération entre la France et la sous-région dans les sciences marines.

Ma mission consiste à intégrer les universités et agences gouvernementales spécialisées dans les domaines des sciences océaniques, de la préservation de la biodiversité et de la planification de l'espace marin, à des programmes de recherche régionaux existants, tout en élaborant de nouvelles initiatives de recherche intégrant l'ensemble des pays riverains du Canal du Mozambique. »

## Un réseau en évolution !

L'évolution de notre réseau est notamment marquée par la définition de nouveaux postes portant sur des thématiques émergentes comme les nouvelles technologies et un investissement renforcé dans les organisations internationales, dans de nouvelles organisations jugées stratégiques pour leur influence dans le débat d'idées et de nouvelles géographies !



### Didier GUY

Expert en soutien à l'innovation technologique au sein du parc scientifique de Pékin, en Chine

« Après plus de vingt années consacrées à la recherche, au développement et à l'innovation au sein d'un grand groupe français, j'ai rejoint Expertise France en tant qu'ETI Innovation à Pékin, en liaison avec un incubateur du grand parc scientifique de l'ouest de la capitale chinoise. Je mène maintenant les actions d'innovation technologique du service de coopération et d'action culturelle de l'ambassade de France en Chine.

Les objectifs qui ont prévalu à la création de mon poste étaient le soutien des activités d'innovation des compagnies françaises en Chine et le renforcement des liens entre les écosystèmes d'innovation français et chinois. Il était notamment prévu d'organiser des missions en Chine pour les instances françaises de soutien à l'innovation (pôles de compétitivité, SATIs, etc.), d'aider les instituts de recherche français à valoriser leurs technologies et brevets en Chine, de promouvoir l'écosystème d'innovation français, et de prendre part aux initiatives de la coopération France-Chine sur l'innovation.

L'évolution des relations avec la Chine et l'impossibilité d'y organiser des visites en raison de la Covid19 nous ont amenés à revoir mes missions. L'analyse des politiques et priorités chinoises en termes d'innovation est l'une de mes priorités. Elle est accompagnée de conseils aux entreprises françaises innovantes implantées en Chine ou souhaitant s'y développer. Enfin, la veille scientifique et technologique, l'analyse approfondie de domaines technologiques chinois, et l'accompagnement des activités de la French Tech en Chine complètent cet ensemble.

Pour ce qui est de l'évolution des relations avec la Chine, la Commission européenne a présenté en 2019 ce pays comme « un partenaire de coopération, un concurrent économique et un rival systémique ». Dans la coopération scientifique et technologique, traditionnellement plutôt ouverte, cela nous pousse à surveiller l'équilibre des échanges et à porter une plus grande attention aux analyses bénéfiques/risques des coopérations. Un rééquilibrage parfois délicat s'impose : la Chine a pris de l'avance sur certains domaines technologiques, tout en restant en retard sur d'autres. Sa priorité est alors d'opérer un rattrapage par tous les moyens pour se défaire de ses dépendances aux technologies étrangères. Ainsi, si coopérer sur un enjeu global comme la lutte contre le réchauffement climatique semble aller de soi, il est souvent plus délicat de converger vers des coopérations équilibrées sur d'autres domaines.

Pour terminer, ma mission a aussi une forte coloration européenne, tout à fait en adéquation avec la présidence française du conseil de l'Union européenne au premier semestre 2022. J'ai en effet le plaisir d'animer en Chine le groupe de travail des conseillers scientifiques des pays de l'Union dédié aux questions d'innovation technologique. Une cerise passionnante sur un gâteau déjà très prenant ! »



### Jonathan DRUBAY

Expert innovation auprès du Ministère des sciences et technologie Taïwan

« J'apporte le soutien et la coordination nécessaire pour renforcer les échanges entre la France et Taïwan, et identifier nos complémentarités sur des thématiques novatrices et prometteuses telles que les semi-conducteurs, l'intelligence artificielle (IA), ou l'internet des objets. Ce positionnement unique et atypique permet d'entretenir une relation étroite avec les acteurs publics et privés, taïwanais et français. »

## Experts à la Banque Mondiale, entretiens croisés

Marie PAVIOT, Experte spécialiste des questions de sécurité alimentaire  
François BERTONE, Expert en gestion des ressources en eau

### Qu'est-ce qui vous a amené à devenir expert auprès de la Banque Mondiale ?

**Marie :** Brièvement sur mon parcours, j'ai une formation d'ingénieur agronome, j'ai travaillé dix ans dans des ONG d'appui au développement de l'agriculture en Afrique. Je suis arrivée après au Ministère des Affaires étrangères sur toutes les questions de coopération sur le développement agricole, et il y avait la Banque notamment mondiale parmi les organismes que nous suivions. Nous avons ouvert un poste d'expert technique, puisque la Banque mondiale est le plus gros donateur en matière de développement agricole.

Au cours des 4 ans où j'étais au Ministère des Affaires étrangères, j'ai pu voir qu'il y avait des enjeux notamment sur l'implication du secteur privé et la prise en compte des petits agriculteurs dans les projets d'appui au développement, le respect des directives volontaires sur le foncier. En fonction des projets, nous avons pu voir que ce qu'appuyait la Banque n'était pas toujours pas aligné avec ce que la France défendait. Donc le Ministère a décidé d'ouvrir un poste d'expert technique sur ces questions. C'est ainsi que j'ai postulé et que je suis arrivée à la Banque.

**François :** sans hésiter, je répondrais l'ambition de faire bouger les lignes ! J'ai travaillé pendant une trentaine d'années dans la mise en œuvre de projets de développement qui touchaient les eaux souterraines. J'ai évidemment vu toute l'ambition de ces projets, mais j'en ai aussi souvent ressenti les limites. Ce poste à la Banque mondiale, le premier acteur de l'aide au développement, me donnait l'opportunité d'intervenir en amont des projets pour travailler à corriger ces limites. Les eaux souterraines sont une ressource non seulement invisible dans la nature, mais surtout qui nécessite d'être mieux appréhendée par les décideurs pour que leur potentiel de développement et de résilience aux changements climatiques soit pleinement mis à profit. Je pense notamment aux zones du monde où cette ressource reste encore très mal connue et est alors souvent ignorée, laissant les populations sans solution de ressource en eau ou avec des solutions très partielles.

Ce qui nous amène aussi à la question de l'exploration de la ressource en eau souterraine et la nécessité de mieux organiser cette exploration pour apporter aux pays concernés une indépendance stratégique vis-à-vis de leurs ressources. Je pense aussi à la question du coût du pompage de l'eau souterraine qui est payé par les utilisateurs finaux, souvent les populations les plus vulnérables, et aux marges de progression encore importantes qui existent dans la qualité des forages et puits qui sont construits et qui impacte directement, et souvent très fortement, ce coût de pompage. Vous le voyez, les chantiers sont encore nombreux et je suis heureux de pouvoir apporter une pierre à cet édifice.

### En quoi consiste votre mission ? Sur quelles zones intervenez-vous ?

**Marie :** J'étais mise à disposition de la Banque en tant qu'agroéconomiste senior, auprès de l'unité Afrique de l'Ouest. Je travaillais uniquement sur les pays de la zone Afrique de l'Ouest, même si je faisais partie de l'unité globale, ce qui permettait des échanges avec les autres régions. J'ai donc principalement suivi et mis en place des projets en Afrique de l'Ouest, une des zones prioritaires pour la France.

J'étais intégrée au sein de la Banque en tant qu'agroéconomiste et en tant qu'experte, et j'étais traitée comme si j'étais une employée de l'institution. Mon travail était d'appuyer des projets de développement dans différents pays d'Afrique de l'Ouest. En lien avec ce qui était dans ma fiche de poste d'ETI, j'étais beaucoup sur des projets d'intégration de filières et d'intégration du secteur privé dans le secteur agricole. Donc je travaillais sur différents projets d'appui au développement de l'agriculture au Sénégal, en Guinée et en Côte d'Ivoire. J'ai également participé à l'élaboration d'un nouveau projet sous régional,

sur la zone Afrique de l'Ouest. Le développement de ce projet était sur la fin de mon contrat, donc les priorités avaient évolué et nous étions davantage sur de la résilience climatique.

**François :** au sein de la division eau dans la direction du développement durable de la Banque mondiale, j'apporte une expertise sur les questions d'eaux souterraines. Comme la plupart des experts de la Banque mondiale, j'interviens à deux niveaux : sur les travaux analytiques et au niveau des projets. La Banque mondiale étant une banque de développement, les projets de financement sont pour la plupart des prêts pour la reconstruction et le développement, visant en particulier à mettre fin à l'extrême pauvreté. Pour ces projets, que ce soit des projets d'aide budgétaire ou d'investissement, j'interviens en aidant les pays qui font appel à la Banque à préciser leurs attentes en matière de gestion de la ressource souterraine. Ils financent des interventions au niveau législatif ou réglementaire, au niveau institutionnel, mais aussi

pour des investissements pour le suivi et la protection de la ressource ou pour son captage pour l'eau potable, pour l'irrigation ou le pastoralisme. Une fois le contour du projet précisé, mon intervention consiste à travailler avec l'administration locale aux détails du contenu du projet. Et enfin, une fois le projet mis en œuvre, à accompagner cette administration dans la mise en œuvre des actions prévues. J'interviens principalement sur des projets en Afrique de l'Ouest et notamment au Sahel, mais j'appuie aussi des interventions au Maghreb, en Europe de l'Est ou en Amérique du Sud. En parallèle de ces travaux très opérationnels, j'interviens aussi dans des analyses et des diagnostics qui visent à aider les acteurs du développement à mieux cibler et mettre en œuvre leurs interventions. J'ai notamment coordonné une initiative sur les eaux souterraines au Sahel qui sera bientôt publiée, et nous démarrons une importante revue économique au niveau mondial centrée sur le potentiel de développement que constituent les eaux souterraines.

## *En quoi est-ce particulier d'être un expert francophone au sein d'une organisation internationale comme la Banque Mondiale ?*

**Marie :** La Banque mondiale est très tournée vers les anglophones, en particulier sur le secteur agricole où il y a beaucoup d'échanges avec des organisations ou des centres de recherche, soit américains soit en Europe. A noter qu'il y a l'exception des gens qui travaillent sur l'Afrique de l'Ouest, où il y a beaucoup de francophones et de nombreuses interactions avec le CIRAD, mais au niveau global, les centres de recherche ou les universités françaises transparaissent peu dans les événements de la Banque.

Nous sommes appréciés au sein de la Banque, moi-même je suis issue d'une longue lignée d'experts français dans le domaine agricole, envoyés par la France à la Banque puis intégrés en tant que staff. La Banque est clairement à la recherche de personnes qui parlent français pour intervenir dans les pays francophones. Je pense que c'est particulièrement le cas en agriculture, parce que nous apportons une approche systémique, d'analyse et d'appui aux systèmes agricoles, là où les anglo-saxons ont une analyse plus « verticale » sur les produits économiques. Nous sommes valorisés en tant que tels au niveau de la Banque. Malgré tout, il y a des éléments à faire progresser, tels que le lien que nous pouvons faire, pour exposer des centres de recherche français, des publications françaises au niveau de la Banque.

Cette exposition permettrait de faire le lien pas uniquement au niveau des projets, mais aussi avec d'autres instituts français et francophones. Il y a une marge de manœuvre. Nous y arrivons relativement bien en Afrique de l'Ouest, quand c'est un peu plus compliqué dans d'autres régions. Cela étant dit, je travaille actuellement sur le Brésil et le CIRAD est très présent sur ce pays. Il y a donc des façons de faire monter ces organismes français et francophones. En changeant de région, je suis ainsi plus une exception que je ne l'étais lorsque je travaillais sur l'Afrique de l'Ouest.

A savoir aussi qu'à la Banque il y a des rotations, obligatoires, qui font que les gens changent de région tous les 3 ou 4 ans. Cela a pour conséquence que les personnes ne parlent pas nécessairement bien la langue de la région dans laquelle elles vont. J'ai des collègues qui partent en Afrique francophone et qui ne parlent pas bien la langue, ce qui fait que les interactions avec les gouvernements sont plus limitées et plus difficiles. Selon moi, il y a un vrai travail à faire de promotion de la langue française, pour permettre d'avoir un dialogue équitable entre la Banque et les gouvernements. En effet, nous travaillons avec des gouvernements qui ont une préférence et sont plus à l'aise à échanger dans leur langue de travail.

**François :** par ses statuts, la banque mondiale est une organisation internationale basée aux États-Unis et qui conduit ses travaux en anglais, y compris dans les pays francophones. Elle regroupe des experts de plus de 140 nationalités, et la langue française n'y est évidemment pas majoritaire, loin de là. Les experts francophones sont particulièrement utiles dans les pays de langue française, nos interlocuteurs dans le gouvernement et les administrations n'étant pas nécessairement anglophones. Être francophone, c'est aussi avoir accès à des documents en français dans votre domaine d'expertise qui peuvent intéresser vos collègues, et pouvoir alors partager leur contenu. Lorsqu'il s'agit d'eaux souterraines, de nombreux travaux qui méritent une diffusion internationale, ou au minimum une diffusion auprès des collègues de la Banque mondiale, ne sont publiés qu'en français. Au-delà de la langue, nous partageons et diffusons aussi une culture et une vision européennes qui viennent compléter le mode de pensée de nos collègues originaires d'autres parties du monde. L'illustration de ces conceptions parfois divergentes est tout particulièrement visible lorsque l'on parle de la gestion d'une ressource patrimoniale comme l'est l'eau souterraine et de la question du prix de l'eau. De cette confrontation des visions et des approches, et des retours d'expérience de réalisations sur tel ou tel continent, naissent des solutions efficaces. Je crois que les experts français, avec leurs collègues d'autres cultures, contribuent à les faire émerger.

## *Selon vous, quel est l'intérêt de la France d'avoir un expert au sein de cette institution ?*

**Marie :** La France met un certain nombre d'experts agricoles au sein de la Banque. Il y a un vrai intérêt à plusieurs niveaux. Le premier est que nous avons une compétence particulière. Nous avons des formations d'ingénieur qui sont très appréciées, comme sur l'eau. C'est intéressant d'avoir quelqu'un au sein d'une institution qui peut servir de relais et qui peut pousser des thématiques et/ou mettre en avant des instituts et des positions françaises. Il s'agit d'un vrai travail d'investissement de la coopération française, de positionner ces experts et de les utiliser comme point de relais. Enfin, il y a la langue française, même s'il ne faut pas cantonner les experts français aux pays francophones, parce que nous avons aussi à apporter dans les autres régions. Il s'agit aussi d'une façon de promouvoir la francophonie au sein de ces organisations.

Je pense que le relais des positions de la France est important. C'est une opinion que je n'avais pas forcément avant d'arriver à la Banque, qui a finalement assez peu de stratégies et de ligne rouge. Cela a pour conséquence qu'elle peut faire des projets assez différents d'un pays à l'autre en fonction de la demande et en fonction de ce que le chef de projet porte et promeut dans son dialogue avec les pays et les institutions partenaires. C'est là où il est important d'avoir des relais au sein de l'institution pour diffuser les positions de la France. Selon moi, cela va au-delà de l'expert. Par exemple, si l'expert est employé ensuite par la Banque, il continue d'être un relais que la France peut utiliser. Similairement, nous avons intérêt à attirer ces experts vers des organismes français (EF, AFD) et d'utiliser leurs connaissances de la Banque mondiale et de ses processus.

**François :** cette question est certainement l'une des plus délicate à répondre, dans la mesure où l'on parle avant tout ici de rayonnement d'une culture et d'une langue. Parce qu'un expert de l'institution sera toujours « Banque mondiale » avant d'être de telle ou telle nationalité. C'est vrai au point que la nationalité des collègues n'apparaît nulle part dans leur profil : cette information ne nous est pas utile pour travailler à l'éradication de l'extrême pauvreté. Ceci étant posé, il est certain que l'école française d'hydrogéologie est la plus ancienne, et que les plus grands noms modernes de la discipline sont français : Henry Darcy qui énonça les principes de la loi de l'écoulement de l'eau en milieu poreux, Jules Dupuit qui établit l'équation de la diffusivité en régime permanent, Jacques Avais, Henri Schoeller, Gilbert Castany .

Je pense aussi à Jean Margat qui fut longtemps l'expert de référence pour les Nations Unies. Soutenir la présence française dans ce domaine auprès d'une institution comme la Banque mondiale s'inscrit dans le maintien de ce rayonnement et la valorisation d'une forte technicité française. Cette démarche vient en complément des autres actions de la France dans ce domaine, dont l'accueil d'étudiants étrangers dans nos cursus universitaires en hydrogéologie ou les cotutelles de thèses avec des universités étrangères, dont les travaux conduits par le BRGM pour l'exploration de la ressource en eau souterraine dans les pays les moins développés, ou dont évidemment les travaux de recherche appliquée de l'IRD dans ce domaine, notamment au Sahel. Pour répondre à votre question en quelques mots, on pourrait dire qu'il s'agit ici de cohérence et d'efficacité.

## **Lancement du dispositif : « TALENTS EN COMMUN »**

### **Une démarche innovante pour une mise en valeur de la diaspora euro-africaine**

Talents en commun a été mis en place en 2021 dans le but de promouvoir une forme d'expertise mettant en valeur un lien fort avec l'Afrique, visant ainsi particulièrement la mobilité des diasporas euro-africaines. La spécificité du programme tient également au fait que celui-ci est cofinancé par la France et les Etats partenaires : la France prend en charge le salaire et les cotisations sociales de l'expert et l'Etat d'accueil s'occupe des frais de voyage, du logement et des conditions matérielles sur place.

Au niveau français, le dispositif est porté par Expertise France, il est financé par l'AFD et son pilotage s'opère au travers d'un comité technique composé de représentants du MEAE, de l'AFD dont nous assurons le secrétariat. Ce comité s'est réuni à plusieurs reprises au premier semestre 2021 : le premier travail a consisté à analyser les manifestations d'intérêt pour le programme. Le dispositif prévoit la signature d'un protocole d'accord entre la France et l'Etat partenaire, permettant ainsi de préciser la mission qui sera réalisée par l'expert dans le cadre du programme. Dès le mois d'avril 2021, le Togo et la France ont signé le premier protocole d'accord : MM. Robert Dussey et Jean-Yves Le Drian, respectivement Ministres des Affaires étrangères ont signé cet accord, en la présence des Directeurs de l'AFD et d'Expertise France MM. Rémy Rioux et Jérémie Pellet.

Dans la dynamique de cet accord, la validation de quatre fiches de poste a permis de lancer le recrutement dès la rentrée. Ces missions sont en lien avec les défis de l'innovation technologique au Togo. Ces présélections ont permis de faire émerger des profils jeunes, binationaux, ayant étudié en France et en Afrique et développé des compétences professionnelles dans les deux contextes. Le secteur de l'innovation a été porteur pour mettre en valeur une expertise de haut niveau, riche d'un lien fort entre l'Afrique et la France sur le plan personnel et

### **Jihane ALAMI** Chargée de projets

*« L'appropriation du dispositif « Talents en Commun » s'est faite au fur et à mesure du premier semestre 2021 avec plusieurs défis à relever : prendre en main le programme et ses spécificités avec le réseau de coopération français, puis le faire découvrir et le mettre en route. Pour convaincre les premiers partenaires de s'engager dans cette nouvelle démarche, il était important de créer un cadre commun clair et de le diffuser auprès des Ambassades, en charge du dialogue avec les partenaires sur le terrain. »*

*Proposer une offre d'expertise à l'attention des cadres du privé et du public qui ont développé un lien étroit avec les continents euro-africains, n'était pas évident immédiatement. Au sein de notre Pôle Relations Experts, le cœur de notre métier étant l'expertise technique internationale, nous nous sommes appuyés sur le savoir-faire existant pour élaborer une proposition adaptée au programme Talents en Commun : commencer par de l'expertise long terme de 12 mois, dans des secteurs porteurs entre la France et le continent africain et viser des postes à la fois techniques et stratégiques. »*

# Gouvernance

A la demande du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ou pour le compte de l'Agence française de développement, l'unité « gouvernance » assure le recrutement, le déploiement et le suivi d'experts d'influence dans des secteurs très divers (décentralisation, sécurité intérieure, justice, administration publique, finances, économie, etc.). Elle assure également la mise en place de la plupart des experts nationaux détachés auprès des services de la Commission européenne. Elle répond également aux demandes des régions Ile-de-France et Nouvelle Aquitaine qui ont confié à Expertise France la gestion de leur expertise de long terme au Vietnam et à Madagascar.

En 2022, elle sera en charge de lancer le déploiement du réseau d'experts dédié du ministère des Finances, de l'Economie et de la Relance.

## Coopération décentralisée à Madagascar, entretiens croisés

**Tamara TEISSEDE-PHILIP**, Représentante permanente de la région Ile-de-France à Madagascar auprès de la commune urbaine d'Antananarivo

**Marine BRODU**, Assistante technique en charge de la coordination des programmes à Madagascar dans le cadre d'une coopération entre la région Nouvelle Aquitaine et la région Itasy

### Qu'est-ce qui vous a amené à devenir la Représentante de votre Région à Madagascar ?

**Tamara** : j'ai d'abord travaillé pour la Ville de Paris et son agence de développement économique. Or, riches ou pauvres, les grandes villes sont confrontées aux mêmes défis : étalement urbain et croissance, impact climat et environnement, gestion des déchets et assainissement, conservation de son patrimoine et modernisation, etc. Venue m'installer à Madagascar en famille, je découvre Antananarivo, une ville étonnante, décatie mais toujours royale, une mosaïque d'une centaine de quartiers où la grande pauvreté côtoie une beauté singulière. Or, ce foisonnement intense de vie urbaine, ces contrastes, ces métamorphoses douloureuses, ces initiatives non canalisées, ces potentialités timides, constituent un environnement inspirant pour créer des projets dans la capitale.

Titulaire d'un master 2 en gestion urbaine et collectivités locales (Sorbonne) et d'un master en développement durable (École Centrale/ESCP), la coopération me permet de promouvoir mes convictions sur la solidarité, le dialogue des territoires, le développement et l'autonomie à l'échelle locale au travers de réponses originales et souvent pilotes.

**Marine** : avant d'être assistante technique de la coopération entre les Régions Nouvelle-Aquitaine et Itasy, j'ai d'abord été chargée de mission coopération décentralisée à l'Ambassade de France à Antananarivo. Dans le cadre de ce poste, j'étais en lien direct avec les nombreuses coopérations entre collectivités présentes à Madagascar, et c'est ainsi que j'ai pu découvrir les projets appuyés par la Région Nouvelle-Aquitaine sur la Grande Ile. J'avais également travaillé auparavant sur la question du volontariat : les coopérations décentralisées permettent souvent de porter des missions de volontariat, ce qui leur permet de faire vivre des échanges de façon réciproque par l'accueil et l'envoi de volontaires sur les deux territoires.

Quand le poste d'Assistante technique de la coopération s'est libéré, j'ai donc saisi l'occasion : cela me permettait de continuer à travailler sur une coopération mais en étant davantage sur le terrain, au sein de la collectivité malgache. Je travaille aujourd'hui au quotidien dans les bureaux de la Région Itasy, au sein d'une équipe franco-malgache, dont des volontaires, la boucle est bouclée !

### Le gestion partagée du Lac Itasy

La Région tire son nom du lac Itasy, 4<sup>e</sup> plus grand à Madagascar. Emblème de la région, il est au croisement de nombreux enjeux : tourisme, accès à l'eau potable, riziculture, pêche... et il est par ailleurs menacé par le changement climatique et l'activité humaine. **Le lac représente également un problème de santé publique, un parasite s'y développe qui rend la baignade impossible.**

Face à tous ces enjeux, les deux Régions collaborent pour mettre en place un **système de Gestion Intégrée des Ressources en Eau**. Ce système, appliqué en France, consiste à réunir l'intégralité des parties prenantes (pêcheurs, agriculteurs, élus, acteurs touristiques, usagers, etc.) pour définir une stratégie partagée de gestion de l'eau. Le Comité de Gestion du Lac est ainsi né en 2019, il doit protéger le lac à l'horizon 2030. Un plan de travail existe, il permet aux différents acteurs de **travailler en synergie sur les aspects de santé, de tourisme et de protection des bassins versants, fortement menacés par l'érosion.**

Ce programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eau permet aussi de travailler sur d'autres thématiques chères aux deux régions : renforcement des Communes, agro-écologie, rizi-pisciculture, sources de revenus, etc. **De nouveaux partenariats pour développer les échanges autour du tourisme, la santé et la biodiversité.**

### Antananarivo, ville créative ?

À Antananarivo, le rapport d'étonnement du visiteur est la gastronomie, la qualité de la restauration et la richesse des produits proposés : Cacao, caviar, foie gras, riz rouge, poivre sauvage, zébu, fruits tropicaux, girolles... Antananarivo ambitionne de rejoindre le réseau des villes créatives de l'UNESCO qui regroupe 295 villes dans le Monde.

La ville se positionne sur la mise en valeur de la gastronomie. Ce choix implique un travail sur toute la chaîne alimentaire : de la mise en valeur des filières de production à une meilleure nutrition pour. L'entrée dans le réseau des villes créatives permettrait de nouveaux emplois, notamment pour les jeunes et les femmes. Le projet peut être une réponse à l'insécurité et à l'extrême pauvreté et une occasion de régénérer le berceau historique de la Haute Ville. Ce sont des sujets nouveaux pour l'équipe communale. Grâce à l'appui des experts franciliens, la ville met en valeur ses atouts et ressources pour rédiger son plan d'action. Enghien-les-Bains, désignée ville créative en 2013, est présente à nos côtés pour partager son expertise. **Cette dynamique va favoriser les échanges avec d'autres villes créatives et atténuer l'isolement géographique de la Grande Ile.**

Le label ville créative est un moyen de valoriser l'image de Tana. Aujourd'hui, la Capitale n'est qu'une escale pour les visiteurs étrangers. En cas de succès, la gastronomie relevée par quelques festivals et événements populaires inciterait les touristes à rester quelques jours dans la Ville. **Le compte à rebours est lancé, la candidature d'Antananarivo sera déposée en juin 2023.**

### Représenter une collectivité locale française à Madagascar, qu'est ce que cela veut dire ?

**Tamara** : c'est d'abord travailler dans un environnement interculturel. Si Madagascar est un grand pays francophone, les relations interpersonnelles, la manière d'exprimer les idées, le rapport au temps obéissent à des codes très différents, auxquels je suis attentive. Je travaille ici avec une grande diversité d'interlocuteurs : je peux commencer ma journée avec une association de lavandières, la poursuivre avec un atelier institutionnel et la terminer avec l'accueil d'une délégation d'Ile-de-France.

C'est aussi entretenir une relation de confiance et de réciprocité qui s'inscrit dans trois décennies de collaboration. Nous menons les actions ensemble, avec l'équipe communale dans une dynamique d'écoute et de partage. Je joue un rôle d'interface permanent entre les deux collectivités. Je partage ma connaissance des réalités locales avec les experts franciliens mobilisés pour la réalisation des projets et oriente la Commune vers des ressources mobilisables en Ile-de-France.

C'est enfin travailler sur des thèmes passionnants tels que la préservation du patrimoine, la gestion des risques, la prise en charge des plus vulnérables, le rayonnement de la francophonie ou encore la transition numérique du territoire.

### Quel est votre principal défi pour l'année 2022 ?

**Tamara** : Stéréotypes, discriminations, violences, tabous, égalité professionnelle, il y a beaucoup à faire pour promouvoir la place des femmes ici. Le Maire d'Antananarivo est très engagé, la ville est la première commune du pays dotée d'une "politique genre". La Région Ile-de-France, étant très active en la matière, nous avons élaboré ensemble un programme qui pose les premiers jalons de cette politique. Nous allons écrire avec la société civile une feuille de route pour l'égalité Femme-Homme. Nous allons aussi créer un festival des droits des femmes le 8 mars prochain pour faire entendre la voix des associations engagées et valoriser leurs actions. Une exposition se tiendra au Musée de la Photographie sur des femmes qui ont contribué à déconstruire les stéréotypes. Nous souhaitons impulser une dynamique durable au profit de celles et ceux qui portent cet engagement.

**Marine** : la coopération entre les Régions Nouvelle-Aquitaine et Itasy est ancienne, nous fêtons nos 15 ans cette année ! Cela a permis de travailler sur des thématiques très larges : gouvernance locale, intercommunalité, planification territoriale, concertation autour de la gestion de l'eau, formation agricole, insertion professionnelle des jeunes... autant de sujets qui intéressent les deux Régions. Même si les contextes sont très différents d'un pays à l'autre, ce sont des sujets sur lesquels elles travaillent au quotidien, du fait de leurs compétences.

Mon rôle est faire dialoguer les deux territoires au travers de projets communs : si aujourd'hui la majorité des activités se déroulent à Madagascar pour accompagner le développement de la Région Itasy, l'objectif est d'aller vers davantage de réciprocité en permettant des échanges entre professionnels, jeunes ou structures des deux territoires. Un véritable travail d'animation des acteurs mobilisés est à mener : lycées professionnels, universités, ONG, élus, organes de concertation, communes, intercommunalités, chercheurs, agriculteurs... Nous avons la chance d'avoir une coopération très portée politiquement par les deux Régions, et où la dimension d'échange interpersonnelle entre les différents acteurs est très importante.

**Marine** : En plus de fêter nos 15 ans cette année, nous arrivons également à la fin de notre 4<sup>e</sup> accord de partenariat : nous sommes donc dans un travail de réflexion collective pour définir les prochains axes sur lesquels les deux Régions souhaitent travailler à l'avenir. Je reviens justement d'une mission en France permettant au Gouverneur de la Région Itasy et à sa Directrice du Développement et de la Coopération de rencontrer les acteurs néo-aquitains : de nouvelles perspectives se dessinent, avec notamment des échanges de savoir-faire et de travail en commun sur le secteur de la santé, du tourisme et de la protection de la biodiversité. Une mission de notre élu à la coopération internationale à Madagascar doit avoir lieu dans les prochains jours afin de poursuivre et d'alimenter cette réflexion, cette fois-ci avec les acteurs de terrain à Madagascar.

## L'adhésion à l'UE dans les Balkans occidentaux

**Sandra LAVANANT**  
Chargée de projets

La France a mis en place en 2019 une stratégie interministérielle visant à se réengager dans les Balkans occidentaux, au niveau politique, économique, sécuritaire et en termes de diplomatie d'influence, avec notamment un déploiement de l'AFD qui a ouvert un bureau régional à Belgrade et qui finance déjà plusieurs projets importants en appui à l'agenda vert de la région.

La zone de l'Europe balkanique est par ailleurs une priorité de la présidence française de l'Union européenne. C'est une région où la présence française est à la fois attendue mais aussi concurrencée par des partenaires de l'UE (particulièrement l'Allemagne et l'Autriche) mais aussi par la Russie, la Chine, la Turquie etc.). Les enjeux d'influence sont significatifs dans cette région toujours traversée par des tensions politiques.

taux : « l'avenir des Balkans est dans l'Union européenne » et les participants adoptent une déclaration politique, ils avalisent l'Agenda de Thessalonique pour les Balkans occidentaux dans le but de renforcer le Processus de stabilisation et d'association. Ce processus, le cadre général, mis sur pied par l'UE pour intégrer les Balkans occidentaux, s'accompagne de la mise en place d'un instrument financier global, instrument de préadhésion qui vise à appuyer les réformes nécessaires au développement politique, économique et social durable de chacun des Etats et à consolider le rapprochement régional. Néanmoins, les avancées vers l'intégration européenne demeurent laborieuses, seulement 2 pays de la région ont concrètement ouvert les négociations et seul le Monténégro a ouvert l'ensemble des chapitres (35) menant à l'adhésion.

La conférence de Brdo (octobre 2021) fait le constat d'un blocage du processus, laissant de part et d'autre un sentiment de forte lassitude. Comme le soulignait très bien le Monde à la veille de ce sommet, « les chefs d'Etat et de gouvernement des Vingt-Sept devraient éviter soigneusement le mot « élargissement », devenu tabou depuis des années, pour s'en tenir aux notions d'agenda stratégique, de coopération politique et sécuritaire et d'efforts conjoints. Les avancées insuffisantes dans la mise en œuvre des réformes notamment en matière de renforcement de l'Etat de droit, de lutte contre la corruption et la criminalité organisée, de réforme de l'administration publique et de changement démocratique, dans chacun des Etats candidats ou potentiels candidats ne fournissent pas aux Etats membres les arguments en faveur d'un élargissement accéléré. Avec des réticences observées dans certains Etats membres, le statu quo demeure et les attentes se font plus pressantes. C'est dans ce contexte un peu morose, que se développe progressivement la nouvelle méthodologie d'adhésion, approuvée en mars 2020 par la Commission européenne pour l'ensemble des Etats candidats et précisé en 2021 au contexte du Monténégro et de la Serbie.

### La nouvelle méthodologie d'adhésion

Le 25 mars 2020, le Conseil approuve une communication de la Commission qui vise à relancer le processus d'adhésion en le rendant plus prévisible, plus crédible et plus dynamique et en le soumettant à un pilotage politique plus déterminé, sur la base de critères objectifs, de conditions positives et négatives rigoureuses et du principe de réversibilité. Cette nouvelle méthodologie s'applique à l'ensemble des pays candidats est adaptée pour la Serbie et le Monténégro en 2021, qui l'ont tous deux accepté. C'est une nouvelle impulsion qui insiste sur les fondamentaux et le dialogue politique. L'objectif de cette nouvelle méthodologie est de « rendre le processus plus crédible, prévisible et dynamique, avec un pilotage politique plus fort ». Elle propose une approche par Cluster ou Bloc qui permet de renforcer le dialogue politique sur le volet des fondamentaux

(renforcement de l'Etat de droit, réforme de l'administration publique et fonctionnement démocratique des institutions). Les priorités demeurent l'indépendance du pouvoir judiciaire, la liberté d'expression et des médias, la lutte contre la corruption et la criminalité organisée. L'atteinte des objectifs fixés par les indicateurs intermédiaires dans ces domaines constituant la priorité des autorités. La mise en place possible de mesures coercitives conformément au principe de réversibilité instaure une condition stricte sur l'avancée des réformes.

### Le couplage géographique du processus

La nouvelle méthodologie s'applique à l'ensemble des Etats ayant ouvert les négociations d'adhésion. Cinq pays sont actuellement candidats officiels : l'Albanie, la Macédoine du Nord, le Monténégro, la Serbie et la Turquie. Le Kosovo et la Bosnie-Herzégovine sont considérés comme des « candidats potentiels », avec une perspective européenne reconnue par l'UE.

Le Monténégro et la Serbie sont les seuls Etats de la région à avoir entamé le processus de négociation. Le Monténégro est le candidat le plus avancé. L'Albanie et la Macédoine du Nord ont obtenu un accord politique pour l'ouverture de pourparlers en vue des négociations d'adhésion. Concernant la Macédoine du Nord, le processus se heurte au veto de la Bulgarie au sein du Conseil, ce qui incite l'Albanie à demander le découplage du processus qui bloque l'ouverture des négociations la concernant. La Bosnie-Herzégovine et le Kosovo ne bénéficient pas à ce jour du statut de candidat officiel. La Bosnie a déposé officiellement sa candidature en 2016, la Commission a défini 14 priorités essentielles en vue de l'ouverture des négociations d'adhésion à l'UE. Le Kosovo n'a pas formellement posé sa candidature, il est candidat potentiel et bénéficie d'un Accord de stabilisation et d'association depuis avril 2016.

**Isabelle Thomas Delic**, Conseillère pour l'intégration européenne au Ministère de l'Intérieur du Monténégro



**Philippe GARREAU**

Expert national détaché auprès de la Direction Générale du Budget  
Commission Européenne

« J'ai rejoint la Commission européenne fin 2020 pour participer à la conception puis la mise en œuvre du financement du plan de relance européen. Mes travaux se sont concentrés sur la stratégie d'émission et la création d'un réseau de spécialistes en titres publics dans le cadre de deux groupes de travail dont j'ai assuré pour l'un la direction et pour l'autre la codirection, sous la responsabilité d'un directeur de la DG Budget et la supervision du conseiller du DG Budget. »



**Sandra GAJIC**

Conseillère pour l'intégration européenne  
Serbie

« Dans la perspective de l'adhésion à l'Union européenne de la Serbie, ma mission consiste à conseiller autant que de besoin les autorités sur la conduite des négociations et la programmation des fonds européens de préadhésion, et à contribuer au développement du débat sur les questions européennes. »

**François LAFOND**

Conseiller pour la réforme au Ministère de l'Administration publique et des Collectivités locales de Serbie

« Décider un jour que l'on pourrait être plus utile, ailleurs, hors de France. Tout en souhaitant contribuer au rayonnement d'un pays qui constitue son Alma Mater. Une fois passée les obstacles du recrutement, il convient de se mettre en quatre pour réaliser une mission, parfois aux contours vagues ou changeants, puisque qu'elle-même définie par bon nombre de partenaires, eux aussi en mouvement permanent. Plus encore, l'heureux élu doit veiller à préserver sa liberté de penser et d'agir, puisque son expertise et donc son efficacité au sein de son nouvel environnement en dépendent. L'expert technique international est un drôle de personnage, difficilement catégorisable, parce qu'unique dans sa trajectoire, ses choix et sa méthode de travail. Il lui faut s'adapter en permanence et utiliser tous les répertoires d'action à sa disposition pour réussir sa mission. »

Les Balkans occidentaux représentent aujourd'hui une chance pour la France, comme pour l'Union européenne. Trop peu s'en rendent compte. Car il s'agit d'une partie de notre continent, intrinsèquement européenne, mais finalement trop souvent à ses marges et dont ses peuples ne savent que penser de leur futur. Ces terres n'ont cessé d'être soumises au tragique de leurs histoires entremêlées aboutissant à une telle complexité ethnique, religieuse, sociale, linguistique, politico-institutionnelle qu'il faut du travail, de la patience et de l'empathie pour espérer se rendre utile.

Expertise France, mandatée par les autorités françaises, s'emploie dans les six pays à favoriser leur modernisation et leur convergence européenne. Depuis 2017, mes missions en Macédoine du Nord, comme « ETI intégration européenne », puis à présent en Serbie comme « ETI réforme de l'administration publique » constituent de riches expériences humaines et professionnelles, uniques aussi. Chaque jour, il faut s'immerger et comprendre une réalité politico-administrative, mais aussi sociale, qui constitue l'environnement autochtone au sein duquel il faut composer sa propre partition, sans savoir si les résultats recherchés seront effectivement à la hauteur des ambitions. Dans le même temps, en tant que « particule » d'un accord intergouvernemental, il nous est impossible de ne pas suivre précisément l'évolution de notre propre pays au nom duquel nous œuvrons, ne serait-ce que politiquement et surtout dans le secteur d'expertise considéré. Un travail sans fin donc.

Sans collaborateur bien entendu, souvent sans ressource budgétaire, déployer dans un ailleurs inconnu mais à domestiquer rapidement, difficilement (et rarement) assimilé au personnel diplomatique en poste, l'ETI est un bien singulier personnage. Malgré cela, il est suffisamment ambitieux et égocentrique pour penser qu'il contribue effectivement à faire évoluer positivement le secteur du pays dans lequel il est déployé, en moins de quatre ans bien entendu. Il est convaincu qu'il aura été en mesure de proposer des activités, des réflexions, une attitude à même de satisfaire ses hôtes. Mais aussi que ces mandataires seront en mesure d'évaluer sa contribution et lui en seront grés. Il pourra ainsi, en individualiste assumé, se proposer pour une nouvelle mission, tout aussi exaltante, au service d'Expertise France et capitaliser sur ses précédentes missions. Dans les Balkans occidentaux, c'est indéniablement un atout. »

## Jean CONSTENTINESCO

Expert auprès du Directeur Régional  
Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à Dakar



Après plus de 10 ans passés au sein du Service européen pour l'action extérieure (SEAE), j'ai pris en mai 2021 mes fonctions auprès du Directeur régional du PNUD à Dakar, en tant que Conseiller partenariats et coordination.

L'enjeu principal est de renforcer - d'initier - l'engagement du PNUD dans l'Alliance Sahel. Dans le contexte toujours plus dégradé de la situation au Sahel, cette dernière vise à apporter une réponse innovante

d'avantage coordonnée et donc mieux adaptée aux défis de développement dans les pays du G5. Si le PNUD en est l'un des membres fondateurs, il y jouait jusqu'à présent un rôle « mesuré », reflet d'une perception relativement négative de l'Alliance au sein du Système des Nations Unies. Depuis quelques mois, je codirige ainsi au nom du PNUD, avec l'AFD et l'UE, le groupe de travail de l'Alliance sur la gouvernance. Il s'agit notamment de déminer les idées reçues sur l'Alliance et à la populariser au sein de la galaxie Nations Unies.

Dans le cadre bien entendu de ma fiche de poste, mon institution-hôte me laisse une assez grande liberté. Le Directeur régional m'a nommé récemment point focal pour tous les partenariats, ce qui me permet d'avoir une vision d'ensemble des activités du Bureau. Ce volet me conduit à travailler avec le siège du PNUD à New-York et plus particulièrement le Bureau des relations extérieures. J'ai donc entrepris de travailler à la coordination et au suivi des interventions, proposant une méthode expérimentale permettant plus de granularité et plus de cohérence. Vaste programme, mais qui me semble essentiel tant je pense urgent d'essayer de réinventer la façon de travailler afin d'atteindre des résultats et d'embarquer le niveau local dans les processus de développement. C'est le cas sur le Liptako-Gourma, sorte d'épicentre de la crise sahélienne où des interventions importantes sont prévues (Facilité de Stabilisation du PNUD, projet de 350M\$ de la Banque mondiale, etc.).

Je constate au moins quatre défis majeurs dans la manière dont la communauté du développement, au sens large, appréhende de telles zones fragiles transfrontalières, éloignées des capitales. D'abord, la situation sur le terrain est si complexe qu'elle nécessite une compréhension très fine des acteurs locaux et des écosystèmes, des réalités et des perceptions. Ensuite, personne (y compris les autorités) ne dispose de vision d'ensemble de toutes les interventions de soutien en cours ou planifiées sur une zone donnée. On constate également un décalage évident entre les intentions, les montants engagés et leurs effets sur le terrain. Enfin, les communautés locales se sentent généralement très déconnectées des efforts menés en leur faveur. Impliqués au mieux en tant que bénéficiaires, elles sont rarement actrices de leur propre processus de développement.

J'ai mis en place un groupe de travail avec l'autorité du Liptako Gourma, la Banque mondiale, des acteurs du secteur privé, de la société civile pour bâtir une plateforme numérique participative, améliorant connaissances, compréhension, coordination et suivi des interventions.

En conclusion, travailler sur la coopération au développement au Sahel aujourd'hui, ne semble faisable qu'avec une bonne dose d'optimisme et de créativité. Il faut pouvoir reconnaître que des décennies de coopération n'ont pas abouti à du mieux-être pour la majorité des populations. La position d'ETI permet justement de porter un regard frais sur des systèmes, et aussi de proposer des aménagements.



## Laurent BILLY

Expert auprès de l'Office de management  
et des ressources humaine  
Haïti

« Après avoir occupé durant deux ans les fonctions de conseiller du Ministre de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation en République Centrafricaine, je viens de débiter une nouvelle mission d'ETI comme Conseiller du Coordonnateur général de l'Office de management et des ressources humaines pour l'opérationnalisation du Programme de modernisation de l'Etat haïtien. »

## DECLIC

### Appui à la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) en Mauritanie



Le programme d'appui au Développement Economique Concerté Local et aux Initiatives Communales (DECLIC) mis en œuvre par la Direction générale des collectivités territoriales (DGCT) du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation est financé par l'AFD et l'Etat Mauritanien pour 5 ans.

L'objectif du programme dans 5 régions du pays est d'améliorer les conditions de vie des populations. Il s'agit de prévenir les conflits liés à la gestion des ressources naturelles, de fournir des services communaux de qualité au niveau et de valoriser les territoires. Le programme développe des formations au profit des communes, des entreprises locales et des services déconcentrés du Trésor et renforce les capacités des Délégations régionales de la décentralisation et du développement local (DRDDL), en charge de la coordination régionale des activités. Il appuie

les communes dans la planification concertée de leur développement et la maîtrise d'ouvrage de leurs projets, soutenus par un Fonds d'Investissement Communal (FIC). Il entend renforcer la DGCT dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales de décentralisation et de développement local. Expertise France apporte une assistance technique sous la forme d'un binôme d'experts en appui à la maîtrise d'ouvrage (AMO) : Patrick Pholsena, au niveau institutionnel et Géraldine Choquel, sur le plan de la gestion opérationnelle.

Patrick conseille le DGCT sur la mise en œuvre de la feuille de route de la Stratégie Nationale de la Décentralisation et du Développement Local. Il accompagne l'opérationnalisation des conseils régionaux et la décentralisation financière. Son action vise à faciliter la mobilisation et la mutualisation des ressources tout en renforçant les synergies sur le terrain. Il prépare et accompagne la mise en œuvre d'activités destinées à renforcer les services déconcentrés du Trésor et leurs correspondants au sein des communes, à mettre en place une nouvelle nomenclature budgétaire et comptable dans les communes rurales et la numérisation des comptes communaux.

Géraldine accompagne la cellule de coordination nationale du programme pour la coordination des activités. Elle participe à l'élaboration des plans de travail annuels et à l'estimation des ressources nécessaires. Elle appuie les secrétariats des comités de pilotage et les équipes techniques pour le recrutement des opérateurs et l'acquisition des équipements et l'élaboration des termes de référence des activités programmées. Géraldine prépare la synthèse des rapports d'activités et contribue à la révision des procédures du FIC qui finance d'ors et déjà la réhabilitation de 38 écoles primaires et 5 autres projets dans le domaine de l'accès à l'eau potable, de la santé et de l'agropastoralisme. Une centaine de projets seront initiés en 2022.

Cet appui, initialement programmé sur 2 ans sera prolongé d'une année à la demande des partenaires. Cette année supplémentaire doit permettre d'accompagner l'installation des opérateurs d'appui à maîtrise d'ouvrage communal (AMOC), de finaliser l'équipement de l'ensemble du personnel, de lancer les diagnostics territoriaux concertés, la révision des plans de développement communaux et de développer, à grande échelle, le renforcement des capacités des acteurs locaux.



## Gilles MARTIN

Conseiller Action extérieure  
des collectivités locales à la FAO  
Italie

« A disposition de la FAO, je travaille au développement de l'Initiative Villes Vertes pour susciter la mobilisation des collectivités urbaines et des acteurs socio-économiques locaux dans la transformation de leur système alimentaire, la promotion de l'agriculture urbaine et périurbaine, mais aussi le développement de leurs espaces verts et des forêts périurbaines. »

## Olivier BEAUVALLET

Juge international à la Cour pénale spéciale de la RCA (ONU)



« Je suis un magistrat français, spécialisé dans les enquêtes criminelles complexes avec un versant international. Depuis une dizaine d'années j'exerce des fonctions judiciaires au sein de diverses structures internationales, en Europe, en Asie et en Afrique. J'ai d'abord rempli des fonctions de procureur spécialisé en matière de criminalité organisée, terrorisme et

crimes de guerre à Pristina et à Bruxelles, dans le cadre de différentes investigations concernant des crimes commis au Kosovo.

De 2015 à 2021, j'ai exercé les fonctions de juge à la Chambre préliminaire des Chambres extraordinaires au sein des Tribunaux Cambodgiens, (les CETC, plus connues comme le « Tribunal Khmer Rouge », à Phnom Penh, au Cambodge). Je siégeais alors dans la juridiction chargée de vérifier la validité des enquêtes et des informations judiciaires, réalisées par les co-procureurs ou les co-juges d'instruction. En 2021, j'ai rejoint la Cour pénale spéciale, installée à Bangui.

Qu'est-ce que la Cour pénale spéciale ?

La Cour pénale spéciale de la République centrafricaine est une juridiction intégrée dans le système judiciaire national. Elle est mixte est associée des juges centrafricains et des juges internationaux. Ce tribunal a été créé pour enquêter et juger les violations graves des droits humains commises sur le territoire de la République centrafricaine depuis le 1er janvier 2003, telles que le crime de génocide, les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre.

Je siége à la chambre d'appel, avec un collègue centrafricain et un collègue allemand. Cette juridiction siège en dernier ressort sur les recours présentés devant elle, notamment contre les décisions de la chambre de jugement. Nous veillons aux garanties du procès équitable et à la bonne application du droit.

Depuis mon arrivée en Centrafrique, je prends des cours de Sango, deux fois par semaine, à l'Alliance Française de Bangui. Je viens de terminer le premier niveau au mois d'avril et poursuis les apprentissages de cette langue. Je me prépare aussi à délivrer des enseignements de droit pénal, de procédure pénale et de droit pénal international au sein de l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature à Bangui.