

# ÉDUCATION INTERNATIONALE - COLLOQUE D'AUTOMNE

*Former des citoyens ouverts sur le monde – 11 et 12 octobre 2007 – Québec*

## **La mutualisation et la capitalisation des expériences internationale : enjeux et contraintes**

*Alain MARAGNANI – Inspecteur de la mission de coopération internationale  
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche – Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche*

Mesdames, Messieurs, chers collègues,

C'est un grand honneur et un grand plaisir pour moi d'avoir été invité à votre colloque d'automne pour vous faire part de la conduite des activités internationales dans l'enseignement agricole français. Je n'aurai aucunement la prétention d'affirmer que notre expérience puisse être à priori transférable dans la mesure où les activités que nous avons développées l'ont été dans un contexte particulier, celui de la France, d'un enseignement technique concernant l'agriculture, l'agroalimentaire et le développement rural, et des relations de la France avec les autres pays, à savoir essentiellement l'Europe et les pays issus de ses anciennes colonies.

Aussi, pour vous permettre d'analyser cette expérience, de la comparer avec la votre pour que vous mettiez éventuellement en évidence des correspondances, des éléments invariants dans la conduite d'actions internationales que vous jugeriez utiles, mon intervention sera composée de trois parties :

- dans une première partie, je présenterai brièvement l'enseignement agricole français et ses activités internationales de coopération,
- j'essaierai ensuite de vous montrer comment nous avons progressivement développé des actions de mutualisation et de capitalisation des pratiques et expériences, pour en tirer des enseignements et élaborer des démarches d'analyse et des outils d'intervention,
- enfin, je soulignerai les principaux enjeux auxquels nous devons répondre ainsi que les contraintes qu'il nous faut prendre en compte dans notre situation particulière.

## **1/ QUELQUES ELEMENTS DU CONTEXTE.**

### **1.1/ L'enseignement agricole français.**

L'enseignement agricole français dépend d'un ministère technique, le ministère de l'Agriculture. Il concerne l'ensemble des domaines de compétence de ce ministère : la production agricole, végétale et animale, la forêt, la pêche, la transformation des produits agricoles et alimentaires, leur commercialisation, la recherche agronomique, l'aménagement et le développement du milieu rural. Son existence au sein d'un ministère technique s'explique, d'une part, par le poids historique des agriculteurs français dans la société et, d'autre part, par une volonté politique de disposer d'un « outil » qui accompagne les mutations du secteur agricole. Les lois d'orientation agricole de 1960 et 1962 ont assuré l'articulation d'une politique de formation professionnelle avec une politique nationale volontariste de développement agricole et rural. Il faut savoir que si la France est devenue progressivement un grand pays exportateur de produits agricoles et alimentaires, en 1960, elle était encore importatrice nette de produits agricoles et alimentaires et que seuls 3% des jeunes agriculteurs avaient reçus une formation professionnelle agricole ! Aujourd'hui les objectifs de la politique agricole évoluent et l'enseignement agricole doit notamment accompagner l'émergence d'une agriculture productive plus soucieuse de l'environnement et d'un développement durable.

Le public de l'enseignement agricole comprend 175.000 élèves de l'enseignement secondaire technique, 35.000 apprentis, 125.000 stagiaires adultes de la formation professionnelle continue et 14.000 étudiants ingénieurs, vétérinaires ou doctorants. Il est assuré dans 850 établissements, publics et privés, et 26 écoles supérieures, publiques et privées également. L'enseignement privé scolarise la moitié des apprenants de l'enseignement agricole.

La Loi d'Orientation Agricole du 9 juillet 1999 définit cinq missions à l'enseignement agricole :

1. assurer une formation générale, technologique et professionnelle initiale et continue,
2. participer à l'animation du milieu rural,
3. contribuer à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle,
4. contribuer aux activités de développement, d'expérimentation et de recherche appliquée
5. et participer « à des actions de coopération internationale notamment en favorisant les échanges et l'accueil des stagiaires, apprentis, étudiants, stagiaires et enseignants ».

Une circulaire d'orientation précise les éléments de la mission : ses principes, ses objectifs, ses priorités, son organisation et ses moyens<sup>1</sup>.

## 1.2/ L'exercice de la mission de « coopération internationale ».

Les actions conduites par les établissements sont très variées et s'ordonnent autour de deux grands volets :

- **la dimension internationale de la mission d'éducation** avec des activités d'éducation au développement, des voyages d'étude et linguistiques, des stages professionnels et l'accueil de stagiaires étrangers, des formations binationales et bi-diplômantes ...
- **la dimension scientifique et technique**, réalisation commune d'études ou de chantiers, activités de recherche, échanges de personnels de poste à poste, formation de formateurs, ingénierie des dispositifs de formations...

Les ¾ des établissements d'enseignement technique agricole intègrent la mission de coopération internationale dans leur projet d'établissement. Dans les 2/3 des établissements il existe une ou plusieurs personnes chargées de la responsabilité des actions de coopération internationale<sup>2</sup>

L'analyse des activités conduites par les établissements fait ressortir un certain nombre de points forts :

1. **La très grande importance** numérique de ces activités et **l'extrême variété et la richesse** de leurs formes, des zones géographiques concernées, des partenaires, des jumelages, des motivations des différents acteurs, des situations d'apprentissage mises en œuvre...
2. **Le dynamisme et le pragmatisme** des actions conduites par suite de la motivation très forte des personnels qui n'hésitent pas à y consacrer un temps important pris pour l'essentiel sur leur temps personnel, et qui se développent sur la base de rencontres et d'échanges aux motivations diverses

Mais cette analyse révèle également leurs points faibles

1. **La fragilité** des actions par suite d'une taille souvent extrêmement modeste, les actions étant plus portées par des individus « militants » que collectivement,
2. **La faible intégration** des actions dans des politiques institutionnelles (ministères des Affaires étrangères, de l'Agriculture et collectivités territoriales...) mais aussi des projets d'établissement, et donc **l'insuffisance, voire l'absence, de coordination** de ces actions entre établissements intervenant dans un même pays ou sur un même sujet, entre établissements d'une même région, parfois au sein d'un même établissement !
3. **La pauvreté des termes de références** en matière de définition des objectifs, d'évaluation des actions, de capitalisation et de mutualisation des expériences, de formalisation des démarches, de réalisation de documents de référence...

<sup>1</sup> Circulaire DGER / FOPDAC / C 2001 – 2008 sur les « orientations et actions prioritaires pour la mission de coopération internationale de l'enseignement agricole » du 26 juin 2001. Téléchargeable sur : [http://www.chlorofil.fr/fileadmin/user\\_upload/pdf/coop/textes/coopint/circulairecoopint.pdf](http://www.chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/pdf/coop/textes/coopint/circulairecoopint.pdf)

<sup>2</sup> 645 actions ont été recensées en 1999 et auraient concerné plus de 10 000 personnes dont 750 formateurs. La moitié des actions de coopération internationales sont conduites avec des pays de l'ouest européen. L'Afrique est à la seconde place (20%) devant les Pays d'Europe Centrale et Orientale (16%). Viennent ensuite l'Amérique du nord (8%), l'Asie (4%) et l'Amérique du sud (2%).

Mais, progressivement, nous constatons que « l'international change d'échelle », d'une « ouverture sur le monde », l'international devient partie intégrante du fonctionnement du système éducatif avec la mise en place de formations bi ou plurinationales, du système européen des crédits de formation, la préparation à une insertion professionnelle des apprenants qui dépasse les frontières nationales, les activités mondialisées de la recherche, l'intervention des établissements dans l'expertise internationale...

### 1.3/ Acquérir une professionnalité.

Pour conduire cette évolution encore faut-il que les personnels qui participent à des activités internationales acquièrent une « professionnalité », c'est à dire :

1. **la maîtrise de compétences** pour analyser l'évolution de la place de l'international dans la mission éducative et imaginer des actions adaptées,
2. **la réflexivité sur les expériences** leur permettant d'analyser leurs pratiques, d'en tirer des leçons et définir des démarches et outils pour l'avenir,
3. **le partage de règles éthiques** qui permettent d'orienter collectivement des pratiques,
4. **la création d'un réseau de relations** qui participe à la résolution de problèmes.

Il ne s'agit évidemment pas de créer un corps spécifique de « professionnels de l'international » au sein de l'enseignement agricole mais de **professionnaliser le pilotage des activités internationales**, quelles que soient leurs natures (enseignement, animation en milieu rural, actions de développement et de recherche, expertise sur les dispositifs de formation...)

## 2/ LES ACTIONS D'APPUI DEVELOPPEES.

C'est progressivement que les différentes actions d'appui se sont mises en place pour répondre à une situation pour laquelle nous n'avons pas établi un diagnostic préalable précis<sup>1</sup>, mais dont nous avons pu constater les effets et les difficultés. Elles se sont développées autour des deux volets des actions internationales des établissements : la dimension internationale de la mission éducative et la dimension scientifique et technique. C'est plutôt sur ce second volet et plus particulièrement sur les actions de conseil, d'appui, d'expertise pour la création ou la rénovation de dispositifs de formation que les actions conduites sont aujourd'hui les plus abouties et ont acquis une reconnaissance nationale et internationale. Ce sont ces actions que je vous présenterai, même si des démarches similaires sont en cours de développement pour valoriser la dimension internationale de la mission éducative.

### 2.1/ La mutualisation des expériences : les journées « Ingénierie des dispositifs de formation ».

Dans les années 80 et 90, l'enseignement agricole français a été sollicité pour participer à la rénovation des dispositifs d'enseignement agricole de plusieurs pays en développement (Angola, Cambodge, Cameroun, Côte d'Ivoire, Tunisie...) et d'Europe centrale et orientale (Hongrie, Pologne, Roumanie, Russie...) pour adapter les dispositifs de formation aux évolutions économiques et sociales.

Il est vite apparu nécessaire de pouvoir échanger entre acteurs français (établissements d'enseignement agricole d'abord, mais aussi sociétés d'expertise, ONG...) sur la multitude des actions conduites, en nous informant réciproquement sur ces actions et nos pratiques. D'où l'idée de créer, en 1995, des journées d'étude<sup>2</sup> qui soient :

- **un lieu d'information réciproque**, de débat, et de formation collective, entre des personnes travaillant sur des dossiers semblables mais n'ayant pas l'occasion de se rencontrer,
- un moyen de souligner **l'exigence d'une démarche « d'ingénierie de formation »** (c'est à dire partant de l'analyse des métiers pour construire des référentiels de formation) dans l'élaboration de dispositifs de formation professionnelle et technique.

Ces journées d'étude sont ouvertes à toutes personnes souhaitant y participer. Le public, français et étranger, est composé d'enseignants (secondaire et supérieur), de formateurs, d'experts,

<sup>1</sup> Ce diagnostic a été élaboré à la fin des années 90 et au début des années 2000 avec plusieurs études et évaluations des actions internationales notamment par l'Inspection de l'Enseignement Agricole.

<sup>2</sup> Ces journées bénéficient de l'appui du ministère de l'Agriculture et du complexe d'enseignement et de recherche Agropolis depuis leur création, du ministère des Affaires étrangères depuis 1999, et du haut patronage de la FAO depuis 2003.

de représentants d'organisations professionnelles et d'associations, d'administrations de la formation professionnelle et technique. Les frais de déplacement ne sont pas pris en charge par les organisateurs (sauf pour les intervenants et invités étrangers) mais les frais d'inscription sont faibles : ils couvrent les frais des deux repas pris en commun et l'impression des actes. Le public est généralement composé de 80 à 100 personnes, avec une présence de plus en plus forte de représentants étrangers ou d'institutions internationales<sup>1</sup>.

Les journées d'étude ont à chaque fois un thème choisi pour son actualité, ou plus précisément selon les difficultés auxquels nous sommes confrontés dans nos activités internationales<sup>2</sup>. Elles sont donc aussi un temps de formation collectif : identification des problèmes, études de cas, échanges, éléments de proposition. Se déroulant sur deux jours entiers, elles comprennent une alternance de conférences sur le thème des journées, quatre à cinq ateliers travaillant en parallèle dans lesquels sont analysés des cas concrets, une séance de restitution des travaux en ateliers, une table ronde... Nous nous efforçons aussi de développer des moments conviviaux de dialogue et de détente (pauses cafés, repas pris en commun) car ils sont des moments importants dans le développement d'échanges et de réseaux de connaissances.

Avant chaque manifestation, nous faisons un appel à contributions écrites sur le thème des journées ou sur la démarche d'ingénierie. Toutes les contributions sont ensuite distribuées aux participants, que leurs auteurs soient présents ou non. Après chaque manifestation, des actes sont réalisés, dans le temps le plus bref possible (2 mois environ). Ils présentent le texte de toutes les conférences, travaux en ateliers, interventions en tables rondes. Tous les documents produits, contributions écrites, conférences, compte rendus de tables rondes, sont disponible sur internet<sup>3</sup>.

L'évaluation des « Journées d'études » fait apparaître qu'elles sont :

1. **un lieu de rencontre** entre les différentes composantes de l'enseignement agricole français, les partenaires étrangers et les organismes internationaux permettant de confronter des expériences, des pratiques, développer des échanges, élaborer des analyses pour orienter les actions,
2. **une occasion d'ouverture sur de nouveaux partenaires**, en développant des réseaux relationnels avec des représentants d'organisations professionnelles, d'institutions internationales, d'établissements d'enseignement, d'experts...
3. **un moment d'approfondissement sur les outils, les méthodes** à mettre en œuvre dans les actions d'appui à la création ou la rénovation de dispositifs de formation.

## 2.2/ La capitalisation des expériences : la bibliothèque virtuelle d'Agropolis.

La richesse des conférences, comme des contributions écrites par les participants à l'occasion des journées d'études, ont permis progressivement de constituer un fond documentaire important. Les contributions écrites ont notamment pour objectif de faire partager une expérience, de décrire un projet, une action, de faire part d'éléments d'étude et de réflexion sur les formations agricoles et rurales. Elles portent en priorité sur le thème des journées d'étude, mais elles peuvent également concerner la démarche d'ingénierie des dispositifs de formation elle-même, soit sur un élément (analyse des métiers, construction de la demande, des besoins, cahiers des charges de la formation, pilotage de l'exécution, évaluation ...), soit sur l'ensemble de la démarche notamment à travers la présentation de projets de création ou de rénovation de dispositifs de formation. Ce sont environ 190 textes qui ont été rédigés à l'occasion des journées d'étude. L'augmentation du nombre des contributions provenant de l'étranger souligne l'internationalisation des journées.

La bibliothèque d'Agropolis est composée d'une sélection des contributions écrites des participants et de l'ensemble des conférences. Placées sur le site internet d'Agropolis, elles peuvent être consultées et téléchargées librement<sup>4</sup>. Cette bibliothèque s'est progressivement ~~enrichie~~**enrichie** avec d'autres documents, des articles, des mémoires d'étude, des rapports... Elle comporte aujourd'hui environ ~~aujourd'hui~~ 200 références opérationnelles, les documents plus anciens, moins

<sup>1</sup> En 2006 : 22 partenaires étrangers, représentants 12 pays (Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Haïti, Hongrie, Italie, Maroc, Roumanie, Sénégal, Tunisie, Uruguay). Deux invités de Cuba et d'Algérie n'ayant pu venir pour des raisons administratives.

<sup>2</sup> L'analyse des besoins de formation, l'évaluation de projet, le travail en partenariat et la construction d'une expertise collective, les relations recherche / formation / développement...

<sup>3</sup> Sur le site de l'enseignement agricole : <http://www.chlorofil.fr/cooperation/rapports-et-statistiques/ingenierie-des-dispositifs-de-formation-a-linternational.html>

<sup>4</sup> <http://www.agropolis.fr/formation/biblio.html>

d'actualité, étant retirés progressivement. Ce sont environ 3 500 téléchargements de documents qui sont effectués chaque mois.

Il ne suffit toutefois pas de « stocker » de l'information, de permettre son accès au plus grand nombre, encore faut-il pouvoir analyser cette information pour en tirer des enseignements, des lignes de conduite, des méthodes et outils d'intervention. **Mutualiser, c'est savoir tirer partie d'une expérience réalisée dans un contexte nécessairement particulier pour en faire une source possible d'inspiration pour concevoir et réaliser des pratiques dans des contextes distincts**<sup>1</sup>. Les documents issus des journées d'étude de 1999 permettaient la rédaction d'un premier ~~document~~ ouvrage collectif<sup>2</sup> ~~de référence~~ comprenant un texte d'analyse globale de la démarche d'**Ingénierie des dispositifs de formation**DF de Guy Le Boterf et des articles plus spécialisés selon deux entrées : l'une géographique (Côte d'Ivoire, Maroc, Russie), l'autre thématique (l'exercice du métier, la production d'outils, la mise en œuvre de boucles d'itération, les caractéristiques des situations d'intervention à l'international, l'évaluation...).

Par la suite, en s'appuyant sur les études réalisées, les compte rendus d'actions de terrain et les confrontations d'expériences, un groupe de travail interministériel (Affaires étrangères / Agriculture) identifiait les trois logiques structurant une démarche de création ou de rénovation de dispositifs de formation : **une logique de métiers, une logique de projet et une logique sociale**, permettant de rédiger un nouvel ouvrage pour aider des équipes dans leurs activités d'appui conseil et d'expertise<sup>3</sup>.

### 2.3/ Pour une mutualisation et une capitalisation partagées : Le réseau Formation Agricole et Rurale.

Les actions conduites pendant 10 ans (1995 / 2005) pour développer une professionnalité dans nos activités internationales l'avaient été prioritairement pour un public d'enseignants, de formateurs, d'experts ou de cadres administratifs français, même si nos partenaires étrangers étaient systématiquement sollicités pour participer à nos activités. Toutefois **une ingénierie internationale de conseil et d'expertise sur les dispositifs de formation est nécessairement une ingénierie « en coopération »**. Résultat d'un accord entre l'institution sollicitée pour son savoir-faire d'ingénierie et une institution demandeuse d'un pays, le processus d'ingénierie doit inclure dans ses objectifs celui du transfert du savoir... lequel est à double sens, car l'institution qui possède le savoir d'ingénierie a besoin du savoir de l'acteur du pays demandeur (compréhension du milieu économique, social et culturel, connaissance des réseaux d'acteurs et de leurs stratégies, accès aux sources d'information, connaissance du fonctionnement des systèmes de formation...). Le transfert n'est pas à sens unique et il y a bien réciprocité.

En 2005, nous avons organisé un atelier international ~~du 30 mai au 3 juin 2005~~ qui, pour la première fois, analysait les enjeux des formations professionnelles et techniques, agricoles et rurales, dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone<sup>4</sup>. Réalisé grâce aux concours du ministère des Affaires Etrangères, de l'Agence Française de Développement, de la Banque Mondiale, de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie, cet atelier a réuni 75 personnes représentant une douzaine de pays africains au travers leurs institutions nationales en charge de la formation rurale, les organisations professionnelles agricoles, les prestataires de formation ainsi que les partenaires de ces pays tels que les coopérations bilatérales allemande, française et suisse et les agences internationales de coopération. A l'issue de cet atelier, les participants ont souhaité pouvoir poursuivre le travail commun de réflexion. C'est pourquoi a été mis en place, au cours de l'année 2006, **le réseau international « Formation Agricole et Rurale »** dont l'objectif est de soutenir et renforcer la réflexion sur la formation professionnelle et technique en milieu rural, dans le cadre des politiques nationales de développement rural, par un partage de l'information et une mise en relation des acteurs.

Le réseau se compose **d'une plate-forme d'information et d'échange avec la création sous la forme** d'un site internet<sup>5</sup>. ~~Il assure~~ la diffusion mensuelle d'une lettre d'information informatique

<sup>1</sup> G. LE BOTERF. In « *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international – Quelle démarche ? Quelle organisation ? Quelle offre ?* ». Educagri-Éditions. 2000.

<sup>2</sup> Sous la direction de MARAGNANI.A. « *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international – Quelle démarche ? Quelle organisation ? Quelle offre ?* ». Educagri-Éditions. 2000.

<sup>3</sup> DEBOUVRY.P, GRANIE.AM, MARAGNANI.A, METGE.J. « *Formations rurales à l'international – Méthodes et outils* ». 2003. Educagri-Éditions.

<sup>4</sup> Pôle National de Coopération Internationale. « *Formation de masse en milieu rural, élément de réflexion pour la définition d'une politique nationale* ». Ouagadougou. 30 mai / 3 juin 2005. Consultation des actes : [http://www.agropolis.fr/formation/pdf/atelier\\_ouagadougou/actes.pdf](http://www.agropolis.fr/formation/pdf/atelier_ouagadougou/actes.pdf)

<sup>5</sup> Adresse électronique : <http://www.far.agropolis.fr/> .

(diffusée à 500 adresses électroniques) faisant le point sur l'évolution du contexte, les analyses études et réalisations en cours, les manifestations prévues et les outils disponibles.

~~Le site internet et enfin l'intégration~~ est en lien avec ~~de~~ la bibliothèque virtuelle d'Agropolis ~~précédemment dans le cadre du groupe de travail MAE / MAP~~ suite au développement des journées avec le concours d'Agropolis et sur son site<sup>4</sup>.

Mais le réseau comprend également **des rencontres et des actions d'appui** qui permettent des rencontres physiques entre les membres du réseau et des activités d'approfondissement de la thématique avec :

- **des études** confiées à des experts ou des étudiants, dans le cadre d'accords de partenariat avec des universités, sur des thèmes d'actualité qui, en 2006 et 2007, ont essentiellement porté sur l'économie des dispositifs de formation professionnelle pour susciter la création d'outil d'analyse économique (coût, efficacité, efficience...),
- **des ateliers d'échanges** pour des professionnels de la formation, à Cotonou (mai 2006) sur l'étude des réseaux régionaux et de leurs complémentarités, à Dakar (décembre 2006) sur l'économie de la formation professionnelle, à Yaoundé (avril 2007) sur les dispositifs de formation pour les jeunes, à Marseille (octobre 2007) sur l'extension du réseau aux pays du Maghreb...
- **des visioconférences internationales**, réalisées simultanément sur 8 à 10 sites, avec l'appui de l'institut de formation de la Banque mondiale (WBI), sur des thèmes en articulation avec ceux des ateliers d'échanges,
- **des forums de discussion** organisés en préparation des visioconférences.

Quel bilan deux ans plus tard ?

Ces échanges et rencontres ont permis la convergence des points de vue des différents acteurs de différents pays sur les enjeux des formations agricoles et rurales. Ils ont surtout permis d'amorcer une dynamique de réflexion inter Etats qui devrait s'élargir prochainement aux pays du Maghreb. Enfin, ils permettent progressivement de reposer publiquement et internationalement la question de l'importance de la formation professionnelle et technique, agricole et rurale, qui est le plus souvent très largement ignorée face à l'ampleur des phénomènes urbains.

### 3/ LES ENJEUX ET CONTRAINTES.

#### 3.1/ Les enjeux.

Comme enseignants et formateurs, nous sommes confrontés à un double enjeu dans la conduite de nos activités internationales. Le premier concerne directement notre responsabilité d'éducateurs : nous préparons les citoyens et les professionnels de demain. Pour ce faire, nous devons

- participer à **l'éducation citoyenne** des élèves, laquelle intègre la connaissance de cultures et de modes de vie différents, l'acceptation de la différence, l'apprentissage de la tolérance...
- et **assurer leur insertion professionnelle** qui passe par leur capacité à travailler dans des environnements plurilingues et multiculturels, leur compréhension des enjeux internationaux, voire les préparer à une mobilité professionnelle internationale.

Le second enjeu concerne notre responsabilité vis-à-vis de nos partenaires étrangers. En nous accueillant, ils participent à la formation de nos élèves. Nous devons en échange, et tout particulièrement pour les partenaires des pays en développement ou en transition, **répondre à leurs demandes spécifiques**, lesquelles ne sont généralement pas des demandes d'échanges (voyages d'étude et linguistiques), mais des demandes de formations spécialisées ou d'appui conseil sur le développement des dispositifs éducatifs (relation entre politiques agricole et éducative, structuration et contenus d'enseignement, activités de développement et de recherche, formation de formateurs...).

Si le premier enjeu exige que nous développions nos compétences pédagogiques d'enseignants et de formateurs, mais aussi nos compétences à conduire des activités internationales, le second exige que nos activités s'insèrent dans les politiques des Etats, la politique de coopération de la France d'une part, et les politiques de développement rural et éducatives des pays partenaires... d'autant que nous sommes des fonctionnaires d'Etat !

### 3.2/ Les contraintes.

- **Le temps !** Comme vous avez pu le constater, les outils que nous utilisons pour mutualiser, capitaliser, produire des références, ne sont pas nécessairement très originaux : un site internet, une bibliothèque virtuelle, une note d'information électronique, des journées d'études, des ateliers internationaux, des visioconférences, la rédaction d'actes et d'ouvrages. A l'expérience, le plus important a été d'**organiser la cohérence et l'articulation de ces outils... ce qui demande du temps.**
- **La pérennité !** La mutualisation et la capitalisation de nos expériences ont joué un rôle clef dans l'acquisition d'une professionnalité mais aussi d'une crédibilité au regard des institutions de coopération qu'elles soient nationales (Affaires étrangères, Agence Française de Développement...) ou internationales (Agence Française de la Francophonie, FAO, ONG...). Cela a été rendu possible grâce à l'existence d'un « service » particulier<sup>1</sup> chargé de l'animation et du suivi de ces activités, qui a suscité des événements et sollicité les individus ou les institutions pour les pousser à rendre compte de leurs expériences.
- **L'écriture !** Ce travail de mutualisation, de capitalisation, mais aussi de distanciation et d'analyse, passe nécessairement par la production de documents écrits. Or force est de constater que nos collègues ont du mal à transcrire leurs expériences. Ce qu'ils font finalement, car ils ont plaisir à faire savoir ce qu'ils ont fait et comment ils l'ont fait. Mais cela exige un effort pour prendre du recul par rapport à cette expérience, porter un regard distancié, critique, sur nos pratiques mais aussi pour analyser ce qui, dans cette démarche, peut-être utile pour d'autres.
- **Travailler en partenariat à « cerveau ouvert »<sup>2</sup> !** Face à des situations de plus en plus complexes, mais aussi contraintes en moyens et en temps, pour lesquelles la coopération et le partenariat sont de plus en plus une exigence, il n'apparaît pas souhaitable de développer des activités internationales de taille réduite, portées par un seul individu ou un petit nombre d'individus. Il faut à contrario travailler collectivement, à « *cerveau ouvert* », (expliciter les hypothèses, les objectifs, les concepts, les méthodes, les résultats, les erreurs à corriger...) pour assurer nos activités internationales avec plus d'efficacité et d'efficience.

Je vous propose maintenant d'échanger, à « cerveaux ouverts », sur nos expériences réciproques pour les analyser, les comparer, pour mettre éventuellement en évidence des correspondances, des éléments invariants dans la conduite d'actions internationales...

Je vous remercie.

---

<sup>1</sup> Le Pôle National de Coopération Internationale devenu, en septembre 2007, le Service d'Appui aux Formations Agricoles et Rurales à l'International.

<sup>2</sup> G. LE BOTERF. In « *Ingénierie des dispositifs de formation à l'international – Quelle démarche ? Quelle organisation ? Quelle offre ?* ». Educagri-Éditions. 2000.