

Vision des partenaires du SCP-Grands Lacs / EED

Une culture de paix et de citoyenneté est émergente et met fin à la culture de l'impunité et de la violence

Le renforcement des institutions facilite la construction d'un Etat de droit

Les ressources du pays ne sont plus pillées, mais servent du moins partiellement à l'amélioration de la situation des populations.

La RDC développe une identité partagée par tous les citoyens et trouve sa place dans la sous-région et dans le monde.

La réalisation de cette vision passe par la participation de tous avec une prise en compte des activités transversales comme le genre, les droits de la personne et l'éducation.

Construire la Paix

EED (Evangelischer Entwicklungsdienst – Service des Eglises Evangéliques en Allemagne pour le Développement)

Financé par le BMZ (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit – Ministère Allemand pour la Coopération Economique)

Coopération interculturelle en zones de crise : Identités multiples et engagement commun

**Par le Noyau de Coordination et d'Accompagnement
du Service Civil pour la Paix dans les Pays des Grands
Lacs d'Afrique (SCP-Grands Lacs/EED)**

Flaubert Djateng · Christiane Kayser · Marie José Mavinga



EED (Evangelischer Entwicklungsdienst – Service des
Eglises Evangéliques en Allemagne pour le Développement)

Financé par le BMZ (Bundesministerium für
Wirtschaftliche Zusammenarbeit – Ministère Allemand
pour la Coopération Economique)

zfd – Ziviler Friedensdienst

Tous droits réservés pour tous pays

1^{ère} édition, Mars 2008

Copyright © 2008 by SCP-Grands Lacs / EED,
Kinshasa, Bafoussam, Berlin

Copyright photos: Flaubert Djateng, EED, Joachim Gerhardt,
Christiane Kayser, Katharina Schilling, Stefan Rostock, Marlies Roth

Production et conception: Eberhard Delius, Berlin

Mise en page: Reih's Satzstudio, Köln

Impression: Format Druck, Berlin

Printed in Germany

contact:

Flaubert Djateng: fdjateng9@gmail.com

www.scpgrandslacs.org

Sommaire

1. Introduction	7
2. Identités et Gouvernance : les défis du travail de construction de la paix	9
3. Les relations identitaires entre Africains	15
4. Identités et cultures	18
5. L'envoi de personnel intégré dans les structures partenaires	29
6. La collaboration interculturelle en Afrique : pour un recueil de petites histoires	32
7. Les structures locales en zone de crise	33
8. Les acteurs dans le Service Civil pour la Paix	40
9. Les défis de la collaboration	45
10. L'apprentissage collaboratif	56
11. Emergence d'une culture porteuse de paix et d'avenir	71
Annexe	
L'Afrique comme le reste du monde a l'habitude de la voir :	
Binyavanga Wainaina : How to write about Africa	76



1. Introduction

Dans le cadre du *Service Civil pour la Paix* des personnes issues de plusieurs cultures coopèrent pour construire la paix que ce soit dans la prévention des conflits, dans leur transformation ou dans la stabilisation pour une paix durable.

Cette multi-culturalité est perçue comme une chance dans la mesure où elle permet un apprentissage des expériences des uns et des autres, l'apport de contenus et de méthodes ayant fait preuve ailleurs. Les professionnels d'appui viennent apporter leur pierre dans la transformation et la stabilisation des conflits pour une paix durable. Cet apprentissage est toujours réciproque. Cependant, la réalité montre que cette même multi-culturalité est souvent ou bien ignorée ou bien vue comme un obstacle. Elle peut aussi être réduite au choc entre deux cultures : celle des personnes envoyées d'ailleurs et celle des personnes du pays d'accueil. Sans trop s'y attarder on pense en Afrique aussi implicitement au choc des cultures entre « Noirs » et « Blancs ». Sans en parler car ces choses sont tabou, nous réduisons l'autre dans notre perception à une identité plus ou moins caricaturale. Nos préjugés peuvent guider notre comportement et celui des autres sans même que nous en soyons conscients.

Or, dans notre monde globalisé la réalité est beaucoup plus complexe :

- Chaque personne contient en elle de multiples identités qui ne sont pas seulement définies par les origines géographiques ou la couleur de la peau. Dans le monde entier il y a de multiples discriminations qui ciblent telle ou telle identité.
- Dans un grand nombre de pays africains, les identités perçues et/ou vécues des personnes deviennent un élément porteur essentiel des conflits aigus : dans un contexte de perte de valeurs et d'identités chacun clame son « autochtonie » et désigne l'autre comme « étranger », « immigré ». Les abîmes entre soi-disant originaires et non-originaires

constituent des lignes de fracture qui s'ouvrent dans un nombre croissant de pays.

- Les professionnels envoyés dans le cadre du SCP sont de diverses origines et leurs identités ne se réduisent pas aux clichés de « l'expatrié » ou de « l'Africain venu de l'Occident » même si parfois leur propre perception et celle des autres les y enferment.

Nous vous proposons donc dans cette brochure des éléments et illustrations de notre travail pour :

- Reconnaître et valoriser les identités de chacun
- Déceler et affronter les stéréotypes et préjugés qui nous influencent
- Développer sur base de nos diverses cultures et identités des éléments d'une culture commune porteuse de paix et d'avenir.

Cette complexité et la diversité des réactions qui en découlent se retrouvent au cœur des relations entre personnes travaillant dans une organisation locale qui reçoit les professionnels d'appui. La qualité de collaboration influe sur les performances de l'organisation dans son travail de construction de la paix.

Vos expériences et opinions nous intéressent. Lançons le débat !

Le noyau d'accompagnement du SCP/EED dans les Grands Lacs
Flaubert Djateng,
Christiane Kayser
Marie José Mavinga

2. Identités et Gouvernance : les défis du travail de construction de la paix

Le **papier stratégique du Service Civil pour la Paix en RDC** agréé par le Ministère de la Coopération allemand (BMZ) stipule :

*« Afin de faire avancer la paix en RDC et dans la Région des Grands Lacs il s'agit de **renforcer de façon durable les forces et organismes civils** étatiques et non étatiques aux niveaux local, régional et national. Cela est un **travail de longue haleine qui doit être enraciné au niveau local**. C'est une condition nécessaire pour mettre en pratique des initiatives de gestion non-violente des conflits et pour saisir les opportunités pour une paix durable. (...)*

*Les **populations congolaises** ont prouvé depuis longtemps leur inventivité et leurs capacités de survie dans des situations impossibles. Mais le talon d'Achille consiste dans la diversité culturelle et ethnique, qui est utilisée encore et encore par divers politiciens avides de pouvoir pour diviser les populations et les affaiblir. Ces fragmentations se sont depuis enracinées non seulement à l'est du pays mais également dans d'autres régions dont le Katanga, le Kasai et le Bas Congo. Dès qu'un groupe ou une personne critique un politicien ou un entrepreneur on ramène le tout à l'origine ethnique des concernés et à la géopolitique. Tout est lu à travers les lunettes « ethnicistes » : les autochtones contre les « non-originares », le nord contre le sud, l'est contre l'ouest, les Congolais contre les soi-disant « étrangers », etc. et vice versa. Cette dérive existe depuis longtemps, mais s'est aggravée ces dernières années. Dans une situation de paupérisation croissante de la plupart des gens, elle est un obstacle sérieux à une paix durable qui persiste même après le succès des élections. Il est donc particulièrement important de soutenir et renforcer les réseaux des forces civiles qui se voient comme un contre-pouvoir constructif et luttent également contre les tendances de fragmentation dans la société. »*

Notre travail interculturel doit donc non seulement relever le défi des clivages Occident-Afrique, mais aussi celui entre les différentes cultures africaines dans le monde globalisé d'aujourd'hui.

Le renforcement des structures locales et nationales, non étatiques et étatiques se situe au centre de nos efforts.

Il faut d'abord noter que les conflits identitaires en Afrique sont fortement liés aux systèmes de gouvernance. L'identité ethnique en soi ne constitue pas un problème, en tout cas pas plus qu'en Europe où les diversités et préjugés entre par exemple Belges et Français, Allemands et Français ou Britanniques et Non-Insulaires, ne constituent pas des obstacles essentiels à la construction de l'Union Européenne. Les conflits entre Wallons et Flamands en Belgique par contre ont une dimension politique et économique qui résulte dans des problèmes sérieux.

Il s'avère important en Afrique comme en Europe de pouvoir reconnaître et valoriser son identité communautaire, surtout qu'en Afrique elle constitue souvent l'unique base sécuritaire dont dispose l'individu. Ce n'est qu'en reconnaissant les pratiques de gouvernance à tous les niveaux qu'une citoyenneté pour l'avenir peut émerger qui permettra une entrée dans la modernité et une stabilisation. Dans notre travail interculturel nous devons donc également éviter de prôner le modèle démocratique occidental comme mesure de toutes choses. Le cas de la RDC illustre ces propos.

Etat, gouvernance et citoyennetés

L'exemple de la République Démocratique du Congo permet de mieux saisir la problématique des identités par rapport à la gouvernance.

« D'abord il faudra définir de quel Etat il est question. Le processus électoral et la mise en place des institutions se sont fait « à l'occidentale », c. à.d. en référence aux injonctions et modèles des bailleurs du processus. Il y a un aspect quelque peu « théâtral » dans tout cela et très peu de liens avec le quotidien des populations.

Mais parallèlement, la négociation des intérêts, la gestion des conflits, etc. se font de façon décentralisée, sur base d'un autre modèle de gouvernance plus « réel » et enraciné dans les pratiques et traditions.

Le chercheur Mahmood Mamdani, originaire de la région des Grands Lacs, développe une hypothèse intéressante pour expliquer cette dualité.

Pour lui la théorie des Etats défaillants néglige l'essence même de ces Etats. Oui, les Etats apparents, ceux qui avaient été mis en place lors de la colonisation comme copies des Etats occidentaux ont échoué. Mais la gouvernance étatique en Afrique est le fruit d'une autre histoire, l'histoire de conquêtes. Les pouvoirs coloniaux changeaient la nature de l'Etat selon la nécessité de soutenir une occupation par des forces étrangères. Pour y arriver il fallait une dualité de pouvoir étatique. D'un côté il y avait le pouvoir civique et moderne et de l'autre le pouvoir traditionnel. L'Etat central appliquait les lois modernes, alors que la chefferie locale gérait selon les us et coutumes traditionnels.¹ Les Britanniques nommaient cela « Indirect Rule », Les Français et les Belges utilisaient d'autres

¹Mahmood Mamdani, *Understanding the DR Congo*, Mail and Guardian, Johannesburg, South Africa, 2/11/1998.

stratégies. Au Congo les Belges essayèrent de maîtriser les chefferies en les transformant en administration locale dépendant de l'Etat colonial. Dans tous les cas, la gouvernance coutumière fut fragmentée en mille morceaux selon les communautés ethniques qu'elle concernait. Le pouvoir civique « moderne » était de nature raciste et le pouvoir coutumier de nature ethnique. Lors des indépendances, l'Etat postcolonial a dé-racialisé du moins théoriquement la gouvernance civique, centrale et « moderne ». La « race » et les racines d'une personne ne devaient plus être pris en compte par rapport à sa citoyenneté. Mais l'identité coutumière continua d'être vue et vécue comme ethnique. Cela créa une double citoyenneté : d'un côté civique, de l'autre ethnique. La citoyenneté civique est individuelle, basée sur la Constitution et des droits politiques, elle est surtout liée à l'appartenance à un Etat central. La citoyenneté ethnique est communautaire, elle confère des droits non écrits essentiellement sociaux et économiques. L'accès à la terre est un élément crucial de cette citoyenneté. La protection sociale et physique en sont d'autres. L'identité ethnique est donc un élément essentiel pour la survie économique et physique des populations pauvres.

Cela permet de comprendre les replis identitaires lors de tensions et conflits. Cela permet également de saisir pourquoi la manipulation ethniciste a beau jeu et a d'ailleurs repris de plus belle depuis le début du processus électoral. Mais cela explique également pourquoi le vrai pouvoir en RDC n'est pas à Kinshasa, dans la capitale centrale. Il n'est même pas encore ancré au niveau provincial par exemple à Kisangani, Lubumbashi, Goma, Bukavu ou Bunia. Il est justement éparpillé dans de milliers de chefferies que Mamdani compare à une collection de « bantoustans ».

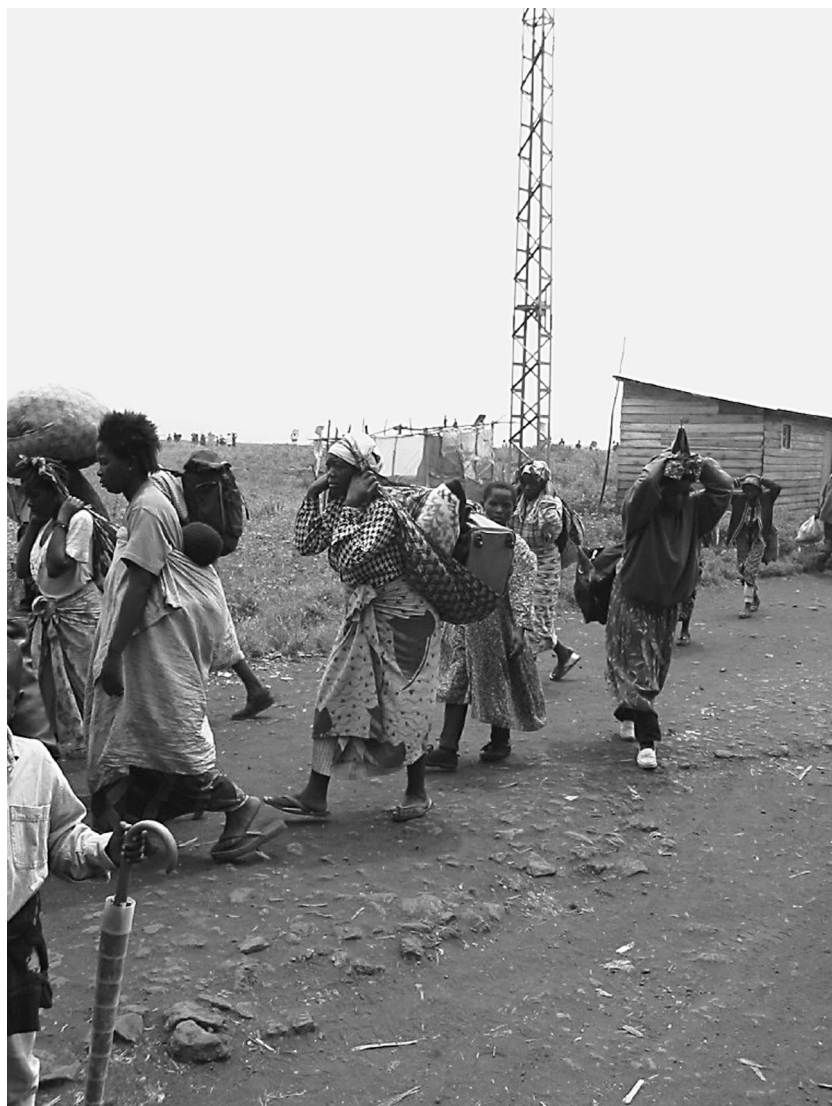
Un autre élément crucial qui en ressort est la source de la division néfaste entre « autochtones » et « non-autochtones », originaires

et non-originares qui alimente les conflits aigus non seulement en RDC mais dans un certain nombre de pays africains. Qu'arrive-t-il lorsque l'on retire à certains groupes de populations l'appartenance à l'Etat central, donc leur citoyenneté civile, sur base de leur citoyenneté ethnique qui mettrait en doute leur nationalité? L'évolution de ces dernières années en Côte d'Ivoire, mais aussi en RDC montre les conséquences néfastes de telles démarches.

Or toute construction ou re-création de l'Etat doit prendre en compte ces données de base et trouver des solutions qui sécurisent tous les citoyens et leur donnent des droits égaux, tout en luttant contre la fragmentation des territoires en fiefs de chefs de guerre.

Quelle ironie amère : les décideurs de la Communauté Internationale semblent ignorer ces faits historiques et ne les incluent pas dans leurs stratégies, alors que les deux dernières guerres parties de l'Est du Congo étaient fortement alimentées par cela et que dans plusieurs parties du pays (Bas Congo, Katanga, Nord- et Sud- Kivu, Ituri) les conflits continuent de faire des ravages, les mêmes causes créant les mêmes effets! »

(Christiane Kayser, DRC, La re-création d'un Etat sous tutelle, dans Pole Institute, Regards Croisés No 18 : Fin de la récréation ou début de la re-création d'un Etat ? , voir www.pole-institute.org)



3. Les relations identitaires entre Africains

Il serait fallacieux de répartir les identités et cultures en deux grands blocs homogènes : Africains d'un côté et Occidentaux de l'autre. Comme nous allons voir plus bas dans le « camp » des Occidentaux se retrouvent une multitude de personnes et de cultures, y compris des Africains qui après des études et des séjours prolongés en Europe retournent en Afrique. De l'autre côté au sein des partenaires africains, il y a des cultures et identités fort diverses. Ces derniers temps on parle de « replis identitaires » dans les pays africains, et on a même tendance à réduire les conflits à des luttes « tribalistes ». On n'en a toujours pas fini avec le vieux stéréotype des Africains s'entretenant « parce que c'est dans leur sang ». Or justement le tribalisme n'est pas la cause des conflits aigus, les divisions ethniques ne sont que des instruments dans un ensemble de luttes de pouvoir politico-économiques, comme Gérard Prunier l'illustre dans son article sur le Kenya (voir encadré). Dans ce pays, ce sont les Kikuyus qui en sont venus à symboliser par la faute du président Kibaki tout ce qui n'allait pas dans l'Etat post-colonial – alors que leur ethnie est loin d'en être l'unique responsable. Et l'opposant Raila Odinga – dont le passé politique populiste et démagogique est loin d'être innocent – est parvenu au contraire à concentrer sur sa personne – et donc sur son ethnie luo – tous les espoirs des déçus d'un changement avorté dans le courant de ces cinq dernières années. Les populations démunies, les acteurs d'en bas, ont alors reporté toutes leurs souffrances sur le « bouc émissaire » de l'autre tribu. En dépit d'efforts de médiation entre politiciens, les fractures qui se situent au niveau de ce qu'on appelle communément « la rue » sont loin d'être réparées. Dans toute la région des Grands Lacs, en RDC, au Rwanda, au Burundi, en Ouganda, des causes du même type ont eu des effets similaires. Les groupes de populations sont plus divisés que jamais. On est encore loin de la construction d'une paix civique. La Conférence de Paix de Goma de janvier 2008 a illustrée combien de travail reste à faire

au niveau du dialogue entre communautés. Mais ce dialogue n'aboutira pas tant qu'il n'y aura pas d'avancées au niveau de la gouvernance locale. La mise en place d'institutions pour construire des Etats de droits doit se faire en synergie avec les négociations d'intérêts entre communautés.

Il s'avère donc également essentiel pour tout travail de paix de contribuer à créer des passerelles entre les différentes communautés, organisations partenaires et églises avec lesquelles nous travaillons. Ceci vaut pour la RDC, pays vaste comme un continent, dont les provinces restent quasiment coupées les unes des autres à cause du manque d'infrastructures, comme pour l'entière région des Grands Lacs où bon nombre de conflits sont vus souvent essentiellement par rapport aux problèmes de voisinage et non pas avec le souci de trouver une solution durable au niveau régional.

Violences, élections et identités ethniques en Afrique

Gérard Prunier illustre le rapport entre identités ethniques, structures politiques, élections et violences à l'exemple du Kenya :

« En Afrique – même dans une < économie intermédiaire > comme le Kenya – l'archaïsme du capitalisme local donne à l'Etat un rôle prépondérant. Il est donc essentiel pour tout segment de la bourgeoisie de parvenir à contrôler l'Etat s'il veut s'enrichir (sans compter l'importance du contrôle étatique pour pouvoir détourner l'aide internationale). Or étant donné les structures des sociétés africaines, il est pratiquement impossible de contrôler l'Etat sans avoir une base politique ethnique, ce qui amène les problèmes socio-économiques à se traduire presque immédiatement en termes tribaux.

L'erreur des observateurs étrangers est souvent de croire à une sorte d'essentialisme ethnique de la politique africaine. L'ethnicité n'est pas la cause des problèmes politiques en Afrique, mais elle

les amplifie en les globalisant arbitrairement. Ici, dans le Kenya de 2008, ce sont les Kikuyus qui en sont venus à symboliser par la faute de Kibaki tout ce qui n'allait pas dans l'Etat post-colonial – alors que leur ethnie est loin d'en être l'unique responsable. Et Raila Odinga – dont le passé politique populiste et démagogique est loin d'être innocent – est parvenu au contraire à concentrer sur sa personne – et donc sur son ethnie luo – tous les espoirs des déçus d'un changement avorté dans le courant de ces cinq dernières années. Le danger était alors grand de voir les acteurs d'en bas, les victimes d'un système oppressif, opérer des raccourcis meurtriers dans l'attribution des responsabilités et transformer globalement tous les membres de la < tribu oppressive > en boucs émissaires de la souffrance collective.

Les squatters kikuyus brûlés vivants à Eldoret (...) se sont retrouvés les victimes de cette dérive culpabilisante qui a étendu à des membres ordinaires d'une tribu la responsabilité des pratiques corrompues de son leadership. Dans la violence actuelle au Kenya, l'enjeu va donc être de parvenir à éviter le dérapage d'un conflit social et économique, que des négociations et des initiatives politiques peuvent permettre de circonscrire, vers un affrontement viscéral et incontrôlable entre groupes tribaux assumant – ou forcés d'assumer – les pratiques parfois criminelles de leurs élites. Lorsque l'Occident parle de démocratie, c'est à ces contenus concrets qu'il doit penser et pas seulement au décompte électoral des voix. Quant au tribalisme, loin d'être la cause des violences, il n'en est que l'instrument. Mais selon le vieil adage zen, lorsque le doigt montre la lune, l'imbécile regarde le doigt. »

(Libération, 15/1/2008, Kenya : Les vieux habits du président Kibaki, par Gérard Prunier chercheur en histoire et politique contemporaine de l'Afrique centrale et orientale)

4. Identités et cultures

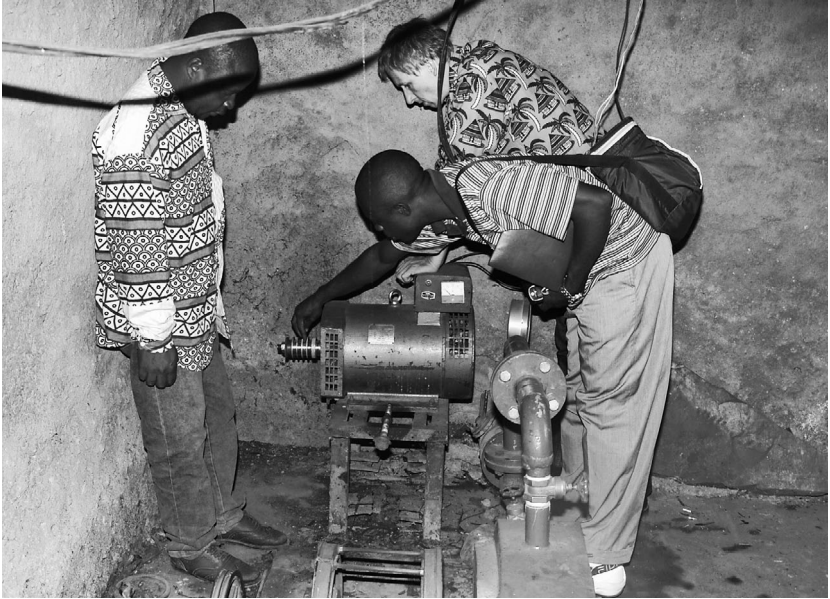
Notre travail pour la paix est un travail de rencontre de plusieurs cultures : les partenaires des pays d'intervention dont les cultures varient entre elles de communauté à communauté, de région en région, les hommes et les femmes, les professionnels d'appui envoyés par EED qui – quelques soient leurs origines – amènent un regard occidental.

Quels sont les blocages, mais aussi quels sont les potentiels d'une telle interculturalité ?

a) Le syndrome des victimes et des sauveurs.

Nous sommes les uns et les autres souvent prisonniers de complexes d'infériorité et de supériorité.

Les pays d'Afrique ont une histoire marquée par la colonisation et les dictatures qui s'en sont suivies. Ces modes de gestion des pays ont créé dans l'imaginaire des populations des complexes difficiles à évacuer. Les termes même de « pays en voie de développement », « tiers monde » ont créé des modes de perception en Occident comme en Afrique. Les Africains sont d'office des « victimes », alors que les Européens sont vus par eux mêmes et par les autres comme des « sauveurs ». Cela influence les attitudes et fait croire aux uns comme aux autres que tout ce qui vient de l'Occident est la norme, que ce soit le système démocratique occidental, le Coca Cola, les langues des anciens colonisateurs, la volaille de moindre qualité importée de l'Union Européenne, la religion ou le style de travail. Ainsi les Européens sont automatiquement considérés comme supérieurs aux Africains. Ces complexes sont très souvent présents de façon consciente et inconsciente chez les Africains comme chez les Européens et influencent la communication, les relations, les analyses et les décisions des uns et des autres.



Dans une organisation Camerounaise employant du personnel Africain et Européen, le responsable de l'organisation avait un mode spécial de communication avec son personnel. Avant toute prise de décision, il consultait les cadres de son entprise. Avec les Africains, il mettait en doute leurs conseils afin de les pousser à approfondir leurs analyses, à formuler des propositions de qualité. Mais avec les Européens, la discussion ne durait pas longtemps. Le personnel Africain ayant remarqué cette attitude a désormais utilisé les Européens pour faire passer leur volonté leur désir auprès du Chef. Selon eux « devant le blanc, il ne réfléchit plus », parlant de leur patron commun.

Regardons donc d'un peu plus près ces deux regards que nous posons les uns sur les autres-

b) Le regard occidental sur l'Afrique et ses rebonds

Le regard occidental sur l'Afrique a une longue histoire que nous ne pourrions évoquer en détail ici. Jusqu'à nos jours il pèse lourd sur les perceptions des uns et des autres, des Africains comme des Occidentaux, par rapport à eux-mêmes et aux autres. Il influence sans que nous nous en rendions toujours compte les rôles dans lesquels nous nous voyons quand nous collaborons.

Nous nous contentons ici de rappeler avec Achille Mbembe que l'identité africaine est un artifice aux mille facettes. Il est important de regarder et de valoriser les pratiques qui constituent cette identité. « L'Africain » n'est pas une statuette figée, mais un individu fortement intégré dans une communauté qui évolue avec le monde et est soumis à de multiples influences. La « femme africaine » n'est pas une éternelle victime souffrante ou bien une grosse « mama » rigolotte et toujours de bonne humeur. Les jeunes du continent se battent de façons multiples et parfois néfastes pour s'insérer dans la modernité. (Voir en annexe le miroir des pires stéréotypes que l'écrivain kenyan Binyavanga Wainaina nous tend avec un sourire mi- espiègle, mi-amer.)

Mais d'où viennent ces stéréotypes qui régissent le regard des uns et des autres sur l'Afrique ? Olivier Barlet de la revue « Africultures » décrit comment la perception de l'identité africaine s'est construite et a évolué et ouvre une porte vers l'avenir.

L'identité africaine hier et aujourd'hui

« *L'identité africaine n'existe pas en tant que substance. Elle se constitue, dans des formes variées, à travers une série de pratiques* ». Achille Mbembe, *A propos des écritures africaines de soi*, bulletin du Codesria 1, 2000, Dakar.

« Remontons dans le temps : lorsque les philosophes des *Lumières* ont défini une nature commune aux êtres humains qui fonderait des droits universels, la question fut posée de savoir si les Africains en faisaient partie ou pas – en somme s'ils étaient des êtres humains, des alter ego, des semblables. On mit les différences en exergue et on les théorisa comme des inégalités parfaitement naturelles : comment aurait-on pu sinon justifier la traite puis la colonisation et l'apartheid ? Après avoir été animal corvéable à merci, le progrès fut pour l'indigène de se civiliser pour accéder au statut commun, de s'assimiler. Pour cela, il devait renier toute différence. Rien d'étonnant à ce que les penseurs africains se soient attelés à la tâche d'une affirmation de soi : Fanon, Césaire, Senghor affirment l'humanité de l'Africain. Se libérer, c'est pouvoir décider de soi : il s'agira de remplacer « civilisation » par « progrès » et d'affirmer la singularité culturelle de l'Africain tout en le décrivant comme victime. L'émancipation est ainsi pensée comme une coupure, pour reprendre l'expression d'Achille Mbembe : « le rêve fou d'un monde sans autrui ».

Les discours identitaires radicaux s'appuient sur la race, la géo-

graphie et la tradition, mêlant volontiers les termes pour définir une authenticité excluante (il faut être Noir ou vivre en Afrique pour être Africain etc). Mudimbe aura beau montrer que l'identité africaine est le produit d'une invention où l'Autre a une grande part et d'autres auteurs clairement la définir non comme une constance mais comme un devenir, une dominante de la pensée demeure qui évite soigneusement l'autocritique tout en glorifiant la différence. Et pourtant, c'est en sortant de cette singularité que l'on peut marquer son appartenance au monde, non pour s'y fondre mais pour apporter ce qu'on est et l'enrichir : se considérer comme semblable aux autres permet d'établir avec eux la relation qui permettra une intégration qui ne soit pas assimilation. C'est bien sûr valable pour toute la planète.

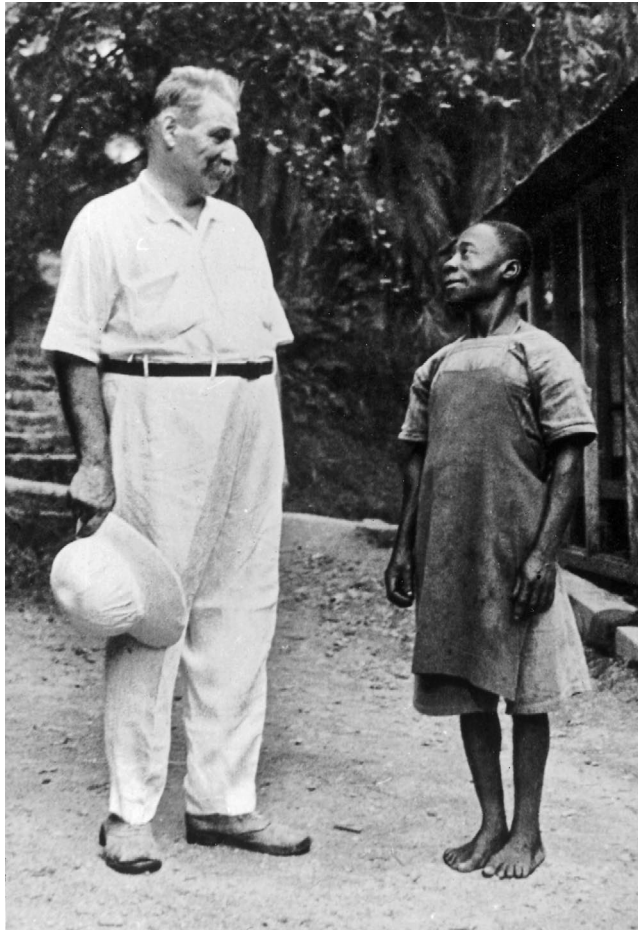
Mbembe en appelle à un regard endogène qui ne soit pas la seule revendication d'une filiation, d'une généalogie ou d'un héritage, qui ne soit pas réhabilitation de l'appartenance, de la différence, du territoire, de la tradition. Mais alors qui soit quoi ? (...) Et si l'africanité aujourd'hui, c'était tout simplement déjouer les projections en se rendant insaisissable ? Mais pas pour s'isoler ni se renier : pour s'affirmer au contraire comme une richesse pour le monde. »

Olivier Barlet, AFRICULTURES – N°41, Editorial,
voir www.africultures.com

c) Le regard africain sur l'envoyé occidental

Bienfaiteurs, humanitaires, développeurs, appuyeurs, coopérants, conseillers, sauveurs, missionnaires, bailleurs et autres experts : la perception qu'ont les Africains des Occidentaux et de ceux qu'on leur assimile est également très marquée par le passé colonial et les décades de ce qu'on appelait « aide au développement ».

Source: Le monde diplomatique (édition allemande) Nr. 7969 du 12.5.2006



Des attentes très fortes, voir totalement irréalistes, pèsent sur les nouveaux arrivés et influencent également leurs propres perceptions et réactions. Le syndrome du sauveur et de la victime bat son plein. Il n'y a pas de vraie raison pourquoi un jeune Européen serait d'office plus efficace et utile que ses collègues locaux dans un environnement qu'il ne connaît pas, pourquoi il est presque automatiquement vu et se voit en chef. Le fait que les professionnels d'appui sont normalement mieux payés que le personnel local du même niveau, le fait qu'ils ont plus de facilité pour les contacts avec les bailleurs occidentaux, renforce la perception qui fait d'eux un canal direct vers les poches des bailleurs. Toutes ces perceptions restent dans le non-dit si l'on ne fait pas d'efforts conscients pour construire des ponts entre les uns et les autres et surtout pour créer une ouverture d'esprit chez tous.

Pour ouvrir la voie à cela, nous vous demandons de regarder en face les stéréotypes qui dans beaucoup de sociétés africaines collent à la peau du Blanc sans jamais être mis sur la table. Le choc nous semble salutaire.

L'image du Blanc dans la société malienne

Le chercheur malien Moussa Sow dans un texte passionnant sur « **L'autre au risque du Local, le même au risque du Global : images de l'Européen au Mali** » cite et analyse les perceptions du Blanc récoltées dans des interviews au Mali. Voici des extraits :

« Le Blanc ne se préoccupe pas du Noir, même s'ils sont voisins, il ne mange ni ne boit chez lui. Il n'a besoin de lui que pour effectuer de petits travaux. Physiquement, il peut avoir besoin de toi, mais moralement et humainement, il n'a besoin de personne. Quand il fait quelques chose il ne se préoccupe pas de savoir si cela convient aux autres. Il le fait si cela lui plaît. Il se moque du jugement des

autres, de ce qu'on pourrait penser de lui. Enfin, ses enfants sont à lui, sa femme est à lui, sa voiture, sa maison et son chien sont à lui et à lui tout seul. » (...)

Qu'il soit évanescent parce qu'il a une sociabilité insuffisante, ou qu'il échappe à toute emprise des valeurs sociales essentielles, ou qu'il soit un initié traître, voué à la dégradation humaine, le Blanc, comme avatar du Djinn, n'est pas un partenaire social ordinaire. Il doit faire l'objet d'un commerce vigilant : ouvert à ses pouvoirs et aux bienfaits matériels qui peuvent en résulter mais discriminateur quand ses qualités humaines sont en cause. Il doit être approché avec des précautions redoublées, à la mesure de l'ambivalence de son être. (...) Il a la fébrilité du ninjugu, de l'étranger voleur de secrets. C'est, en effet, à ce type d'étranger que l'assimilent la plupart des enquêtés. Le Blanc, qu'il soit touriste, ethnologue, journaliste, ou tout simplement parce qu'il aime noter ce qu'il a observé, est perçu comme un être d'une curiosité excessive. (...)

(...) certains enquêtés ont préféré voir en l'Européen un « enfant » particulier :

« Les Blancs s'habillent court comme les enfants. Comme ceux-ci, ils ont le goût de la découverte, de l'exploration. C'est pour cela qu'ils visitent des lieux d'une grande banalité pour nous. Des grottes, par exemple. Ils aiment à se baigner dans le fleuve et faire des promenades gratuites. »

« Tout comme un enfant, un Blanc est prêt à dépenser une fortune pour se faire plaisir, pour éprouver une émotion, si petite soit-elle. Leurs émotions me paraissent tellement puérides que j'ai souvent envie de leur voler leur argent pour le donner à des gens qui en feraient un usage pratique, qui régleraient, par exemple, un vrai problème alimentaire. »

« Les colères ou les joies des Blancs ressemblent à celles des enfants. Le Blanc, surtout quand il s'agit d'une femme, se fâche



pour des vétilles. Quand, par exemple, il a semblé à la femme blanche que quelqu'un avait de l'hostilité pour elle, elle rougit, pleurniche et pique une crise de nerfs. Elle ne supporte pas la moindre contrariété, tout comme les enfants qu'il faut toujours amadouer. En revanche, un rien leur fait plaisir. Voyez comme ils aiment les petites statuettes, les produits de l'artisanat local comme les petits bracelets. Ce sont vraiment des enfants et, pour tout vous dire, ils m'agacent. »

« Le Blanc sympathise facilement avec les enfants ; c'est comme s'ils avaient un code secret en commun. Tout ce que l'enfant aime, le Blanc l'aime également. Pour comprendre le Blanc, il faut comprendre l'enfant. L'esprit de l'enfant est difficile à saisir, nous avons tendance à croire qu'ils font des caprices. En fait, ils ont leur monde imaginaire. Le monde des Blancs aussi n'est pas un monde concret, c'est un monde particulier. On perd son temps à vouloir s'occuper de ces gens. » (...)

« Le Blanc est transparent et honnête (littéralement : son ventre est pur), tandis que le Noir est sournois (son ventre est noir), à l'image de leurs peaux respectives. Quand il fait un travail il le fait correctement, au grand jour. Une des faiblesses du Noir est qu'il ne transmet pas son savoir. Il garde ses secrets pour lui, jusqu'à mourir avec, tellement il est méchant. Tous les vieux qui meurent emportent leurs secrets. »

« Le Blanc aime le travail bien fait. Nous, nous n'aimons pas les choses claires. Nous passons par des chemins tortueux pour arriver à nos fins. Le Blanc est un gros travailleur. Il aime ceux qui respectent le travail. S'il sent que tu veux progresser par ton travail, il t'aide. Sinon il te laisse tomber. »

« Si le Mali était dirigé par des Blancs nous n'en serions pas là. Aujourd'hui, rien ne marche. Voyez le chemin de fer, Air Mali, les

sociétés d'Etat. Rien ne marche, tout est pillé par les chefs. En trente ans d'indépendance nous n'avons fait que régresser. Le sérieux, c'est le propre du Blanc. Le goût des apparences trompeuses, c'est notre génie. Je le dis clairement : je regrette, comme tous les anciens cheminots, le temps des Blancs. »

(...)

« Tout ce que le fait Blanc, il le fait par intérêt. Même s'il t'invite à manger, sache que tu auras à le payer d'une manière ou d'une autre. La coopération avec eux vise à nous ligoter, briser notre résistance à adopter leur mode de vie, nous rendre esclaves à terme dans un monde conçu par eux et pour eux. »

« Le Blanc crée chez toi le désir de manger du poisson mais il t'apprend non pas à pêcher le poisson mais à acheter le poisson, que tu en aies les moyens ou pas. Tout notre mal vient de là. »

« Le Blanc ne donne que quand il est sûr de recevoir au centuple. Mais les Africains d'aujourd'hui sont devenus sensibles aux boniments des Blancs. Ils seront trompés toujours et encore. »

(Moussa Sow, in Revue Alliances 55-56, voir : www.tribunes.com/tribune/alliance/55-56/Sow.html)

Discutons de cela entre partenaires et voyons ce que cela nous inspire.

Au vu de ce lourd héritage l'établissement d'un vrai dialogue, l'établissement de rapports de confiance, l'identification des éléments de l'engagement commun sont un défi majeur, mais également une nécessité pour toute avancée.

Ce n'est qu'en admettant que personne ne détient la solution et en se mettant ensemble autour d'un engagement commun que l'intégration des personnes, le développement de relations de confiance et le renforcement du potentiel de part et d'autre sont possibles.

5. L'envoi de personnel intégré dans les structures partenaires

Un certain nombre d'Occidentaux travaillent en Afrique dans le cadre de l'appui au développement. Les termes pour les désigner varient suivant les structures. Au niveau individuel celui qui part a souvent une motivation positive, celle d'aider, de changer quelque chose, d'apporter du positif. Le terme « aider » révèle toute l'ambiguïté de l'initiative qui parfois se révèle être une aventure complexe. Aider peut vouloir dire se rendre utile pour les autres il peut aussi dire travailler pour subvenir aux besoins des autres et les rendre dépendants. Mais évidemment chaque personne qui part a également des ambitions personnelles pas toujours exprimées et parfois même inconscientes: l'engagement pour une cause, la recherche d'un emploi, la fuite pour sortir d'une situation personnelle difficile ou pour tourner le dos à une société exigeante et stressante, la recherche de la facilité, ...

En soi ceci n'est pas un problème, sauf que les Occidentaux s'enferment ou sont enfermés souvent dans le rôle du tout puissant, du bon sauveur et expert et que eux-mêmes et leurs collègues ont du mal à regarder de façon lucide et constructive leurs forces et leurs faiblesses, ainsi que leur apport pour l'avancée du travail.

Dans le travail de construction de la paix plusieurs formes d'envoi de personnel existent sur le continent africain.

- Les associations européennes qui conçoivent des projets, trouvent les moyens financiers et recrutent des chefs de projets qui vont les administrer dans un pays donné. Cette façon de travailler souffre d'un déficit de communication avec les personnes pour lesquelles on est censé travailler.
- Les agences humanitaires ou de développement ouvrent un bureau local dans les pays en crise. Un personnel expatrié est recruté et doit

organiser une symbiose avec des partenaires locaux dans des missions et projets de réduction de la violence et de stabilisation

- Certains opérateurs privilégient la réponse à la demande des partenaires locaux en leur envoyant un personnel qui intègre l'équipe comme employé.

Cette dernière démarche a de nombreux avantages mais comporte aussi plusieurs défis. En choisissant d'envoyer un professionnel comme employé de la structure locale, l'option de renforcer le partenaire local est mieux valorisée. Pour que la structure soit réellement renforcée, le professionnel d'appui devra s'adapter au besoin exprimé et s'organiser pour y apporter une solution. La dynamique locale qui a été à l'origine de la création d'une structure est maintenue. Par contre la dynamique de groupe qui existe au sein de cette structure risque d'être perturbée par l'arrivée d'une personne extérieure avec des effets positifs ou négatifs.



6. La collaboration interculturelle en Afrique : pour un recueil de petites histoires

La collaboration interculturelle dans le cadre de toutes les formes de coopération demande toujours un dépassement de soi de part et d'autre. Elle crée un grand nombre de malentendus et de situations absurdes. Il y a de belles histoires de succès et d'apprentissage mutuel et nous espérons en vivre et décrire encore beaucoup. Mais il y a aussi les échecs et les traumatismes dont nous devons tirer les leçons au-delà des singularités des individus et des organisations concernées. Il n'y a pas lieu de chercher les « coupables » et de parler d'échec. Le manque de communication fructueuse concerne toujours les deux côtés. Il est plutôt important de puiser ensemble dans la richesse des expériences des uns et des autres pour apprendre à faire mieux. Quelles sont vos expériences, vos histoires ? Nous vous invitons à nous envoyer vos petites histoires, des choses qui vous ont marqué, fait sourire, choqué, fait réfléchir. Décrivez vos moments d'incertitude, de doute, de découragement, mais aussi d'espoir, de courage et de bonheur. Partagez avec nous des découvertes pourquoi cela n'a pas marché ou des pistes comment cela peut mieux fonctionner. Nous aimerions créer une mosaïque, un tapis multicolore de toutes vos petites histoires pour nous permettre d'avancer ensemble. Envoyez vos histoires à : *fdjateng9@gmail.com*.

7. Les structures locales en zone de crise

Le Service Civil pour la Paix en RDC travaille dans des situations de crise prolongée, ainsi que dans un début de mise en place d'un Etat de droit après les élections. Cependant, au moins une partie des caractéristiques de la crise prolongée influencent le travail dans la plupart des régions.

Caractéristiques de la crise prolongée :

(tirées du « Modèle d'intervention en situation de crise prolongée », CREDAP, Goma août 2000)

Habituellement provoquées par les conflits armés entre groupes d'un même pays ou de pays voisins, ce type de crise dure souvent plusieurs années. L'effet de ces crises déborde sur le secteurs économique pour se manifester dans plusieurs domaines :

- la destruction continuelle des biens, productifs et autres, ce qui génère une misère généralisée (diminution des revenus, malnutrition, diminution de la santé, diminution de la scolarisation, diminution des loisirs ...) ;
- une insécurité chronique, avec pour conséquences :
 - des déplacements successifs de la population (surtout rurale) qui fuit les affrontements armés ;
 - la concentration progressive de ces populations déplacées dans des centres qu'elle considère sécurisés, venant s'ajouter à la population locale déjà éprouvée par la situation ;
- l'effondrement de l'Etat et de ses institutions accompagné d'une crise de légitimité de l'autorité ;
- la destruction de l'environnement ;
- la dépravation des moeurs (viols, prostitution, vols ...) ;
- une crise de sens (effondrement des points de repère socio-culturels).

Effets supplémentaires possibles :

- déstabilisation des organisations existantes au moment du déclenchement de la crise et inefficacité patente des organisations « classiques » et « lourdes » dans la nouvelle situation ;
- déstabilisation des leaders de ces organisations et inefficacités des schémas connus de développement (cadres de référence, outils, méthodologie ...)
- exil forcé ou choisi de plusieurs leaders

Mais, du côté positif :

- opportunités souvent uniques de changements sociaux accélérés ouvertes par la crise

Objectifs d'un appui :

Développer / renforcer les capacités (la « performance ») de structures locales partenaires à intervenir efficacement dans leur milieu en fonction de leur raison d'être (vision et mission).

Nous constatons que les partenaires les plus adaptés à la situation de crise prolongée sont caractérisés par :

- une structure et des infrastructures très « légères »
- un fonctionnement très « flexible / souple / mobile »

Au niveau des structures d'appui locales, il existe deux grands types :

- Les structures d'appui au développement,
- Les structures d'aide d'urgence.

Les structures d'aide d'urgence interviennent en pleine crise, catastrophes humanitaires déplacement des populations etc. Elles ont une action ponctuelle fortement médiatisée. Avec le soutien des structures étrangères, elles contribuent aux soulagements des souffrances huma-



nes : abris pour déplacés, médicaments, soins de santé, apport de nourriture et d'eau, etc.

Les structures d'appui au développement travaillent pour le long terme, développent avec les populations locales des stratégies pour faire face aux conséquences de la guerre :

- Perte de la qualité de vie,
- Déstructuration de la communauté
- Cassure des processus de production (agricole, animale, industrielle, etc.)
- Détérioration de l'environnement

Les structures d'appui en zones de crises nécessitent plusieurs types d'appui pour une meilleure qualité de leur intervention :

L'appui opérationnel

Suivant les secteurs d'intervention, les structures ont besoin d'améliorer leurs performances, de maîtriser ou d'apprendre de nouvelles techniques appropriées aux problèmes qu'elles ont. La structure locale souhaite avoir une ou des personnes ayant une compétence professionnelle et une expérience de terrain dans une discipline donnée, bref un technicien de la matière.

L'appui organisationnel

Pour la mise en œuvre de leurs activités, les structures locales créent des organes (services, directions, antennes) avec des responsabilités différentes. Les succès des services offerts est souvent à la base de la création de nouveaux organes. Cette croissance de la structure locale engendre la nécessité d'assurer une certaine cohérence entre les organes et garantir

l'atteinte des objectifs. Un changement du contexte peut aussi induire la nécessité d'un changement organisationnel. Ce changement peut avoir un caractère léger ou constituer une refonte complète du dispositif existant. Pour tous les cas, il faut s'attendre à des résistances à l'intérieur de la structure.

Toute structure soucieuse de son utilité développe un processus d'auto évaluation interne pour plus de qualité et d'efficacité dans ses interventions. Ce qui implique un regard sur l'organisation, les progrès réalisés, les ressources utilisées (matérielles, humaines, financières et relationnelles). Les structures locales recherchent au niveau organisationnel des professionnels d'appui capables d'analyser et de renforcer les processus internes existants ainsi que les capacités organisationnelles de la structure.

L'appui politique

Sans analyse politique de la situation de crise et de ses effets, il ne peut y avoir de stratégie efficace. Il ne s'agit pas ici de la politique politicienne (partis politiques, accès aux instances de pouvoir politique, etc.). La politique ici est vue sur le plan du choix des orientations, du développement des stratégies, du choix des partenaires, des moyens et de la conception des logiques d'intervention. La politique d'une organisation locale s'appuie sur son histoire et sur la vision qu'elle souhaite réaliser.

*L'exemple du **CRAFOD** (Centre Régional d'Appui et de Formation pour le Développement). Le CRAFOD est une structure de développement de l'Eglise du Christ au Congo. Il intervient dans les volets suivants :*

- *Genre et VIH / SIDA*
- *Filières animale et végétale*
- *Protection de l'environnement*
- *Renforcement des capacités communautaires et institutionnelles.*

Le **CRAFOD** intervient principalement au Bas-Congo. Une province caractérisée par :

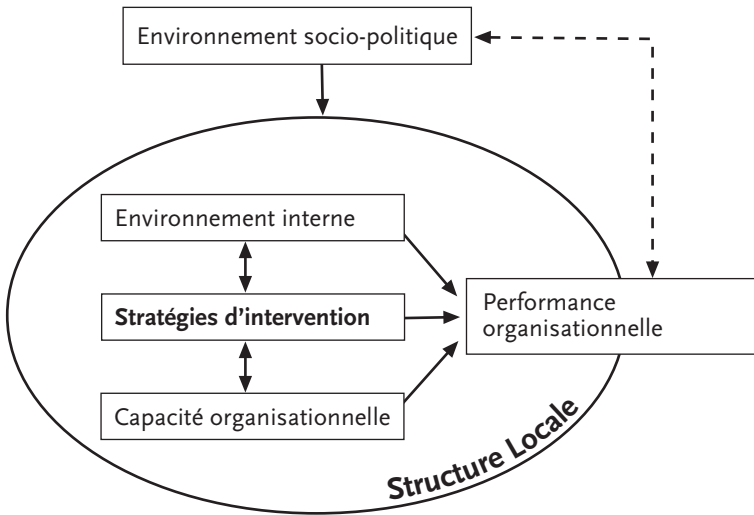
- Un potentiel économique qui ne profite pas aux populations. Les revenus du pétrole ne servent pas la province
- Une paupérisation croissante de la population
- Un fort potentiel en terres cultivables et en main d'œuvre
- Un fort potentiel spirituel
- Une influence forte du mouvement politico-religieux Bundu Dia Kongo
- Une langue KIKONGO utilisée largement et qui véhicule les valeurs de la culture Kongo

En fin 2006 à partir d'une analyse du contexte, le CRAFOD s'est vu confronté aux problèmes de gouvernance locale. La relation entre ce nouveau thème et les activités menées par le CRAFOD est explicite pour l'équipe dirigeante.

Depuis lors au niveau du management du CRAFOD, les responsables expriment la nécessité de :

- Développer une stratégie pour la gouvernance
- Partager la nouvelle vision avec tout le personnel
- Développer une logique d'intervention qui prend en compte les anciennes activités.
- Préserver l'estime qui lui est reconnu dans la province
- Protéger et consolider son identité.

Il s'agit ici d'une structure en pleine mutation qui nécessite un appui pour se renforcer sur le plan stratégique. Dans cette situation elle a soumis une demande au programme SCP/EED.



Facteurs influençant la performance d'une organisation

8. Les acteurs dans le Service Civil pour la Paix

Trois principes fondent la démarche de EED pour « placer » un personnel professionnel dans une organisation du Sud.

Autonomie du partenaire local

Une structure locale engagée dans l'amélioration des conditions de vie des populations peut solliciter un professionnel d'appui pour renforcer son travail. EED n'intervient que sur demande de la structure locale qui choisit aussi le projet, l'action ou l'activité qu'elle souhaite renforcer.

L'indépendance de l'organisation locale

Dès les premiers pas de la négociation entre la structure locale et EED, il est clair que le professionnel d'appui qui sera envoyé est un employé de l'organisation locale. Bien qu'un appui financier soit mis en place pour prendre en compte les charges liées à sa présence au sein de la structure (salaire, loyer, petit équipement, voyages souhaités par la structure), le professionnel d'appui a un statut d'employé.

Professionnalisme

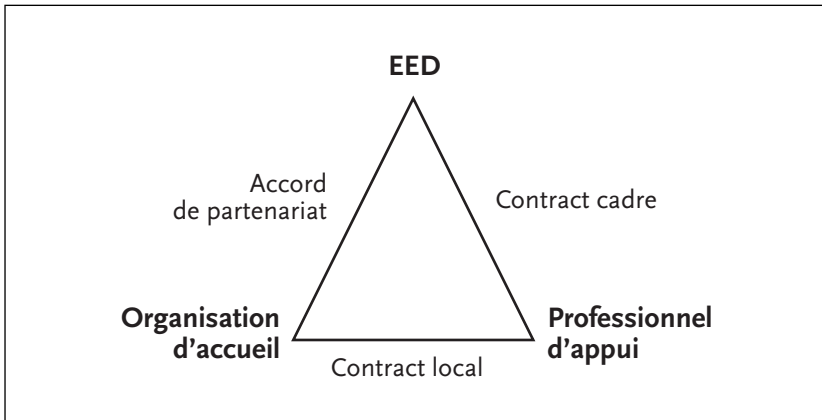
Le professionnel d'appui envoyé en zone de crise doit jouir non seulement d'une expérience professionnelle dans son domaine, mais aussi d'une compétence interculturelle et monter des aptitudes à travailler en équipe. Il doit apporter une valeur ajoutée au travail de la structure.

Professionnels du Nord et du Sud

La réponse de EED ne concerne pas seulement les expatriés. Le dispositif de EED prévoit la recherche, le recrutement, la formation et l'envoi d'un personnel qualifié européen ou originaire d'un pays du Sud. Au total 5 instruments existent au département programme du personnel. Programme de Coopération personnelle au développement, Réintégration d'expert(e) dans leur pays d'origine, mesures complémentaires observation d'élection et suivi des droits de l'homme, ainsi que le Service Civil pour la Paix qui est soumis à la loi allemande sur les coopérants et concerne seulement les Européens.

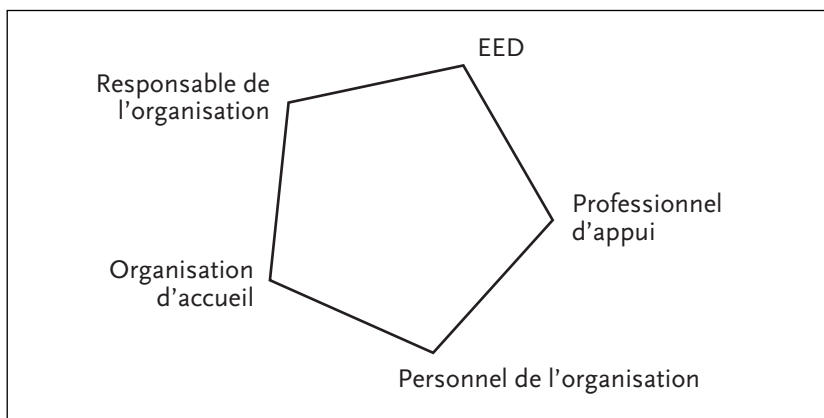
Le Service Civil pour la Paix (SCP) œuvre pour plus d'humanité entre les personnes. La paix véritable n'est pas celle issue des violences militaires avec la guerre etc, ni seulement le produit des négociations entre structures et systèmes, mais elle se fonde sur le respect de la dignité humaine, la promotion des attitudes et des valeurs qui interpellent la responsabilité des acteurs.

Le programme SCP/EED – Grands Lacs a pour spécificité de « Promouvoir une culture de paix avec les partenaires locaux ». Le schéma de coopération du EED met en jeu trois acteurs principaux comme l'illustre le triangle ci-après :



Les bases institutionnelles du partenariat se font entre ces trois acteurs qui prennent des engagements et mettent en place le cadre.

A l'arrivée du professionnel d'appui, s'y ajoutent deux autres acteurs qui – au delà de la fonction générale de l'organisation d'accueil, de son conseil d'administration, etc. – jouent un rôle majeur sur le plan opérationnel : le responsable de l'organisation d'accueil et le personnel de cette organisation. Le triangle se transforme donc en une structure à cinq côtés.



Champs d'action du SCP-Grands Lacs/EED

- Développer des structures de rapprochement traversant les lignes de conflits
- Créer des espaces de dialogue
- Renforcer des structures d'information et de communication sur l'analyse des conflits violents
- Réintégrer et réhabiliter les groupes affectés par la violence
- Capaciter les individus et renforcer les institutions en négociations d'intérêts et en développement organisationnel
- Promouvoir l'éducation à la Paix
- Contribuer à une culture du respect des droits au niveau local, national et régional

Le noyau de coordination et d'accompagnement

Au vu des enjeux et des défis du programme SCP – Grands Lacs, EED a mis sur pied un noyau de coordination et d'accompagnement constitué de trois consultants. La mission principale de ces consultants est de :

- faciliter une meilleure collaboration entre le professionnel d'appui et son organisation d'accueil, par une bonne préparation, des formations appropriées, du coaching, un suivi organisationnel, des informations utiles, des ateliers d'analyses et de réflexion
- contribuer au développement du concept du programme SCP
- Faciliter le réseautage entre les organisations ayant des professionnels d'appui
- Contribuer au réseautage avec les autres acteurs allemands du SCP dans la région des Grands Lacs
- Contribuer aux contacts avec les autorités allemandes et congolaises.
- Tirer les leçons. Capitaliser les expériences et produire du matériel pédagogique.

Au cours d'un atelier SCP/EED, les organisations locales et les professionnels d'appui ont exprimé leurs attentes vis-à-vis du noyau d'accompagnement :

- Accompagner le développement du SCP
- Aider les organisations et les professionnels d'appui en cas des difficultés dans leur travail
- Soutenir les actions faites par les organisations
- Faciliter le renforcement des capacités des organisations partenaires

- Veiller à l'auto-évaluation du processus
- Aider à analyser les nouvelles problématiques du programme et du contexte
- Avoir une oreille et un œil sur la dynamique de contexte des Grands Lacs
- Echanger les méthodes, instruments et expériences (questions, faiblesses, etc.) autour du travail avec les conflits / concernant la paix
- Accompagner la communication interculturelle
- Aider à la mise en place d'un système de communication intra-acteurs
- Contribuer à la conception des outils de formation SCP
- Capitaliser la démarche et la publier
- Produire des outils méthodologiques
- Superviser les professionnels et les responsables de l'organisation
- Contribuer à la conception d'un « plan de sécurité » pour chaque professionnel.
- Veiller sur et rappeler les conditions de succès
- Aider à clarifier les malentendus
- Participer au travail de lobbying du réseau en cas de besoin.

9. Les défis de la collaboration

a. L'asymétrie entre la préparation, les attentes et les perceptions

La préparation de la collaboration est souvent très intensive du côté du professionnel d'appui. Ce dernier bénéficie des formations, des stages et des conseils pour une insertion adéquate.

Par contre, la préparation de l'organisation pour accueillir le professionnel est souvent superficielle et bénéficie de moins de temps et de moyens. Sauf exception il n'y a en général pas de rencontre entre les parties avant la signature du contrat. Les négociations, les échanges et les contacts se font par courriers, emails et autres rapports. Entre la structure locale et le professionnel d'appui se développent de part et d'autre des attentes et des perceptions qui ne sont pas discutés en profondeur.

Très souvent lors de la préparation du professionnel d'appui qui se trouve encore en Europe, il lui est dit « en Afrique il faut avoir de la patience », il lui est conseillé « de prendre son temps, de tout d'abord regarder, de prendre le temps de s'intégrer », de bons conseils à priori.

Mais il arrive que cela induise chez le professionnel d'appui une attitude de ne pas tout de suite se lancer, de ne pas prendre ses responsabilités, une résistance à commencer à travailler.

Puis à son arrivée, le responsable de l'organisation locale venu l'accueillir lui dit déjà à l'aéroport « nous attendons beaucoup de vous, dès demain il faudra faire ceci et cela ». Cela crée des situations difficiles et développe des incompréhensions de part et d'autre, la communication entre les deux parties se bloque, personne ne sait plus quoi faire, ni à qui se référer.

b. Le déséquilibre des moyens en présence

Le dispositif d'envoi du personnel prévoit des modalités pour lui faciliter son insertion et aussi pour soutenir l'organisation locale : salaire, logement, petits équipements, ordinateur, parfois petits fonds pour des activités. Comparativement au personnel sur place, ceci est un avantage qui fait du professionnel d'appui un personnel particulier avec des incidences sur la communication et la perception de son rôle.

Dans une organisation locale en Afrique, EED après concertation avec l'organisation d'appui a mis à disposition une voiture à l'arrivée du professionnel. Pour valoriser l'appui de EED, l'organisation locale a mentionné sur la voiture EED à côté de son logo. Selon le contrat cette voiture est celle de l'organisation locale, donc pouvant être utilisé par tous. Mais l'usage montre que le professionnel d'appui est privilégié dans l'utilisation et les autres membres de la structure sont persuadés que la voiture est celle du professionnel d'appui. Dans un contexte de pauvreté, disposer d'une voiture est un signe de bien être et aussi confère à son propriétaire un autre statut. Comment gérer les malentendus et barrages qui en découlent ?

c. Les ravages des stéréotypes et des préjugés

La gestion de l'interculturel et des préjugés est un facteur clé dans la collaboration entre l'organisation du Sud et le professionnel du Nord.

Pendant l'atelier de lancement du programme SCP-Grands Lacs / EED, les participants se sont exercés dans un jeu interculturel sur les préjugés entre « Noirs et Blancs ». Les résultats de ce jeu ont révélé la force des préjugés, mettant en danger la richesse de l'interculturel. Les participants ont été invités à ressortir quelques caractéristiques ou perceptions liées aux « Noirs » et aux « Blancs ». Chaque participant devait donner un exemple pour chaque catégorie. Voici ce qui est ressorti :

Éléments caractéristiques des Noirs : (écrits par les Noirs et les Blancs)	Éléments caractéristiques des Blancs : (écrits par les Noirs et les Blancs)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Blessent beaucoup par la parole ■ Sincérité ■ Ils accusent toujours leurs frères et sœurs à nous ■ Très religieux ■ Non respect de temps, élasticité du temps ■ Pas organisé, beaucoup de chaos ■ Attentiste ■ Manque d'initiative ■ Malin ■ Mendicité ■ Mendiant ■ Menteurs ■ Hypocrite ■ Noir ne lit pas ■ Agit avant de réfléchir ■ Irrationnels ■ Toujours en retard ■ Ils sont toujours en retard ■ Les Noirs/Africains aiment rire et danser 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Esprit de domination des Noirs pauvres ■ Manque de confiance en soi ■ Strict ■ Indiscrets ■ Le Blanc n'est pas direct ■ Ponctuel et riche ■ Manque de flexibilité ■ Arrogant ■ L'argent du projet appartient au blanc ■ Très strict, trop organisé ■ Manque de confiance ■ Ont des préjugés ■ Font toujours des pressions ■ Travailleurs ■ Ils veulent savoir tous de nous mais ils ne nous disent pas tout sur eux ■ Manque de respect ■ Les intérêts avant toute chose ■ Ils pensent qu'ils « savent tout » ■ Ils ont une mauvaise odeur

Cet exercice reflète de façon forte les perceptions de part et d'autre que nous avons évoquées dans le chapitre sur les identités et cultures, pages 18 à 31. Comme le noyau d'appui est lui-même interculturel nous avons pu oser toucher à cette thématique délicate en nous assurant que nous pouvions ensemble franchement discuter les influences et retombees avec les participants.

L'interprétation de ce tableau a montré comment les stéréotypes liés à la couleur de la peau sont encore vivaces et risquent d'éloigner des partenaires au lieu de les rapprocher si on n'en devient pas conscients.

La prédominance du « négatif » dans l'ensemble du tableau montre le peu d'intérêt que l'on porte aux qualités des uns des autres. Ce sont ces types d'éléments qui sont parfois utilisés en situation de tension sans qu'on n'arrive à crever l'abcès et à faire la part des choses entre des préjugés contre une catégorie de personnes et l'individu qu'on a en face de soi. Il s'en suit une méfiance accrue, un poison détruisant toute collaboration fructueuse.

Nous (une Noire, une Blanche) nous sommes d'abord placées à l'intérieur des cartes portant sur les préjugés sur notre groupe quand on les lisait, ensuite nous avons changé de place et on a relu le tout à haute voix. L'exercice était hautement émotionnel pour tous et nous a permis de toucher du doigt les retombées des stéréotypes.

Toucher aux préjugés, aux stéréotypes et aux tabous peut et doit se faire entre personnes engagées dans un même combat. Cependant l'objectif ne doit pas être de vider son sac, de dire à l'autre tout le mal qu'on pense de lui, mais plutôt de renforcer les relations de confiance. Nous avons également constaté que rire ensemble de l'absurdité de certains stéréotypes fait du bien.



Stéréotypes et préjugés : ils se distinguent et se recourent

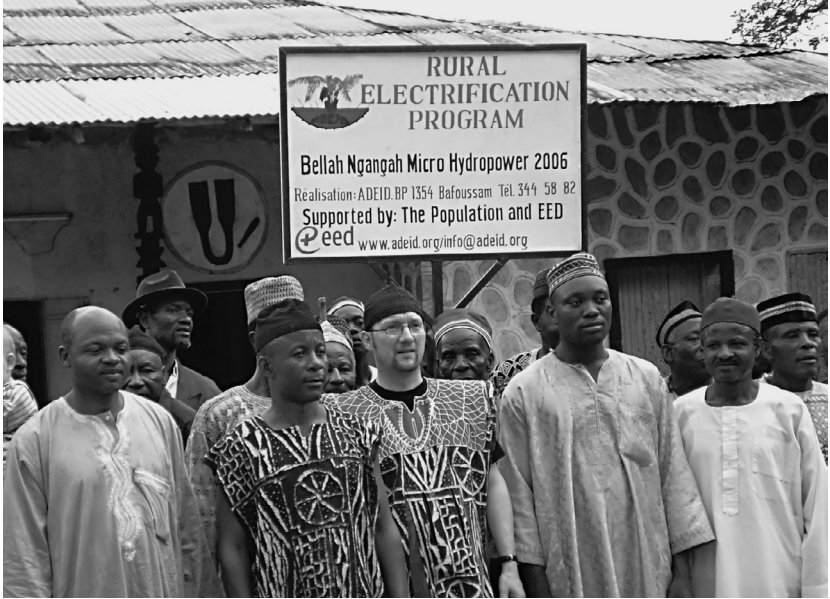
Tous deux sont les manifestations d'une mentalité collective qui l'emportent sur les analyses. Ils partagent le caractère d'évaluation d'autrui. Le préjugé est un jugement (positif ou négatif) qui précède l'expérience, un prêt-à-penser consacré, dogmatique, qui acquiert une sorte d'évidence tenant lieu de toute délibération. On peut dire du préjugé qu'il est une position, une attitude, une tendance glo-

bale, pour ou contre, favorable ou défavorable vis-à-vis d'une catégorie de personnes et partant envers un individu sur la base de son appartenance réelle ou supposée à ce groupe. Il s'y attache une composante affective. Certes entre eux, il y a une connexion car les stéréotypes peuvent exprimer les préjugés, les rationaliser, les justifier. Il arrive aussi que les stéréotypes engendrent les préjugés, entrent dans la constitution d'une attitude d'exclusion ou d'acceptation de l'autre. Les préjugés sont généralement fondés sur des stéréotypes mais tout stéréotype n'est pas nécessairement un préjugé.

La double fonction des stéréotypes :

Les stéréotypes ont une double fonction identitaire et cognitive. Ils concourent à la production de frontières entre ce qui est « nous » et ce qui est « hors nous ». La définition de soi est fondée sur la construction d'une différence. Attribuer à autrui un modèle de conduite divergent, voire contraire à celui qu'on partage, permet de se définir en référence à lui : être, c'est être autre. La dévalorisation de l'autre est presque toujours corrélative de la valorisation de son propre groupe.

Stéréotypes et préjugés s'inscrivent dans une tendance spontanée de l'esprit humain à la schématisation qui constitue une tentative pour maîtriser son environnement. être en relation, cohabiter, interagir avec d'autres personnes, à plus forte raison dans un environnement qui nous déroute, réveille pour ne pas dire exacerbe en chacun de nous le besoin d'arriver à évaluer pour pouvoir en quelque sorte maîtriser la situation : c'est la fonction cognitive.



d. Les chocs des cultures

Face à une culture différente, chaque personne expérimente et recherche comment s'y adapter. Cette situation peut être à l'origine des chocs entre les cultures des personnes collaborant ensemble. Le professionnel est confronté à des façons de faire qu'il n'aurait pu imaginer. Bien que se côtoyant régulièrement, partageant le même espace quotidiennement, les personnes de cultures différentes ont parfois une connaissance minimale de l'autre. Une réaction quelconque provoque souvent des chocs qui peuvent affecter les relations de travail.

Les ateliers du SCP/EED sont des moments de rencontres de plusieurs cultures différentes les unes des autres. Ce contexte est favorable à des phénomènes de « choc des cultures ». Lors d'un de nos ateliers, les participants ont été invités à analyser la collaboration avec les professionnelles envoyés au sein des structures. Le thème était connu d'avance, l'instrument de travail (fiche d'analyse de la collaboration), le dispositif également (Atelier en 3 groupes – responsables des organisations, professionnelles, collègues – et Croisement en plénière), mais nous avons vécu un blocage au niveau de la mise en œuvre.

Il était difficile pour les facilitateurs de la rencontre de savoir si le groupe des participants était dans une phase « d'incompétence inconsciente » ou de « capacité inconsciente ». Les participants ont eu deux réactions. Certains ont accepté de faire l'exercice et se sont lancés, tandis que d'autres ont carrément refusé de le faire. A première vue, cette situation peut paraître normale et trouver des explications dans la compréhension du travail à faire. Cependant au niveau des raisons avancées pour le refus, la différence des cultures a été présentée comme justificatif du refus de faire l'exercice. Les arguments avancés empêchaient les facilitateurs de voir le fond du problème. Que ce soit de fait une véritable différence de cultures ou non, la question centrale est s'il faut accepter que dans ce cas ou d'autres l'interculturalité soit utilisée comme prétexte pour empêcher le développement d'objectifs, de principes, de façons de faire communs, bref d'une nouvelle culture qu'on crée ensemble.

Les personnes qui vivent des chocs du fait d'un travail interculturel adoptent des attitudes qui varient de « l'incompétence inconsciente » à la « capacité consciente » avec des variantes d'« incompétence consciente » ou de « capacité consciente ».

- *L'« incompétence inconsciente » est un stade de l'« ignorance béate ». À ce stade, vous n'avez pas conscience des différences culturelles. Il ne vous vient pas à l'idée que vous commettez peut-être des erreurs culturelles ou que vous interprétez mal une grande partie de ce qui se passe autour de vous.*
- *La « capacité inconsciente » est un stade où vous n'avez plus à penser à ce que vous devez faire pour vous comporter de façon appropriée. L'adoption d'une attitude adéquate est maintenant devenue pour vous une seconde nature et vous n'avez maintenant qu'à fournir peu d'effort pour faire preuve de sensibilité aux différences culturelles.*

Extrait du Module d'apprentissage individuel sur les compétences de travail à l'international – Affaires Étrangères, Canada.

Nous avons là donc une expérience profondément déroutante. D'un côté des participants refusent de faire l'exercice en avançant des raisons culturelles. De l'autre, d'autres participants qui ont fait l'exercice trouvent que leurs collègues se « réfugient » derrière la culture pour éviter les débats ou pour ne pas faire ce qui est attendu d'eux. La question culturelle prend toute son importance au regard de la constitution des groupes de travail et des résultats. Ceux qui ont accepté de faire l'exercice sont tous Africains, ceux qui ont refusé sont tous expatriés. Nous nous retrouvons avec une division (si on veut selon des critères « ethniques »). Quelque chose de bien nuisible et que le « Do No Harm » nous demande d'éviter ou de dépasser. Le noyau d'accompagnement (interculturel) a tout fait pour dépasser cette situation mais est conscient du fait que cela laisse des séquelles.

e. La communication entre les parties

La communication et la circulation des informations jouent énormément sur le type de relation entre les partenaires. Pour le recrutement, c'est l'opérateur européen après réception de la demande, qui fait la prospection, organise la recherche sur la base d'un profil réalisé en collaboration étroite avec l'organisation, recrute et prépare le professionnel avec des formations appropriées, puis organise l'intégration du professionnel à son poste. Par contre, la position prépondérante de l'opérateur dans l'identification et le recrutement du professionnel, la facilité qu'offre l'usage de la langue (l'Allemand pour les structures allemandes) comme langue de communication peut créer des dysfonctionnements dans la communication entre l'opérateur et l'organisation locale qui accueille le professionnel.

De même, au niveau de l'organisation du Sud, l'existence de réseaux informels de communication, la non-maîtrise de la langue française et de la langue locale de la part du professionnel Allemand peuvent créer chez lui un sentiment d'exclusion ou de marginalisation. N'oublions pas que **derrière les problèmes de communication se cachent aussi souvent des logiques de pouvoir.**

Pratiques nuisibles dans la communication

- les contacts informels de l'opérateur européen (EED par exemple) avec le professionnel d'appui sur des questions d'intérêt pour l'organisation locale
- la création par le professionnel d'appui de structures parallèles qui supplantent l'organisation locale dans son travail
- le professionnel d'appui organise la recherche des fonds pour des groupes locaux sans que l'organisation locale soit au courant
- le professionnel d'appui s'engage dans des mouvements politiques à l'insu du personnel de l'organisation locale
- le personnel local réalise des rencontres d'équipe sans en informer le professionnel d'appui
- le personnel local prend les « vraies » décisions en dehors du cadre structuré et exclut le professionnel d'appui

Enfin, n'oublions pas qu'il y a des communications non verbales qui en disent long si on sait les interpréter :

Au Burkina Faso un groupe de consultants et professionnels d'appui fait une « descente sur terrain » (sic !) dans un village où travaille depuis longtemps un projet de coopération bi-latérale. Leur visite a été annoncée depuis longtemps. Arrivés sur place, les paysans les installent sur un tronçonneau improvisé en banc au milieu du village et commencent à présenter leur planification des activités avec des moyens de visualisation. Les visiteurs constatent qu'il y a un grand nombre d'enfants et de jeunes et très peu d'adultes. Puis, ils se rendent compte qu'après trente minutes, ils se retrouvent en plein soleil sur leur banc, situation assez désagréable à 40 degrés à l'ombre. Pas moyen de bouger, car tous les autres espaces sont pris. Ils décident donc de ne pas trop s'attarder et coupent court à la réunion. Plus tard, ils apprendront qu'au même moment il y avait une importante cérémonie dans le bois sacré et que les paysans avaient là trouvé une façon élégante de se débarrasser d'eux.

Cette communication était-elle plus claire pour qui savait l'interpréter. Savons-nous toujours lire les messages que nous donnent nos collègues et les populations avec qui on travaille ?



10. L'apprentissage collaboratif

■ La clarification des buts de la collaboration

La collaboration met en jeu des rôles. Un rôle est une relation formelle ou informelle, dans laquelle ceux qui doivent ou veulent collaborer se mettent d'accord sur ce que l'un attend de l'autre. C'est une *relation négociée* dans laquelle toutes les questions sont légitimes et discutées.

Un rôle ne se décrète pas, et la négociation d'un rôle n'est pas un acte unique, c'est un processus qui permet de développer cette relation sur la base d'une entente et des activités qui peuvent créer la confiance entre les partenaires. Clarifier nos rôles signifie nécessité de communication sur

- notre mandat,
- nos objectifs d'appui,
- les valeurs, qui nous guident,
- les principes selon lesquels nous voulons travailler,
- les ressources, qui sont à notre disposition,
- les méthodes et outils, que nous allons appliquer et enfin de compte
- les critères pour mesurer le succès d'une coopération.

La confiance peut s'installer, si ce concept est cohérent et correspond aux activités concrètes et si cela évolue ! Cela veut dire aussi qu'il faut reclarifier les rôles régulièrement.

■ L'implication des partenaires locaux dans le dispositif de recrutement du professionnel d'appui

La demande de la structure locale avec les TDR du type de personnel recherché lance le processus d'identification et de recrutement du professionnel d'appui. Après la demande, le processus s'éloigne momentanément de la structure locale. L'opérateur européen continue la recherche et n'implique à nouveau la structure locale que lorsque des

candidats sont trouvés. Sur la base des CV, la structure fait son choix. Les autres étapes se déroulent encore sous la responsabilité de l'opérateur jusqu'à la signature des contrats.

Ce processus pourrait être amélioré. D'abord sur les principes. Le fait que l'opérateur recherche des candidats devrait être géré comme une délégation de responsabilité et non comme une décharge des responsabilités des décideurs de la structure locale sur quelqu'un d'autre. Vu sous cet angle, la structure locale devrait jouer un rôle plus prépondérant. Mais comment prendre en compte la différence des contextes, l'éloignement des pays, les réglementations des différents pays, sans oublier les charges financières qui en découlent, etc. ?

Dans un premier temps, faire comprendre à la structure locale qu'elle doit jouer un rôle dans cette recherche incite à la réflexion, engage sa responsabilité et le prépare à la gestion de ce nouveau personnel d'appui. En fonction des qualifications recherchées, les deux parties (opérateur européen et structure locale) devraient engager un échange sur les rôles et responsabilités, les possibilités de recherche existant et déboucher sur des engagements qui veillent à ce que la structure locale soit impliquée tant que possible dans les procédures. Quand le professionnel d'appui est identifié, il faudrait saisir toutes les opportunités existantes pour faciliter le contact entre l'employeur (structure locale) et l'employé (professionnel d'appui). Ces contacts sont évidemment seulement profitables si l'employeur joue pleinement son rôle et ne perçoit pas son employé essentiellement comme un moyen pour capturer l'argent de la coopération.

■ L'intégration du professionnel d'appui au sein de la structure locale

L'intégration du professionnel d'appui s'est souvent fait de manière brutale avec un maximum de chocs, certains produisant des éclats immédiats, d'autres se faisant sentir plus tard. Nous estimons que cette inté-

gration mérite un gestion sous la forme d'un processus avec une attention sur l'enjeux interculturels existants. Du temps est gagné plus tard dans la valorisation des potentialités en présence et peut être utilisé pour une meilleure intégration du professionnel d'appui.

La réussite de cette intégration est au centre de l'apprentissage collaboratif qui va se faire entre le professionnel d'appui et son organisation d'accueil. Trois facteurs majeurs interviennent dans cet apprentissage :

- les échanges
- la recherche d'une vision commune
- le renforcement de la collaboration

Les échanges permanents (formels et informels) offrent aux différents acteurs la possibilité de présenter leurs perceptions sur un sujet donné. L'analyse et l'argumentation qui s'en suit pourraient conduire les parties à définir des éléments de vision sur lesquels ils sont d'accords, à préciser les bases d'un engagement commun. Ce sont ces éléments qui constitueront la fondation de la collaboration entre eux. La gestion de ces trois facteurs majeurs et de leurs influences devra impliquer tous les collaborateurs du professionnel d'appui.

En d'autres termes, la décision de rechercher une qualification supplémentaire pour un poste donné, les différents processus qui vont avoir lieu, les enjeux culturels de cette décision sont des sujets qui méritent un échange entre le responsable de la structure d'accueil et les futurs collaborateurs du professionnel d'appui qui sera recruté. Ensuite, à l'arrivée du professionnel d'appui, les trois facteurs doivent être à la base de toutes les discussions et de la gestion de n'importe quel malentendu.

Après un certain temps, un atelier de Teambuilding (page suivante) pourrait être organisé avec tous les collaborateurs du professionnel d'appui, ceci peut se faire avec l'accompagnement des consultants.

TEAMBUILDING

Intégration d'un professionnel d'appui nouveau

Préalables :

Ce processus est mis en œuvre par le noyau d'accompagnement avec pour but de faciliter l'intégration d'un professionnel d'appui nouveau déjà sur place au sein d'une équipe. Il a été expérimenté par le noyau d'accompagnement du programme SCP/EED auprès des organisations locales ayant demandé et obtenu du personnel expatrié. Le noyau d'accompagnement est un dispositif conçu et mis en œuvre par EED pour soutenir les organisations locales et le personnel expatrié envoyé dans le cadre d'un appui professionnel à la mission de construction de la paix. Les forces de ce noyau d'accompagnement sont les suivantes :

- équipe composée d'homme et femmes d'Afrique et d'Europe
- connaissance de la zone d'intervention des organisations locales
- connaissance en développement organisationnel
- longue expérience dans l'accompagnement des organisations d'appui au développement (formation, évaluation, teambuilding, gestion des projets, conception des projets et programmes)
- bonne capacité d'animation et maîtrise de certains outils (sculpture, aquarium, jeux de rôle, enquêtes semi structurées, etc.)

Pendant une mission de 2 semaines, deux consultants du noyau d'accompagnement organisent une série d'activités avec les membres du personnel d'une organisation locale. Cette mission a pour but de renforcer l'organisation locale et parallèlement faciliter l'intégration d'un professionnel d'appui nouveau au sein de l'organisation.

Mots clé du processus

- explorer
- connaître
- comprendre
- soutenir/accompagner

Activités

Séances de travail

L'équipe de consultants organise des séances de travail en tête à tête ou avec un groupe de personnes afin de comprendre le fonctionnement et la mise en œuvre des activités de l'organisation locale. Les personnes rencontrées appartiennent aux structures suivantes :

- supérieurs hiérarchiques du professionnel d'appui nouveau
- administration de l'organisation (service du personnel, service financier, collaborateurs direct du premier responsable, etc.)
- service ou unité du professionnel d'appui
- services (projets) ayant des relations de travail directes avec celui du professionnel d'appui

Pendant les séances de travail, les consultants recueillent des informations, retracent les liens de collaboration entre les différents services ou unités de travail et celui où travaille le professionnel d'appui, recensent les « success stories », les difficultés de

l'organisation et suggèrent comment faire face aux difficultés. De petits ateliers peuvent permettre de se pencher sur l'une ou l'autre difficulté réelle rencontrée par l'organisation.

Ateliers

L'organisation des ateliers doit répondre à des besoins précis. Deux types d'ateliers peuvent avoir lieu pendant la mission

- des ateliers qui portent sur des besoins précis identifiés pendant les sessions de travail. Ces ateliers de courte durée permettent de susciter la réflexion, de lancer la recherche de solutions ou de renforcer les capacités des personnes sur un thème donné (identification des résultats, recensement des impacts, rédaction des rapports, rédaction de projets, compréhension du cadre logique, compréhension du développement institutionnel ou organisationnel, etc.)
- un atelier de teambuilding avec le service ou l'unité qui emploie le personnel nouveau

Visites de terrain

La visite de terrain est une activité complémentaire aux séances de travail. Ces visites se font au niveau des partenaires de terrain « groupes cibles ou bénéficiaires », des partenaires institutionnels (autres structures travaillant sur le même thème ou collaborant avec l'organisation locale) et bailleurs de fonds de l'organisation locale (ceux qui sont présents sur les lieux de la mission).

Structure de l'atelier de teambuilding

L'atelier de teambuilding a pour but de renforcer les liens entre les membres d'une équipe pour accroître la qualité des services rendus. Cet atelier doit aussi permettre au professionnel d'appui de

trouver sa place au sein de l'équipe. La structure proposée est la suivante :

1. représentation de l'organisation locale dans la zone géographique où intervient le service ou l'unité qui emploie le personnel nouveau (par le dessin dans des travaux en groupe)
2. représentation du service au sein de l'organisation locale (dessin)
3. représentation des sous équipes au sein du service qui utilise les compétences du le professionnel d'appui (par le dessin et la sculpture)
4. inputs sur les caractéristiques d'une équipe qui marche bien
5. travaux individuels sur les offres et les attentes de chaque membre de l'équipe pour plus de qualité dans la collaboration et le travail

Les trois premiers points sont des travaux en groupes qui permettent de ressortir les différences de perceptions existantes au sein des membres de l'équipe. Les discussions au sein des groupes de travail et lors des plénières offrent la possibilité d'apporter des clarifications et de construire une vision commune pour tous les membres de l'équipe.

Le 3^{ème} point permet non seulement de représenter les sous-équipes au sein de l'équipe, mais aussi d'examiner les relations entre elles. C'est pendant l'examen de ces relations que le rôle et les responsabilités du professionnel d'appui sont clarifiés. La sculpture permet de situer chaque membre au sein de l'équipe ainsi que le professionnel d'appui.

Le 4^{ème} point permet d'introduire les éléments clés d'une équipe qui marche. Des comparaisons avec des équipes de jeu collectif (football, basketball, volleyball, etc.) ou des orchestres permettront de comprendre la dynamique de groupe qui doit animer les

membres de l'équipe. Il s'agit d'expliquer chaque caractéristique, donner des exemples et des cas vécus. Ci-dessous quelques caractéristiques d'une équipe qui marche :

- mêmes objectifs / même but
- facilité de communication
- leadership fonctionnel
- rôles et places claires pour chacun
- qualités et compétences valorisées
- équilibre entre récompenses et sanctions
- espaces de convivialité existants
- engagements individuel et collectif

Le 5^{ème} point est une amorce d'identification des facteurs actuels qui influencent la collaboration au sein de l'équipe. En relation avec les caractéristiques d'une équipe qui marche, chaque membre est invité à présenter ses offres et ses attentes pour renforcer l'esprit d'équipe entre eux.

Toutes les offres et attentes sont affichées, les participants doivent les lire, poser des questions et donner leur point de vue. A la fin l'animateur de l'atelier s'assure qu'il n'y a pas de sujet oublié ou nouveau. Il sollicite enfin l'engagement des différents membres pour respecter leur offre et suivre les attentes. Il clarifie également le fait que toutes les attentes ne peuvent être comblées, mais que les offres constituent la ressource à fructifier pour renforcer la dynamique d'équipe.

L'atelier se termine par la constitution d'une commission chargée du suivi des engagements (offres et attentes). Une date est arrêtée pour discuter des résultats de la collaboration entre le personnel de l'équipe. Pour l'analyse de la collaboration, voir la fiche pédagogique intitulée « Analyse de la collaboration » (P 65).

■ L'influence des rapports sociaux au sein de la structure locale (identités collectives)

En Afrique comme partout ailleurs, il existe au sein des organisations des cercles formels et des cercles informels. Ces cercles sont des espaces qui regroupent le personnel en dehors des objectifs professionnels et qui apportent des réponses à des besoins précis (mobilisation de l'épargne, liens avec le village d'origine, mutuelle scolaire, commentaires de l'actualité, échanges autour d'une bière, etc.) Ce phénomène est plus fort en Afrique, l'absence d'un Etat qui offre aux populations le minimum de services de base constitue une des causes. A travers des regroupements, des cercles de divers types, formels et informels, les populations de même que le personnel des organisations essaient de trouver réponse aux problèmes quotidiens qui résultent du déficit d'Etat.

Le professionnel d'appui qui arrive doit comprendre l'influence des rapports sociaux sur la vie des personnes et sur le quotidien de la structure locale. Les relations hiérarchiques, les jeux de pouvoirs, les mécanismes de régulation, les instances de gouvernance, tous les organes de la structure subissent l'influence des groupes sociaux au sein des organisations. Sur le plan individuel, l'organisation est parfois au centre de la vie de certains employés. Par exemple, il existe des cadres qui passent une grande partie de leur vie, même les week-ends au sein de leurs services. En cas de deuil, le même cadre aura besoin de deux semaines pour faire le deuil de son père, alors que la loi du travail ne concède que 3 jours.

■ Le suivi de la collaboration

Le travail du professionnel d'appui comme pour tous les autres employés doit faire l'objet d'un suivi. Ce suivi doit prendre en compte le besoin d'informations utiles au professionnel pour comprendre son nouveau milieu professionnel, ses collègues et collaborateurs, le contexte et son évolution. Le suivi doit pourvoir s'organiser de manière à permettre des moments d'arrêt entre le professionnel d'appui et le responsable de la structure locale pour évaluer et renforcer leur collaboration.

Analyse de la collaboration

Utilisation :

Utilité :

1. Examiner sa collaboration avec ses collaborateurs ou collègues
2. Explorer les possibilités d'amélioration
3. Préparer une rencontre d'autoévaluation de la collaboration entre collègues d'un même service
4. Améliorer la culture organisationnelle d'une structure ou d'un service

Cette fiche s'utilise toujours en couple ou en groupe. Elle est organisée suivant des critères qui permettent d'apprécier la collaboration entre les personnes travaillant ensemble. Pour chaque critère, une grille de valeurs est proposée, suivi d'un espace pour mots clé. Vous devez choisir une des valeurs correspondant à votre perception, votre appréciation. Sur la base des résultats des fiches individuelles, les personnes concernées engagent une discussion pour comprendre et améliorer la collaboration entre eux.

Analyse individuelle et croisement en couple

Chaque analyse de la collaboration commence par une autoanalyse (individuelle) par chaque personne concernée. Le concerné se sert de la grille comme un moment de recul sur soi-même. Pour

chaque critère, il recherche des faits ou des exemples dans un passé récent qui lui permettent de se forger un point de vue sur sa collaboration avec une ou plusieurs personnes. Il exprime ce point de vue à travers un chiffre de la grille. Sur la même ligne, il marque des mots clé qui lui permettront de se rappeler les faits et les exemples sur lesquels il base son appréciation. Puis il recherche l'influence de ce critère (suivant la valeur choisie) sur la qualité du travail. Enfin, il identifie les changements qu'il faut opérer pour améliorer la qualité du travail. Ensuite il en discute avec son collègue ou supérieur ou collaborateur qui aura fait la même chose.

Analyse de groupe (au sein des services, entreprises, etc.)

Pour les analyses de groupe, les membres commencent par une analyse individuelle (voir ci-dessus). Remplir la fiche en groupe peut dénaturer les résultats, car les groupes ont tendance à suivre l'opinion dominante ou souvent celle exprimée en premier lieu. Il est donc important d'avoir des valeurs choisies individuellement avant de commencer un échange en groupe qui débouchera sur un consensus, résultat des discussions.

Résultats

Chaque analyse individuelle doit déboucher sur l'identification des changements utiles pour améliorer la qualité du travail. Les personnes concernées doivent prendre des engagements pour mettre en œuvre ces changements et prendre un nouveau rendez-vous pour examiner à nouveau leur collaboration.

Collaboration entre						
Date:						
Critères	Grille					Mots clé
	<i>Moins bon à Très bon</i>					
Efficacité	1	2	3	4	5	6
soutien à l'exécution des activités						
renforcement des capacités (individuelles, professionnelles, sociales)						
capitalisation du travail (leçons tirées, best practices, success stories)						
élaboration et mise en place des règles et procédures utiles						
Relation avec l'extérieur	1	2	3	4	5	6
négociation et suivi des contacts utiles						
valorisation et présentations des acquis						
gestion des visiteurs						
Relationnel/ambiance au travail	1	2	3	4	5	6
ouverture au dialogue						
capacité d'écoute						
engagement/attitude solidaire						
conscience de ses limites						
Potentiel d'innovation	1	2	3	4	5	6
conceptualisation de nouvelles idées						
précision et enrichissement de la vision						
Sécurité du personnel	1	2	3	4	5	6
vigilance vis-à-vis des changements du contexte						
communication avec les collègues						
Prochains rendez vous :						

Complément méthodologique et autres utilisations de la grille

L'autoanalyse de sa collaboration avec d'autres collègues suggère un idéal de savoir faire et de savoir être. Cet idéal s'appuie sur les qualités personnelles et professionnelles du concerné et prend en compte le contexte du travail. Il demeure le risque de se réfugier derrière le contexte ou l'interculturel pour expliquer les défaillances observés dans sa collaboration avec les autres. Une analyse équilibrée de la collaboration entre collègues ou avec ses collaborateurs demande du courage, de l'indépendance d'esprit et de la sagesse.

Les critères présentés dans cette grille peuvent être modifiés ou remplacés dans le but de refléter la réalité des facteurs majeurs influençant la collaboration entre les différentes personnes concernées. Certains critères peuvent demander plus d'attention que d'autres.

En cochant 1 chiffre, chaque personne exprime ce qu'il pense au sujet d'un critère. Ceci est un acte subjectif. Plus il y a des exemples, des faits et des cas vécus à la base du choix d'un chiffre, mieux on aura des éléments pour améliorer la collaboration entre les personnes ou au sein d'une équipe. Une place est réservée pour recenser les mots clé qui serviront de rappel des faits. C'est en mettant ensemble plusieurs choix subjectifs, suivi d'une discussion que l'on se rapproche de l'objectivité.

La grille d'analyse peut aussi être utilisé dans les cas suivants :

Atelier « Teambuilding »

Les membres d'une équipe remplissent individuellement les grilles, puis discutent des variations entre les différents points de vue. Pour être fructueuse la discussion doit s'appuyer sur des faits précis et sur la perception et le sentiment des membres de l'équipe.

Préparation des TDR d'une consultation externe en développement organisationnel

La grille est utilisée pour identifier les thèmes à prendre en compte lors d'une consultation externe sur l'esprit d'équipe, le leadership, l'amélioration de la culture organisationnelle ou tout autre thème en rapport avec l'influence des rapports humains dans le fonctionnement d'une organisation. Les thèmes identifiés servent à rédiger les TDR.

Check-list

Après une évaluation externe, cette grille peut être utilisée pour apprécier les thèmes abordés par l'évaluation dans le domaine de la collaboration au sein de l'organisation.

© SCP – Grands Lacs / EED – Noyau d'accompagnement



11. Emergence d'une culture porteuse de paix et d'avenir

Au vu de tous les obstacles, préjugés et malentendus : pourquoi nous acharnons-nous à travailler ensemble ?

Il y a quelques éléments de réponse et nous espérons que cette brochure va vous en inspirer d'autres.

Parce que dès lors que nous sommes prêts à apprendre les uns des autres, les portes s'ouvrent, rien ne sera plus comme avant :

- nous accédons à des savoirs, savoirs-faire et savoirs-être nouveaux,
- nous apprenons à rire ensemble de nos préjugés,
- nous transformons nos à-prioris et mettons fin à nos stéréotypes dangereux
- ensemble nous trouvons des solutions inédites au virus des identités meurtrières,
- de nouvelles cultures émergent.

Nous commençons à découvrir des richesses là où nous ne voyions que des obstacles et des problèmes.

Le pire serait de nous enfermer dans des carcans d'identités. La paix et le développement en Afrique sont affaire de métissages et nous pouvons tous y trouver une place.

L'artiste Koulsy Lamko, citoyen du monde, nous fait un plaidoyer pour « une africanité vagabonde », une africanité qui bouge, qui se recrée et s'enracine, qui refuse d'être figée, enfermée. Comme dans les autres cultures, les identités en Afrique se meuvent. La collaboration au sein des structures locales dans le cadre de la construction de la paix serait plus efficace si les collègues, Africains ou expatriés, collaboraient pour rechercher une nouvelle voie, l'émergence d'une culture porteuse de paix et d'avenir.

POUR UNE AFRICANITÉ VAGABONDE

(Extraits)

Entretien avec Koulsy Lamko

(...) Se définir Africain aujourd'hui, c'est apporter ce que nous sommes en tant qu'homme, avec notre background culturel, avec notre éducation, sans nous plier au regard de l'Occident. Evidemment, comprendre cela et essayer de le vivre, c'est accepter de vivre d'autres ostracismes, de part et d'autre. Parfois quand nous allons vers l'Afrique, on nous regarde comme des gens venant de l'Occident et d'Occident on nous regarde comme des épiphénomènes parce qu'on ne colle pas à ce qu'on attend de nous.

L'identité n'est pas une origine, elle est d'abord profondément enracinée dans le vécu de chacun. Je suis originaire du Tchad et d'ailleurs, quand je dis cela les gens pensent que je suis naturalisé français. Je suis donc originaire du Tchad, mais qu'est-ce que j'ai encore du Tchad ? C'est pas la naissance qui fonde la culture, je suis né dans un petit village du Tchad. Mais ma culture ne peut se limiter à ce petit village : j'ai vécu en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso, au Togo où j'ai ma famille, en France et dans le Limousin en particulier où j'ai partagé des choses très fortes avec les gens, et maintenant je vis au Rwanda. L'Africain que je suis aujourd'hui est héritier de tout cela, de toutes ces cultures.

Qu'est ce qui vous rapproche d'un artiste noir ?

La question est un peu complexe car il y a deux niveaux. Au niveau idéologique, le rapprochement est très important. Les Noirs de partout de par le monde vivent des ostracismes, des conditions économiques et politiques difficiles, nous sommes opprimés, et il y a une solidarité d'opprimés que je revendique. Il y a une lutte pour exister un combat à mener qui nous rapprochent. Il est nécessaire parfois d'aller en ordre serré. (...)

Pensez-vous qu'il y ait une spécificité africaine en matière de création ?

Je crois que c'est un fantôme de l'Occident et je m'érige assez souvent contre cette idée. Je suis même très violent quand on me parle de « théâtre africain ». Ce qui a justifié la Traite et la colonisation c'est justement cette espèce d'essentialisme nègre, et ça continue. C'est terrible aujourd'hui à une époque où on parle beaucoup de mondialisation. C'est une peur de l'Occident. On dirait qu'il faut nécessairement que cette différence se dresse et qu'il y ait ce mur pour que les gens se sentent en sécurité. C'est cette même peur qui fait que l'on refuse des visas aux Africains et qui se transmet dans d'autres considérations : la peur d'être envahi, au plan humain, au plan économique, et aussi la peur d'être envahi par des pensées qui viennent d'ailleurs. (...)

Il y a eu pourtant les mouvements négritudiens.

La négritude dans son contexte avait sa raison d'être. Ceux à qui on devait confier les destinées de l'Afrique ont porté les espoirs des peuples qui sortaient des travaux forcés et face à la politique de table-rase, il fallait réagir. Mais on ne peut nier l'évolution du monde et les phénomènes dialectiques qui lui sont inhérents. C'est estimer qu'en Afrique rien ne change. On voudrait nous contraindre à rester dans le cercle. Tout bouge dans le monde, mais on voudrait que nous, nous soyons dans le rond, même pas dans la spirale. C'est une autre forme de colonisation. C'est contre cet enfermement que nous nous dressons. Si notre génération est un peu « vagabonde », c'est probablement aussi pour refuser l'enclos : on peut aller au Liban pour parler du Liban, on peut quitter son Tchad et aller faire des choses au Canada ou dans le Limousin. C'est une façon pour nous de résister. Et l'identité africaine aujourd'hui c'est cette errance, cette quête, ce questionnement même de l'identité. (...)

PROPOS RECUEILLIS PAR SYLVIE CHALAYE AVIGNON,

Le 19 Juillet 2001 AFRICULTURES – N°41, voir www.africultures.com

Et puis : est-ce que dans le monde globalisé d'aujourd'hui nous avons vraiment le choix ? L'individu seul sur son îlot avec ses droits et devoirs, image emblématique de l'Occident, n'est plus le centre du monde. Aujourd'hui le monde et les communautés qui y vivent est devenu un : nous sommes visibles les uns pour les autres et nous devons cohabiter de façon consciente. L'Autre existe, que nous le voulions ou pas. Et il a un nom et une présence concrète dans nos vies quotidiennes.

Dans un article de novembre 2007² où il fait le procès de la « francophonie », le chercheur camerounais Achille Mbembe éclaire le chemin vers l'avenir :

« (...) autant le sort du Monde s'est joué, à partir du XIX^e siècle, autour de la figure de l'individu doté de droits indépendamment de qualités telles que le statut social, autant le Monde à venir dépendra de la réponse que nous donnerons à la question de savoir **qui est mon prochain, comment traiter l'ennemi et que faire de l'étranger.** (...) »

Que nous le voulions ou non, les choses aujourd'hui et dans l'avenir sont telles que **l'apparition du tiers dans le champ de notre vie commune et de notre culture ne s'effectuera plus jamais sur le mode de l'anonymat.** Cette apparition nous condamne à **apprendre à vivre exposés les uns aux autres.** »

Mais ne tombons pas dans le piège de vouloir nier ou ignorer nos particularités, de prétendre que nous sommes tous les mêmes. Si on travaille comme Européen en Afrique il faut revendiquer haut et fort ses origines, ses points d'ancrage et ce qu'on apporte. Si on collabore comme Africain avec des personnes d'autres cultures, il y a lieu de s'engager avec toutes ses particularités, d'être fier de ses racines.

L'acceptation de nos différences n'est plus une revendication morale, c'est désormais une nécessité pour cohabiter en paix.

« Qu'est-ce, en effet, qu'être soi à l'âge de la globalisation sinon de pouvoir revendiquer librement telle ou telle particularité – la recon-

²Achille Mbembe, Francophonie et politique du Monde, in La Nouvelle Expression, novembre 2007, voir aussi www.congopage.com/article4594.html

naissance de ce qui, dans le monde qui nous est commun, me rend différent des autres ? Et de fait, l'on pourrait suggérer que la **reconnaissance de cette différence par les autres** – voilà précisément la médiation par laquelle je me fais leur semblable. Il apparaît donc, quant au fond, que **le partage des singularités est bel et bien un préalable à une politique du semblable** et à une politique du Monde. » (Mbembe, idem)

Or ce que Mbembe appelle la politique du semblable demande que nous nous reconnaissions nous-mêmes dans notre particularité, mais que nous reconnaissions aussi l'autre dans sa différence et que ensemble nous arrivions à établir une façon de cohabiter dans cet espace qu'on appelle monde. Nous devons donc pouvoir **communiquer** et **partager**. C'est cela qui nous identifie comme appartenant au monde, qui nous rend humains.

Travaillons donc à une meilleure communication et à un meilleur partage. Être engagés pour les mêmes objectifs dans le Service Civil pour la Paix nous donne la possibilité de définir ensemble ce que nous voulons être demain et de le partager avec les autres.

Saisissons cette opportunité !

*Kinshasa, Bafoussam, Berlin
Février 2008*

ANNEXE

L'Afrique comme le reste du monde a l'habitude de la voir : Binyavanga Wainaina : How to write about Africa

Article satirique de l'écrivain kenyan Binyavanga Wainaina qui nous fait le miroir des clichés sur l'Afrique et les Africains.

The Kenyan writer Binyavanga Wainaina brings us face to face with clichés about Africa and Africans.

«Some tips: sunsets and starvation are good

Always use the word ›Africa‹ or ›Darkness‹ or ›Safari‹ in your title. Subtitles may include the words ›Zanzibar‹, ›Masai‹, ›Zulu‹, ›Zambezi‹, ›Congo‹, ›Nile‹, ›Big‹, ›Sky‹, ›Shadow‹, ›Drum‹, ›Sun‹ or ›Bygone‹. Also useful are words such as ›Guerrillas‹, ›Timeless‹, ›Primordial‹ and ›Tribal‹. Note that ›People‹ means Africans who are not black, while ›The People‹ means black Africans.

Never have a picture of a well-adjusted African on the cover of your book, or in it, unless that African has won the Nobel Prize. An AK-47, prominent ribs, naked breasts: use these. If you must include an African, make sure you get one in Masai or Zulu or Dogon dress.

In your text, treat Africa as if it were one country. It is hot and dusty with rolling grasslands and huge herds of animals and tall, thin people who are starving. Or it is hot and steamy with very short people who eat primates. Don't get bogged down with precise descriptions. Africa is big: fifty-four countries, 900 million people who are too busy starving and dying and warring and emigrating to read your book. The continent is full of deserts, jungles, highlands, savannahs and many other things, but your reader doesn't care about all that, so keep your descriptions romantic and evocative and unparticular.

Make sure you show how Africans have music and rhythm deep in their souls, and eat things no other humans eat. Do not mention rice and beef and wheat; monkey-brain is an African's cuisine of choice, along with goat, snake, worms and grubs and all manner of game meat. Make sure you show that you are able to eat such food without flinching, and describe how you learn to enjoy it—because you care.

Taboo subjects: ordinary domestic scenes, love between Africans (unless a death is involved), references to African writers or intellectuals, mention of school-going children who are not suffering from yaws or Ebola fever or female genital mutilation.

Throughout the book, adopt a *sotto* voice, in conspiracy with the reader, and a sad *I-expected-so-much* tone. Establish early on that your liberalism is impeccable, and mention near the beginning how much you love Africa, how you fell in love with the place and can't live without her. Africa is the only continent you can love—take advantage of this. If you are a man, thrust yourself into her warm virgin forests. If you are a woman, treat Africa as a man who wears a bush jacket and disappears off into the sunset. Africa is to be pitied, worshipped or dominated. Whichever angle you take, be sure to leave the strong impression that without your intervention and your important book, Africa is doomed.

Your African characters may include naked warriors, loyal servants, diviners and seers, ancient wise men living in hermitic splendour. Or corrupt politicians, inept polygamous travel-guides, and prostitutes you have slept with. The Loyal Servant always behaves like a seven-year-old and needs a firm hand; he is scared of snakes, good with children, and always involving you in his complex domestic dramas. The Ancient Wise Man always comes from a noble tribe (not the money-grubbing tribes like the Gikuyu, the Igbo or the Shona). He has rheumy eyes and is close to the Earth. The Modern African is a fat man who steals and works in the visa office, refusing to give work permits to qualified Westerners who really care about Africa. He is an enemy of development, always using his government job to make it difficult for pragmatic and

good-hearted expats to set up NGOs or Legal Conservation Areas. Or he is an Oxford-educated intellectual turned serial-killing politician in a Savile Row suit. He is a cannibal who likes Cristal champagne, and his mother is a rich witch-doctor who really runs the country.

Among your characters you must always include The Starving African, who wanders the refugee camp nearly naked, and waits for the benevolence of the West. Her children have flies on their eyelids and pot bellies, and her breasts are flat and empty. She must look utterly helpless. She can have no past, no history; such diversions ruin the dramatic moment. Moans are good. She must never say anything about herself in the dialogue except to speak of her (unspeakable) suffering. Also be sure to include a warm and motherly woman who has a rolling laugh and who is concerned for your well-being. Just call her Mama. Her children are all delinquent. These characters should buzz around your main hero, making him look good. Your hero can teach them, bathe them, feed them; he carries lots of babies and has seen Death. Your hero is you (if reportage), or a beautiful, tragic international celebrity/aristocrat who now cares for animals (if fiction).

Bad Western characters may include children of Tory cabinet ministers, Afrikaners, employees of the World Bank. When talking about exploitation by foreigners mention the Chinese and Indian traders. Blame the West for Africa's situation. But do not be too specific.

Broad brushstrokes throughout are good. Avoid having the African characters laugh, or struggle to educate their kids, or just make do in mundane circumstances. Have them illuminate something about Europe or America in Africa. African characters should be colourful, exotic, larger than life—but empty inside, with no dialogue, no conflicts or resolutions in their stories, no depth or quirks to confuse the cause.

(...)

Readers will be put off if you don't mention the light in Africa. And sunsets, the African sunset is a must. It is always big and red. There is always a big sky. Wide empty spaces and game are critical—Africa is the Land of Wide Empty Spaces. When writing about the plight of flora and

fauna, make sure you mention that Africa is overpopulated. When your main character is in a desert or jungle living with indigenous peoples (anybody short) it is okay to mention that Africa has been severely depopulated by Aids and War (use caps).

You'll also need a nightclub called Tropicana, where mercenaries, evil nouveau riche Africans and prostitutes and guerrillas and expats hang out.

Always end your book with Nelson Mandela saying something about rainbows or renaissances. Because you care.»

From : Granta 92: The View from Africa

Partenaires SCCP/ EED en RDC :

- **CCEF (Centre Congolais de l'Enfant et de la Famille)**
Kinshasa-Gombe, RD Congo
e-mail: masiala1@yahoo.fr

- **CEFORMAD (Centre de Formation en Management et Développement Organisationnel)**
Gombe – Kinshasa, RD Congo
e-mail: ceformad@ic.cd
www.ceformad.org

- **CRAFOD (Centre Régional d'Appui et de Formation pour le Développement)**
Kimpese / Bas-Congo, RD Congo
e-mail: crafod@crafod.org
www.crafod.org

- **HEAL Africa**
Nord Kivu, Goma, RD Congo
e-mail: healafrica.lyn@gmail.com
www.healafrica.org

- **RIO (Réseau d'Innovation Organisationnelle)**
e-mail: riobukavu@yahoo.fr, riobukavu@hotmail.com
www.riobukavu.org

- **SADRI (Service d'Appui au Développement Régional Intégré)**
Lubumbashi, RD Congo
e-mail: eccadri@yahoo.fr