

Accompagner et encourager

Un manuel pratique à l'usage des coordinatrices et des coordinateurs
de la coopération par échange de personnes



Photo Pia Zanetti

Elsbeth Horbaty

Décembre 2004/Janvier 2007

Seul le changement est constant.
Arthur Schopenhauer (1788–1860), philosophe allemand

Elsbeth Horbaty
ENCO Energie-Consulting AG, Wattwerkstr. 1
CH-4416 BUBENDORF, Tel. 061 / 965 99 00, Fax: 061 / 965 99 01
ehorbaty@yahoo.com

Traduction
anglais: Tim Coone (tcoone@ibw.com.ni)
français: Sylviane Fournier (syta@cablenet.com.ni)
espagnol: Elsbeth Horbaty / Lillian Levy (lilevi@ibw.com.ni)

Table des matières

Préambule

Abréviations

1.	Attentes	10
	<i>Profil et termes de référence pour un(e) coordinateur(trice)</i>	10
1.1.	Profil d'un(e) coordinateur(trice)	11
1.2.	Termes de référence pour un(e) coordinateur(trice)	11
1.3.	Liste pour la sélection d'un(e) coordinateur(trice)	12
1.4.	Conseils pour poser sa candidature au poste de coordinateur(trice)	13
2.	Organisation	14
	<i>L'organisation d'un bureau de coordination</i>	14
2.1.	Propositions pour l'organisation d'un bureau de coordination	14
2.2.	15	
2.3.	Planification	16
2.4.	Maintenance	17
2.5.	À la maison	17
2.6.	Pendant les voyages	17
2.7.	Budget	18
2.8.	Inventaire	18
2.9.	Personnel du bureau de coordination	18
3.	Stratégie	19
	<i>Guides pour l'élaboration d'un programme par pays, le choix des affectations, la sélection des organisations partenaires</i>	19
3.1.	Points-clés pour un programme par pays	19
3.2.	Caractéristiques d'un programme : en général et à UNITÉ	20
4.	Décisions	21
	<i>Sélection des organisations partenaires et recherche de nouveaux postes</i>	21
4.1.	Sélection des organisations partenaires	21
4.2.	Tableau pour l'évaluation des organisations partenaires	23
5.	Profil d'un(e) coopérant(e)	25
	<i>Élaboration d'un profil de coopérant(e) en fonction des besoins locaux</i>	25
5.1.	Types d'affectations	25
5.2.	Tableau pour concevoir le profil d'un nouveau poste	27
5.3.	Conseils pour remplir la demande	29
6.	Sélection	30
	<i>Recherche du(de la) coopérant(e) adéquat(e)</i>	30
6.1.	Schéma des opérations pour la recherche d'un(e) coopérant(e) adéquat(e)	30
7.	Préparation	31
	<i>Préparation du(de la) coopérant(e) et de l'organisation partenaire</i>	31
7.1.	Préparation du(de la) coopérant(e)	31
7.2.	Points-clés pour une brochure d'information	33
7.3.	Check-list avant l'arrivée	33
7.4.	Préparation de l'organisation partenaire	34
8.	L'arrivée	35
	<i>Préparatifs du bureau de coordination en vue de l'arrivée des coopérant(e)s en provenance de Suisse</i>	35
9.	Début	38
	<i>Organisation des premières semaines pour les coopérant(e)s et l'organisation partenaire</i>	38
	<i>– base pour une affectation réussie</i>	38

9.1.	Arriver	40
9.2.	Première visite à l'organisation partenaire	41
10.	Premier contact	42
	<i>Élaboration et présentation d'un programme de familiarisation par l'organisation partenaire</i>	42
10.1.	Présentation à l'organisation partenaire	42
10.2.	Préparation d'un programme de familiarisation au sein de l'organisation partenaire	44
11.	Familiarisation	46
	<i>Programme spécial élaboré par la coordination à l'intention des nouveaux et des nouvelles coopérant(e)s</i>	46
11.1.	Programme de familiarisation de la coordination	46
12.	Accompagner	48
	<i>Planification du monitoring des coopérant(e)s, règlements de conflits, médiation avec l'organisation partenaire du Sud</i>	48
12.1.	Conseils pour les visites de monitoring	48
12.2.	Modes constructifs de résolution des conflits	48
13.	Encourager	50
	<i>Formation des coopérant(e)s, des partenaires locaux et du personnel du bureau de coordination</i>	50
13.1.	Conseils pour la formation des coopérant(e)s et des représentants de l'organisation partenaire	50
13.2.	Affectation des coopérant(e)s suisses et des experts locaux dans d'autres organisations partenaires	51
14.	Les échanges	52
	<i>Encourager les synergies dans le cadre du programme par pays</i>	52
14.1.	Conseils pour l'échange à l'intérieur du pays	52
14.2.	Échange Sud-Sud	53
14.3.	Affectation Sud - Nord	53
15.	Les rencontres	55
	<i>Les rencontres annuelles entre coopérant(e)s et organisations partenaires</i>	55
15.1.	Contenus des rencontres annuelles	55
15.2.	Organisation préalable	56
15.3.	Check-list	56
15.4.	Après la rencontre	57
16.	Moi-même	58
	<i>L'épanouissement du(de la) coordinateur(trice)</i>	58
17.	Les urgences	60
	<i>Situations de crise : préparation, savoir écouter et déléguer</i>	60
17.1.	Préparation à l'urgence	60
17.2.	Urgences personnelles	61
17.3.	Savoir bien écouter	62
18.	Les problèmes personnels	63
	<i>Conseils pratiques pour la santé et les relations personnelles</i>	63
18.1.	Le stress	63
18.2.	Santé	65
18.3.	Les relations de couple des coopérant(e)s	67
18.4.	Relations entre coopérant(e)s	67
18.5.	Relations avec la culture étrangère – avec l'Autre	68
18.6.	Quelques idées pour résoudre des problèmes personnels et professionnels	69
19.	“Sex & Drugs & Rock n’Roll”	70
	<i>Se confronter au tabou des sujets de la vie quotidienne dans le Sud</i>	70
19.1.	Style de vie et sexualité	70
19.2.	La drogue	72
20.	Monitoring du contexte	73
	<i>Monitoring du contexte</i>	73
	<i>Rapports annuels pour les organisations d'envoi</i>	73

20.1.	Analyse SEPO pour le rapport annuel	73
20.2.	Monitoring du contexte par la coordination	73
21.	L'information	75
	<i>Appui aux coopérant(e)s dans leur travail d'information à destination de la Suisse, sensibilisation en Suisse</i>	75
21.1.	Appui aux coopérant(e)s dans leur travail d'information à destination de la Suisse	75
21.2.	Sensibilisation en Suisse	75
22.	Les adieux	77
	<i>Préparation des coopérant(e)s et des organisations partenaires à la fin de l'affectation</i>	77
22.1.	Conseils pour la fin de l'affectation	77
23.	Le retour	78
	<i>Préparation des coopérant(e)s et du(de la) coordinateur(trice) pour le retour en Suisse</i>	78
23.1.	Conseils pour le retour en Suisse	79
24.	Remise de la coordination	80
	<i>Étapes importantes de la remise de la coordination</i>	80
24.1.	Conseils pour la remise	80
25.	Coopération para échange de personnes - documents	81
26.	Bibliographie	83

2^{nde} version janvier 2007

Changements voir :

Chapitre 18.6

Chapitre 19.1

Chapitre 25

Chapitre 26

Préambule

J'ai quitté mon poste de coordinatrice au Nicaragua en juillet 2004. Avant de réunir mes affaires, j'ai balayé le bureau d'un coup d'œil. Dans la chaleur et la poussière de Managua, cette pièce était devenue au cours des quatre dernières années une plaque tournante de ma vie. C'est là que ma collègue Mila Incer et moi avons accompagné quatre ans durant près de 40 Suissesses et Suisses dans leur affectation en Amérique centrale. En allemand, en français et en italien, nous avons partagé leurs réussites, leurs frustrations et la nostalgie de leur pays. C'est là que nous avons fait les préparatifs de nos voyages, que nous nous sommes préparées à rencontrer de nouvelles organisations partenaires et à accueillir la visite des six organisations d'envoi de Suisse et d'UNITÉ, que nous avons rédigé des articles, préparé des formations, des échanges et des rencontres, que nous nous sommes fixé des buts stratégiques ; c'est là aussi que nous avons beaucoup ri. La photo que j'avais prise du volcan Casita après le cyclone Mitch, en 1998, était toujours accrochée au mur. Les catastrophes naturelles, les urgences et les imprévus nous poussaient au-delà de nos propres limites. Nous avons cependant toujours pu compter sur notre esprit d'équipe et la bonne organisation de notre bureau de coordination.

J'ai trinqué avec mon successeur pour fêter son nouveau poste. Pour lui également, ce bureau deviendra vite un point d'intersection entre les désirs des organisations partenaires de trois pays différents, les buts des six organisations d'envoi et les besoins locaux. Un jour, au cours d'un séminaire en Suisse, nous sommes tombés d'accord que "plaque tournante" était le terme le plus approprié pour décrire un bureau de coordination au quotidien.



Pendant quatre ans, j'ai essayé de tirer les leçons de chaque expérience pour améliorer les procédures. La pression du temps se faisant toujours sentir, je ne suis jamais parvenue à venir à bout de ce travail. J'ai souvent souhaité disposer d'une check-list qui me servirait à repérer d'un seul coup d'œil ce qu'il fallait emporter pour telle ou telle activité. Juste avant l'arrivée de mon successeur, j'avais rassemblé mes notes en vue de l'appuyer dans son nouveau travail. C'est ainsi que l'idée de rédiger ce manuel est née.

L'objet de ce manuel est de donner des idées et des conseils aux coordinateurs et aux coordinatrices de la coopération technique. J'ai tenté d'en faire un guide pratique du partenariat

vécu entre les organisations du Nord et du Sud. J'ai essayé de reprendre mes expériences et de les travailler de sorte que ce manuel soit de bon conseil pour la vie quotidienne, la pensée stratégique et pour les événements extraordinaires qui peuvent survenir dans un bureau de coordination. Ce guide a également pour but de simplifier les étapes des procédures. C'est pourquoi il contient des check-lists qui peuvent être copiées ou adaptées à chaque bureau. Ce manuel entend aussi encourager l'échange et, sur la base d'exemples, expliquer ce que signifie accompagner des coopérant(e)s. En outre, il vise à appuyer les bureaux de coordination des organisations d'envoi qui appartiennent à UNITÉ dans la tâche qui leur incombe : planifier et professionnaliser l'accompagnement des coopérant(e)s dans leur affectation. J'espère que les thèmes traités dans ce manuel répondront à cet objectif.

Le rôle du coordinateur ou de la coordinatrice se centre sur l'accompagnement et l'encouragement des coopérant(e)s. La réussite ou l'échec d'une affectation dépend néanmoins de beaucoup d'autres facteurs et de personnes sur lesquels les coordinations n'exercent pas grande influence, tels que :

- la préparation des coopérant(e)s,
- le bilan psychologique et physique des coopérant(e)s, des personnes qui les accompagnent et de leur famille,
- le "courant qui passe" entre le ou la coopérant(e) et son partenaire direct
- les connaissances qu'ils ont de leur propre histoire et de l'histoire des gens et du pays d'affectation,
- le réseau social dans le pays d'affectation et le pays d'origine,
- la qualité, l'ouverture et la capacité d'apprentissage des coopérant(e)s et de leur organisation partenaire,
- la transparence des procédures et de l'ensemble des relations.

Je tire mon expérience de mon travail en Amérique centrale. Les besoins et les réalités des autres pays sont certainement différents et un manuel ne peut tous les inclure. J'ai donc tenté une approche générale. Je n'y suis bien sûr pas toujours parvenue et c'est la raison pour laquelle cette première version n'a pas été imprimée. Elle est diffusée sur Internet et sur la page Web d'UNITÉ. Il s'agit à présent de l'actualiser en y ajoutant les informations d'autres pays d'affectation. De cette manière, non seulement nous évitons de lourds frais d'impression et d'envoi, mais encore les informations, plus abondantes et constamment mises à jour par les autres coordinations, sont accessibles à tous ceux qui disposent d'un ordinateur.

Certains conseils proviennent de ma collègue Mila Incer et de moi-même, et d'autres de documents d'UNITÉ et des organisations d'envoi. En italiques, au début de chaque chapitre, je rapporte mes expériences personnelles sur le sujet traité, en espérant qu'elles permettront de comprendre le choix des thèmes abordés.

Remerciements

Je voudrais adresser mes remerciements les plus profonds à Mila Incer qui travaille depuis plus de six ans comme coordinatrice locale à Managua. Pendant ces années, après m'avoir fait découvrir le travail, elle m'a toujours appuyée (et parfois aussi a dû me supporter), de la même manière qu'elle l'a fait pour d'autres, puisqu'à ce jour elle a déjà travaillé avec quatre coordinateurs ou coordinatrices suisses. Les expériences ici résumées sont celles que nous avons vécues et rassemblées ensemble.

Mes remerciements vont également à Martin Schreiber du secrétariat central d'UNITÉ. Dès le début, il a soutenu mon idée d'un manuel. Ses conseils, ses réflexions, ses connaissances précises et son accompagnement professionnel m'ont été très précieux. C'est grâce à l'intérêt qu'il a porté à l'entreprise et à ses efforts qu'UNITÉ et DDC ont financé ce manuel. Un grand merci à toutes les organisations partenaires qui ont pris le temps de discuter avec moi, de m'expliquer leur point de vue et de me décrire leur vision de la coopération internationale.

Je veux remercier également toutes les Suissesses et tous les Suisses que j'ai eu l'occasion d'accompagner au cours des dernières années en Amérique centrale. Ils m'ont enseigné de nouvelles manières de gérer le bureau de coordination. Les discussions intéressantes et les idées issues de nos échanges durant les visites sur le terrain ou bien au cours de soirées chez les uns ou chez les autres ont contribué à ce manuel.

Mes remerciements tous particuliers à Franziska Wolff qui, de manière désintéressée, s'est offerte à réviser mon allemand, lequel, après tant d'années passées hors de Suisse, était quelque peu rouillé. Je remercie également mon frère Robert Horbaty, dont la Société ENCO AG a fourni le cadre nécessaire à l'élaboration de ce manuel. Je remercie aussi Tim Coone qui, pendant plus de 20 ans, m'a inspirée pour entreprendre de nouvelles aventures.

Merci à toutes celles et à tous ceux que j'ai rencontrés au cours de ces années vécues en Amérique centrale. Leur histoire, leur façon de penser et leur sagesse font aujourd'hui partie de ce que je suis et trouvent leur expression la plus précieuse dans mon fils Jerónimo.

Elsbeth Horbaty



Abréviations

DDC	Direction du Développement et de la Coopération, Berne Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, Bern http://www.deza.admin.ch/
UNITÉ	Plate-forme suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale, Berne Schweizerischer Verband für <u>personelle</u> Entwicklungszusammenarbeit, Bern, http://www.unite-ch.org
ONG	Organisation non gouvernementale

Les références bibliographiques sont numérotées et explicitées chapitre 25.

1. Attentes

Profil et termes de référence pour un(e) coordinateur(trice)

L'entretien auquel j'ai été convoquée lorsque j'ai postulé pour être coordinatrice d'UNITÉ en Amérique centrale s'est déroulé dans un restaurant végétarien à Olten, Suisse. Les six personnes qui voulaient me rencontrer et m'évaluer provenaient de différentes villes de Suisse et Olten était la ville la plus centrale pour tous. Polyvalente, ayant de l'expérience en administration et en journalisme, mon profil semblait correspondre à ce que souhaitaient les six organisations que je devrais représenter en Amérique centrale. Mes atouts étaient ma bonne connaissance de la région, trois ans d'expérience dans la coopération internationale, ma capacité d'analyse et d'improvisation, mes talents d'organisatrice ainsi qu'un solide bon sens. Le fait que je travaillais encore à l'époque pour une organisation de la coopération autrichienne et que j'avais de profondes racines au Nicaragua jouaient également en ma faveur. Personne ne m'a demandé quelles étaient mes faiblesses, bien que je les aie notées devant moi.

J'ai obtenu le poste. Quatre en plus tard, pourtant, je me suis rendu compte que c'est le réseau des amis et des personnes rencontrées que j'avais construit pendant des années au Nicaragua qui m'avait été le plus utile dans mon travail. Si je ne savais pas comment aborder une question délicate, je demandais conseil aux coordinateurs(trices) d'autres pays, à des personnes de la sphère politique ou sociale ou à des experts de différents domaines. Chaque coordinateur ou coordinatrice a bien sûr des forces et des faiblesses. Je crois cependant que ce qui compte le plus, c'est d'avoir envie de faire ce type de travail et d'en éprouver de la joie.

Au début des années 90, DDC a transféré la responsabilité de la gestion et de la rénovation conceptuelle du volontariat à UNITÉ, dans un programme cofinancé destiné à encourager l'échange de personnes dans la coopération internationale. Le bureau d'UNITÉ, situé à Bâle, a été agrandi et de nouvelles tâches lui ont été confiées. La qualité des affectations devait être améliorée. Les bureaux de coordination créés dans des pays de concentration et gérés par UNITÉ ont joué un rôle important dans cette nouvelle approche. Selon l'accord-cadre DDC – UNITÉ 2005-2008 (1), les coordinations s'inscrivent dans le contexte de l'échange Nord – Sud et servent principalement à construire et à développer un partenariat de qualité.

Le programme requérait également que les affectations des coopérant(e)s s'inscrivent dans un programme par pays, de manière à assurer la cohérence et à créer des synergies, ce qui renforcerait leur impact et leur qualité.

1.1. Profil d'un(e) coordinateur(trice)

D'après les lignes directrices d'UNITÉ —voir Lignes directrices d'UNITÉ pour les coordinateurs : affectations individuelles, UNITÉ (2)— un(e) coordinateur(trice) doit satisfaire aux conditions suivantes :

1. expérience de la coopération internationale et des organisations de base / ONG ;
2. connaissance de la coopération suisse (surtout de la coopération technique ou de l'échange de personnes) et de son environnement ;
3. connaissance du pays, de la région ;
4. connaissances dans le domaine des relations publiques et de la représentation ;
5. connaissances dans le domaine de l'accompagnement et de la direction d'une équipe ;
6. expérience en médiation, en communication (sensibilité sociale et culturelle) ;
7. expérience dans l'utilisation des instruments de monitoring et d'évaluation ;
8. connaissances élémentaires en matière de gestion, d'administration d'un bureau, de comptabilité, de planification et de finances.

1.2. Termes de référence pour un(e) coordinateur(trice)

Les plus de 25 membres d'UNITÉ qui envoient des coopérant(e)s ont élaboré leurs propres termes de référence pour les coordinateurs(trices), afin que ceux-ci puissent concrétiser leur vision, leurs aspirations et leurs motivations. Les termes de référence suivants ont été actualisés en décembre 2004 par UNITÉ et peuvent servir de cadre de référence. (Pour plus de détails, se reporter aux Lignes directrices pour les coordinateurs (2)).

1. Encourager la qualité, la synergie et l'efficacité des affectations (préparation et accompagnement des coopérant(e)s, les appuyer en cas de conflit).
2. Mettre en oeuvre une politique consistante, orientée vers le partenariat, en ce qui concerne les affectations ; coordonner les moyens financiers des organisations d'envoi dans le pays ou la région ; construire et encourager les relations entre les différentes organisations d'envoi, les coopérant(e)s et les partenaires du Sud à tous les niveaux (de préférence dans le cadre d'un programme par pays/par région).
3. Prendre contact avec des ONG locales importantes, des organisations de base, des institutions publiques et des Églises, et établir avec elles des relations de coordination ; coordonner le travail avec d'autres programmes et d'autres plans de développement.
4. Représenter institutionnellement les organisations d'envoi de Suisse.
5. Évaluer la situation actuelle du pays et veiller à la sécurité des coopérant(e)s.
6. Contribuer aux relations publiques des organisations d'envoi.

1.3. Liste pour la sélection d'un(e) coordinateur(trice)

La liste suivante a été dressée en vue d'appuyer les organisations d'envoi dans la sélection d'un(e) coordinateur(trice) :

Rubriques

Expérience

- Coopération internationale et organisations de base
- Coopération internationale de Suisse
- Coopération technique et échange de personnes dans la coopération internationale
- Relations publiques et sensibilisation
- Représentation
- Accompagnement et direction d'une équipe
- Négociation
- Médiation, règlement de conflits

Connaissances

- Langues
- Pays et cultures
- Méthodologies de coopération internationale

Administration

- Direction
- Comptabilité / Finances
- Planification, Personnel

Motivation pour poser sa candidature à ce poste

- Politique
- Religieuse / spirituelle
- Carrière dans la coopération internationale
- Changement personnel ou de travail
- Savoir parfaitement ce que l'on attend de l'avenir sur le plan personnel et professionnel

Questions pour vérifier si le candidat est conscient des tâches à accomplir

- Poser la question suivante : quelles sont les trois tâches auxquelles le(la) coordinateur(trice) devra consacrer le plus de temps ?
- Qu'attendez-vous de votre travail ? Donnez des exemples précis.
- Comment affrontez-vous les changements constants ?
- Comment faites-vous face à la nécessité d'improviser ?

Questions personnelles

- Comment réagissez-vous en situation de stress ?
- Considérez-vous les difficultés comme un problème ou comme un défi ?
- Préférez-vous travailler en équipe ou seul ? Pourquoi ?
- Que dirait de vous votre chef/collaborateur actuel ?
- Qu'attendez-vous des organisations d'envoi / de vos chefs ?
- Quels sont vos points forts ?
- Quels sont vos points faibles et comment les gérez-vous ?
- Offrez-vous un feed-back ? Pouvez-vous l'élaborer et de quelle manière ?

-
- Quel a été le travail le plus difficile pour vous au cours des dernières années ?
 - Comment occupez-vous vos loisirs, avez-vous une famille, des passe-temps ?

Explications sur des questions de travail

- Congés / éventuelles formations
- Heures supplémentaires
- Conditions de travail, prestations sociales
- Salaire
- Étapes suivantes de la candidature

1.4. Conseils pour poser sa candidature au poste de coordinateur(trice)

La liste suivante peut être utile à une personne qui souhaite poser sa candidature au poste de coordinateur(trice) :

- avoir sous la main tous les documents nécessaires (diplômes, certificats, références, publications) ;
- bien connaître les conditions requises et les tâches du poste —enquêter auprès d'autres coordinateurs(trices) ;
- avoir des motivations claires ;
- être conscient(e) de ses points forts et de ses points faibles ;
- implications pour la situation de famille et au plan personnel ;
- recueillir d'abondantes informations sur l'organisation avec laquelle la personne souhaite travailler.

2. Organisation

L'organisation d'un bureau de coordination

Je fais partie des personnes qui aiment avoir leur table de travail bien rangée. Quand j'ai pris mon poste à Managua en 1999, le bureau d'UNITÉ rappelait encore la révolution nicaraguayenne : des photos du Che Guevara, de Carlos Fonseca et de Daniel Ortega étaient accrochées aux murs, et quelques meubles tout simples, en bois —des chaises, des bureaux, des étagères— s'entassaient dans l'étroite pièce. De plus, il flottait une odeur de mégot refroidi et un climatiseur, à plein volume, était secoué de cahots. L'Internet et le courrier électronique étaient déjà installés, mais il fallait changer l'ordinateur de table chaque fois qu'on voulait le brancher sur le téléphone. Des sacs à dos et des livres de coopérant(e)s qui allaient et venaient, et un amas de paperasses complétaient l'ensemble. Il m'était impossible de travailler ainsi. J'avais besoin d'une bonne structure administrative et organisationnelle qui me permettrait, dans des situations d'urgence, d'avoir rapidement accès à des adresses de secours, des documents et un moyen de communication. Être ordonnée m'a aidée et —du moins je l'espère— a donné aux visiteurs une impression de professionnalisme.

2.1. Propositions pour l'organisation d'un bureau de coordination

Administration

Adresses de secours

- Photocopies des passeports de tous les coopérant(e)s
- Deux adresses de contacts de proches de tous les coopérant(e)s en Suisse
- Des adresses de contact (bureau et domicile, téléphone portable) de deux responsables des organisations d'envoi de Suisse
- La liste de tous les coopérant(e)s et de leurs organisations partenaires dans le pays
- La copie des testaments des coopérant(e)s (document confidentiel à n'ouvrir qu'en cas de décès)
- Les adresses des commissariats de police, de l'armée, des hôpitaux, de médecins, de psychologues, d'avocats et de représentants d'autres ONG internationales dans la capitale et dans la région où travaillent les coopérant(e)s
- L'adresse de l'ambassade de Suisse, du consulat ou du bureau de coordination de DDC
- Des documents de l'ambassade de Suisse / des organisations d'envoi concernant les cas d'urgence
- Les adresses de tous les personnels du bureau – également celles des personnels affectés au nettoyage et à la sécurité

Adresses de contact

- Institutions importantes du gouvernement
- Organisations importantes travaillant sur les thèmes principaux du programme par pays
- Adresses de prestataires de services (réparation de véhicules, d'ordinateurs, de téléphone, compagnies d'assurances, fournisseurs d'eau et d'électricité, avocats, etc.)
- Autres ONG internationales
- Adresses d'organismes proposant des formations ou d'établissements pour l'apprentissage de la langue
- Vie culturelle

Documents

- Un classeur par coopérant(e)
- Lignes directrices des organisations d'envoi
- Lignes directrices d'UNITÉ
- Programme par pays
- Termes de référence
- Check-lists
- Accords avec des entités gouvernementales, visas, etc.
- Assurances, contrats de maintenance
- Comptabilité, budgets, comptes bancaires, caisse

Bibliothèque

- Informations sur les organisations partenaires
- Livres et documents sur l'histoire du pays, l'économie, la politique, la culture, la société, l'environnement
- Livres et documents concernant les thèmes principaux du programme par pays
- Ouvrages professionnels, ouvrages sur l'art, la littérature

2.2.

2.3. Planification

Dans un pays du Sud, la planification d'un bureau de coordination n'est pas aussi aisée qu'en Suisse : les émeutes politiques, les catastrophes naturelles, les changements inespérés dans l'économie, les faillites d'institutions bancaires et les accidents se produisent fréquemment et en grand nombre. Il s'avère donc parfois difficile de motiver les coordinations et les collaborateurs locaux pour qu'ils élaborent un plan sur cinq ans. Les plans annuels, avec les dates prévues depuis la Suisse —dates d'arrivée et de départ des coopérant(e)s, de voyages, de visites, etc.— peuvent servir de base mais doivent, le cas échéant, être actualisés tous les mois ou toutes les semaines. Il est recommandé que tous les personnels du bureau de coordination participent aux réunions de planification. De cette manière, chacun sera informé de tout ce qui se passe.

Planification annuelle (1 journée)

- Dates d'arrivée des coopérant(e)s
- Dates de l'étape de familiarisation des coopérant(e)s
- Date de remise du budget et du contrôle budgétaire (*Budget-Controlling*)
- Date de remise du programme par pays, du monitoring du contexte
- Date de remise des évaluations des coopérant(e)s
- Visites aux coopérant(e)s et aux partenaires
- Visites de représentants des organisations d'envoi
- Rencontre annuelle
- Cette planification se fait par écrit et est envoyée à tous les coopérant(e)s présents dans le pays, ainsi qu'à toutes les organisations d'envoi

Planification mensuelle (de 2 à 3 heures)

- Dates d'arrivée et de retour des coopérant(e)s
- Dates de l'étape de familiarisation des coopérant(e)s
- Date de remise du budget et du contrôle budgétaire (*Budget-Controlling*)
- Date de remise du programme par pays, du monitoring du contexte
- Date de remise de l'instrument SEP et des évaluations des coopérant(e)s
- Visites aux coopérant(e)s et aux organisations partenaires : monitoring, présentation, évaluation finale, règlement de conflits
- Visites de représentants des organisations d'envoi, de journalistes
- Dates des démarches en vue de l'obtention des visas et des permis de séjour
- Rencontre avec des représentants d'autres ONG internationales, de DDC, de l'ambassade de Suisse
- Nouvelles affectations, échanges Sud - Sud, Sud - Nord : visites à de nouvelles organisations partenaires
- Échanges / Formations de coopérant(e)s
- Échanges / Formations des coordinateurs et des personnels du bureau de coordination
- Sensibilisation, envoi d'informations importantes, rédaction d'articles.
- Comptabilité, règlement de factures
- Entretien des véhicules, des ordinateurs, du matériel de bureau
- Temps pour lire, pour la pensée stratégique et la réflexion
- Cette planification est brève et se fait par écrit. Elle est envoyée à tous les coopérant(e)s et à toutes les organisations d'envoi.

Réunion hebdomadaire (1/2 heure)

- Revue des dates planifiées pour le mois
- Problèmes / Conflits / Imprévus
- Important – vérifier l'entretien des véhicules, des appareils de communication, des ordinateurs

2.4. Maintenance

Le bureau de coordination et les coopérant(e)s doivent s'assurer que leurs véhicules et leurs moyens de communication sont toujours en bon état et leurs papiers d'identité en règle pour être en mesure de réagir promptement et efficacement face à n'importe quel problème. L'absence d'outils pour changer une roue ou un permis de conduire périmé peuvent être fatals en cas d'urgence. Il faut donc vérifier toutes les semaines :

- l'état du véhicule, les réserves d'essence, de gas-oil,
- les assurances des véhicules, du bureau, des collaborateurs,
- les moyens de communication, les radios,
- les papiers d'identité des personnels du bureau de coordination,
- le matériel de bureau : télécopieur, ordinateurs, photocopieuses,
- les fournitures de bureau, les boissons pour les collaborateurs et les visites – pas très important, mais utile.

2.5. À la maison

Le(la) coordinateur(trice) ou leur représentant doit être accessible ou joignable à tout moment, aussi bien au bureau ou chez lui(elle) qu'en voyage. Comme il a déjà été dit, il y a souvent des imprévus. C'est pourquoi il est important de toujours avoir sous la main les documents suivants :

- adresses de secours – voir plus haut,
- téléphone portable ou radio,
- trousse à pharmacie, noms et numéros de téléphone de médecins pour les cas d'urgence.

2.6. Pendant les voyages

Dans le pays d'affectation, l'un des plus grands dangers pour le(la) coordinateur(trice) est la circulation. Les véhicules en mauvais état, les chauffards ivres ou qui ignorent les panneaux de signalisation constituent un danger latent. Les coordinateurs(trices) sont souvent obligés de conduire des heures durant, seuls et parfois les après de longues réunions ayant exigé beaucoup de concentration. C'est lorsqu'on croit connaître bien la route qu'il y a le plus de danger. La check-list suivante peut aider à prévenir un accident.

- Porter toujours sur soi les adresses de secours actualisées – voir plus haut
- Téléphone portable ou radio
- Roue de secours et outils pour la changer – en bon état
- Trousse à pharmacie
- De l'eau et quelque chose à grignoter
- Rester très vigilant en conduisant, surtout s'il y a beaucoup de circulation
- En cas de fatigue, mieux vaut s'arrêter et chercher un endroit où passer la nuit
- Si l'État d'urgence a été décrété ou si des émeutes politiques ou autres événements similaires se produisent, il vaut mieux revoir son itinéraire avec la police et l'armée

2.7. Budget

L'une des tâches du bureau de coordination est de gérer le budget annuel de manière appropriée. Celui-ci est préparé une fois par an avec l'organisation d'envoi. Il faut savoir dans quelle monnaie il doit être élaboré. Il est géré au moyen d'une comptabilité simple, c'est-à-dire que seules les recettes (l'argent envoyé depuis la Suisse) et les dépenses y figurent. Il est recommandé de noter les dépenses en fin de mois et de vérifier le solde pour la fin de l'année. Pour ce faire, le tableau Excel qui figure à peut s'avérer utile.

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/fran%E7ais/budget.xls>

Les formules sont déjà établies. Pour s'en servir, il suffit de cliquer deux fois sur le tableau. En outre, les conseils suivants peuvent s'avérer utiles.

- Préparer le budget annuel avec tous les collaborateurs du bureau de coordination
- Toutes les dépenses doivent être accompagnées des pièces justificatives correspondantes. S'il est parfois difficile d'obtenir une facture officielle, il est cependant toujours possible d'avoir un reçu manuscrit signé par la personne qui a reçu l'argent
- Toutes les pièces justificatives doivent être numérotées et archivées de manière appropriée
- Les recettes et les dépenses doivent être accompagnées des relevés des comptes bancaires.
- Pour les dépenses qui dépassent de 10% le budget prévu, il faut demander l'agrément de l'organisation d'envoi
- Envoyer le rapport financier annuel accompagné d'un inventaire

2.8. Inventaire

Chaque bureau de coordination doit élaborer un inventaire simple qui lui sera facile d'actualiser au fil des années. Un tel inventaire permet de s'apercevoir à temps de la nécessité de remplacer un appareil ou un véhicule et d'inclure cette dépense dans le budget annuel. Lorsque le bureau passe aux mains d'un nouveau coordinateur ou d'une nouvelle coordinatrice, il est indispensable de lui remettre budget et inventaire actualisé.

2.9. Personnel du bureau de coordination

La plupart des bureaux de coordination des organisations membres d'UNITÉ sont équipés très simplement et le personnel, dans la majorité des cas, se compose de deux personnes : une personne venant de Suisse et une personne locale. Dans certains cas, pourtant, des personnels affectés à la sécurité, au nettoyage, à la comptabilité ou des chauffeurs sont engagés. Il est très important de régler le salaire de ces personnes, ainsi que les assurances qu'elles souscrivent, sur les conditions locales habituelles. L'expérience montre qu'un salaire supérieur n'implique pas forcément un meilleur rendement. Par ailleurs, recruter un chauffeur non couvert par une assurance peut avoir, en cas d'accident, de graves conséquences pour sa famille, pour le bureau de coordination et pour le budget de l'organisation d'envoi.

Il est recommandé que les personnels qui travaillent de manière permanente au bureau de coordination participent aux réunions mensuelles et hebdomadaires. Ils pourront ainsi s'informer du travail de la semaine. Cette pratique fait également naître chez le personnel un sentiment de participation et de responsabilité vis-à-vis du bureau de coordination.

3. Stratégie

Guides pour l'élaboration d'un programme par pays, le choix des affectations, la sélection des organisations partenaires

Parmi les documents dont j'ai pris connaissance en prenant mon poste se trouvait la neuvième version du programme par pays pour l'Amérique centrale. C'est dans le cadre du programme cofinancé par DDC qu'UNITÉ a préparé différents programmes par pays pour l'Afrique et l'Amérique latine. Pour ce qui est de l'Amérique centrale, la tâche n'a pas été aisée : une révolution perdue au Nicaragua, un accord de paix encore non digéré au Salvador et, au Costa Rica, une situation économique bien meilleure que dans le reste de la région, sans oublier les visions différentes des six organisations d'envoi de Suisse, tout cela devant se fondre en un seul programme. Quelle était la stratégie appropriée à adopter pour les affectations dans ces pays ? Le commerce équitable, l'appui aux organisations politiques et sociales qui travaillent en faveur de l'autonomisation à la base ? Ou bien la poursuite des relations historiques qui existaient depuis 20 ans avec certaines organisations partenaires ? Pour pouvoir répondre à ces questions, nous avons recruté une conseillère nicaraguayenne à qui nous avons demandé de faire une étude sur la nécessité d'accueillir des coopérant(e)s dans les trois pays d'Amérique centrale où UNITÉ est implantée. Après avoir sondé les coopérant(e)s, les organisations partenaires et des personnalités de la coopération internationale, elle a exposé les résultats de sa recherche à l'occasion d'une rencontre annuelle. Son apport a constitué la base solide pour les programmes par pays de toutes les organisations qui envoient des coopérant(e)s en Amérique centrale.

Un programme par pays est un document stratégique. Il est le fruit de la collaboration entre les organisations d'envoi et la coordination et se prépare tous les quatre ou cinq ans. Son but est d'assurer la cohérence des actions et, par là, d'avoir plus d'impact et de créer des synergies entre les différentes affectations. La contribution de la coordination, outre cette étude stratégique, est de trouver des partenaires locaux solides et adéquats, et de proposer des affectations possibles. Les points suivants peuvent servir de guide.

3.1. Points-clés pour un programme par pays

- Bonne compréhension de la vision des organisations d'envoi
- Bonne compréhension du programme par pays en cours
- Étudier les programmes par pays d'autres institutions, telles que :
 - des organisations de la coopération technique et d'envoi de coopérant(e)s
 - DDC
 - les bureaux de coopération internationale d'autres pays européens
- Entretiens personnels avec les auteurs de ces programmes
- Participation des organisations partenaires et des coopérant(e)s :
 - dans le cadre du monitoring individuel
 - lors de la rencontre annuelle
- Entretiens avec des personnalités de l'État, de l'Église, de la société civile
- Tenir compte des possibilités d'affectations innovatrices (échanges Sud - Sud, Sud - Nord)
- Inclure les relations publiques dans l'analyse
- Diffusion du programme par pays auprès des organisations partenaires, des coopérant(e)s et des entités locales de l'État et de l'Église, ainsi que d'autres ONG

3.2. Caractéristiques d'un programme : en général et à UNITÉ

<p>Qu'est-ce qu'un programme en général (par comparaison avec un projet, une action ou une mesure particulière ?)</p>	<p>Quelles sont les caractéristiques d'un programme de DDC - UNITÉ pour des institutions, des pays ou des régions ?</p>
<p>Long terme</p> <p>Cadre institutionnel</p>	<p>Long terme</p> <p>Coordination Organisation d'envoi et son conseil d'administration DDC comme un partenaire dans le dialogue Accord DDC - UNITÉ Cadre institutionnel du Sud (y compris le partenaire du Sud)</p>
<p>Cadre conceptuel</p>	<p>Conception d'approches stratégiques (sectorielles, géographiques, institutionnelles) (⇒ sélection des partenaires) Conception des affectations des coopérant(e)s dans le cadre du partenariat Nord - Sud. (Profil, rôle, fonction, échange N - S - N, remise) Accompagnement des coopérant(e)s Plus-value (apports ou bénéfiques ?) engendrée en Suisse (produits)</p>
<p>Cohérence (cohérence interne entre les différents éléments)</p>	<p>Partager... les lignes directrices, les principes, les buts les approches les méthodes, les procédures</p>
<p>Avantages attendus d'un programme</p>	<p>Avantages attendus du programme selon les documents des organisations d'envoi et d'UNITÉ</p>
<p>Amélioration de la qualité des éléments individuels</p>	<p>Amélioration de la qualité des affectations individuelles</p>
<p>Synergies</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges d'expériences • Formations et études formelles • Conception sectorielle (mettre des ressources en commun pour la formation des coopérant(e)s et des partenaires) • Conseillers externes (faire en sorte que leur travail bénéficie à plusieurs partenaires) • Compétences sectorielles (coopérant(e)s, coordinations, organisations d'envoi) • Une meilleure identification de nouvelles affectations éventuelles • Faciliter le dialogue entre les organisations partenaires • Faciliter la participation des organisations partenaires
<p>Une plus grande signification (poids, ampleur)</p>	<p>Promotion du programme de l'organisation d'envoi (vers l'extérieur et vers l'intérieur)</p>
<p>Une plus grande influence et un plus grand impact</p>	<p>Une plus grande influence des affectations Impact au niveau des approches stratégiques</p>

Le tout est plus grand que la somme des parties

Présentation de Walter Egli lors de l'atelier Programme par pays du 2.9.99 / adapté à la nouvelle structure d'UNITÉ (Martin Schreiber/2004)

4. Décisions

Sélection des organisations partenaires et recherche de nouveaux postes

Quel type d'organisation partenaire doit choisir un(e) coordinateur(trice) ? Qu'est-ce qu'une bonne affectation ? Comment savoir s'il s'agit d'une affectation difficile ou si elle est exceptionnelle ? Il a été difficile en Amérique centrale d'apporter des réponses à ces interrogations. Au Nicaragua, nous entretenons en effet de bonnes relations avec des douzaines d'organisations qui avaient grandi sous la révolution et s'étaient renforcées au cours de la phase de construction d'une nouvelle société civile. Il nous fallait cependant trouver d'autres partenaires pour le nouveau type de partenariat que prévoyait le programme par pays (commerce équitable, gestion des forêts, etc.).

Nous avons considéré le rôle de la coordination comme une "plaque tournante" entre les intérêts du Nord et les besoins du Sud. Nous avons souvent reçu de Suisse d'excellents CV de personnes intéressantes et intéressées, mais pour qui nous n'avons pu dénicher de poste. Nous avons également envoyé des propositions de postes en Suisse pour lesquels nous n'avons pu trouver les personnes adéquates. Ici et là-bas, beaucoup d'enthousiasme et de temps ont été investis pour rechercher des personnes et des postes appropriés. Souvent, nous nous sommes senties frustrées, aussi bien en Suisse qu'à Managua. Avec le temps, j'en suis venue à admettre que tout cela fait partie de la procédure normale de la recherche des partenariats, des postes et des coopérant(e)s adéquats.

4.1. Sélection des organisations partenaires

Certaines organisations d'envoi travaillent depuis des années avec les mêmes partenaires. Du fait du développement et du renforcement de la société civile dans le Sud, un grand nombre de nouvelles organisations civiles se sont créées au cours des dernières années et la coordination n'arrive pas toujours à se retrouver dans ce panorama bigarré. L'accord DDC - UNITÉ 2005 – 2008 (1) contient, entre autres, les conditions suivantes pour une organisation partenaire appropriée dans un pays du Sud.

Statut et rapport avec l'organisation d'envoi

L'organisation du Sud doit être ancrée localement et jouir d'un statut légal dans son pays.

Les relations avec l'organisation d'envoi peuvent revêtir les formes suivantes :

- partenariat direct avec l'organisation d'envoi ;
- si la structure de l'organisation du Sud est faible, une collaboration technique avec une entité plus grande à laquelle appartient cette petite organisation peut être envisagée ;
- collaboration avec une entité dépendant de l'organisation d'envoi selon un mandat clairement défini ; parmi les buts du mandat, prévoir de fortes contributions destinées à consolider les systèmes locaux et la formation des personnes locales.

Conditions à remplir par les organisations du Sud

L'organisation du Sud doit remplir les conditions suivantes, ou bien être appuyée par son organisation d'envoi en Suisse en matière de développement organisationnel afin de pouvoir y satisfaire :

- être ancrée dans la population et être légitimée par les organisations/institutions avec lesquelles elle est liée ;

- avoir prouvé sa capacité de concevoir sa stratégie, la mettre en oeuvre de manière efficiente et effective, et disposer des capacités professionnelles nécessaires, surtout dans le domaine de la gestion du cycle de projet (*Project Cycle Management*) ;
- satisfaire aux exigences de la bonne gouvernance (légitimation de la part des organisations/institutions associées ; décisions transparentes et démocratiques ; structures claires et division des rôles (stratégie-opérationnel, exécutif, contrôle), comptabilité transparente et audit autonome ;
- mettre en oeuvre une stratégie avérée visant l'autonomie institutionnelle et financière au cas où cela n'aurait pas encore été fait (transfert de responsabilités stratégiques, opérationnelles et financières) ;
- entretenir des relations de coordination et de coopération avec d'autres organisations locales (gouvernementales et non gouvernementales, indépendamment des différences idéologiques ou religieuses ;
- apporter une contribution financière en accord avec le poste souhaité (en principe, il s'agit de prendre en charge les frais locaux du(de la) coopérant(e).

Collaboration

L'organisation du Sud poursuit un dialogue permanent avec les coopérant(e)s qui travaillent en son sein, avec la coordination et avec l'organisation d'envoi. Elle participe aux accords et à l'évaluation des objectifs des coopérant(e)s. Elle les aide à s'intégrer, aussi bien sur le plan personnel que professionnel. Elle leur laisse du temps libre pour qu'ils participent aux rencontres et aux formations organisées par la coordination, ainsi qu'aux tâches de sensibilisation du public suisse. Elle prépare les rapports et les documents demandés par la coordination et l'organisation d'envoi.

Les buts des programmes par pays des organisations d'envoi peuvent faire état de partenaires potentiels concrets. Néanmoins, il faut mener une évaluation plus approfondie pour construire un partenariat sérieux. La méthodologie de l'analyse organisationnelle peut être appliquée pour repérer les structures et les processus fondamentaux d'une organisation, pour ce qui a trait à sa capacité d'exécution et de coopération.

La liste suivante peut aussi s'avérer utile. Certaines données sont extraites d'un manuel plus volumineux élaboré par des coopérant(e)s en Bolivie (3). Nous ne mentionnons ici que les aspects les plus importants : il est possible de leur attribuer une note, par exemple sur une échelle de 1 à 10, pour comparer les mérites des organisations candidates.

4.2. Tableau pour l'évaluation des organisations partenaires

Rubriques

Profil institutionnel

- Vision et mission
Existent-elles ? Sont-elles visibles ?
Jusqu'à quel point cette vision et cette mission concordent-elles avec celles de l'organisation d'envoi ?
- Existe-t-il un plan stratégique ?
- Ce plan stratégique est-il mis en oeuvre et qui en est le responsable ?
- Y a-t-il un organigramme ?
- L'organisation est-elle inscrite sur les registres publics ?
- Depuis combien d'années existe-t-elle ?
- Qui en sont les bénéficiaires ?
- À quelle fréquence la direction et l'équipe de gestion changent-ils ?
- Quelle est la fréquence de roulement du personnel ?
- Existe-t-il des règlements concernant la fonction des collaborateurs ?
- Comment fonctionnent la communication interne, les réunions, la planification ?
- Comment les décisions sont-elles prises ?
- Quel est le degré de transparence au sein de l'organisation ?

Finances

- Qui finance l'organisation ?
- Comment est tenue la comptabilité des projets et qui est le ou la responsable de la comptabilité / des finances ?

Participation et formation des collaborateurs

- Comment évaluez-vous la participation des collaborateurs ?
- Comment évaluez-vous la formation des collaborateurs ?

Projets

- Expérience en gestion de projets
- Les projets concordent-ils avec le plan stratégique ?
- Qu'en pensent les bénéficiaires ?
- Comment les projets et les activités sont-ils planifiés et évalués ?

Infrastructure

- Bureau
- Visites sur le terrain

Sécurité

- Bureau
- Visites sur le terrain

Connaissances concernant l'accompagnement de coopérant(e)s étrangers

- Niveau d'expérience
- Faculté de reconnaître les difficultés qu'ils peuvent rencontrer

Avis d'autres organisations internationales de coopération

- Niveau d'expérience avec cette organisation
- Finances
- Connaissances et expérience en accompagnement de coopérant(e)s étrangers

La grille SEPO est un outil très utile pour étudier une organisation (en anglais *SWOT* et en espagnol *FODA*). Elle permet d'étudier les organisations et les projets dans le but d'en améliorer le fonctionnement et d'en tirer le meilleur parti, en apportant des réponses concrètes à leurs éventuels problèmes. La grille SEPO fait l'état des lieux d'une organisation ou d'un projet. Beaucoup d'entre vous la connaissent déjà. Il est important de considérer les choses de l'intérieur tout en gardant un certain point de vue extérieur. Voici un résumé qui explique comment utiliser cet outil.

Analyse interne :

- Succès (*Strength*)
- Échecs (*Weakness*)

Analyse externe :

- Potentialités (*Opportunity*) – possibilités, besoins et opportunités d'améliorer un poste ou une affectation
- Obstacles (*Threat*) – tendances et développements peu favorables du contexte de l'affectation, par exemple absence de ressources financières pour l'avenir, difficultés économiques, manque de sécurité

Pour simplifier l'analyse, on peut se poser les questions suivantes :

S	Succès Forces Satisfaction (<i>Strengths</i>)	Quelles sont nos réussites ? Quelles sont nos forces ? De quoi sommes-nous fiers ? Qu'est-ce qui nous donne de l'énergie ? Où en sommes-nous à l'heure actuelle ?
E	Échecs Faiblesses (<i>Weaknesses</i>)	Qu'est-ce qui a été difficile ? En quoi consistent les pièges, les barrières, les difficultés ? Quels problèmes nous ont-ils affectés ? Que nous manque-t-il ?
P	Potentialités Opportunités (<i>Opportunities</i>)	Quelles sont les opportunités qui s'offrent à nous ? Quelles réalisations pouvons-nous approfondir ? Quelles sont les possibilités concrètes qui s'offrent à nous ? Que pouvons-nous tirer du contexte ? Que sommes-nous capables de faire, au-delà de ce que nous faisons déjà ? Que ne couvrons-nous pas ?
O	Obstacles Menaces (<i>Threats</i>)	Qu'est-ce qui nous menace ? Quelles difficultés concrètes doit-on s'attendre à rencontrer ? Quels sont les risques et les facteurs critiques ? Que devons-nous prendre en compte dans le contexte ?

D'autres questions permettant une autre approche de la grille SEPO :

	Succès	Échecs
Potentialités	Comment pouvons-nous utiliser nos forces pour tirer parti des opportunités ?	De quelle façon devons-nous réduire nos faiblesses afin de tirer parti des opportunités ?
Obstacles	Comment pouvons-nous utiliser nos forces pour affronter les menaces ?	Comment devons-nous réduire nos faiblesses pour affronter les menaces ?

5. Profil d'un(e) coopérant(e)

Élaboration d'un profil de coopérant(e) en fonction des besoins locaux

Pour se rendre à Wawashang, sur la Côte atlantique du Nicaragua, il faut prendre le bateau à Bluefields, la capitale de la région. Le voyage dure plus de deux heures. Comme une organisation partenaire nous avait soumis la demande d'un biologiste pour travailler dans une station de recherche en pleine jungle, je me suis rendue sur les lieux pour me faire une idée plus nette de la situation. Un coopérant suisse et une personne locale qui avaient tous deux travaillé à Bluefields m'ont accompagnée. Le paysage est de toute beauté. Comme je vivais à Managua, la capitale du Nicaragua, j'ai été très impressionnée : la biodiversité dans toute sa splendeur. Le rêve de tout biologiste suisse, ai-je pensé. Les représentants de l'organisation qui nous avait fait la demande nous ont fait connaître le projet. Nous avons eu l'occasion de parler avec les gens qui y travaillaient. Le représentant d'une organisation norvégienne qui finançait le projet était également présent. J'ai recueilli d'abondantes et de précieuses informations et tout semblait aller pour le mieux. Pendant le voyage de retour, une conversation avec mes compagnons de voyage m'a éclairée sur des aspects que je n'avais pas pris en compte : l'éloignement ; la forêt vierge, à cet endroit, est le théâtre d'un trafic de cocaïne et d'espèces protégées convoitées pour leurs peaux ; avec le temps, la solitude devient très dure à supporter et le transport en bateau pour se rendre dans la ville la plus proche est non seulement malaisé mais encore très cher. J'ai remanié mes notes. Je suis contente d'avoir emmené mes collègues avec moi et d'avoir pu ainsi compter sur l'aide du réseau construit par la coordination.

Une fois l'organisation partenaire sélectionnée, le processus d'évaluation des postes éventuels pour de futurs coopérant(e)s commence. Bon nombre d'organisations voudraient avoir à leur disposition, du jour au lendemain, un conseiller ou un expert financé par la Suisse, car elles considèrent que cela leur est indispensable. Il faut par conséquent prendre le temps d'expliquer la vision et les conditions des organisations d'envoi qui font partie d'UNITÉ aux nouveaux partenaires. Souvent, des coopérant(e)s d'autres pays européens ou nord-américains, dont les buts peuvent s'avérer très différents de ceux des organisations suisses, travaillent dans la même organisation. C'est pour cela qu'il est important de toujours présenter les buts et la vision des organisations d'envoi de Suisse, même aux partenaires que l'on connaît déjà. Pour ce faire, le document intitulé "Entre l'utopie et la réalité" élaboré par UNITÉ se révèle être de bon conseil : il s'agit d'une étude sur les relations de partenariat dans le cadre de la coopération internationale par l'échange de personnes (4).

Ci-dessous, les types d'affectations prévus dans l'accord-cadre DDC - UNITÉ 2005 – 2008 (1).

5.1. Types d'affectations

La coopération technique considérée dans ses dimensions Nord - Sud, Sud - Nord et Sud - Sud offre plusieurs types d'affectations et d'échanges qui sont mis en pratique de différentes manières par les organisations membres d'UNITÉ.

Coopérant(e) venant de Suisse

- Affectation de longue durée
- Affectation de courte durée

Personnel local

- Affectation Sud-Nord
- Affectation Sud-Sud

- Ateliers et études
- Stages
- Affectation de personnes de retour en Suisse

Les **affectations de longue durée** de coopérant(e)s suisses durent de 3 à 5 ans et portent sur des aspects liés au développement des capacités (*capacity development*), que ce soit sur le plan technique, social ou organisationnel. Une bonne partie de l'affectation consiste à mettre en œuvre des activités dans les domaines de la formation et du conseil, dans l'intention de renforcer les ressources des partenaires du Sud dans les domaines concernés. Dans ce type d'affectation, le reflux d'informations vers la Suisse revêt une grande importance.

Les **affectations à court terme** ne durent que six mois. Elles sont le fait de spécialistes qui répondent à des besoins ponctuels d'une organisation du Sud dans le domaine de la méthodologie, de la pédagogie, des questions sectorielles, de l'organisation ou des relations interpersonnelles.

L'appui au **personnel local** se fait sous forme d'un complément de salaire ou d'une formation extraordinaire et sert à renforcer l'autonomie opérationnelle et institutionnelle des organisations du Sud dans lesquelles travaillent ou ont travaillé des coopérant(e)s suisses.

Les **affectations Sud - Nord** ont pour but de stimuler les compétences du Sud et d'encourager le partenariat entre les organisations du Sud et du Nord. Les membres des organisations du Sud doivent contribuer au débat sur la politique de la coopération internationale en Suisse, se former ou sensibiliser le public en Suisse.

À travers l'**échange Sud - Sud**, c'est-à-dire par le biais d'un échange ponctuel de connaissances ou d'expériences entre des organisations et des mouvements du Sud, il s'agit de renforcer les compétences sectorielles, méthodologiques et organisationnelles, ainsi que les réseaux et les relations solidaires.

Les **ateliers et les études** sur des thèmes liés à la coopération internationale ont pour objet de former des personnes qui travaillent dans le cadre du partenariat de la coopération internationale.

Les **stages** visant à ce que de jeunes professionnels acquièrent de l'expérience dans leur domaine en travaillant dans une organisation du Sud, les aident à approfondir leur compréhension des pays du Sud et guident leurs premiers pas sur la voie de la coopération internationale.

Parfois, des **coopérant(e)s de retour en Suisse** sont recrutés pour rapporter les expériences qu'ils ont acquises dans le Sud et participer à des actions de sensibilisation du public suisse et des instances politiques, ainsi qu'à la recherche de moyens financiers. Il s'agit aussi de consolider la formation et l'accompagnement des activités mises en œuvre dans le cadre de l'échange de personnes dans la coopération internationale et d'appuyer le renforcement institutionnel et la réflexion des organisations d'envoi.

Il est par conséquent indispensable que les coordinateurs(trices) aient toujours à l'esprit qu'il existe plusieurs types d'affectations et que celles-ci ne se limitent pas au seul envoi de coopérant(e)s suisses. Un personnel local, par exemple, est plus à même de faire valoir à un paysan les avantages du café bio qu'un(e) coopérant(e) suisse. Si de bonnes relations de partenariat existent déjà avec des organisations du Sud, l'affectation de courte durée d'un(e)

ancien(ne) coopérant(e) ou d'un spécialiste peut donner de meilleurs résultats que l'envoi d'une nouvelle personne qui doit d'abord s'habituer au pays et au secteur, avec tout ce que cela implique.

Pour élaborer le profil souhaité, le(la) coordinateur(trice) doit prendre son temps. Il ne suffit pas de se rendre sur le lieu de travail, de voir en quoi consiste le poste et de parler avec le directeur. Les aspects les plus importants sont souvent ceux dont on parle au cours du dîner. Il est indispensable que le(la) coordinateur(trice) passe au moins une journée et une nuit entière sur le lieu du nouveau poste, afin de pouvoir transmettre à l'organisation d'envoi et au(à la) futur(e) coopérant(e) des images réelles. La check-list suivante peut s'avérer utile.

5.2. Tableau pour concevoir le profil d'un nouveau poste

Type d'affectation

- Renforcement institutionnel (*Institution building*)
- Autonomisation (*Empowerment*)
- Renforcement des capacités (*Capacity Building*)
- Plaidoyer (*Advocacy*)
- Construction de la paix (*Peace building*)
- Autres

Buts de l'affectation

- Quels sont les buts que l'organisation partenaire poursuit avec cette affectation ?
- L'organisation partenaire peut-elle formuler ces buts clairement ?
- Quels sont les résultats concrets attendus par l'organisation partenaire ?

Tâches

- L'organisation partenaire est-elle capable de formuler clairement les tâches du(de la) futur(e) coopérant(e) ?
- Le ou la futur(e) coopérant(e) travaillera-t-il en équipe, comme conseiller d'une équipe ou de la direction ?
- L'organisation partenaire a-t-elle parfaitement conscience des nouvelles tâches qui découleront du fait de la présence d'un coopérant(e) suisse ?

Contribution de l'organisation partenaire à l'affectation

- Quelle est la contribution financière que l'organisation partenaire doit apporter ? Montant exact ?
- L'organisation partenaire sait-elle à quoi cette contribution sera employée ?

Bureau

- Existe-t-il l'infrastructure nécessaire pour que le(la) coopérant(e) s'acquitte de ses tâches ?
 - Table de travail
 - Ordinateur (pour le ou la coopérant(e) ou partagé avec les autres membres de l'équipe)
 - Téléphone, Internet, moyen de communication
 - Photocopieuse, papeterie,
 - Voyages sur le terrain, coût de ces voyages
 - Matériel pour les formations
 - Autres (transport, per diem, etc.)

Contexte

- Sécurité du ou de la coopérant(e), des personnes qui l'accompagnent, de ses enfants
- Climat
- Établissements d'enseignement et de formation existant dans la zone
- Lieux de loisirs
- Particularités sociales / religieuses
- Autres

Construction d'une relation de partenariat

- Le partenaire est-il véritablement intéressé par un partenariat avec l'organisation d'envoi de Suisse ?
- L'organisation partenaire connaît-elle les buts et la vision de l'organisation d'envoi ?
- A-t-elle reçu de la documentation et des informations à ce sujet ?
- L'organisation partenaire et le partenaire direct du ou de la coopérant(e) souhaitent-ils véritablement :
 - avoir des échanges avec d'autres organisations partenaires ;
 - mettre en œuvre des formations (pour eux-mêmes, leurs collaborateurs, le(la) coopérante) ;
 - participer à la rencontre annuelle de la coordination.
- Échanges ouverts entre l'organisation partenaire et l'organisation d'envoi concernant les tâches et les apports du(de la) coopérant(e) dans son poste.

Divers

- Discuter des procédures, de la demande officielle, du suivi de la demande, des dates éventuelles
- Donner des dates et expliquer qu'il s'écoulera un certain temps entre la réception de la demande, l'acceptation / le refus, la recherche du coopérant ou de la coopérante approprié(e), l'arrivée de celui-ci ou de celle-ci dans le pays, l'étape de familiarisation
- Fournir à l'organisation partenaire des renseignements sur les conditions de travail et la vie personnelle des coopérant(e)s suisses, les assurances maladies souscrites, leur droit aux congés payés, le temps dont ils doivent disposer pour se former et avoir des échanges

L'organisation partenaire est à présent sélectionnée. Les buts et les tâches du (la) coopérant(e) suisse sont définis. Quelle est l'information que les organisations partenaires ont le plus besoin de transmettre aux organisations d'envoi en Suisse pour que celles-ci, à leur tour, choisissent la personne qui correspond le mieux au poste ? C'est là une des **positions-clés du bureau de coordination**. Le(la) coordinateur(trice) doit non seulement connaître les buts et les tâches du poste en profondeur, mais encore savoir les situer dans leur contexte politique et social et comprendre la conception de l'organisation locale en ce qui concerne les droits humains, la justice sociale, l'environnement et la paix. Elle doit, par-dessus tout, savoir expliquer cela de manière intelligible à l'organisation d'envoi en Suisse. Il ne s'agit donc pas de remplir simplement un formulaire de demande : le(la) coordinateur(trice) se convertit en un traducteur culturel.

Les conseils suivants peuvent s'avérer utiles pour remplir la demande.

5.3. Conseils pour remplir la demande

- Les buts et les tâches de l'affectation doivent être d'abord formulés par l'organisation partenaire de manière autonome.
- Après en avoir pris connaissance, le(la) coordinateur(trice) devrait saisir l'occasion d'une visite sur le terrain pour passer au moins une journée et une nuit sur le lieu du poste dans le but de:
 - mieux saisir et visualiser les buts proposés ;
 - consacrer du temps à des discussions plus approfondies avec l'organisation partenaire et les personnes du groupe-cible au sujet du poste souhaité et des buts formulés ;
 - se faire une idée plus juste du lieu du poste: climat, sécurité, culture.
- Il lui est conseillé de se faire accompagner d'un(e) coopérant(e) connaissant déjà le secteur (par exemple un coopérant ou une personne locale qui travaille dans le domaine du commerce équitable, si le nouveau poste a à voir avec cette tâche).
- Prendre des photos et les envoyer en Suisse.
- Élaborer la demande et en discuter avec le collègue de la coordination.
- Pour éviter tout malentendu et agir en toute transparence, il est indispensable de remettre la demande remplie et corrigée en premier lieu à l'organisation partenaire, avant de l'envoyer en Suisse.

6. Sélection

Recherche du(de la) coopérant(e) adéquat(e)

Comme il a déjà été expliqué plus haut, la procédure d'une nouvelle affectation ne suit jamais une ligne droite. Il s'agit, d'une part, de répondre aux besoins du Sud et, d'autre part, d'avoir l'œil sur les tâches de sensibilisation dans le Nord. Certaines organisations d'envoi insistent cependant auprès des coordinations pour qu'elles trouvent des postes pour des personnes dont le CV et l'expérience leur conviennent tout à fait. Le processus de sélection est donc très complexe et le bureau de coordination joue parfois le rôle d'intermédiaire. Il lui faut quelquefois se mettre à la place de chaque partie. Il s'écoule en général une année entre le moment où la demande est remplie et l'arrivée du nouveau ou de la nouvelle coopérant(e). Entre-temps, une communication fluide entre la coordination, l'organisation d'envoi, le nouveau ou la nouvelle coopérant(e) et l'organisation partenaire se maintient. Pour s'épargner tout malentendu et éviter des problèmes, il est recommandé que la coordination prenne, le plus tôt possible, directement contact avec le(la) futur(e) coopérant(e).

Le schéma suivant explique le processus de recherche du(de la) coopérant(e) adéquat(e).

6.1. Schéma des opérations pour la recherche d'un(e) coopérant(e) adéquat(e)

	Activité	Responsable
<input type="checkbox"/>	Demande de l'organisation partenaire	Organisation partenaire/ Coordination
<input type="checkbox"/>	Révision de la demande et discussion avec le partenaire, puis envoi de la demande en Suisse	Coordination
<input type="checkbox"/>	Vérification par l'organisation d'envoi et collecte d'informations par la coordination et d'autres ONG en Suisse qui connaissent le pays ou l'organisation partenaire	Organisation d'envoi
<input type="checkbox"/>	Sélection du(de la) coopérant(e)	Organisation d'envoi
<input type="checkbox"/>	Envoi du CV du(de la) coopérant(e) à l'organisation partenaire	Coordination
<input type="checkbox"/>	Confirmation du profil et de l'affectation	Organisation partenaire
<input type="checkbox"/>	Contact direct entre le(la) coopérant(e) et la coordination	Coopérant(e)/ Coordination
<input type="checkbox"/>	Préparation du(de la) coopérant(e) à son affectation dans le Sud	Organisation d'envoi
<input type="checkbox"/>	Préparation de l'organisation partenaire à l'accueil du(de la) coopérant(e)	Coordination/ Organisation partenaire
<input type="checkbox"/>	Contact direct entre le(la) coopérant(e) et l'organisation partenaire	Coopérant(e)/ Organisation partenaire
<input type="checkbox"/>	Confirmation de la date d'arrivée dans le pays d'affectation	Organisation d'envoi
<input type="checkbox"/>	Préparatifs pour l'arrivée du(de la) coopérant(e) et l'étape de familiarisation	Coordination

7. Préparation

Préparation du(de la) coopérant(e) et de l'organisation partenaire

Lors du symposium organisé à l'occasion des 40 ans d'Interteam à Berne en 2004, une Nicaraguayenne, la psychologue Martha Cabrera, faisait partie des orateurs. Depuis deux ans, Martha appuyait le bureau de coordination de Managua dans l'accompagnement des coopérant(e)s venus de Suisse. Elle a expliqué aux participants du symposium qu'il ne suffit pas que les coopérant(e)s soient animés de bonnes intentions pour que leur affectation dans le Sud ait l'impact souhaité. Selon elle, il est difficile de changer ce que l'on connaît mal et c'est pourquoi il est absolument nécessaire que les volontaires connaissent d'abord leur propre histoire, puis l'histoire collective des gens du pays d'affectation. Elle a donc suggéré de ne pas limiter la préparation des coopérant(e)s à l'étude des aspects administratifs et généraux. Ils doivent aussi lire des ouvrages sur le pays d'affectation —et pas uniquement des guides touristiques, bien que ceux-ci puissent s'avérer très utiles. C'est dans les livres d'histoire, de politique et surtout dans la littérature que l'on parvient à connaître véritablement un pays avant de s'y rendre.

7.1. Préparation du(de la) coopérant(e)

Ce sont les organisations d'envoi qui sont responsables de la préparation des coopérant(e)s. Les coopérant(e)s et leur famille ont ainsi la possibilité de se préparer à leur future affectation dans le Sud. Travailler et vivre dans un pays dont le contexte culturel, social et économique est si différent est un processus d'apprentissage constant. La connaissance de l'Autre va toujours de pair avec la connaissance de soi, dont la phase de préparation peut être le commencement ou, mieux encore, la continuation de cet apprentissage. Le but de la phase de préparation est de travailler sur des compétences interculturelles et communicatives et, ce faisant, d'apporter des éléments de réflexion sur sa propre culture et le rôle des coopérant(e) étrangers.

Pourquoi devons-nous connaître notre propre histoire et celle des autres?

- Plus nous nous connaissons nous-mêmes et plus nous connaissons notre culture, mieux nous comprendrons une culture étrangère.
- La personne qui a travaillé sur sa propre histoire est plus à même d'appuyer les autres et de ne pas devenir un problème pour eux.
- Ce qui suit est extrait d'un ouvrage de la gynécologue Christiane Northrup (6). Ses conseils sont autant de pistes pour entamer et poursuivre un processus d'épanouissement et de connaissance de soi.

Épanouissement

- Imagine le futur
- Participe de manière active à ta propre vie
- Connais ta propre histoire, aussi bien du point de vue médical, que social et familial
- Respecte tes émotions et laisse-toi aller à les ressentir
- Apprends à écouter ton corps
- Explore tes rapports avec ton corps. Où sens-tu la force de ton corps ?
- Explore tes convictions les plus profondes, ton idéologie, ta religion et repère tes talents et tes capacités
- Améliore ta nutrition, celle du corps, celle du cerveau et celle de l'esprit
- La guérison est un processus permanent qui requiert un changement d'attitude envers la vie et d'une rupture avec des habitudes peu saines
- Pour vraiment guérir, il faut affronter ce processus et faire preuve de responsabilité
- Cherche de l'aide si tu en as besoin
- Apprends à pardonner

La coordination a les moyens d'aider les coopérant(e)s fraîchement arrivés à se faire une image plus concrète de leur futur travail et de leur nouveau lieu de séjour. De nos jours, Internet et le courrier électronique simplifient beaucoup les choses. Pour ne pas avoir à réécrire à chaque fois de longues explications, il est conseillé d'élaborer un guide à l'usage des nouveaux et des nouvelles coopérant(e)s (Voir par exemple « Informaciones para los cooperantes que llegan a Centroamérica y (10) Uruguay » (11). Ces informations peuvent être envoyées à l'organisation d'envoi en Suisse avant la signature du contrat, pour que celle-ci dispose d'éléments plus concrets pour la préparation des coopérant(e)s. Les lignes directrices suivantes peuvent être utiles pour l'élaboration de ce type de guide.

7.2. Points-clés pour une brochure d'information

- Documents requis dans le pays d'affectation
- Informations, liste d'ouvrages, guides touristiques, liens Internet
- Santé : hygiène, eau, système de santé local
- Système d'enseignement, établissements scolaires, congés, jours fériés
- Électricité (type de courant, précautions à prendre)
- Ordinateurs
- Internet, courrier électronique, téléphone
- Banques, cartes de crédit
- Arrivée, bagages
- Procédures et démarches à suivre durant les premiers mois, école de langue, étape de familiarisation
- Explications sur l'accompagnement de la part de la coordination : familiarisation, monitoring, formations, échanges, rencontres
- Qui est responsable de quoi ? Organisation d'envoi, coordination, coopérant(e)
- Urgences
- Généralités concernant la vie quotidienne dans le pays d'affectation

Quelques semaines avant l'arrivée des nouveaux ou nouvelles coopérant(e)s, il est nécessaire de s'assurer que les aspects suivants sont réglés.

7.3. Check-list avant l'arrivée

<input type="checkbox"/>	Le lieu de travail est clairement établi	1 mois avant l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Les possibilités d'hébergement sont passées en revue	1 mois avant l'arrivée	coordination
<input type="checkbox"/>	Le contrat est signé	Avant de monter dans l'avion	Organisation d'envoi
<input type="checkbox"/>	Authentifier les documents nécessaires pour la délivrance du permis de séjour dans le pays d'affectation (si nécessaire)	1 mois avant l'arrivée	Organisation d'envoi / coopérant(e)
<input type="checkbox"/>	Billet d'avion, date et heure exacte d'arrivée	1 mois avant l'arrivée	Organisation d'envoi / coopérant(e)
<input type="checkbox"/>	Les documents de voyage sont prêts	1 mois avant l'arrivée	Coopérant(e)

7.4. Préparation de l'organisation partenaire

Il s'écoule pratiquement toujours une année entre l'élaboration de la demande et l'arrivée du nouveau ou de la nouvelle coopérant(e). Dans ce laps de temps, beaucoup d'événements peuvent survenir dans le pays d'affectation. La scène politique et économique, ainsi que les acteurs principaux, peuvent aussi changer de manière soudaine. C'est pourquoi il s'avère extrêmement important de rendre visite à l'organisation partenaire un 1 mois avant l'arrivée du(de la) coopérant(e) et de revoir les points suivants :

- Qu'est-ce qui a changé au sein de l'organisation partenaire/sur le lieu de l'affectation depuis que la demande a été élaborée ?
- Revue de la demande
- Revue des accords souscrits par l'organisation partenaire :
 - lieu de travail
 - préparatifs pour l'arrivée du(de la) coopérant(e)
 - programme de familiarisation
 - contribution financière
- Revue des accords souscrits par la coordination :
 - informations sur l'appui que la coordination apportera au(à la) coopérant(e) et à l'organisation partenaire
 - assurances du(de la) coopérant(e) prises en charge par l'organisation d'envoi
 - droit suisse du travail et règles à suivre pour les congés
 - présentation du(de la) coopérant(e) par la coordination
 - procédures de monitoring/accompagnement du(de la) coopérant(e)
 - possibilités de formation pour les membres de l'organisation partenaire/coopérant(e)
- Qu'attend l'organisation partenaire du(de la) coopérant(e) ?
 - Tâches
 - Devoirs
 - Horaires de travail, comportement dans le travail
- Revue de la vision et des buts de l'organisation partenaire/documentation
- Revue de la vision et des buts de l'organisation d'envoi/documentation
- Dater tous les accords mentionnés

8. L'arrivée

Préparatifs du bureau de coordination en vue de l'arrivée des coopérant(e)s en provenance de Suisse

C'était le chien qui semblait avoir le mieux supporté le voyage. Le trajet depuis le domicile du(de la) coopérant(e) en Suisse jusqu'à un hôtel à Managua dure environ 24 heures. Parcourir une telle distance, vers une nouvelle étape de sa vie, empli d'espoir et d'insécurité, accompagné d'enfants qui poussent des cris, avec des bagages pour trois ans, des papiers importants et des objets de valeur : voilà de quoi stresser les plus décontractés. Le vol d'Iberia arrivait passé minuit, heure de Managua. Pour nous éviter la traversée de la ville à une heure aussi tardive avec des personnes tout fraîchement débarquées, nous avons décidé de les loger dans un hôtel situé en face de l'aéroport. En 2004, début janvier, j'ai accueilli un groupe de 8 personnes : deux couples, trois enfants et un chien. Avec un tel arrivage, le petit bureau de la coordination et moi-même avons atteint nos limites organisationnelles, logistiques et personnelles. Deux jours avant, j'étais rentrée d'un séjour en Suisse qui avait été très difficile pour moi. Pour pouvoir accueillir un aussi grand nombre de personnes, nous avons dû nous procurer un autre véhicule et un chauffeur responsable, deux hébergements différents, deux écoles de langue et, de plus, faire le nécessaire pour introduire le chien sur le territoire nicaraguayen. Tout s'est bien passé mais je tiens à le répéter : c'est le chien qui a le moins souffert. Il est sorti de sa caisse, a humé l'air nouveau, levé la patte, puis s'est tranquillement accommodé dans son nouveau lieu de vie.

L'arrivée de nouveaux ou de nouvelles coopérant(e)s constitue l'un des moments de plus grande agitation du bureau de coordination. Une bonne planification commence longtemps avant l'arrivée. La liste suivante peut s'avérer utile.

Check-list pour l'arrivée et l'étape de familiarisation des nouveaux et des nouvelles coopérant(e)s

	Activité	Date	Responsable
<input type="checkbox"/>	Envoyer des informations sur le pays longtemps avant l'arrivée (se reporter au chapitre précédent)	2-3 mois avant l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Faire parvenir les informations suivantes aux nouveaux et nouvelles coopérant(e)s : Adresse du bureau de coordination et numéro de portable Adresse du domicile des coordinateurs(trices) Nom de l'hôtel à l'arrivée Liste de tous les coopérant(e)s dans le pays d'affectation Adresse de la représentation du gouvernement suisse	1 mois avant l'arrivée Une nouvelle fois une semaine avant l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Les nouveaux (nouvelles) coopérant(e)s doivent remettre à la coordination deux adresses où les contacter en Suisse en cas d'urgence	1 semaine avant l'arrivée	Coordination/ coopérant(e)
<input type="checkbox"/>	Avoir fait la réservation d'hôtel	2 semaines avant l'arrivée	Coordination

<input type="checkbox"/>	S'assurer que les nouveaux (nouvelles) coopérant(e)s ont bien reçu toute l'information avant de quitter la Suisse : le cas échéant, confirmer par téléphone	1 semaine avant l'arrivée	
<input type="checkbox"/>	Avoir le numéro de vol et l'heure d'arrivée sous la main	1 semaine / 1 jour avant l'arrivée	Coordination Coopérant(e) Organisation d'envoi
<input type="checkbox"/>	Avoir réservé un hébergement pour les premières semaines (pour que l'arrivée des coopérant(e)s se passe bien, qu'ils aient le temps de se remettre du voyage et de reprendre des forces)	1 mois avant l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Avoir fait la réservation des cours de langue et avoir prévu une famille d'accueil pour les coopérant(e)s qui ne parlent pas encore la langue du pays	1 mois avant l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Les renseignements suivants devraient être fournis aux nouveaux (nouvelles) coopérant(e)s à leur arrivée : - l'adresse du lieu de résidence/école de langue - les adresses de secours - les dates importantes des premières semaines et des premiers mois - une copie de la demande - une carte du pays et de la ville	À l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Les coopérant(e)s doivent remettre les documents suivants à la coordination : - une photocopie de leur passeport - leur carnet de vaccination / groupe sanguin - deux adresses de contact en Suisse - leur testament (exigé par certaines organisations d'envoi)	À l'arrivée	Coopérant(e)/ Coordination
<input type="checkbox"/>	Première visite au bureau de coordination : bienvenue, dates des rendez-vous de la semaine suivante, échange des documents mentionnés ci-dessus	Lendemain de l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Préparation de tous les documents nécessaires pour la délivrance du permis de séjour dans le pays	1 semaine après l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Préparer la documentation pour le dédouanement des bagages expédiés séparément	1 semaine après l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Visite du lieu de travail/ de la représentation suisse	1 semaine après l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	École de langue	1-3 mois (selon le niveau des connaissances)	Coordination

<input type="checkbox"/>	Première visite à l'organisation partenaire : première impression	1-2 semaines après l'arrivée	Coordination/ Organisation partenaire
<input type="checkbox"/>	Présenter aux autorités compétentes du pays les documents pour la délivrance du permis de séjour	Au cours du premier mois	Coordination
<input type="checkbox"/>	Confirmer la date de présentation officielle du ou de la coopérant(e) à l'organisation partenaire et la façon dont elle va se dérouler	Avant l'arrivée Confirmation après l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Confirmer la date de la prise de poste	Avant l'arrivée Confirmation après l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Préparer l'étape de familiarisation avec l'organisation partenaire	Après l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Signer les contrats	Commencer à travailler	Coordination/ Organisation partenaire
<input type="checkbox"/>	Visites à d'autres coopérant(e)s du même secteur	2-3 mois après l'arrivée	Coordination
<input type="checkbox"/>	Aide à la familiarisation avec le pays de la part de la coordination	2-3 mois après l'arrivée	
<input type="checkbox"/>	Élaborer un rapport sur l'étape de familiarisation	Après avoir terminé le cours de langue et l'étape de familiarisation	Coopérant(e)
<input type="checkbox"/>	Planifier les six premiers mois	Après avoir commencé à travailler	Coordination/ Organisation partenaire/ coopérant(e)
<input type="checkbox"/>	Fixer la date de la première visite de monitoring	Après avoir commencé à travailler	Coordination/ Organisation partenaire/ coopérant(e)

9. Début

Organisation des premières semaines pour les coopérant(e)s et l'organisation partenaire

– base pour une affectation réussie

L'âme est censée pouvoir voyager partout, mais on a parfois l'impression qu'elle est plus lente que l'avion. Une Suissesse qui se rend directement de l'aéroport au lieu de son affectation et commence à travailler le lendemain doit absorber une quantité de nouveaux éléments. Tout est différent : la langue, la culture, l'ambiance de travail, la nourriture, le climat. Des sentiments contradictoires comme l'euphorie, la peur, l'enjouement, l'insécurité et la joie se mêlent. Cependant, dans le fond, les pensées tournent encore autour des adieux en Suisse. C'est pour cela que nous avons fait en sorte que les premiers jours du nouveau ou de la nouvelle coopérant(e) et des membres de sa famille soient structurés de manière à leur procurer le temps nécessaire pour véritablement "atterrir" dans le pays. En d'autres termes, donner à leur âme le temps de se dégager de la maison en Suisse et de leur permettre d'ouvrir narines, oreilles et yeux au nouvel environnement.

À l'instar du développement de l'être humain, une affectation en pays inconnu passe par plusieurs phases qu'il est important de bien identifier. C'est en effet ce qui permettra au coordinateur ou à la coordinatrice de se montrer plus ouvert et de mieux réagir aux problèmes. Ci-dessous, j'expose les différentes phases que tout coopérant(e) traverse pendant la durée d'une affectation. Je ne prétends pas tout englober, mais plutôt induire au repérage des problèmes afin d'en faciliter la solution.

Cette compilation est issue de ma propre expérience. Le schéma de l'organisation CINFO (*Culture Shock*), est un élément supplémentaire pour la compréhension de ce thème.

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/english/Handbuch%20culture%20shock%202006.doc>

Développement humain	Affectation
de 0 à 3 ans : phase de l'enfant en bas âge <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apprendre à parler ➤ Apprendre à marcher ➤ Construction de relations sociales avec les parents et les autres membres de la famille ➤ Dépend des parents et des autres adultes 	de 0 à 3 mois : début <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apprendre une nouvelle langue ➤ Se retrouver dans un nouveau lieu ➤ Construire un nouveau réseau de relations sociales ➤ Dépendre de la coordination et des autres coopérant(e)s in situ ➤ Phrases habituellement prononcées par les coopérant(e)s durant cette phase : "Je ne sais pas comment ", "Tu peux m'aider", "Merci".

<p>de 3 à 6 ans : élan d'indépendance</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Découvertes indépendantes ➤ Phase d'entêtement ➤ Apprendre à connaître des structures plus complexes, aussi bien au niveau social que physique 	<p>de 3 à 4 mois : élan d'indépendance</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Veut apprendre de nouvelles choses, indépendamment de la coordination et des autres coopérant(e)s dans le pays ➤ Contredit souvent les avis et les conseils de la coordination et des autres coopérant(e)s ➤ Se met consciemment ou inconsciemment en danger ➤ "Je sais", "Je peux le faire", "Je n'ai besoin de rien" sont les phrases habituellement prononcées
<p>de 8 à 16 ans : puberté</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confusion, souvent dépression ➤ Recherche de sa propre identité ➤ Irritabilité et susceptibilité ➤ Les relations sociales changent beaucoup 	<p>de 6 à 8 mois : doutes sur le sens de l'affectation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confusion, désorientation, consternation ➤ Très susceptible ➤ "Qu'est-ce que je fais ici ?", "Pourquoi ai-je décidé de faire ce type de travail ?", "Dois-je continuer ou rentrer en Suisse ?" sont les interrogations habituelles
<p>de 18 à 45 ans : adulte</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La personne a créé sa propre identité ➤ Les buts de la vie sont plus nettement visualisés ➤ Les relations sociales se fondent sur l'égalité 	<p>de 15 mois à trois ans : adulte - encouragement</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sait pourquoi il(elle) a accepté cette affectation et ce qu'il(elle) peut en attendre ➤ Travaille dans l'organisation partenaire avec des buts clairs ➤ Établit de nouvelles et solides relations et peut s'appuyer sur un réseau social ➤ Ce processus devrait être encouragé par la coordination au moyen de formations et d'échanges
<p>À 45 ans</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Midlife Crisis</i> 	<p>Après 3 ans : problème d'identité</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ "Est-ce que je veux-je poursuivre cette affectation ou bien présenter une nouvelle demande ?" ➤ "Suis-je encore un(e) Suisse(Suisse) ?" ➤ "De quoi mon avenir est-il fait? Comment et où est-ce que je veux vivre ?"

Parce que chaque personne est différente, non seulement tout coopérant(e) a besoin d'un accompagnement individuel de la part de la coordination mais encore il y a droit. La structure suivante peut aider à organiser les six premiers mois et à donner un bon départ à l'affectation.

1.	Arriver	1 semaine
2.	Langue et familiarisation culturelle	1–3 mois, selon les connaissances préalables
3.	Première visite à l'organisation partenaire	1–2 semaines après l'arrivée
4.	Présentation officielle à l'organisation partenaire	Après avoir appris la langue
5.	Programme de familiarisation de la part de l'organisation partenaire	Les premiers jours de travail
6.	Échange avec d'autres coopérant(e)s dans le pays	2–3 mois après avoir commencé à travailler
7.	Programme de familiarisation de la part de la coordination	2–3 mois après avoir commencé à travailler

9.1. Arriver

Après l'arrivée et la première visite au bureau de coordination, le(la) coopérant(e) peut être conduit sur le lieu de son affectation. Il faut prévoir au moins une semaine pour que la personne s'y sente à l'aise. L'organisation partenaire apportera sa collaboration en ce sens. S'il y a lieu, l'aide de l'école de langue sera également requise.

Objectifs des premières semaines :

- absorber de nouvelles odeurs et de nouvelles couleurs ;
- accommodement du corps au nouvel environnement, se remettre du décalage horaire ;
- goûter de nouvelles nourritures ;
- s'habituer au nouveau climat ;
- s'acclimater à son nouvel environnement ; possibilité de repérer et d'évaluer les dangers éventuels ;
- s'accoutumer au nouveau rythme de vie ;
- repérage des cyber-cafés, bibliothèques, banques et autres endroits essentiels ;
- avoir le sentiment d'avoir enfin "atterri".

Langue et familiarisation culturelle

Dans de nombreux pays où intervient la coopération internationale, il existe des écoles de langues qui ne limitent pas leurs cours à l'apprentissage d'une langue : elles se spécialisent dans la familiarisation culturelle. La coordination peut améliorer cette démarche en fournissant à ces écoles les renseignements nécessaires et en leur communiquant les points d'intérêt particuliers des nouveaux ou des nouvelles coopérant(e)s.

Objectifs :

- apprendre la langue et commencer à reconnaître l'autre culture ;
- arriver à se situer dans le lieu de l'affectation ;
- visites à des entités gouvernementales et non gouvernementales, médias, organisations de base, organisations de femmes, Églises.

L'hébergement du ou de la coopérant(e) dans une famille peut accélérer la phase d'apprentissage

9.2. Première visite à l'organisation partenaire

Au terme de la première phase et avant de commencer les cours à l'école de langue, il est recommandé aux coopérant(e)s de faire une courte visite à leur organisation partenaire.

Objectifs :

- connaître le contexte et l'atmosphère de travail ;
- impression personnelle sur les conditions de travail et la vie sur le lieu de l'affectation ;
- mettre un visage sur le nom des membres de l'organisation partenaire ;
- premiers contacts pour trouver un logement ;
- le(la) coordinateur(trice) saisit l'occasion pour rappeler à l'organisation partenaire qu'elle doit élaborer et structurer un programme de familiarisation pour le nouveau ou la nouvelle coopérant(e).

10. Premier contact

Élaboration et présentation d'un programme de familiarisation par l'organisation partenaire

C'est bien connu : c'est la première impression qui compte. Nous estimons donc nécessaire que les coopérant(e)s soient présentés officiellement à l'organisation partenaire. Il est important que la majorité des personnes qui travaillent dans cette organisation sachent pourquoi, dans quel but et pour combien de temps un(e) coopérant(e) venu de Suisse va travailler dans son organisation. Il est en outre important que l'organisation partenaire soit informée du sens et de l'utilité du travail de sensibilisation que le(la) coopérant(e) va assurer dans l'avenir. Il est conseillé de s'assurer de la présence du plus grand nombre possible de membres ou de collaborateurs de l'organisation partenaire, ainsi que des représentants du groupe-cible, lors de cette première rencontre. Afin que tous connaissent les buts de l'affectation et pour que le(la) coopérant(e) prenne connaissance de la hiérarchie de l'organisation partenaire, on pourra employer la méthodologie exposée ci-dessous. Les dates de la prise de poste et du terme éventuel de l'affectation devront être connues de tous, ainsi que celles des principales activités. Cette présentation doit se faire de préférence le premier jour de travail.

10.1. Présentation à l'organisation partenaire

En présence des membres ou des employés de l'organisation (de 1 à 2 heures)

- S'assurer de la présence des personnes suivantes :
 - le directeur
 - le partenaire direct du(de la) coopérant(e)
 - la majorité des collaborateurs —y compris les personnels affectés au nettoyage et à la sécurité
 - des représentants du groupe-cible
- Le directeur de l'organisation partenaire ouvre la réunion.
- Le(la) coordinateur(trice) se présente, explique le déroulement de la rencontre puis, brièvement, expose la vision et les buts de l'organisation d'envoi de Suisse. Elle écrit son nom, celui de l'organisation d'envoi et celui du(de la) coopérant(e) sur un papier qu'elle accroche au tableau.
- Les collaborateurs de l'organisation partenaire se présentent et écrivent (s'ils savent écrire) leur nom sur un papier.
- Le directeur peut classer les papiers sous forme d'organigramme, ce qui permettra au(à la) coopérant(e) de visualiser la hiérarchie de l'organisation partenaire.
- Le(la) coopérant(e) écrit également son nom et demande ensuite où il doit placer son papier. Il verra donc à quel endroit de la structure il se situe.
- Le(la) coopérant(e) se présente un peu plus longuement et expose ses motivations et les raisons de son affectation.
- Chaque participant note ce qu'il attend de l'affectation et le(la) coopérant(e) fait de même.
- Le(la) coordinateur(trice) classe les papiers au tableau par thème : renforcement institutionnel, autonomisation (*empowerment*), plaidoyer, construction de la paix, etc. Il explique pourquoi et en discute avec les participants.
- Le(la) coopérant(e) expose ses attentes et en discute avec les participants.
- Le directeur explique pourquoi son organisation souhaite qu'un(e) coopérant(e) travaille avec eux.

-
- Le directeur explique ce qu'il attend du(de la) coopérant(e), en tant que nouveau collaborateur au sein de son organisation: horaires de travail, lieu de l'affectation, sécurité, comportement.
 - Le(la) coordinateur(trice) donne des informations concernant le type d'appui de l'organisation d'envoi :
 - accompagnement et monitoring du(de la) coopérant(e) dans la poursuite de ses buts
 - possibilités de formation pour des membres de l'organisation partenaire et pour le(la) coopérant(e)
 - possibilités d'affectations innovatrices : Sud – Sud, Sud - Nord
 - information et sensibilisation en Suisse
 - prise en charge des frais quotidiens du(de la) coopérant(e)
 - assurances diverses et assurances maladies
 - que faire en cas d'urgence ?
 - Confirmation du partenaire direct du(de la) coopérant(e)
 - Choix d'une personne qui tiendra lieu de marraine ou de parrain du(de la) coopérant(e) pendant la durée de son affectation —de préférence du même sexe que le(la) coopérant(e)— afin que les problèmes intimes puissent être abordés plus aisément.
 - Revue du programme de familiarisation préparé par l'organisation partenaire
- Avec le directeur et le partenaire direct**
- Structuration détaillée du travail du(de la) coopérant(e) pour une période de trois à six mois
 - Programme de familiarisation
 - Revue des buts de la demande et adaptation éventuelle
 - Revue des dates pour l'étape de familiarisation préparée par la coordination, les formations et l'échange avec d'autres coopérant(e)s
 - Questions administratives : contribution financière de la part de l'organisation partenaire, documents
 - Revue de l'hébergement du(de la) coopérant(e)
 - Signature du contrat
 - Repas de midi ou du soir ensemble

10.2. Préparation d'un programme de familiarisation au sein de l'organisation partenaire

Il faut que l'organisation partenaire prépare ce programme de familiarisation en collaboration avec la coordination. La manière de commencer un travail dans le Sud diffère beaucoup de celle du Nord. Les organisations partenaires attendent un(e) coopérant(e) ce qui, pour certaines d'entre elles, signifie un expert. Elles considèrent souvent que le(la) coopérant(e) sait exactement ce qu'il doit faire. La coordination peut jouer le rôle de facilitateur, en expliquant que les Suissesses et les Suisses comprendront mieux les buts fixés et en quoi consiste leur travail si les premiers jours, voire les premières semaines, sont bien structurés. Voici un exemple de programme.

	Activité	Date	Responsable
<input type="checkbox"/>	Bienvenue <ul style="list-style-type: none"> - Faire visiter le lieu de travail - Présenter les collaborateurs directs - Faire visiter l'organisation - Horaires de travail, comportement attendu 	Premier jour de travail	Directeur
<input type="checkbox"/>	Remettre de la documentation et expliquer : <ul style="list-style-type: none"> - la vision de l'organisation - l'histoire de l'organisation - les buts et les activités de l'organisation partenaire, de préférence avec le support de documents 	Premier jour de travail	Directeur
<input type="checkbox"/>	Le(la) coopérant(e) reçoit une liste avec les données suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - nom de la directrice, du partenaire direct et de la "marraine" (se reporter au chapitre précédent) - liste d'adresses et de numéros de téléphone importants : médecins, hôpitaux, commissariats de police - adresses et numéros de téléphone d'autres organisations importantes pour le travail 	Premier jour de travail	Directeur
<input type="checkbox"/>	Expliquer les procédures et les processus du travail et visite aux personnes concernées	Deuxième jour de travail	Partenaire direct
<input type="checkbox"/>	Visite du lieu de l'affectation : <ul style="list-style-type: none"> - épicerie, magasin de vêtements, banque, cyber-café - sécurité - école - loisirs 	Deuxième jour de travail	"Marraine" (se reporter au chapitre précédent)
<input type="checkbox"/>	Lire la documentation de l'organisation partenaire	Troisième jour de travail	Partenaire direct
<input type="checkbox"/>	Visite aux groupes-cibles	Quatrième jour de travail	Partenaire direct
<input type="checkbox"/>	Explications concrètes concernant le travail	Cinquième jour de travail	Partenaire direct

<input type="checkbox"/>	Le(la) coopérant(e) rencontre individuellement les personnes-clés de l'organisation partenaire et recueille des informations sur son travail	Cinquième jour de travail	Partenaire direct
<input type="checkbox"/>	Passer un week-end ensemble dans le lieu de l'affectation	Premier week-end	"Marraine"/ coopérant(e)
<input type="checkbox"/>	Visiter ensemble d'autres organisations importantes pour la réalisation du travail (ONG, groupes de base) présentes sur le lieu de l'affectation	Deuxième semaine	"Marraine"/ coopérant(e)
<input type="checkbox"/>	Présenter le ou la coopérant(e) aux personnalités du lieu : maire, chef de la police, représentants d'Églises et de partis politiques Personnes importantes pour le travail, techniciens, enseignants, etc.	Deuxième semaine	"Marraine"/ coopérant(e)

11. Familiarisation

Programme spécial élaboré par la coordination à l'intention des nouveaux et des nouvelles coopérant(e)s

“Je n'ai pas besoin de téléphoner pour confirmer les rendez-vous, j'ai déjà tout arrangé ! “ La Suisse était énervée. Le programme de familiarisation que la coordination de Managua préparait portait, entre autres, sur les coutumes liées au travail dans les organisations et les institutions centraméricaines. Cela signifiait, par exemple, que les rendez-vous pris des semaines auparavant devaient être confirmés la veille. C'est au Nicaragua la seule manière de s'assurer que la personne se trouvera à son bureau à l'heure dite. Sinon, on ne trouvera qu'une secrétaire qui lancera le plus tranquillement du monde : “Il n'est pas là, il a dû partir pour une affaire urgente“. Le bureau de coordination avait donc pris l'habitude de prendre les rendez-vous et les coopérant(e)s devaient les confirmer la veille. La personne mentionnée plus haut venait d'une grosse société suisse et elle trouvait absurde de perdre son temps de cette manière. Elle a fini par se rendre compte que lorsqu'elle ne se pliait pas à cette règle, personne n'était là pour la recevoir et qu'elle avait traversé toute la ville et bravé la chaleur en vain.

Un programme par pays ne prend vie et ne s'accomplit que si les coopérant(e)s sont convaincus qu'ils font partie du réseau qui le met en œuvre. Pour qu'ils connaissent les buts du programme et aient une vision du contexte où se déroulera leur travail, il est très utile que la coordination prépare à leur intention un programme de familiarisation. Des entretiens portant sur des aspects particuliers et des visites à des experts locaux, des coopérants étrangers, des journalistes, ainsi qu'à des enseignants du domaine concerné peuvent fournir au nouveau au(à la) coopérant(e) les éclaircissements dont il a besoin et lui donner un panorama du développement et des possibilités de son champ d'action. Ce programme ne doit être mis en œuvre que lorsque les nouveaux ou nouvelles coopérant(e)s ont appris la langue et après qu'ils ont travaillé un certain temps. Ils auront ainsi beaucoup de questions à poser aux experts qu'ils rencontreront.

11.1. Programme de familiarisation de la coordination

Au terme de ce programme de familiarisation, le ou la coopérant(e) devrait :

- avoir une vision du développement et des possibilités de son champ d'action et secteur d'activité concerné ;
- avoir rencontré et pris contact avec les personnes et les organisations importantes pour son travail ;
- avoir développé un sentiment d'appartenance au programme par pays et s'être appropriée ses buts ;
- mieux connaître l'histoire du pays d'accueil.

Le programme peut se dérouler comme suit.

Entretiens et conversations avec :

- des experts du domaine de spécialité du(de la) coopérant(e) —par exemple, le commerce équitable, les organisations sociales ;
- des représentants d'entités gouvernementales du domaine concerné (par exemple, le ministère de l'Agriculture et ses représentants locaux) ; bien que souvent les buts de ces institutions ne soient pas les mêmes que ceux des organisations partenaires, il est important de les connaître afin de les comparer et d'en débattre ;

- des organisations locales liées au domaine concerné ;
- d'autres experts et coopérants internationaux travaillant dans ce domaine ou secteur ;
- les autres coopérant(e)s suisses qui travaillent dans ce domaine ou secteur pour se sentir partie prenante du programme par pays.

Documentation

- Liste d'organisations spécialisées dans le domaine concerné
- Ouvrages techniques et professionnels de la bibliothèque du bureau de coordination
- Visiter les librairies locales
- Photocopies de documents d'autres coopérant(e)s
- Sites Web importants

Connaître les relations politiques, économiques et culturelles du pays

- Entretiens et conversations avec :
 - des personnes de la sphère politique,
 - des enseignants de sciences sociales ou de philosophie,
 - des économistes,
 - des experts en environnement,
 - des expertes en droits humains et en questions juridiques.

Durée

Ce type de programme peut durer entre une et deux semaines, selon les besoins. Le coordinateur ou la coordinatrice élabore une première proposition de programme avec le(la) coopérant(e) et l'organisation partenaire, fait des choix et prend les rendez-vous. Il envoie ensuite le programme revu au(à la) coopérant(e) avec les adresses exactes et autres consignes —par exemple, des adresses d'hôtels sont communiquées aux coopérant(e)s qui ne résident pas dans la capitale. Cela permet aux coopérant(e)s d'assister seuls aux entretiens, du fait que les membres du bureau de coordination, qui sont en nombre très réduit, n'ont pas véritablement le temps de les accompagner. Parfois, cependant, lorsque les entretiens sont très intéressants, la coordination peut y assister ou bien inviter d'autres coopérant(e)s à le faire.

Conclusions

Au terme de l'étape de familiarisation, il est recommandé que coordinateur(trice) et coopérant(e) se réunissent pendant quelques heures pour que ce dernier rapporte ses expériences et que tous deux en parlent. Il est conseillé au(à la) coopérant(e) de rédiger un bref rapport sur cette étape. Noter les noms et les adresses des personnes rencontrées lui sera en outre utile, car il pourra les utiliser ultérieurement au cours de son affectation. Il est important que les organisations d'envoi consacrent des fonds au financement de ces activités (transport, hébergement, repas, etc.)

12. Accompagner

Planification du monitoring des coopérant(e)s, règlements de conflits, médiation avec l'organisation partenaire du Sud

Selon l'accord cadre DDC - UNITÉ 2005 - 2008 (1), le monitoring des affectations des coopérant(e)s est l'une des tâches principales du bureau de coordination. Le(la) coordinateur(trice) doit donc planifier, suffisamment à l'avance, des visites aux coopérant(e)s tous les six mois, soit sur leur lieu de travail, soit chez eux, soit sur le terrain. Le monitoring n'est pas une simple évaluation des coopérant(e)s. Il s'agit plutôt de les accompagner et de les observer régulièrement dans l'accomplissement de leurs tâches et la poursuite de leurs buts ; de repérer les problèmes et d'éventuellement y apporter une solution à temps. Le(la) coordinateur(trice) contribue également à l'amélioration des résultats, dans la mesure où il peut proposer des formations, rapporter les expériences d'autres affectations ou recommander une autre personne du programme par pays pour qu'elle apporte son aide. Son rôle de médiateur et de facilitateur est très important. Le(la) coordinateur(trice) doit être capable de percevoir les conflits entre les Suisses et les personnes du pays, et d'apporter son expérience pour tenter de les régler. Le(la) coordinateur(trice) doit être formé pour s'acquitter d'une telle tâche.

La plupart des organisations d'envoi emploient leurs propres instruments de monitoring ou ceux qu'UNITÉ met à leur disposition pour ces évaluations. La liste suivante peut s'avérer utile.

12.1. Conseils pour les visites de monitoring

- Les visites de monitoring doivent avoir lieu au moins une fois tous les six mois
- Il est conseillé d'avoir une longue conversation avec le(la) coopérant(e) et le représentant de l'organisation partenaire, séparément
- Consacrer le temps suffisant à ces visites, de préférence dans les locaux de l'organisation, chez le(la) coopérant(e) et sur le terrain
- Les formulaires de monitoring peuvent être remplis conjointement par l'organisation partenaire et le(la) coopérant(e) et être envoyés à la coordination avant la visite, afin que le(la) coordinateur(trice) puisse se préparer de manière appropriée et, en cas de problème, ait la possibilité d'envisager des solutions
- Les formulaires seront analysés pendant la réunion avec le(la) coordinateur(trice)
- Le(la) coordinateur(trice) doit expliquer clairement au(à la) coopérant(e) et à l'organisation partenaire comment ces instruments s'utilisent et la raison de leur utilisation
- Les conflits doivent être considérés comme faisant partie de l'affectation et non pas comme un problème
- Les conflits doivent être résolus de manière constructive (se reporter au chapitre suivant)

12.2. Modes constructifs de résolution des conflits

Les conflits sont inhérents à toutes les affectations. Les régler et en débattre fait implicitement partie de la cohabitation de différentes cultures au sein de la société. Les conflits sont nécessaires pour que les personnes connaissent leurs limites et trouvent de nouvelles manières d'aller de l'avant. Le problème ne réside pas tant dans l'existence du conflit que dans la manière

de l'aborder et de le résoudre. Les réflexions suivantes serviront peut-être à régler les conflits de manière constructive.

Il existe quatre **catégories principales de causes de conflits** :

- les conflits qui reposent sur le contrôle des ressources ;
- les conflits qui reposent sur des différences de valeurs et de doctrine ;
- les conflits qui reposent sur des différences de préférences ;
- les conflits qui reposent sur des différences concernant les buts et les objectifs des relations.

Certaines pratiques habituellement utilisées pour la résolution des conflits devraient être **évités** à l'heure actuelle :

- fermer les yeux, prendre les conflits à la légère, les camoufler ;
- les stratégies fondées sur la force, l'intimidation et les menaces ;
- l'annonce de sanctions ;
- les menaces et l'usage de la violence ;
- en appeler aux valeurs éthiques et aux principes ;
- la séparation des parties en conflit.

Éléments pour une résolution **constructive** :

- changer fondamentalement de point de vue pour régler le conflit ;
- renoncer à la menace et à l'usage de la violence ;
- ne pas considérer sa propre perception comme la seule valable ;
- le cas échéant, faire appel à un tiers —par exemple, **le(la) coordinateur(trice)** ;
- discussions collectives au lieu de solutions préfabriquées ;
- rechercher des solutions en tenant compte des intérêts de tous les participants, ainsi que de ceux qui vont en subir les conséquences.

Parmi les méthodes réussies de résolution de conflits :

- les conflits sont débattus en temps opportun ;
- les conflits sont réglés sans qu'affleurent trop d'émotions négatives ni d'autres aspects nuisibles ;
- emploi de stratégies unifiées et intégratrices pour le règlement des conflits ;
- plus l'individu est disposé à changer de point de vue et à se comporter raisonnablement sans se laisser guider par les émotions, plus ses relations avec les autres seront étroites.

(Extrait de Günther Gugel/Uli Jäger: Gewalt muss nicht sein (La violence n'est pas nécessaire)
(7)

13. Encourager

Formation des coopérant(e)s, des partenaires locaux et du personnel du bureau de coordination

J'estime que du fait que chaque coopérant(e) est différent, il a droit à un accompagnement particulier de la part de la coordination. Je ne disposais que de peu de temps mais, au cours des visites sur le terrain ou durant les soirées, j'ai toujours essayé de saisir les désirs profonds, les aspirations et surtout le potentiel de chaque volontaire. Avec une formation appropriée ou un échange opportun, des possibilités inimaginables s'ouvrent à eux. Cette citation de l'aviateur et écrivain français Antoine de Saint-Exupéry (1900–1944) reflète bien mon sentiment : "Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas des hommes pour aller chercher du bois, préparer des outils, répartir les tâches, alléger le travail, mais enseigne aux gens la nostalgie de l'infini de la mer".

La formation et l'échange sont des aspects très importants de l'affectation. Chaque organisation d'envoi dispose d'un budget – bien que réduit – pour la formation des coopérants. Le(la) coordinateur(trice) doit considérer ce volet comme faisant intégralement partie du programme par pays. Les connaissances que les coopérant(e)s et le personnel local acquièrent peuvent, et doivent, être partagées et reproduites dans des ateliers. Les points suivants peuvent aider au partage des connaissances et à l'encouragement des activités de formation.

13.1. Conseils pour la formation des coopérant(e)s et des représentants de l'organisation partenaire

- Prendre le temps de découvrir le "potentiel" et les "désirs" des coopérant(e)s
- Incorporer les nouvelles connaissances à celles qui existent déjà
- Intégrer l'organisation partenaire dans le programme de formation
- Organiser des formations qui seront dispensées par les coopérant(e)s eux-mêmes
- Les inviter à assister aux formations dispensées par d'autres ONG internationales
- Faire connaître d'autres organisations partenaires aux coopérant(e)s (voir ci-dessous)
- Étudier les possibilités de formation sur Internet
- Étudier les possibilités de formation dans les universités locales ; celles-ci n'ont probablement pas le niveau d'une université suisse mais c'est une excellente manière pour le(la) coopérant(e) de rencontrer des experts locaux, de découvrir des approches différentes et des projets locaux dans son domaine de spécialité
- Tenir compte du programme par pays pour mettre en oeuvre une formation cohérente et stimuler le réseau local et régional
- La manière la plus simple, la meilleure et la moins chère reste toujours l'échange

13.2. Affectation des coopérant(e)s suisses et des experts locaux dans d'autres organisations partenaires

Au bout d'une ou deux années d'affectation, les coopérant(e)s suisses connaissent les besoins et la problématique du pays dans lequel ils travaillent. Ils ont souvent acquis des connaissances spécialisées qui peuvent être utiles à d'autres organisations partenaires. Une Suissesse experte en marketing, par exemple, qui travaille avec une organisation locale de femmes, sera tout à fait en mesure de dispenser un enseignement à la responsable d'une coopérative où un(e) coopérant(e) travaille déjà dans le domaine de l'agriculture biologique, ainsi que des formations spécialisées en marketing. En retour, un agronome ayant de l'expérience dans la production biologique est à même de transmettre des connaissances sur les jardins potagers à l'organisation des femmes. L'expérience a démontré que de tels échanges produisent de bons résultats. Il est néanmoins indispensable que ce type de service réponde à un besoin réel des organisations partenaires. Il est important également de ne pas le faire gratuitement, car les gens accordent généralement plus de valeur à ce qu'ils doivent payer. Si l'organisation ne dispose pas de beaucoup d'argent, elle pourrait prendre uniquement en charge les frais de transport, l'hébergement ou la nourriture. Un petit salaire ou un per diem peut également être versé au(à la) coopérant(e) qui dispense la formation pour qu'il puisse à son tour en faire usage pour sa propre formation. Pour réduire le travail administratif du bureau de coordination, le(la) coopérant(e), une fois l'affectation approuvée par la coordination, doit l'organiser et la mettre en oeuvre tout seul.

14. Les échanges

Encourager les synergies dans le cadre du programme par pays

Le zootechnicien nicaraguayen était enthousiaste. Grâce à une formation financée par le programme d'UNITÉ, il a pu mettre sur pied trois ateliers pour un groupe de femmes de sa région sur l'élevage biologique de poules, de porcs et de vaches. "J'ai cru que j'avais saisi ce que signifiait l'approche sexo-spécifique dans les projets", nous dit-il après avoir terminé les formations, "mais c'est seulement maintenant que je me rends compte que nous, les hommes, sommes encore loin de comprendre la dimension du grand changement que les femmes sont en train de faire au Nicaragua." Pour nous, les femmes de la coordination, ces moments étaient parmi les plus gratifiants. Avec peu de ressources, il nous a été possible de mettre deux organisations partenaires en liaison, d'éveiller chez elles des intérêts communs et de promouvoir des experts locaux.

L'échange d'expériences est certainement le moyen le plus sûr et le moins cher pour former des représentants d'organisations partenaires et des coopérant(e)s. Il est recommandé à la coordination de se pencher, une ou deux fois par an, sur les lacunes du programme du pays, aussi bien en ce qui concerne les connaissances que les expériences, et de rechercher qui, parmi les coopérant(e)s ou le personnel local, peuvent les combler. Il est très utile que chaque coopérant(e) ait l'occasion d'échanger ses connaissances, ses frustrations et ses succès avec d'autres collègues du même domaine et secteur, que ceux-ci soient Suisses, qu'ils proviennent d'autres agences de coopération internationales ou du pays de l'affectation. L'échange entre experts dans le pays est très gratifiant : outre qu'ils se font part de solutions concrètes au bénéfice des groupes-cibles, ils approfondissent leurs connaissances et créent un réseau d'information.

14.1. Conseils pour l'échange à l'intérieur du pays

- Rechercher qui peut tirer le parti maximum d'un échange :
 - les coopérant(e)s suisses,
 - les représentants des organisations partenaires locales,
 - les représentants des groupes-cibles.
- Il peut s'avérer très intéressant d'organiser un échange entre les trois groupes en même temps, par exemple d'organiser une visite dans un projet réussi
- Il est toujours important de consacrer suffisamment de temps à l'échange informel
- Évaluer les coûts de la formation, avant qu'elle ne soit mise en place, et les remboursements qui devront être effectués
- Définir à l'avance qui organisera et prendra en charge l'hébergement et la nourriture
- Rédiger un bref rapport sur l'échange d'expériences
- Faire en sorte de mettre l'information, la documentation, les adresses et les organisations en réseau, c'est-à-dire de les rendre accessibles à tous
- Les experts d'une même culture tendent à mieux se comprendre

14.2. Échange Sud-Sud

L'accord-cadre DDC – UNITÉ 2005 – 2008 (1) définit l'échange Sud - Sud de la manière suivante :

- un échange ponctuel de connaissances et d'expériences entre organisations du Sud qui travaillent dans des conditions similaires, afin de renforcer leurs compétences méthodologiques, sectorielles et organisationnelles, et d'encourager la création d'un réseau.

Les conditions pour qu'un tel échange soit possible sont les suivantes :

- les organisations qui participent à l'échange doivent travailler dans des domaines similaires ou complémentaires et tirer profit de leurs caractéristiques communes ;
- au moins l'une des organisations participantes doit être une organisation partenaire d'une des organisations d'envoi de Suisse ;
- les organisations qui participent à cet échange s'impliquent de manière substantielle.

La coordination doit encourager l'échange Sud – Sud car les résultats obtenus sont généralement très positifs et concrets. Les personnes du Sud se comprennent mieux. Leur contribution se fait sous forme de travail de conseil et de propositions concrètes. Un expert local sera mieux compris qu'un(e) coopérant(e) suisse, bien qu'ils disent la même chose. Des consignes précises sur ces sujets se trouvent à l'annexe 2 de l'accord-cadre DDC – UNITÉ 2005 – 2008 (1).

14.3. Affectation Sud - Nord

L'accord-cadre DDC – UNITÉ 2005 - 2008 (1), définit l'échange Sud - Nord de la manière suivante.

Définition

Il s'agit de l'affectation d'une personne du Sud dans le Nord dont le but est de renforcer les compétences sur les thèmes liés à la coopération internationale, à la méthodologie et aux relations interculturelles ; elle peut appuyer la préparation des futurs coopérant(e)s et apporter son concours pour sensibiliser le public suisse et les instances politiques de ce pays. La personne et l'organisation qui participent à cette affectation doivent provenir d'une organisation partenaire de l'une des organisations d'envoi de Suisse.

Conditions

La personne affectée doit posséder les compétences nécessaires pour s'acquitter des tâches qui lui seront confiées en Suisse, avoir de vastes connaissances et une profonde compréhension de la problématique Nord - Sud.

Durée

La durée de ce type d'affectation, qui comprend la période de préparation et les réflexions ultérieures, ne peut aller au-delà de trois mois.

Des indications concrètes figurent à l'annexe 2 de l'accord-cadre DDC – UNITÉ 2005 - 2008 (1).

Il est recommandé aux coordinations d'encourager ce type d'échanges et d'affectations dans le Nord, non seulement pour atteindre les buts mentionnés plus haut, mais encore pour combler d'autres lacunes. En effet, il est souvent très difficile à un représentant d'une organisation partenaire de se faire une idée précise du fonctionnement, des valeurs et des principes sur lesquels se fonde la société du Nord. Une fois que le représentant d'une organisation partenaire a visité la Suisse, il sera à même, fort des expériences qu'il aura acquises durant son séjour, d'accompagner et de comprendre les coopérant(e)s qui viennent de Suisse. Sans cette connaissance de la société du Nord, il lui sera généralement très difficile de saisir la façon de penser et d'agir des coopérant(e)s. Il incombe au(à la) coordinateur(trice) d'encourager ce type d'échange vers le Nord et de faire les préparatifs nécessaires pour assurer le voyage et le séjour en Suisse d'une personne locale du pays où il travaille.

Échange Sud - Nord : information et accompagnement de la personne locale pour son voyage en Suisse

- Fixer les buts et les activités de l'échange, de concert avec l'organisation d'envoi
- Préparation pour affronter les différences culturelles : le(la) coordinateur(trice) joue le rôle de « traducteur culturel ».
- Préparation pour traiter avec les médias du Nord
- Appui administratif : passeport, billet d'avion, transport vers et à l'intérieur de la Suisse, lettre de recommandation pour les autorités suisses
- Discussion au retour de la personne locale : évaluation et encouragement de l'échange d'expériences avec ses collègues de travail et les personnes du même secteur
- Préparer le rapport final avec la personne locale

15. Les rencontres

Les rencontres annuelles entre coopérant(e)s et organisations partenaires

On ne peut jamais faire plaisir à tout le monde. Il y a toujours des participants pour adorer les rencontres et d'autres qui n'apprécient pas du tout. C'est ce qui s'est produit durant notre rencontre à Ometepe en 2004. Tous les matins et tous les soirs nous réunissions tous les coopérant(e)s pour nous laisser inspirer par la nature exotique de cette île située dans le grand lac du Nicaragua. Les avis sur ce type d'activité ont été partagés. Certains ont parlé de "terreur psychologique" tandis que d'autres ont affirmé "C'est la meilleure expérience de mon affectation". La majorité, néanmoins, s'est montrée satisfaite cette fois. Quel est le secret ? Au lieu de débattre des programmes ou des contenus en circuit fermé, nous avons invité un expert local qui a animé un atelier sur le thème très controversé de la pérennité de la gestion des ONG du Sud. Sans pour autant avoir tiré des conclusions concrètes, nous avons pu entre tous découvrir des aspects, des pistes et des procédures encore inexplorés. Ce que les participants ont le plus apprécié, c'est qu'enfin nous avons ménagé un temps suffisant pour les échanges informels.

Une rencontre de tous les coopérant(e)s suisses avec leurs partenaires directs locaux est prévue une fois par an. Son but est d'apprendre ensemble, de débattre et de préparer des propositions conjointes sur un thème particulier. De telles rencontres servent à renforcer le réseau de tous les acteurs du programme par pays et à encourager l'échange entre coopérant(e)s et partenaires locaux. Pour le bureau de coordination, elles signifient du travail conceptuel et beaucoup d'efforts administratifs et d'organisation. La check-list suivante peut s'avérer utile pour définir les buts de ces rencontres et en appuyer la préparation et l'organisation. Il est recommandé d'impliquer les coopérant(e)s et les partenaires locaux dans les tâches d'organisation, s'ils sont disposés à le faire.

15.1. Contenus des rencontres annuelles

- Le thème doit être important pour les participants (partenaires locaux et coopérant(e)s)
- Un sondage rapide auprès des participants permet de connaître leurs intérêts
- Se renseigner sur les personnes qui peuvent appuyer le bureau de coordination dans les tâches suivantes:
 - fonction de modérateur, matériel didactique ;
 - organisation : conduire un véhicule, préparation du lieu de l'évènement ;
 - photos numériques / site Web, mémoires ;
 - partie culturelle ;
 - urgences (infirmière, médecin, psychologue).
- Prévoir un temps suffisant —tous le réclament— pour l'échange informel
- Stimuler la culture suisse et la culture locale

15.2. Organisation préalable

- Fixer la date 6 mois à l'avance et la communiquer aux participants
- Envoyer à tous la liste des participants un mois avant la rencontre ; pour un échange plus productif, y joindre les données suivantes :
 - noms, adresses, méls, numéros de téléphone des participants ;
 - informations sur les organisations partenaires où travaillent les coopérant(e)s et les personnes locales ;
 - activités de ces organisations partenaires ;
 - activités des coopérant(e)s suisses ;
 - groupes-cibles ;
 - thèmes que les participants souhaitent traiter de manière informelle pendant la rencontre.

(Se reporter à l'exemple du Nicaragua "Liste de participants" sur la page Web)

http://unite-ch.org/COCAM_2004/Documentos/Participantas-Encuentro-2004-Final-2.pdf

- Éclaircir les points suivants concernant le lieu où se réalisera la rencontre :
 - distance pour tous les participants ;
 - budget pour les orateurs, l'hébergement, la nourriture, les documents, les urgences, le transport, etc. ;
 - réserver à temps ;
 - vérifier quels sont les appareils nécessaires et si on les trouve sur place (rétroprojecteur, tableau).
- Attribuer à chacun sa responsabilité, arrêter des dates, tenir compte de l'appui des coopérant(e)s
- Loisirs – temps libre
- Climat, urgences

15.3. Check-list

- Le lieu est réservé et tous les participants savent comment s'y rendre
- Le voyage et le transport des participants sont organisés
- Le budget est clairement établi
- La liste des participants est envoyée
- Le but de la rencontre est clairement communiqué
- Un programme bien structuré a été envoyé
- Les documents portant sur les contenus ont été envoyés
- De l'argent liquide est disponible pour rembourser leurs frais de voyage aux participants
- La liste des participants, le programme et autres documents sont imprimés et prêts à être distribués
- Les badges indiquant les noms des participants sont prêts ainsi que les broches pour les fixer sur leurs vêtements
- Fournitures de bureau : papeterie, agrafeuses, ruban adhésif, marqueurs, punaises, ciseaux, matériel pour le modérateur et, pour tout le monde, un cahier et un stylo
- Les appareils sont prêts (rétroprojecteur, diapositives, micro, etc.)
- Le programme des activités du jour est écrit en grosses lettres et accroché à un endroit visible
- Appareil photo (de préférence numérique) pour la diffusion de la rencontre sur les pages Web d'UNITÉ et de l'organisation d'envoi
- Rapport de la rencontre : qui fait quoi et comment ?

-
- Urgences :
 - documents pour les cas d'urgence : adresses, papiers d'identité (voir chapitre 2),
 - trousse médicale de secours,
 - bougies, lampes de poche, papier hygiénique, eau, essence,
 - désigner à l'avance les responsables en cas d'urgence.

15.4. Après la rencontre

- Distribuer des feuilles pour la rétroaction durant la rencontre et les ramasser de préférence avant que celle-ci s'achève, ou bien demander aux participants de les renvoyer au plus tôt par courrier électronique à la coordination. Les coordinateurs ou coordinatrices en prennent connaissance et les évaluent, puis font parvenir les conclusions aux participants et aux organisations d'envoi
- Noter les propositions, les critiques constructives, les suggestions et autres pour la prochaine rencontre
- Élaborer la liste des dépenses et comparer celles-ci avec le budget prévu
- Rassembler photos, mémoires des débats et autres documents et les diffuser sur la page Web d'UNITÉ et /ou des organisations d'envoi (par exemple, les envoyer à : http://unite-ch.org/COCAM_2004/sostenibilidad.htm)
- Fixer la date de la prochaine rencontre

16. Moi-même

L'épanouissement du(de la) coordinateur(trice)

Mon poste de coordinatrice était à 80%, c'est-à-dire que je ne travaillais que 4 jours par semaine. Cependant, à l'instar de la plupart des personnes qui travaillent à temps partiel dans les ONG du monde entier, je travaillais de fait plus qu'à 100%. Il semblerait donc que mon sens des responsabilités l'ait emporté sur mon sens de la liberté. Il a cependant toujours été très important pour moi, Elsbeth Horbaty, d'exister également en dehors d'Interteam, d'UNITÉ, et sans coopérant(e)s. Je pouvais agir en tant qu'individu qui n'avait rien à voir avec le travail. C'est pourquoi j'ai toujours essayé de consacrer du temps à ma personne le lundi, car c'était mon jour de congé, bien que cela ait signifié parfois qu'il me fallait travailler le soir ou organiser mes voyages durant les week-ends. Le lundi, néanmoins, était pour moi un jour sacré et au bout de quatre ans je me rends compte que j'ai su en tirer parti : je me suis mise au yoga, j'ai suivi des cours de psychologie par correspondance pendant trois ans et appuyé des organisations qui oeuvrent pour la guérison des personnes victimes de traumatismes de guerre au Nicaragua. Toutes ces questions ont revêtu une grande importance pour mon épanouissement.

Les coordinateurs et coordinatrices ont toujours des emplois du temps très chargés. Le travail est varié et exige beaucoup d'empathie et une vision stratégique. Les voyages sont fréquents et le travail administratif prend souvent plus de temps que ce que l'on souhaite. Toutes ces activités demandent beaucoup d'efforts de la part des coordinateurs(trices). Il est donc à mon avis indispensable de se livrer à des activités qui n'ont rien à voir avec le travail. Je crois que chacun a besoin d'un espace personnel et il est difficile d'encourager cela parmi les collaborateurs et les coopérant(e)s si l'on n'a pas d'abord fait un travail sur soi.

Il est de règle, bien sûr, d'être joignable en cas d'urgence. Cette responsabilité peut cependant être partagée avec l'autre personne du bureau de coordination ou même avec des coopérant(e)s responsables.

Chaque coordinateur(trice) a certainement son propre style et doit vérifier par lui-même quels sont les coopérant(e)s avec qui il souhaite avoir un contact également sur le plan privé, et de quelle intensité. Il est nécessaire de définir si l'on souhaite établir des rapports professionnels ou bien privés avec les coopérant(e)s. Est-ce que je les invite à venir chez moi tous les samedis ou est-ce que je préfère les tenir à l'écart de ma vie privée ? Le(la) coordinateur(trice) devrait en parler dès le début avec ses proches pour définir quel style de travail et de loisirs s'accorderont le mieux à la vie de la famille.

Outre les formations professionnelles, les thèmes suivants peuvent être intéressants pour stimuler l'épanouissement :

- **Formations et études**

Une coordinatrice voyage beaucoup. Il lui est par conséquent très difficile de suivre une formation formelle durant son temps de travail. Cependant, à l'heure actuelle, il est possible de suivre des cours sur Internet, et les offres sont variées. D'autres ONG locales ou internationales et des universités locales offrent également des formations ponctuelles de courte durée.

➤ **Contacts**

Le bureau de coordination est censé garder des contacts avec d'autres ONG internationales, des représentants d'ambassades et de la coopération extérieure, des organisations partenaires, des groupes-cibles, des artistes et des personnes de la sphère politique. Il est conseillé, cependant, de rechercher des contacts sur le plan personnel. Les rencontres informelles sont souvent beaucoup plus intéressantes et permettent de se faire une idée plus large du pays que lorsque l'on se borne à des échanges avec les mêmes personnes qui, de surcroît, travaillent généralement aussi dans la coopération.

➤ **Passe-temps – du temps à moi, pour mon compagnon, pour ma famille**

La vie culturelle des pays du Sud n'est souvent pas très développée et se limite généralement aux films hollywoodiens et aux boîtes de nuit. Le(la) coordinateur(trice) passe donc la plupart de son temps chez lui ou avec sa famille, ce qu'il ne lui serait pas loisible de faire en Suisse. Il s'agit de tirer parti de la situation : trouver un nouveau passe-temps et consacrer, à soi-même et à la famille, tout ce temps dont on n'a jamais pu jouir en Suisse.

17. Les urgences

Situations de crise : préparation, savoir écouter et déléguer

Que faire à présent ? Comment affronter cette situation ? L'appel téléphonique me prend par surprise un après-midi. L'épouse d'un de nos coopérants m'informe que son mari n'a pas pris ses repas et n'a pas dormi chez eux depuis plusieurs jours ; que son comportement est confus. À cette heure, il était trop tard pour prendre l'avion ou monter dans un autobus. En bateau, il y en avait pour plus de huit heures. J'ai appelé un collègue du Service allemand de développement (DED) qui était coordinateur depuis une trentaine d'années et pouvait sûrement me donner des idées pour surmonter cette situation d'urgence. "Va les voir le plus vite possible, ramène-le dans la capitale et organise rapidement son retour en Suisse. Je ne plaisante pas. Nous avons eu plusieurs cas semblables et nous nous y sommes pris trop tard." Sa réponse me fait un peu peur et je réalise soudain le poids de la responsabilité qui incombe à un(e) coordinateur(ice). Dans des moments pareils, il faut garder la tête froide et prendre les bonnes décisions. Cependant, je savais que je n'étais pas seule. Je pouvais compter sur les personnes de l'organisation d'envoi en Suisse. C'est avec elles que nous avons organisé le retour de ce coopérant dans sa patrie, où elles l'ont accueilli.

Dans un pays d'affectation les urgences ne sont pas exceptionnelles, elles font partie de la vie quotidienne. Dans la majorité de ces pays, il n'est pas rare que des catastrophes naturelles, des troubles politiques et des situations soudaines de chaos se produisent. Les services d'urgence n'existent pratiquement pas ou bien réagissent très lentement, ce qui fait que ce sont les responsables de la coordination qui doivent prendre les rênes en cas d'urgence, de quelque nature qu'elle soit. Par ailleurs, les coopérant(e)s peuvent tomber gravement malades, être victimes d'accidents ou de crises nerveuses. Il s'avère donc extrêmement important que le bureau de coordination soit bien préparé pour faire face aux urgences promptement et efficacement. Ci-dessous, quelques conseils.

17.1. Préparation à l'urgence

Comme il a déjà été dit au chapitre 2 concernant l'organisation du bureau de coordination, il faut se préparer aux urgences et en tenir compte pendant les réunions de planification. Il est conseillé de revoir la check-list suivante tous les trois ou six mois. La mise à jour des données est un aspect parfois négligé.

Check-list pour faire face à une urgence

- Les adresses de secours sont à jour
- Les consignes pour les cas d'urgence fournies par la représentation suisse dans le pays sont connues et à portée de main
- Le téléphone portable et la radio sont en état de marche, les batteries sont chargées
- La trousse à pharmacie est complète, les médicaments ne sont pas périmés et les numéros de téléphone des médecins sont actualisés
- Les véhicules sont en bon état, il y a suffisamment d'essence/gas-oil en cas d'urgence ; il est conseillé d'avoir toujours le plein d'essence
- Les moyens de communication sont en bon état
- Les papiers d'identité de tous les coopérant(e)s et des collaborateurs du bureau de coordination sont en règle ainsi que leur permis de séjour

Check-list pour bien se comporter en cas d'urgence

Chaque situation d'urgence est différente. Néanmoins, certaines règles doivent être suivies. Les points suivants peuvent être utiles pour établir les priorités. Après avoir fait un état des lieux, il est indispensable de définir les responsabilités. Quelqu'un doit assurer la permanence au bureau, car il fera office de quartier général. Pendant ce temps, quelqu'un d'autre, peut-être un(e) coopérant(e) qui habite la zone, peut aller chercher les personnes éventuellement blessées ou disparues et commencer à organiser le transport.

- Garder son calme, établir les priorités**
- Allumer la radio, écouter les nouvelles
- Définir les responsabilités
- Avoir toutes les adresses de contact à portée de main
- Les moyens de communication, les véhicules, l'essence, les papiers d'identité sont prêts
- Prendre contact avec l'armée, la police, la représentation suisse, d'autres ONG internationales
- Prendre contact avec tous les coopérant(e)s dans le pays
- Envoyer régulièrement des rapports et des informations en Suisse

17.2. Urgences personnelles

Être le point de contact pour toute situation d'urgence des coopérant(e)s est une autre tâche-clé du bureau de coordination. On attend du(de la) coordinateur(trice) qu'il se rende sur place et apporte son soutien au cas où coopérant serait victime d'un accident, tomberait gravement malade ou souffrirait de problèmes psychologiques profonds. Chaque coordinateur ou coordinatrice a sa propre façon de gérer les personnes en cas d'urgence. Les conseils suivants, cependant, peuvent s'avérer utiles.

Accidents et maladies

- Prévenir les maladies (se reporter au chapitre suivant)
- Vérifier s'il faut que le malade se rende chez le médecin ou à l'hôpital, ou bien si des soins à l'étranger sont nécessaires
- Vérifier si la présence du coordinateur ou de la coordinatrice est nécessaire et souhaitée
- Avoir à portée de main les adresses de médecins et des hôpitaux de la capitale et des lieux de travail des coopérant(e)s
- Avoir à portée de main les adresses de contact d'autres coopérants internationaux, d'organisations partenaires, d'Églises et d'institutions publiques

Urgences d'ordre psychologique

Au cours de leur affectation, les coopérant(e)s sont exposés à de nombreuses situations pouvant entraîner un stress physique et psychique. La culture différente, un autre type de nourriture et un climat inconnu ne laissent pas seulement des traces sur le corps mais aussi dans l'esprit. Un petit événement supplémentaire, comme un problème familial ou au travail, peut provoquer une crise plus grande. Voici quelques conseils pour aider le(la) coordinateur(trice) à affronter ces situations.

- Connaître les circonstances, les données et les faits avec exactitude
- Écouter (voir ci-dessous)
- Planifier ensemble la marche à suivre
- Organiser l'appui de la part d'experts/personnes de confiance
- Organiser l'aide professionnelle, le transfert vers des psychologues ou des psychiatres

17.3. Savoir bien écouter

1. Que s'est-il vraiment passé ?

- Prendre véritablement contact avec la personne qui a besoin d'aide
- Ne pas demander tous les détails, l'écouter au moins pendant trois minutes sans l'interrompre : ce ne sont pas les faits ni les données qui sont importants, mais les sentiments.

2. Émotions

- Lui demander ensuite : qu'as-tu ressenti dans cette situation ?
- Cette question aide à libérer les émotions ; ne pas interrompre, seulement écouter

3. Laisse-moi écouter le plus difficile

- Qu'est-ce qui est et a été le plus grave et le plus difficile dans cette situation ?
- Si une personne ne veut pas se laisser submerger par les sentiments, il lui faut aller jusqu'au centre de sa douleur, là où celle-ci est la plus profonde. Ce n'est qu'après avoir touché le fond qu'elle pourra reprendre pied.
- En posant cette question, on aide la personne qui souffre à mettre de l'ordre dans l'amas de ses pensées : ses pensées commencent à s'ordonner autour de la douleur et ne partent plus dans tous les sens

4. Résistance

- Demander : qu'est-ce qui t'aide à résister à présent ?
- En posant cette question, on pousse la personne qui souffre à porter toute son attention vers ses propres ressources et celles de son environnement, qui l'aideront à surmonter sa crise et à reprendre des forces
- Il ne faut pas mésestimer la capacité de l'être humain à se tirer des situations les plus adverses. Les personnes ont généralement besoin d'aide pour se remettre sur pied, mais personne ne doit régler les problèmes à leur place.

5. Empathie

- Dites à la personne en crise, à la fin de la conversation, ce que vous avez ressenti durant l'écoute. La douleur partagée est une douleur moindre.
- Il est utile de faire savoir à la personne qui souffre que la situation qu'elle traverse doit être très difficile ou qu'on est vraiment désolé qu'elle ait dû en passer par là.

6. Confiance

Après cette conversation, la personne n'est pas "guérie", mais elle se sent plus forte et moins seule. Ce type de communication peut l'aider davantage que n'importe quel médicament : son cerveau émotionnel se développe, sa confiance en ses propres capacités d'entrer en contact avec d'autres personnes se rétablit, et elle exprime ce dont elle a besoin. Une telle confiance est une barrière contre la peur et la dépression.

(Extrait de l'ouvrage "Die neue Medizin der Emotionen", (La nouvelle médecine des émotions) (8)

18. Les problèmes personnels

Conseils pratiques pour la santé et les relations personnelles

18.1. Le stress

Comme cela a été décrit dans le chapitre sur l'arrivée, une affectation exige beaucoup d'un être humain : un caractère équilibré, une bonne santé, un équilibre psychologique et beaucoup de patience, entre autres. La plupart des organisations d'envoi réalisent des entretiens avec leurs candidats, leur offrent des cours de préparation et de formation pour évaluer leurs forces et leurs faiblesses et les préparer à leur futur travail dans le Sud. Lorsque les coopérant(e)s arrivent enfin dans leur pays d'affectation, ils sont emplis d'attentes et ils essayent de mettre en pratique ce qu'ils ont appris. Presque toujours, ils sont la proie du stress. Comme le montre l'image "The Culture Shock" de l'Annexe A de ce manuel, l'euphorie qui prédomine au début s'évapore presque toujours très vite. La plupart des coopérant(e)s atteignent leur point le plus bas six mois après leur arrivée. L'échelle suivante peut être utile aux coordinateurs(trices) et aux coopérant(e)s pour qu'ils prennent conscience des facteurs de stress auxquels ils sont exposés au cours des premiers mois.

L'échelle du stress selon Holmes et Rahe

Événement	Points
Décès de la femme/du mari	100
Divorce	73
Séparation de la compagne/du compagnon	65
Emprisonnement	63
Décès d'un membre de la famille proche	63
Maladie, accident, blessures	53
Mariage	50
Licenciement	47
Retraite / cesser de travailler	45
Maladie d'un membre de la famille proche	44
Grossesse	40
Problèmes sexuels	39
Un nouveau membre dans la famille	39
Problèmes dans le travail	39
Problèmes financiers	38
Décès d'une amie/ami proche	37
Changement des conditions de travail	36
Problèmes de couple	35
Dettes dépassant 200 000 dollars	31
Les enfants quittent le foyer	29
Autres types de responsabilités	29
Problèmes avec les beaux-parents	29

Performances ou travaux personnels extraordinaires	28
Le couple va bientôt changer de travail	26
Commencer ou terminer des études/une recherche	26
Conditions de vie différentes	25
Changer ses habitudes	24
Différends avec le(la) chef	23
Nouveaux horaires de travail	20
Déménagement, changement d'école	20
Autres types de loisirs	19
Autres types d'activités sociales	18
Dettes jusqu'à 200 000 dollars	17
Nouveau rythme de sommeil	16
Autre type de nourriture	15
Congés	13
Passer Noël toute seule	12
Petites infractions	11

Cette échelle du stress, qui a été élaborée en 1967 par les psychologues nord-américains Holmes et Rahe, donne une indication des facteurs de stress auxquels une personne est exposée à son arrivée dans le pays d'affectation :

Changement des conditions de travail	36
Autre type de responsabilités	29
Conditions de vie différentes	25
Changer ses habitudes	24
Déménager	20
Autres types de loisirs	19
Autres types d'activités sociales	18
Nouveau rythme de sommeil	16
Autre type de nourriture	15
Total	202

Ces seuls changements font un total de 202 points. D'après les psychologues qui ont élaboré cette échelle, avec 150 points la personne se trouve déjà dans l'orange avec une tendance vers le rouge. Avec plus de 200 points, les problèmes sont censés ne pouvoir être affrontés seuls. Cela signifie que les coopérant(e)s, au début de leur affectation, se trouvent déjà dans une situation de stress extrême. Quelques gouttes suffisent pour faire déborder le vase. Un petit événement de plus, comme ceux qui sont mentionnés dans l'échelle, tels que des problèmes dans les relations de couple ou dans le nouveau travail, peut provoquer une crise plus grande.

Il est recommandé au(à la) coordinateur(trice) de rappeler ces facteurs de stress aux coopérant(e)s, lorsqu'ils se sentent frustrés, épuisés, peu sûrs d'eux ou esseulés. Souvent, savoir que l'origine de ces sentiments provient de circonstances extérieures peut être d'un grand secours.

18.2. Santé

Les facteurs de stress mentionnés plus haut affectent également la santé. Le problème que pose un changement de nourriture est souvent sous-estimé. Généralement, les coopérant(e)s sont hébergés au début dans une famille pour assimiler la culture étrangère. Ils ne peuvent donc pas faire leur propre cuisine. Il est du devoir du coordinateur ou de la coordinatrice de rappeler aux coopérant(e)s qu'ils doivent veiller à leur santé et à leur nutrition. En Amérique centrale, par exemple, la consommation de sucre et d'huile est bien supérieure qu'en Suisse, ce qui entraîne des problèmes de digestion. Si l'on ajoute à cela les antibiotiques qui sont généralement prescrits et ce même pour des maladies qui ne sont pas trop graves, ce type d'alimentation peut amener un changement de métabolisme. Certaines personnes peuvent prendre du poids ou en perdre soudainement, ce qui a un effet sur leur santé psychologique.

Une prévention appropriée est de grand secours pour se garder en bonne santé. Dans les pays d'affectation, la plupart des maladies graves, telles que la salmonellose, le choléra, l'hépatite ou la typhoïde proviennent de l'ingestion d'eau contaminée ou de fruits et légumes lavés avec de l'eau sale. Que le(la) coordinateur(trice), par conséquent, ne se lasse jamais de répéter : filtrer, faire bouillir l'eau et la désinfecter ; désinfecter les légumes crus et ne consommer que des fruits que l'on peut peler ; administrer les vaccins requis et suivre les consignes d'hygiène.

Il est conseillé d'emporter avec soi l'ouvrage intitulé " Where there is no doctor "(Là où il n'y a pas de docteur) de David Werner (9). Il traite de la majorité des maladies qui existent dans les pays d'affectation. Grâce à ce livre, le(la) coopérant(e), sa famille et le(la) coordinateur(trice) peuvent établir un premier diagnostic et tirer des conclusions préliminaires qui les guideront dans leurs décisions.

http://www.talcuk.org/catalog/product_info.php?products_id=94&osCsid=94242225a1a3c1f079ada183981867ae

Conseils pour la santé

Les conseils suivants, simples à suivre, peuvent s'avérer très utiles pour les coopérant(e)s. Ils devraient figurer dans les guides que les coordinations élaborent à leur intention.

:

- EN CAS DE TRÈS FORTE FIÈVRE QUI DURE PLUS D'UNE JOURNÉE, CHERCHER UNE AIDE MÉDICALE.
- Filtrer, faire bouillir ou désinfecter l'eau, désinfecter les légumes crus et peler les fruits, administrer les vaccins requis, suivre les règles de base en matière d'hygiène.
- Comme la résistance des porteurs d'infections est plus forte dans les pays du Sud, les médecins tendent à prescrire des antibiotiques bien plus puissants qu'en Suisse. Bien qu'une guérison rapide soit ainsi assurée, l'organisme tend à s'affaiblir et sa capacité de résistance à s'amenuiser. Il est conseillé de consommer des yoghourts pour reconstruire la flore intestinale et stomacale. Des vitamines supplémentaires, qui existent sous forme de cachets, peuvent donner un élan supplémentaire à l'organisme.
- Il est recommandé de varier les menus autant que possible : les fruits et les légumes sont souvent meilleur marché qu'en Suisse. L'ail est excellent pour prévenir les maladies et est même —jusqu'à un certain point— un remède domestique contre les piqûres de moustique. L'huile d'olive (bien que chère) est un bon substitut des graisses locales, qui sont lourdes et difficiles à digérer, et entraînent une mauvaise digestion et de la fatigue.
- Pour une diarrhée légère, boire beaucoup d'eau désinfectée et le jus d'un citron avec du sel. Dans les cas plus graves, consommer des graines de papaye.
- Dans les cas graves (diarrhée sévère —plusieurs fois par jour—, maux, fièvre, vomissements), chercher une aide médicale et ingérer du liquide sous forme de sels de réhydratation.

L'hygiène personnelle – une bonne prévention contre les maladies

Dans beaucoup de pays du Sud, la population se préoccupe davantage de son hygiène personnelle qu'en Suisse. Comme il existe plus de maladies, les personnes qui vivent sous les tropiques se lavent les mains plus souvent, se douchent au moins une fois par jour et changent quotidiennement de vêtements et de sous-vêtements. Les étrangers qui ne suivent pas ces règles d'hygiène sont qualifiés —du moins en Amérique latine— de “*gringos puants*”, ce qui n'est certainement pas un atout au moment de commencer un nouveau travail.

Les systèmes de santé publique des pays du Sud ne peuvent se comparer avec le système suisse. Comme les coopérant(e)s sont couverts par l'assurance maladie suisse (ou bien c'est l'organisation d'envoi qui prend en charge leurs frais médicaux), il leur est conseillé de consulter des médecins privés ayant de bonnes références, ainsi que des laboratoires et des pharmacies agréés. Des médecins naturistes de prestige sont sûrement aussi présents dans le pays, qui peuvent traiter les maladies les moins graves par les moyens de la médecine alternative.

Si la maladie est très grave, le retour de la personne en Suisse doit être envisagé. La plupart des coopérant(e)s sont assurés en cas de rapatriement pour des raisons de santé. Ce qui est certain, c'est que le(la) coordinateur(trice) doit parler calmement de cette option avec le(la) coopérant(e) et avec l'organisation d'envoi avant de prendre une décision.

18.3. Les relations de couple des coopérant(e)s

Chacun réagit de manière différente face à une situation extrême. Certains s'adaptent aux nouvelles circonstances de vie sans problème. D'autres ont besoin de plus de temps, de plus d'espace ou sont moins patients envers eux-mêmes et envers les autres. Il est important que le(la) coordinateur(trice) ait conscience que cette différence de rythme peut affecter les relations de couple des coopérant(e)s. Chaque enfant a aussi son propre rythme pour affronter de tels changements en si peu de temps. Les conseils suivants peuvent s'avérer utiles.

Conseils pour aider le couple

- Il est recommandé au couple d'avoir un entretien avec une psychologue ou un conseiller avant de quitter la Suisse pour réfléchir à son mode habituel d'affronter des situations stressantes et comment il devra s'y prendre dans le Sud.
- Quand un problème de couple se présente, il est conseillé d'avoir des entretiens séparés avec chaque membre du couple pour les aider à trouver eux-mêmes leurs propres solutions.
- Encourager l'échange avec d'autres couples de coopérants dans le pays.
- Rechercher une aide professionnelle, si cela s'avère nécessaire.
- Le bien-être des enfants vient en premier.

18.4. Relations entre coopérant(e)s

Pendant toute la durée de l'affectation, et surtout lorsque des problèmes personnels se présentent, le contact avec les autres coopérant(e)s dans le pays s'avère très important. Un échange avec un(e) collègue suisse peut aider à considérer le problème sous un autre angle. Le(la) coopérante se sent compris, il peut tirer des leçons des expériences des autres et trouver d'éventuelles solutions. Le(la) coordinateur(trice) peut appuyer ce type d'échange et tirer parti de la visite pour faire également un échange sur le plan du travail.

Il est néanmoins important que le(la) coordinateur(trice) encourage les coopérant(e)s à ne pas se limiter aux échanges entre eux. Demeurer dans un cercle fermé peut conduire à la stigmatisation de la culture étrangère et de l'Autre, ce qui est négatif.

18.5. Relations avec la culture étrangère – avec l'Autre

La plupart des coopérant(e)s se préparent en Suisse sur ce thème. Cependant, quand ils arrivent dans le pays d'affection, il se peut qu'ils se sentent de temps en temps désorientés et seuls. Le(la) coordinateur(trice) doit être à même de repérer le problème et de deviner leurs pensées. Il est également important que, pendant les visites de monitoring et les discussions pour trouver des solutions aux conflits, le(la) coordinateur(trice) tente toujours d'inclure l'approche et la façon de penser et d'agir des personnes du pays, qui sont parfois difficiles à comprendre par les coopérant(e)s ou difficilement compréhensibles.

Voici quelques points qui peuvent s'avérer utiles pour les relations interculturelles :

- un sourire et de l'humour valent de l'or ;
- beaucoup d'organisations du Sud improvisent ; elles méconnaissent les instruments de planification et d'évaluation, ou commencent juste à les appliquer, ce qui fait qu'elles se livrent souvent à un activisme frénétique, difficile à comprendre pour celui qui vient d'arriver ;
- le "rythme de travail" est différent de la Suisse ; on travaille souvent sans horaire, durant de longues heures, mais de manière moins efficiente. "On travaille pour vivre, on ne vit pas pour travailler" —une phrase que l'on peut certainement appliquer ;
- certaines personnes du Sud ont les mêmes préjugés contre les Européens que les Européens à leur encontre. Les affectations et les programmes par pays doivent inclure des mesures permettant de diminuer ces préjugés chez les deux parties ;
- dans la presque totalité des pays d'affectation, les coopérant(e)s sont considérés comme des personnes qui possèdent beaucoup d'argent. Le(la) coordinateur(trice) doit les conseiller pour éviter qu'ils prêtent de l'argent, car c'est souvent la cause de la rupture d'une amitié. Il doit également leur recommander la prudence lorsqu'ils font des cadeaux, car le(la) coopérant(e) pourrait n'être perçu que comme une source où l'on peut puiser.
- Le mot "différent" est souvent plus approprié que "meilleur" ou "pire" lorsqu'il s'agit de comparer des cultures.

18.6. Quelques idées pour résoudre des problèmes personnels et professionnels

Du fait que la coordination ne dispose que de très peu de temps, il est parfois très difficile de résoudre les problèmes individuels de chaque coopérant(e). Le coordinateur actuellement en poste au Nicaragua, Eric Keller, a obtenu de bons résultats en employant la méthode suivante.

Résoudre les problèmes collectivement : l'intervision

Un groupe de coopérants et de coopérantes se réunit pour traiter un problème et rechercher ensemble une solution.

En premier lieu, le groupe doit désigner la personne qui conduira le processus.

Le processus se déroule en 10 étapes:

- Tour à tour, les participants décrivent **succinctement** un cas précis tiré de leur expérience personnelle ; chacun expose brièvement au reste du groupe en quoi consiste le problème et ce qui le préoccupe encore aujourd'hui.
- Chaque intervenant indique le cas qui l'intéresse le plus et donne la raison de son choix (on ne peut sélectionner son propre cas) ; le groupe choisit le cas le plus intéressant pour tous.
- La personne dont le cas a été choisi raconte son histoire **sans que personne ne l'interrompe**.
- Les membres du groupe peuvent poser des questions pour mieux comprendre le cas ou s'assurer qu'ils l'ont bien compris (**seules les questions destinées à mieux comprendre sont autorisées**).
- Réactions : les participants communiquent à la personne qui vient de présenter son cas ce qu'ils ont ressenti et perçu pendant son exposé (tant sur le contenu que sur la forme) **sans que personne ne les interrompe**. La personne qui a exposé son cas explique ensuite si elle s'est sentie ou non comprise et pourquoi.
- Les participants définissent le problème **de leur point de vue** (définition du problème sous des angles différents).
- La personne qui a exposé son cas opte, de son propre point de vue, pour l'une des versions ou définitions.
- Les participants s'accordent sur cette version et proposent des solutions possibles (des options différentes).
- La personne qui a exposé son cas choisit l'une de ces solutions possibles et tente de définir la marche à suivre pour la mettre en pratique.
- Tour de table final : le groupe **débat ouvertement** sur la solution trouvée.

19. “Sex & Drugs & Rock n’Roll”

Se confronter au tabou des sujets de la vie quotidienne dans le Sud

“Elsbeth, pourquoi les filles ici me courent autant après ?” Un jeune Suisse accablé était assis dans mon bureau, en face de moi. “Je ne sais pas où j’en suis dans mes sentiments. Des filles, et parmi les plus jolies qu’il m’a été donné de voir, se plantent devant moi, plongent leur regard dans le mien et me disent que je suis l’homme le plus merveilleux du monde. Comprends-moi, dans ces moments-là, mon sang s’échappe de mon cerveau pour affluer ailleurs.” Sa franchise me désarme mais, dans mon fort intérieur, je suis ravie d’en apprendre un peu plus sur les hommes. Que lui répondre ? J’ai donc essayé de traiter cet aspect de la vie quotidienne, souvent tabou en Amérique centrale, de la manière la plus ouverte et la plus franche possible. J’ai cherché la manière de lui expliquer que toutes sortes de facteurs régissent les relations interculturelles : l’amour, la sexualité, l’argent, le pouvoir, les éventuels voyages à l’étranger. Je ne sais si je me suis bien expliquée. Quelques mois plus tard, il était très amoureux d’une femme jeune et dynamique, chef d’entreprise, et semblait tout à fait heureux.

19.1. Style de vie et sexualité

Près de la moitié des coopérant(e)s venant de Suisse partent seul(e)s à l’étranger. Un quart d’entre eux (elles) partent en couple et un autre quart en famille. Mais quel que soit leur style de vie, les personnes sont beaucoup plus exposées à l’étranger que dans leur pays (et pas seulement ceux ou celles qui partent seul(e)s. Presque toujours, les personnes sont plus enclines à s’ouvrir à de nouvelles sensations à l’étranger que dans leur pays. Elles tendent à considérer les situations nouvelles comme autant de possibilités qui s’offrent à elles et elles se sentent prêtes à relever tous les défis pour affirmer leurs forces.

Toutefois, dans le pays d’affectation, bon nombre de coopérant(e)s sont amené(e)s à vivre des expériences difficiles concernant les relations personnelles et la sexualité. Ces sujets sont généralement tabous, donc non abordés ouvertement, et ce non seulement à l’étranger, mais également en Suisse. Le sexe relève du domaine privé de chaque personne. Il est par conséquent indispensable que les coordinateurs(trices) traitent ces questions le plus ouvertement possible, bien que cela ne soit pas toujours facile.

En Suisse, les personnes vivent leur sexualité selon leurs propres critères. Dans le pays d’affectation, la sexualité revêt une autre dimension. Il faut beaucoup de tact, de prudence et de sensibilité culturelle pour savoir, par exemple, s’il convient qu’un couple se témoigne physiquement son affection en public. Il peut s’avérer que les coopérant(e)s aient l’impression que la sexualité est vécue dans certains pays d’une manière très ouverte et libérée. Il leur faut néanmoins tenir compte du fait que les relations amoureuses que l’on tisse dans un pays, quel qu’il soit, n’impliquent généralement pas qu’une seule personne. En effet, rares sont les gens qui n’appartiennent pas à une famille ou à un clan dont les intérêts vont au-delà de ce qui est la coutume en Suisse.

Pour les coopérant(es) fraîchement arrivé(e)s, la culture et la « scène » culturelle qu’ils ou elles découvrent sont très particulières et encore méconnues. Il peut leur arriver d’habiter dans un quartier ou un village où le contrôle exercé par la société soit lourd, ou bien que leur “rayon” d’action soit limité pour des raisons de sécurité, ou encore que la frontière entre leur espace de travail et leur espace privé ne soit pas aussi clairement définie qu’en Suisse. Les coopérant(s) arrivé(e)s depuis peu ne peuvent pas connaître à l’avance les règles sociales.

Les coopérant(e)s suisses ne sont les seuls étrangers dans le pays d'affectation. Des centaines de Nord-américains ou d'Européens y vivent, chacun d'entre eux ayant des intérêts et des comportements très différents. C'est notamment dans les régions touristiques des pays du Sud que la prostitution et la drogue sont les plus répandues, et qu'il y a le plus grand nombre d'établissements nocturnes et de casinos. Le tourisme sexuel s'y est également beaucoup développé avec la mondialisation.

Les **conseils** suivants peuvent s'avérer utiles:

- Être conscient(e) que ces sujets sont tabous.
- Informer les coopérant(e)s des dangers du sida et de l'importance de l'utilisation de préservatifs, et leur fournir la liste des quartiers à éviter.
- Souvent, dans les pays du Sud, les femmes et les jeunes hommes recherchent le contact des étrangers(ères) dans l'idée de rencontrer quelqu'un qui ne les roue pas de coups, ne consomme pas trop d'alcool et leur témoigne plus de respect que leurs partenaires locaux. Ils pensent aussi qu'avec un peu de chance ils pourront partir un jour pour l'Europe. Il est parfois très difficile pour le(la) coopérant(e) de distinguer entre l'amour et d'autres motivations éventuelles.
- Il est conseillé d'encourager les amitiés avec des couples mixtes, aussi bien en Suisse que dans le pays d'affectation.
- Pour certains, le départ pour un pays du Sud implique aussi de devoir prendre congé ou de se distancer du partenaire actuel en Suisse. Dans un tel cas, il faut bien réfléchir avant de partir à la manière dont sera vécu le manque de sexe, d'intimité et d'affection.
- Bien que ce ne soit pas le cas le plus répandu, il arrive que —consciemment ou non— le ou la coopérant(e) espère rencontrer un nouveau partenaire dans le pays d'affectation. Le coordinateur est en mesure d'éviter d'éventuelles déceptions ou des complications à ce sujet s'il en parle franchement avec les coopérant(e)s et les aide à clarifier leurs propres désirs et attentes.

Sexualité et VIH/Sida

<http://www.aids.ch/f/index.php>

<http://www.aidsnet.ch/index.php?newlang=french>

Couples Bi-nationaux

<http://www.binational.ch/f/home.html>

Sextourismus (en anglais)

<http://www.sociology.mmu.ac.uk/globalization/sextourism.php>

<http://www.fas.harvard.edu/~drclas/publications/revista/Tourism/hannum.html>

Bien que ce ne soit pas la coutume, certains coopérants européens caressent l'espoir, souvent de manière inconsciente, de trouver une nouvelle compagne ou un nouveau compagnon durant leur affectation. Le(la) coordinateur(trice) peut diminuer ou éviter certaines déceptions si elle aborde cette question ouvertement.

19.2. La drogue

C'est un sujet qui n'est pas non plus généralement abordé ouvertement. Un faux pas peut entraîner de graves conséquences. En Suisse, les drogues douces sont moins pénalisées que dans beaucoup d'autres pays. Il est donc recommandé :

- d'informer clairement les coopérant(e)s des effets, des dangers, des peines encourues — entre autres la prison—, qu'entraîne toute relation avec la drogue ;
- de leur demander de faire attention pendant les voyages : ils doivent toujours garder leurs bagages sous les yeux et ne jamais se charger de ceux appartenant à d'autres personnes sans savoir ce qu'ils contiennent.

20. Monitoring du contexte

Monitoring du contexte

Rapports annuels pour les organisations d'envoi

Il y a plus de 10 ans qu'UNITÉ a mis en place système de monitoring qui consiste en l'évaluation des affectations et du contexte par les coordinations. Les données des affectations se reportent sur un formulaire, selon un code précis, et chacune d'elle est évaluée. Il est conseillé aux coordinations de compléter également une page comportant une analyse SEPO (voir chapitre 4)

Données les plus importantes

- Nombre de coopérant(e)s, dans quel secteur
- Nombre d'affectations innovatrices (Sud – Sud, Sud - Nord)
- Nombre de formations
- Éventuellement des données personnelles : mariages, naissances, séparations

20.1. Analyse SEPO pour le rapport annuel

S Succès

- Quelle est la plus grande réussite de la coordination ?
- Qu'avons-nous réussi ?

E Échecs

- En quoi consistent nos difficultés ?
- Que ne sommes-nous pas parvenus à accomplir ?

P Potentialités

- Quelles possibilités se présentent-elles pour l'année prochaine ?
- Où se trouve le potentiel de la coordination ?
- Quelles sont les tendances qui se profilent ?
-

O Obstacles

- Quels problèmes la coordination devra-t-elle affronter l'année prochaine ?
- Quels changements négatifs sont-ils en vue ?
- Comment se portent les finances ?

Outre cette analyse claire et concise, on attend du(de la) coordinateur(trice) qu'il décrive le contexte.

20.2. Monitoring du contexte par la coordination

En 2003, j'ai commencé ainsi un rapport d'évaluation sur Cuba : "Si j'avais écrit en 1983, au beau milieu de la révolution nicaraguayenne, que dix ans plus tard le peuple nicaraguayen allait élire de sa propre volonté un président de droite, j'aurais été accusée de manque de loyauté ou de folie. C'est pour cela que je me bornerai ici à décrire les faits sans tirer aucune conclusion." J'ai donc fourni les données économiques et politiques et tenté de coucher sur le papier ce que j'avais observé au cours de ma courte visite : de nouvelles voitures partout, le change du dollar libéré, des représentants d'Églises étrangères en grand nombre, des groupes appartenant à des sectes dansant sur le Malecón de La Havane. Cuba, de même que le Nicaragua, est un sujet qui a tendance à diviser l'opinion publique et individuelle. C'est pourquoi j'ai toujours essayé de faire

en sorte que mes reportages soient les plus objectifs possibles, avec comme conséquence, peut-être, que leur ton soit sec ou empreint de froideur.

L'une des tâches de la coordination est de décrire la situation du pays, de telle sorte que les organisations d'envoi en Suisse s'en fassent une image réelle. Combien de rapports rédiger et avec quelle fréquence ? Cela dépend de ce que souhaite l'organisation d'envoi, des événements du pays et du rythme auquel les changements se produisent. Il n'est guère recommandé de produire des analyses longues et approfondies, car en Suisse nombreux sont ceux qui n'ont pas le temps de tout lire et peuvent toujours avoir un aperçu sur Internet.

DDC utilise un système appelé EPUM (Monitoring de l'environnement politique et du développement). Après les événements de Rwanda et des Balkans s'est ajouté le MERV (Monitoring des changements importants dans le développement). DDC dispose donc d'un outil qui peut être adapté par les coordinations d'UNITÉ. Au lien électronique [http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/fran%E7ais/Monitoring.doc](http://www.unite.ch.org/Diverse/Archiv/fran%E7ais/Monitoring.doc), j'ai inclus un formulaire que nous avons adapté à l'Amérique centrale. L'avis personnel du coordinateur ou de la coordinatrice étant souhaité et important pour l'organisation d'envoi, il apparaît utile d'en joindre un résumé à l'outil d'évaluation.

21. L'information

Appui aux coopérant(e)s dans leur travail d'information à destination de la Suisse, sensibilisation en Suisse

21.1. Appui aux coopérant(e)s dans leur travail d'information à destination de la Suisse

La majorité des organisations d'envoi souhaitent que leurs coopérant(e)s leur fassent parvenir des rapports et des reportages sur leurs expériences durant les affectations. Ces rapports ont pour but d'informer les membres de la famille et les amis et en même temps de rechercher des appuis financiers pour leur travail. Les coopérant(e)s investissent beaucoup de temps à la préparation de ces lettres circulaires et c'est pourquoi il est indispensable que le(la) coordinateur(trice) et l'organisation d'envoi les lisent et donnent à leur auteur(e) un bref feedback. Les rapports des coopérant(e)s constituent également un apport pour l'information et l'analyse des organisations d'envoi en Suisse.

Tous les coopérant(e)s ne sont pas de bons journalistes et leurs rapports personnels sont rarement publiables tels quels dans un journal. Cependant, ils possèdent des connaissances particulières qui peuvent présenter un intérêt pour une revue technique. Un reportage sur la construction d'un système de gestion de forêt pour des paysans en Amérique latine ou en Afrique, par exemple, peut s'avérer intéressant pour une revue spécialisée dans la foresterie. Pour le public spécialisé, savoir si la personne a pu mettre en pratique les connaissances acquises en Suisse durant son affectation et quels ont été ses apprentissages peut être précieux.

Par ailleurs, cela peut aussi encourager les coopérant(e)s à coucher sur le papier les problèmes personnels avec lesquels ils se débattent. En les rédigeant, ils prennent de la distance et voient les problèmes de l'extérieur. Ces informations ne sont certainement pas publiables mais, avec la permission de leur auteur(e), ils pourraient être remis aux organisations d'envoi de manière à leur donner une image plus vaste de la situation réelle que les coopérant(e)s traversent. De cette façon, ces organisations pourront prendre des mesures pour mieux préparer les futurs coopérant(e)s.

21.2. Sensibilisation en Suisse

Ma collègue nicaraguayenne Mila Incer et moi étions assises dans le train en Suisse. Nous nous rendions à une rencontre de coordinateurs et coordinatrices à Berne, dont le but était de concevoir de nouvelles stratégies et de fixer des buts pour notre travail. Dans le wagon-restaurant où nous nous trouvions, un homme était assis en face de nous, intensément plongé dans son nouvel ordinateur portable. Au bout de deux stations, nous avons réussi à apprendre qu'il était conseiller en installation de bureaux sans papiers. Pour nous, fraîchement arrivées du Nicaragua, une idée véritablement exotique. "Qu'allez-vous faire à Berne ?", nous demanda-t-il. Je lui parlai de nos tâches au Nicaragua, de la coopération internationale et des coopérant(e)s qui travaillent là-bas. Il a ouvert de grands yeux : "Il y a encore des gens qui travaillent comme coopérants ?" demanda-t-il, incrédule. C'est alors que j'ai vraiment réalisé combien le sujet de la sensibilisation du public suisse était important.

UNITÉ/E-Changer a conçu un guide pour le travail de sensibilisation en Suisse intitulé “Guide élémentaire du travail d’information à l’usage des coopérants, des partenaires locaux et des groupes régionaux (ONG d’envoi)” (5). Il en existe aussi un bon résumé que l’on peut trouver sur la page Web suivante : <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/info-guide.doc> . e en français: http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/fran%E7ais/SENSIB_CH_SEP_251103.ttf. Je me limite donc à exposer ici quelques conseils personnels.

- Certains journalistes aiment traiter le sujet de la coopération internationale et avoir recours à des interviews. Les articles auront plus de chances d’être publiés :
 - s’ils ont un rapport avec la Suisse : “Notre collègue, notre voisine se trouve en mission à...” ;
 - si le sujet présente un intérêt pour le lecteur suisse ordinaire : la population indigène, les rituels, le commerce équitable, la cuisine ;
 - si l’article peut paraître dans une revue spécialisée.
- Il s’avère cependant difficile de publier dans un média suisse un article non retouché rédigé par un(e) coopérant(e) qui ne possède pas de connaissances en journalisme. Il est donc recommandé :
 - qu’avant de quitter la Suisse, les coopérant(e)s prennent contact avec des journalistes qui travaillent dans un secteur ayant un rapport avec leur travail (par exemple, une coopérante se rendant en Afrique pour travailler sur le thème du sida peut prendre contact avant son départ avec des journalistes d’“Aids-Infothek“ et garantir ainsi qu’ils s’intéresseront à son travail dans le pays d’affectation).
- Il est important que le(la) coordinateur(trice) garde le contact avec les correspondants des journaux suisses. Avec la réorganisation de nombreux médias suisses, seuls une poignée de correspondants travaillent encore dans les pays du Sud. En Amérique latine, il ne sont établis qu’à Buenos Aires et à México et se rendent de temps en temps en Bolivie ou au Nicaragua. Ils seraient certainement heureux de recevoir des nouvelles différentes de ces pays de la part de sources locales. Le bureau de coordination doit être un lieu de contact fixe pour les correspondants suisses.
- Les organisations d’envoi doivent fournir les adresses des bureaux de coordination aux médias suisses les plus importants. Lorsque des troubles politiques ou des catastrophes naturelles se produisent, ces médias ont besoin d’informations locales. Le bureau de coordination peut être un lieu de contact avant que les journalistes se rendent sur place.
- Par le biais de journalistes nationaux et internationaux dans le pays, le(la) coordinateur(trice) a parfois accès à des informations différentes de celles que s’échangent d’ordinaire les représentants des ONG internationales ou des bureaux de la coopération internationale. Ces relations peuvent aider le(la) coordinateur(trice) à se faire une image plus large du pays et à être un bon contact pour des journalistes suisses.

22. Les adieux

Préparation des coopérant(e)s et des organisations partenaires à la fin de l'affectation

Soudain, le moment arrive : l'affectation s'achève. Les réactions peuvent varier : la satisfaction, le regret, le soulagement et même la peur du changement. Un(e) coopérant(e) éprouve parfois des difficultés à se séparer d'un projet qui, justement maintenant, au bout de trois ans, se trouve dans sa meilleure phase. Ou bien elle se soucie de son avenir en Suisse.

Le(la) coordinateur(trice) doit rendre visite au(à la) coopérante six mois avant la fin de l'affectation pour faire une évaluation et débattre de différents aspects.

22.1. Conseils pour la fin de l'affectation

- En principe, vérifier si l'affectation arrive véritablement à son terme ou s'il y a lieu de la prolonger
- Noter les buts qui peuvent encore être atteints avant la fin de l'affectation et ceux qui ne pourront plus l'être
- Élaborer un programme pour les six derniers mois
- Discussion au sujet de l'évaluation finale
- Définir la date de finalisation de l'affectation et en informer l'organisation partenaire
- Le(la) coopérant(e) doit être encouragé à résumer ses expériences et les connaissances qu'il a acquises, soit par l'élaboration d'un manuel, soit par la préparation de matériel didactique ou encore par une analyse approfondie. Cela permet à l'organisation partenaire de disposer de quelque chose de tangible et d'applicable après le départ du(de la) coopérant(e)
- Vérifier comment se déroulera le scénario définitif de la remise du(de la) coopérant(e), qui avait été planifié dès le début
- Vérifier la possibilité de recommander à l'organisation partenaire de présenter une demande pour que des personnels locaux reprennent le travail du(de la) coopérant(e)
- Conseiller le(la) coopérant(e) à se préparer au changement en Suisse (se reporter au prochain chapitre)

23. Le retour

Préparation des coopérant(e)s et du(de la) coordinateur(trice) pour le retour en Suisse

Je le vis dans ma chair. Après avoir passé des décennies à l'étranger, je suis rentrée en Suisse fin 2004. Mon retour a coïncidé avec le début de l'hiver. Tout est sombre, personne ne semble avoir de temps à soi. Parfois tout est réel et clair puis, soudain, se produit une contorsion, une tangente, et tout est différent, confus : une zone grise. C'est évident : l'époque qui précède Noël dans la rue Bahnhofstrasse à Zurich n'a que très peu à voir avec les paysannes du nord du Nicaragua. J'ai cru que je pouvais gérer ces contrastes, pour les avoir vécus pendant tant d'années. Mais le retour définitif et la nécessité de s'adapter à la Suisse font éprouver des sentiments différents que ceux que l'on a lorsque l'on n'est que de passage. Ce n'est pas la même chose de partir vivre dans un autre pays que de rentrer dans son pays d'origine. Il semblerait que certains collègues soient presque jaloux du travail que je réalisais dans le Sud, mais pas véritablement intéressés. D'autres coopérant(e)s ont vécu les mêmes choses à leur retour: Soudain, l'énergie vitale fait défaut, on prend du poids ou on perd ses cheveux. Personnellement, ce manuel m'a aidée à résumer mon chapitre de vie en tant que coordinatrice au Nicaragua. J'ai l'impression que ce qui importe, c'est de savoir trouver une continuité – un fil rouge qui s'étire le long de ma vie. Avec le retour en Suisse, les amis de l'environnement d'UNITÉ me sont devenus plus importants. La nature a acquis une grande signification pour moi. Dans ce monde global, non seulement les logiciels sont les mêmes mais encore, au dehors, le soleil et les étoiles sont pareils partout et les fleurs et les arbres sont faits de la même matière, bien que leur odeur soit différente et que leurs silhouettes ne suivent pas les mêmes contours. Mon corps aussi reste le même, malgré le changement de nourriture. Marcher, faire du yoga, pratiquer les respirations, cela peut se faire aussi bien ici que sous les tropiques. Autant de pas franchis chaque jour pour gagner du terrain..

La préparation des coopérant(e)s et des coordinateurs(trices) à leur retour en Suisse devrait être considérée de la même manière que leur départ. On n'accorde pas toujours l'importance suffisante à cette étape, car on suppose que la personne retourne d'où elle vient et que cela ne requiert pas une réflexion spéciale. Mais les paroles de l'écrivain uruguayen Mario Benedetti s'appliquent bien à la situation : "De l'exil jamais je ne suis revenu". De fait, il ne s'agit pas d'un retour mais d'un nouveau départ. La difficulté que la personne aura à se réadapter dépendra certainement du nombre d'années qu'elle a passé à l'étranger. En deux ans, la famille et l'environnement des collègues ne changent pas beaucoup ; mais, après cinq ou huit ans, c'est autre chose. De même que pour le départ, l'âme reste encore attachée pendant de longs mois au pays d'affectation. Les mêmes facteurs de stress mentionnés au chapitre 18 sont présents.

23.1. Conseils pour le retour en Suisse

- La préparation au retour doit commencer six mois avant
- Six mois avant, vérifier les points suivants :
 - suffisamment d'argent pour la réinsertion,
 - logement assuré pour les premiers temps,
 - un travail : le réseau de recherche régionale (RAV) qui a des antennes dans toutes les villes peut apporter une aide en ce sens. Il dispose d'une page Web,
 - un réseau social.
- Préparer l'évaluation finale avec l'organisation partenaire et la coordination
- La fin de l'affectation et du projet doit être marquée par un événement spécial : la remise officielle à une personne locale, le don d'un manuel
- Il est important de prendre congé du projet, des collaborateurs et du groupe-cible en organisant une fête, un cocktail ou un rituel
- Entreprendre un dernier voyage ou faire quelque chose qu'on n'a jamais eu le temps de faire pendant toute la durée de l'affectation
- Prendre des notes sur les différences entre les gens du pays et les gens qui vivent en Suisse. Qu'est-ce qui m'attend ? Ces notes s'avèreront utiles lorsqu'elles seront comparées à la réalité que l'on trouvera au retour
- Faire en sorte d'être attendu à l'aéroport : c'est agréable de savoir qu'on est bienvenu
- De même que lors du départ, il est très important de se donner le temps de vraiment arriver
- Admettre que des difficultés peuvent être rencontrées et, le cas échéant, rechercher une aide professionnelle
- Certaines organisations d'envoi organisent des séminaires pour les coopérant(e)s qui rentrent. CINFO dispense des cours spécialisés en la matière (www.cinfo.ch).

24. Remise de la coordination

Étapes importantes de la remise de la coordination

Notre bureau de Managua est géré par deux personnes, une personne venant de Suisse et une du Nicaragua. Quand j'ai expliqué à mon successeur le travail qui l'attendait et que j'ai résumé les points positifs et ce qui rendait ce poste difficile, il savait que la présence de Mila Incer, la coordinatrice nicaraguayenne, était fondamentale pour lui. Elle seule pouvait garantir une remise sans frictions et lui offrir un vrai soutien.

Chaque chapitre de ce manuel est conçu comme un rapport qui a pour but de professionnaliser et de faciliter la remise des commandes de la coordination à une nouvelle personne. Les check-lists et les conseils contenus ici peuvent être adaptés à chaque pays, ordonnés de manière différente et imprimés. De cette manière, chaque nouveau coordinateur ou nouvelle coordinatrice peut disposer d'une large description de ses nouvelles tâches. Voici les derniers conseils pour la remise.

24.1. Conseils pour la remise

- Élaborer une check-list pour la remise :
 - clefs,
 - comptes bancaires, nouvelles signatures,
 - remise des documents signalés au chapitre 2 —contacts, adresses de secours, documents concernant chaque coopérant(e),
 - inscription et présentation aux entités gouvernementales concernées.
- Rendre visite à tous les coopérant(e)s du pays ; le successeur doit prendre personnellement contact avec chacun d'entre eux
- Présentation du successeur aux amis, aux personnalités de la sphère politique, aux représentants d'Églises, de la police ou de l'armée
- Échange informel (il peut facilement avoir lieu pendant les voyages et en attendant d'être reçus aux entretiens demandés)
- Prendre congé du bureau, des collaborateurs, des coopérant(e)s et présenter le nouveau coordinateur ou coordinatrice au cours d'une fête, d'un apéritif, d'un rituel
- Pour l'arrivée du nouveau coordinateur ou coordinatrice, utiliser la même check-list que pour l'arrivée des coopérant(e)s (se reporter au chapitre 7)
- Pour le retour de l'ancien(ne) coordinateur(trice), utiliser les mêmes conseils que pour le retour des coopérant(e)s (se reporter au chapitre précédent)

25. Coopération para échange de personnes - documents

Les liens électroniques suivantes d'Unité donnent une ***vue d'ensemble sur la coopération para échange de personnes***

Portrait: Qui est UNITÉ?

L'échange de personnes entre le Nord et le Sud: une coopération à visage humain

http://www.unite-ch.org/fs_portrait_f.htm

<http://www.unite-ch.org/Diverse/PEZA%20frz.rtf>

L'échange de personnes dans la coopération au développement:
une contribution actuelle à la coopération internationale

<http://www.unite-ch.org/Diverse/UNITE-Basis-Paper%20FR%20def.doc>

<http://www.unite-ch.org/Diverse/UNITE%20Basis-Paper%20%20Anhang%20frz%201-2-3.doc>

Mehrwert der personellen Entwicklungszusammenarbeit, Vortrag vom Direktor de DEZA,
Botschafter Walter Fust

La plus-value de la coopération par échange de personnes pour les acteurs étatiques,
conférence de l'Ambassadeur Walter Fust, DDC (français)

El plusvalor del intercambio de personas en la cooperación internacional para actores estatales,
Palabras del Embajador Walter Fust, Director COSUDE (spanisch)

Deutsch: <http://www.unite-ch.org/Diverse/Fust%20dt.pdf>

Français: <http://www.unite-ch.org/Diverse/FUST%20FR.doc>

Español: <http://www.unite-ch.org/Diverse/FUST%20ESP.doc>

« Le coeur de la coopération c'est l'échange »

Interview avec Armand Heiniger, président d'Unité

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/fran%E7ais/Unite%20Heiniger%20F%20def.doc>

International Forum on Development Service

<http://www.forum-ids.org/>

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Added%20value%20final%20report.pdf>

« Innovation et synergie, deux impératifs du volontariat dans la coopération internationale »,
Interview avec Martin Schreiber, Rencontre Oslo, 2005

<http://www.unite-ch.org/Diverse/UniteMartinSchreiberFrancaisVD%20rev151204.doc>

Echanger et changer ... ici et maintenant: L'impact d'engagement des volontaires E-CH (FSF) de
retour (1982 - 1996) sur la société Suisse

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/fran%E7ais/Etude-C-Furrer-Vol-de-retour.pdf>

Outres documents dans les archives de la Homepage de Unité:

http://www.unite-ch.org/Diverse/tx_docindex_Archiv.html

Les liens électroniques suivantes d'Unité donnent une vue d'ensemble sur le theme de **Partenariat de la coopération para échange de personnes**

Grundwerte einer Partnerschaft, Unité

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/PARTNERSCHAFT%20Grunds%E4tze%20-%20Parameter%20kurz.doc>

Partneriat: E-Changer et le Brésil:

Par Beat Wehrli (en allemand)

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/espa%F1ol/Partnerschaft%20Brasilien.doc>

Rapport annuel du Brésil (en portugais)

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/espa%F1ol/Partnerschaft%20Brasilien2.pdf>

Partnership - criterias (International Forum on Development Services)(en anglais)

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/IVSO%20partnership.pdf>

Partneriat: littérature selectionée

<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Partnerschaft%20Literatur.doc>

26. Bibliographie

- 1) Rahmenabkommen 2005 - 2008 DEZA - UNITÉ:
 - deutsch: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_g.htm (nur für UNITÉ-Mitglieder)
 - français: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_f.htm (seulement membres d'UNITÉ)
- 2) UNITÉ-Leitlinien für Koordinationen (Einzeleinsätze), UNITÉ 2004:
 deutsch: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_g.htm (nur für UNITÉ-Mitglieder)
 français: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_f.htm (seulement membres d'UNITÉ)
 español: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_s.htm (unicamente para miembros de UNITÉ)
- 3) Guía de evaluación de contrapartes (COVOSU), Cochabamba 2003:
 español: http://unite-ch.org/form-download/fs_download_priv_s.htm (unicamente miembros UNITE)
- 4) Partnerschaft zwischen Wunschdenken und Wirklichkeit /
 Partenariat entre désir et réalité (resumen español / english summary): Denis Cattin /
 Martin Schreiber - UNITÉ, Basel/Bâle 2002:
http://unite-ch.org/Partenariat/tx_docindex_Partenariat.html
- 5) Leitfaden für Informationsarbeit von Fachleuten in der internationalen Zusammenarbeit /
 Guía elemental del trabajo de información para los/las cooperantes / Guide élémentaire
 du travail d'information à l'usage des coopérant(e)s: Sergio Ferrari (E-Changer / UNITÉ),
 Freiburg / Basel 1997: http://www.unite-ch.org/Diverse/tx_docindex_Archiv.html (Sektion:
 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT - SENSIBILISATION - SENSIBILIZACIÓN)
- 6) Frauenweisheit, Frauenkörper, von Christiane Northrup, M.D., ZABERT SANDMANN
 Verlag <http://www.drnorthrup.com/>
- 7) Aus Günther Gugel/Uli Jäger: Gewalt muß nicht sein. Eine Einführung in
 friedenspädagogisches Denken und Handeln. Tübingen 1995, S. 76 ff
http://www.learn-line.nrw.de/angebote/umweltgesundheit/medio/hinter/in_konflikt.htm
- 8) Die neue Medizin der Emotionen: Stress, Angst, Depression: Gesund werden ohne
 Medikamente: David Servan Schreiber: <http://www.servan-schreiber.com/ddss/>
- 9) Wo es keinen Arzt gibt, David Werner,
 Deutsch: http://reisebuch.de/specials/praxis/wo_es_keinen_arzt_gibt-112.html
 English: Where there is no doctor <http://www.knowprose.com/node/1095> (online, no cost)
 Französisch: Là où il n'y pas de docteur <http://www.afriLivres.com/index.asp?navig=livre&no=1346>
 Español: Donde no hay doctor <http://www.healthwrights.org/publications.htm>

Information relative aux affectations

- 10) Información para Cooperantes en Centroamérica / Informationen für Fachleute in Zentralamerika: Elsbeth Horbaty (COCAM-UNITÉ), Managua 2002 http://unite-ch.org/Diverse/tx_docindex_Archiv.html (Sektion: BILDUNG/PREPARACIÓN - FORMATION/PREPARATION - FORMACIÓN/PREPARACIÓN)
- 11) Información para Cooperantes en Uruguay / Information pour les coopérant(e)s en Uruguay: Nicole Champion / Jorge Vicente (GVOM); Lausanne / Montevideo 2002: http://unite-ch.org/Diverse/tx_docindex_Archiv.html (Sektion: BILDUNG/PREPARACIÓN - FORMATION/PREPARATION - FORMACIÓN/PREPARACIÓN)
- 12) Information pour de cooperants a Tanzania: Marianne + Giovanni Cagnoli, Coordination Interteam, Mwanza Tansania, 2006 (en allemand) <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Tansania%20Merkblatt.doc>
- 13) Information pour de cooperants a Namibia: Ernst Engler, Coordination Interteam, Windhoek, Namibia 2005, <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/Namibia%20Merkblatt.doc> (en allemand)
- 14) Introduction au Brésil: Beat (Tuto) Wehrli, Coordination E-Changer Sao Paulo, Brasilien, 2005 (en portugais) <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/espaf1ol/Einf%FCchung%20Brasilien.pdf>
- 15) Pidgin-English (en anglais) <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/4%20Pidgin%20English.pdf>
- 16) Littérature pour l’Afrique (Mission 21)(en allemand)
Afrika realistisch darstellen (Mission 21)
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/1%20Afrika%20realistisch%20darstellen.pdf>
Afrika in Medien und Schulbüchern (en allemand)
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/2%20Afrika%20in%20Medien%20und%20Schulb%FCchern.pdf>
Literaturhinweise (en allemand)
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/3%20Afrika%20Literaturhinweise.doc>
 Le Cameroon
 Klima, Infrastructure and Littérature (en allemand)
<http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/5%20Kamerun%20-%20Hinweise%20auf%20Klima,%20Infrastruktur,%20Literatur.doc>
 Presbyterian Church in Cameroon (en anglais)
 - <http://www.unite-ch.org/Diverse/Archiv/deutsch/6%20Presbyterian%20Church%20in%20Cameroon%20-%20Geschichte,%20Literatur,%20Organigramm%20.doc>