

l'opposé, les expatriés qui échouent dans leur travail ont été décrits comme suit par un responsable bolivien: «[Ce sont des gens] qui se plaignent constamment de l'absence de ressources et du manque d'engagement de la part des nationaux, mais qui, dans leur rôle de conseillers, se contentent de se croiser les bras et d'attendre que les nationaux viennent leur poser des questions et se donnent rarement la peine d'entrer en contact avec leurs collègues du pays d'accueil». Cette aptitude clé est associée au sens de l'initiative et à la persévérance, dont les antonymes sont la passivité et la réactivité.

### **La modestie**

Dans le contexte des collaborations N-S, qui visent l'acquisition de compétences par les nationaux et le renforcement institutionnel, la modestie signifie que le collaborateur du Nord ne ressent pas constamment le besoin qu'on reconnaisse ses compétences ou son rendement. Comme un bon entraîneur sportif, le conseiller modeste tire sa vraie satisfaction professionnelle de ce qu'il fait pour aider les nationaux à progresser sur le plan professionnel. Cela peut nécessiter entre autres que les collègues du pays d'accueil soient félicités pour un résultat dont le conseiller est peut-être le principal responsable. Trop d'experts expatriés se sentent obligés de contrôler les événements pour se mettre en évidence, une pratique qui a peu de chances de contribuer à l'acquisition des compétences par les collègues nationaux et à leur confiance en soi.

### **L'intégrité personnelle**

Un des principaux facteurs mentionnés par les nationaux pour expliquer l'échec des collaborateurs du Nord est le manque d'intégrité personnelle. Il arrive trop souvent que la vraie motivation des expatriés ne soit celle qu'ils disent. Les conseillers inefficaces sont accusés de ne penser qu'à eux-mêmes et de poursuivre avant tout leurs propres intérêts. Par exemple, on a jugé qu'un conseiller au Ghana agissait de façon trop autonome afin de «bien paraître» aux yeux de l'agence d'exécution qui l'avait envoyé. L'intégrité personnelle commande des comportements et des décisions qui sont dans l'intérêt des bénéficiaires du projet et de ses responsables nationaux.