

doc
CA1
EA453
96I51
FRE



Dimensions interpersonnelles et culturelles de l'aide canadienne au développement en Égypte

Daniel J. Kealey, Ph.D.



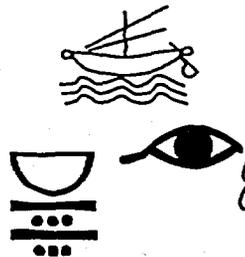
Étude commandée par
la Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient
de l'Agence canadienne de développement international

et éditée par
le Centre d'apprentissage interculturel
de l'Institut canadien du service extérieur

CA1 EA453 96151
.63744115(F)

Dimensions interpersonnelles et culturelles de l'aide canadienne au développement en Égypte

Daniel J. Kealey, Ph.D.



Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

JUL 27 2005

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

Étude commandée par
la Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient
de l'Agence canadienne de développement international

et éditée par
le Centre d'apprentissage interculturel
de l'Institut canadien du service extérieur

Traduit de l'anglais

16 837248

Table des matières

Avertissement	4
Remerciements	5
Avant-propos	6
Rapport-synthèse : Résumé des principaux résultats de l'étude	7
Introduction	11
Méthodologie	13
Principaux résultats de l'étude	16
Conclusion	28
Premier rapport : Le conseiller technique en Égypte : un profil empirique du conseiller efficace	31
Introduction	35
Les indicateurs de réussite : Que font les conseillers efficaces en Égypte?	37
Un profil des compétences et des connaissances requis pour être efficace en Égypte	40
Le défi de l'évaluation	48
Conclusion	50

Deuxième rapport : Perceptions du développement :	
ACDI, AEC, Égyptiens, conseillers, conjointes	
(Résultats du questionnaire)	55
Introduction	59
Problèmes de mise en oeuvre des projets	62
Vivre et travailler en Égypte	68
L'efficacité professionnelle	73
Recommandations	77
Conclusion	81
Troisième rapport : L'expérience des individus et des groupes en Égypte	
(Résultats des entrevues)	87
Introduction	91
Survol des principaux aspects de la question	92
Principales observations : les points de vue des différents partenaires ...	100
Conclusions et recommandations	109
Liste des annexes :	
Annexe A - Les instruments de recherche	117
Annexe B - La liste des participants à l'étude	135

Avertissement

Ce document présente les résultats d'une étude spéciale. Les résultats, les conclusions et les recommandations concrètes qui en découlent sont tous tirés des données réunies dans le cadre de cette étude. Les opinions exprimées dans ce document ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ou du Gouvernement du Canada.



Remerciements

Je tiens à remercier deux collègues pour le soutien et l'enthousiasme qu'elles ont apportés à ce projet. Cathy Blacklock s'est chargée de la gestion et de l'analyse de la volumineuse base de données que nous avons constituée au cours de notre étude, a réalisé des entrevues avec des conseillers rentrés au Canada et avec leurs conjointes et a rédigé des rapports résumant les résultats des entrevues. Pour sa part, Mariam Ahmed a organisé la collecte des données en Égypte, a réalisé les entrevues avec les gestionnaires égyptiens et a rédigé un rapport résumant les résultats de ces entrevues.

À l'ACDI, j'ai bénéficié d'un appui de tous les instants et des encouragements constants de Marilyn Cayer, de la Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient, et de Kate Preston, du Centre de formation interculturelle. L'intérêt manifesté par le personnel de l'ACDI et l'Ambassade du Canada au Caire, l'unité d'appui sur le terrain, et Sana Hafez, coordonnatrice du Programme d'orientation et d'intégration terrain (POINT), n'avait d'égal que le soutien extrêmement précieux qu'ils m'ont accordé. Je suis redevable aussi à toutes les personnes qui ont répondu aux questionnaires et se sont prêtées aux entrevues, aussi bien au Canada qu'en Égypte. Enfin, je dois souligner l'intérêt et l'esprit d'ouverture réels avec lesquels les gestionnaires des agences d'exécution canadiennes (AEC) et les gestionnaires égyptiens ont réagi à notre enquête.

Je tiens à remercier également Hugh Ballem et Lise Arvisais pour leur collaboration à l'adaptation française de la présente étude et à son édition.



*Dimensions interpersonnelles et culturelles
de l'aide canadienne
au développement en Égypte*

Rapport-synthèse
Résumé des principaux résultats de l'étude



Daniel J. Kealey, Ph.D.
1996

Étude commandée par
la Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient
de l'Agence canadienne de développement international

et éditée par
le Centre d'apprentissage interculturel
de l'Institut canadien du service extérieur

Traduit de l'anglais

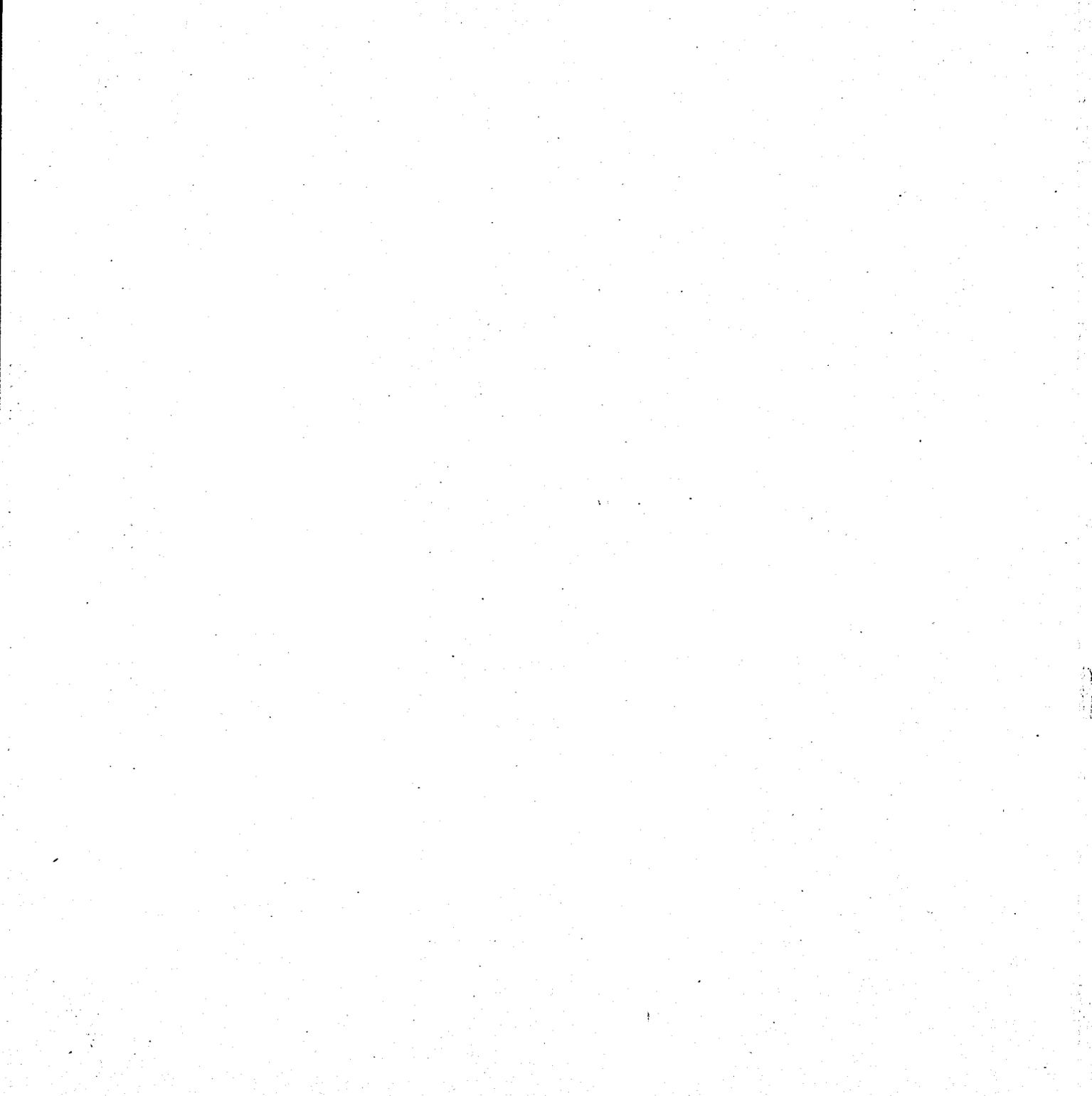
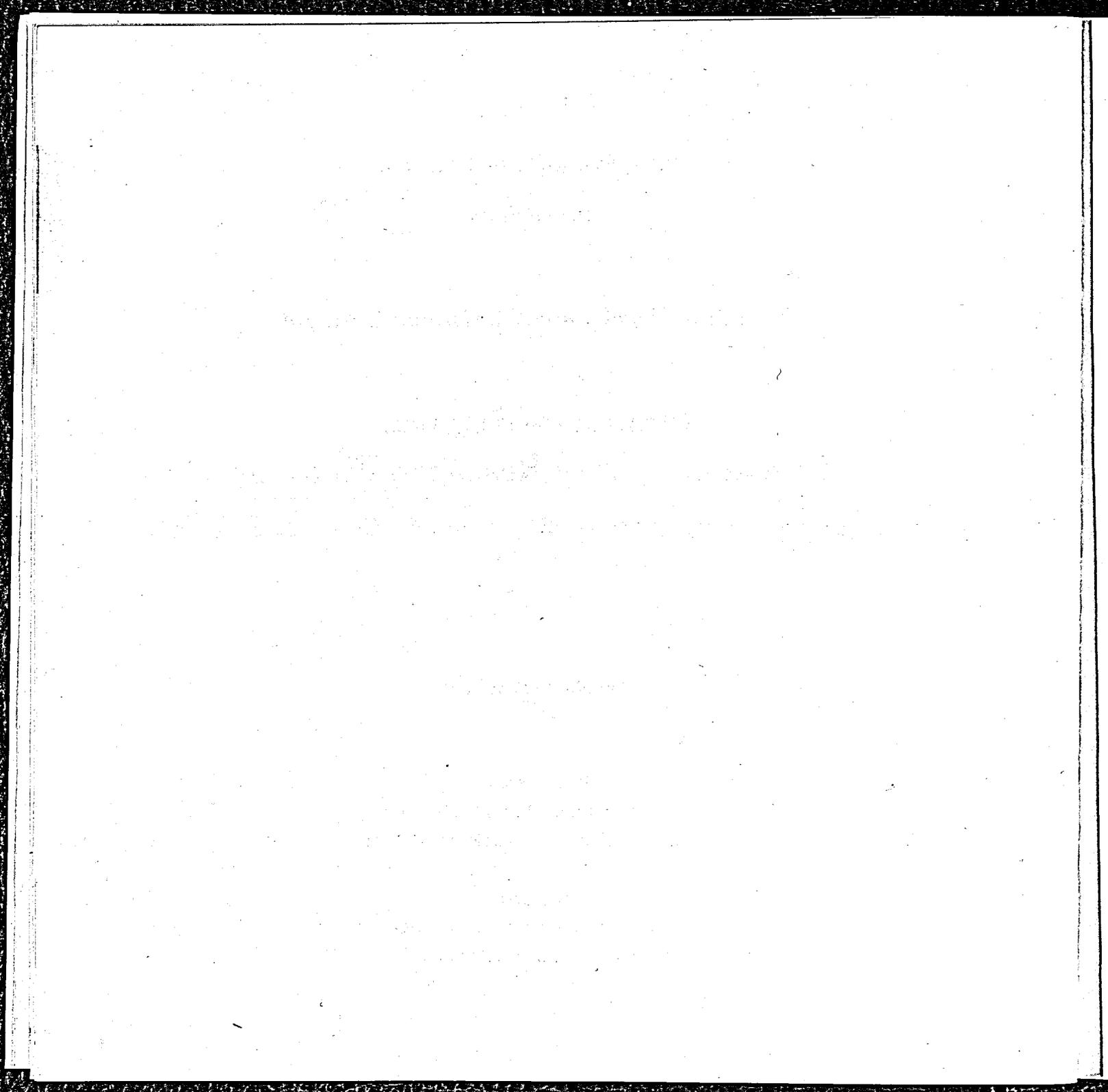


Table des matières

Introduction	11
Méthodologie	13
Étude des dossiers	13
Questionnaires	13
Entrevues	14
Évaluations	14
 Principaux résultats de l'étude	 16
Préambule	16
Un manque de confiance et de communication	17
La gestion des projets de développement	18
L'isolement	20
L'efficacité des conseillers techniques canadiens	20
La nécessité d'une sélection des conseillers en fonction de leur efficacité interculturelle	22
L'importance de la compréhension et de la tolérance	23
L'ACDI et la gestion des projets	24
L'agence d'exécution canadienne (AEC) en tant que partenaire au sein du projet de développement	24
L'établissement des conditions d'une réussite durable	25
Les conseillers en tant qu'agents de changement	26
Le rôle clé des conjointes	27
 Conclusion	 28





Introduction

À l'automne 1993, le Bureau de l'Égypte de l'ACDI, en collaboration avec le Centre de formation interculturelle (anciennement le Centre de préparation des coopérants), a décidé d'entreprendre une étude des dimensions ou des facteurs d'ordre personnel et social qui ont influé sur le projet intégré de mise en valeur des sols et des ressources hydrauliques connu sous le nom de *Integrated Soil and Water Improvement Project* (ISAWIP). L'objectif premier de cette étude était de tirer des leçons susceptibles d'éclairer les activités futures de planification et de mise en oeuvre des projets en Égypte. L'ISAWIP représentait une collaboration canado-égyptienne importante et d'assez longue date, puisque ce projet se déroulait depuis huit ans. Bien que considéré dans l'ensemble comme une réussite, ce projet a été caractérisé par des conflits constants et un climat de méfiance entre les différents partenaires. Il était entendu qu'en entreprenant cette étude spéciale, nous ferions un effort particulier pour comprendre la trajectoire de l'ISAWIP et pour déterminer comment on pourrait assurer une collaboration plus efficace dans le cadre du nouvel exercice de

planification en cours avec le Gouvernement égyptien et les agences d'exécution canadiennes (AEC). Au départ, nous ne devions étudier que l'ISAWIP, mais il a été décidé assez tôt d'élargir l'étude à d'autres projets en cours en Égypte. Les principaux objectifs de notre étude étaient au nombre de trois :

- i) étudier les expériences de vie et de travail des conseillers en Égypte afin de dégager des «leçons» susceptibles d'aider l'ACDI à établir de meilleures relations avec les AEC et le Gouvernement égyptien, dans le but d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement;
- ii) dresser un profil empirique du conseiller efficace en développement en Égypte;
- iii) recueillir de manière systématique les opinions des individus et des groupes différents au sujet de la planification et la réalisation des projets d'assistance technique canadienne en Égypte.

L'étude visait avant tout une meilleure compréhension des dimensions personnelles et interpersonnelles de la réussite des projets. Notre propos n'était pas d'évaluer la réussite

technique ou les retombées des projets en Égypte, mais plutôt de recueillir des informations sur les facteurs d'ordre personnel et social qui pourraient influencer sur la planification des projets en Égypte à l'avenir.



Méthodologie

Notre travail a consisté dans un premier temps à préparer des questionnaires et à réaliser des entrevues au Canada et en Égypte. Nous avons réalisé en tout 94 entrevues (44 en Égypte et 50 au Canada) et les participants à l'étude ont rempli au-delà de 150 questionnaires. L'étude a porté en premier lieu sur le projet ISAWIP, mais des membres du personnel de tous les autres projets de l'ACDI en Égypte y ont également participé. Les personnes interrogées constituent un échantillon représentatif de l'ensemble du personnel associé à la réalisation, à la gestion et (ou) au suivi des projets en Égypte au cours des dernières années.

Voici quelques précisions quant à la méthodologie que nous avons employée pour réaliser cette étude spéciale.

Étude des dossiers

Le dépôt central des dossiers contient plus de 100 dossiers documentant les activités de planification et de mise en oeuvre de l'ISAWIP. Nous avons examiné ces dossiers, y compris les

rapports de vérification et d'évaluation, dans le but de déterminer quelles étaient les phases difficiles des projets, comment les projets ont évolué et de quelle manière les problèmes ont été résolus.

Questionnaires (voir l'Annexe A)

Nous avons préparé trois questionnaires pour recueillir des données uniformisées et complètes sur les facteurs clés associés à la réussite et à l'échec des projets en Égypte. Les questionnaires portaient les titres suivants :

- *Dimensions interpersonnelles et culturelles de l'aide au développement* (questionnaire destiné aux agents de l'ACDI et aux gestionnaires des AEC);
- *Vivre et travailler à l'étranger : Questionnaire de suivi à l'intention du personnel sur le terrain* (questionnaire destiné aux conseillers qui ont travaillé en Égypte et à leurs conjointes);

- *Questionnaire d'enquête sur le terrain* (destiné aux Égyptiens qui ont collaboré aux projets à titre de gestionnaires ou de membres du personnel).

Les questionnaires cherchaient spécifiquement à faire ressortir les principales dimensions personnelles et culturelles qui contribuent à la réussite ou à l'échec des projets, dont :

- les difficultés d'adaptation en Égypte vécues par les conseillers et leurs familles;
- les obstacles interpersonnels et culturels à une collaboration efficace avec les Égyptiens;
- les habitudes et les pratiques des Canadiens qui rendent difficile l'établissement de relations de collaboration avec les Égyptiens;
- les habitudes et les pratiques des Égyptiens qui rendent l'établissement de relations de collaboration avec les Canadiens difficile;
- les coutumes, les traditions et les comportements tant personnels que professionnels qui facilitent l'établissement de relations de collaboration efficaces entre les Égyptiens et les Canadiens.

Entrevues

(voir l'Annexe B pour la liste des participants à l'étude)

Nous avons réalisé des entrevues portant sur différents aspects de la vie et du travail en Égypte auprès de membres des groupes suivants :

- les gestionnaires de l'ACDI et les spécialistes sectoriels;
- le personnel du Gouvernement égyptien;
- le personnel de l'ambassade;
- le personnel des AEC (gestionnaires au Canada, conseillers sur le terrain et leurs conjointes);
- les Égyptiens membres du personnel et gestionnaires des projets;
- les consultants (vérificateurs, agents de suivi, évaluateurs ...).

Évaluations

Nous avons cherché à identifier des conseillers en Égypte qui ont été très efficaces et qui ont réussi à établir de bonnes relations avec les Égyptiens ainsi qu'un certain nombre de conseillers qui ont été plutôt inefficaces. Nous avons non seulement fait des entrevues avec ces conseillers, mais nous leur avons aussi

administré un nouvel outil de sélection, une grille d'évaluation de l'efficacité à l'étranger appelée *Overseas Effectiveness Inventory* (Kealey, D., 1993), dans le but de réunir des données qui nous permettraient de dresser un profil empirique du conseiller efficace en Égypte. La grille d'évaluation a été conçue de manière à mesurer les aptitudes et les

connaissances personnelles, sociales et culturelles associées à l'efficacité dans le domaine du développement. Nous avons également demandé à des agents de l'ACDI, à des gestionnaires égyptiens et à quelques autres personnes de nous fournir (dans la plus stricte confidentialité) des évaluations d'efficacité nous permettant d'identifier des conseillers efficaces et inefficaces.



Principaux résultats de l'étude

Préambule

L'analyse des résultats de notre étude spéciale sur les conseillers techniques canadiens en Égypte que nous présentons dans ce document se veut un résumé des principaux aspects de la question et une évaluation des dimensions personnelles et culturelles de l'aide au développement. Compte tenu du grand nombre de personnes qui ont participé à l'étude et de la diversité de leurs fonctions, la diversité non moins grande des perceptions et des opinions exprimées n'est guère surprenante. L'objectif de l'étude était, répétons-le, de nous aider à mieux comprendre les éléments qui doivent être réunis pour que les projets de développement et leur personnel soient efficaces en Égypte, en insistant plus particulièrement sur le rôle des individus et l'influence de leurs interactions sur les résultats obtenus par les projets. Il nous fallait évidemment comprendre jusqu'à un certain point les objectifs techniques des projets, les contraintes et les pressions d'ordre institutionnel et les autres facteurs du genre, mais notre but était surtout de comprendre comment ces facteurs ont influé sur les attitudes et les

comportements des personnes engagées dans la réalisation des projets de développement en Égypte.

Le lecteur désireux de connaître tous les résultats de notre recherche pourra consulter trois autres rapports qui les présentent et les analysent de manière plus approfondie.

Premier rapport : Le conseiller technique en Égypte : un profil empirique du conseiller efficace

Ce rapport présente les compétences, les connaissances et les comportements caractéristiques du conseiller technique très efficace en Égypte tels qu'ils se dégagent de notre étude.

Deuxième rapport : Perceptions du développement : ACDI, AEC, Égyptiens, conseillers et conjointes (résultats du questionnaire)

Ce rapport présente une analyse des réponses aux questions posées pour amener les répondants à préciser les divers facteurs qui influent sur les résultats généraux des projets de développement en Égypte et à en évaluer l'importance relative.

Troisième rapport : L'expérience des individus et des groupes en Égypte (résultats des entrevues)

Ce rapport présente les résultats des entrevues et les réponses aux questions ouvertes incluses dans le questionnaire. Ce volet de

notre étude visait surtout à décrire l'expérience des individus qui ont participé à des projets de l'ACDI en Égypte et à présenter les points de vue des divers partenaires de l'ACDI dans ces projets.

Note :

La présente analyse des principaux résultats porte sur l'ensemble des projets de l'ACDI en cours en Égypte au printemps de 1994. Nous avons cherché à combiner des données dites «dures» (p. ex., des données tirées des évaluations du rendement du personnel) et les opinions des participants; et aussi à présenter quelques conclusions tirées des données recueillies. Nos recommandations quant aux mesures à prendre sont formulées dans les trois rapports susmentionnés.

Principaux résultats

Un manque de confiance et de communication

De manière générale, les Égyptiens étaient très vexés quand ils avaient l'impression que certains conseillers canadiens cherchaient à peine à comprendre les façons de penser et de faire des Égyptiens, essayaient de contrôler le projet et se montraient condescendants à l'égard de leurs partenaires égyptiens. Les Canadiens et les Égyptiens ont de part et d'autre reconnu que l'aptitude à travailler en équipe et à établir de bonnes communications

étaient les facteurs qui contribuaient le plus à la réussite des projets de développement en Égypte; de telles attitudes de la part des conseillers constituaient donc un problème sérieux auquel ni l'une ni l'autre des parties ne s'est attaquée de façon adéquate. Dans le cas de l'ISAWIP, on doit malheureusement constater que les relations entre tous les principaux intervenants du projet ont été caractérisées depuis le début par la méfiance, l'incompréhension et l'incommunication, et que les choses ne se sont guère améliorées par la suite. Bien que la majorité des Égyptiens et des

Canadiens interviewés aient qualifié l'ISAWIP de réussite, on ne peut définitivement pas parler de réussite sur le plan du développement des rapports ou de la transmission durable des compétences et des connaissances. Au contraire, l'expérience de l'ISAWIP a provoqué, aussi bien au Canada qu'en Égypte, de très vifs sentiments de frustration et de méfiance. Dans la mesure où l'établissement de bonnes relations entre le Canada et ses partenaires dans les pays en voie de développement est effectivement un aspect important de la coopération, il faudra sérieusement repenser la planification des projets futurs pour éviter de créer un climat semblable à celui qui a régné au sein de l'ISAWIP. Les trois autres rapports qui font partie de ce rapport-synthèse analysent ce problème de manière plus détaillée et proposent un certain nombre de solutions.

La gestion des projets de développement

La plupart des Égyptiens ont eu l'impression que l'ACDI ne les consultait pas assez lorsqu'il fallait planifier et prendre des décisions. Plusieurs gestionnaires supérieurs ont comparé l'approche de l'USAid à celle de l'ACDI et ont dit préféré l'approche des Américains, qui les traitaient en partenaires égaux.

**Modèle de l'ACDI [A]
(tel que conçu par l'ACDI)**

Degré de contrôle	élevé		Pays donateur Pays d'accueil
	faible		AEC
		faible	élevé

Niveau de partenariat

**Modèle de l'ACDI [B]
(tel que vécu par les Égyptiens)**

Degré de contrôle	élevé	AEC	
	faible	Pays donateur Pays d'accueil	
		faible	élevé

Niveau de partenariat

Ce qu'ils ont dit, en substance, c'est que l'USAid fait une plus grande place à la collaboration et à la consultation, et les Égyptiens se sentent consultés et associés aux prises de décisions. Ils co-gèrent les projets en étroite collaboration avec le gestionnaire résident de l'USAid, et les consultants américains qui travaillent sur différents projets sont dirigés aussi bien par les Égyptiens que par les gestionnaires de l'USAid. Du point de vue des Égyptiens, l'approche de l'USAid leur donne un plus grand sentiment de participation et de contrôle. Par contre, ils ont été frustrés par leur expérience avec l'ACDI, et particulièrement dans le cas de l'ISAWIP. Ils ont eu l'impression que l'AEC les dominait, qu'elle n'a pas cherché à collaborer et qu'elle a abusé de son pouvoir. Dans le système de l'ACDI, les décisions étaient prises et le contrôle était exercé au siège social; l'ACDI était donc perçue comme distante et insuffisamment présente en Égypte pour communiquer avec eux et les aider à diriger et à limiter le pouvoir de l'AEC. Ils ont eu du mal à comprendre comment l'ACDI fonctionnait et ils ont été frustrés de ne pas se sentir associés à part entière à la solution de leurs propres problèmes de développement. Ce qu'il importe de retenir de ces propos, c'est qu'en dépit du fait que l'ACDI se réclame d'un modèle de partenariat semblable à celui de l'USAid pour

planifier et mettre en oeuvre ses projets, on n'est jamais arrivé au point où les Égyptiens avaient le sentiment de faire du partenariat dans le cas de l'ISAWIP. Au contraire, les rôles et les responsabilités ont fini par se brouiller, et l'incapacité de l'ACDI et de ses partenaires à régler les problèmes de gestion du personnel et les problèmes connexes a suscité un climat de méfiance et d'incommunication qui a inévitablement nu à la gestion du projet. Le schéma qui suit se veut une illustration graphique des différences entre le premier modèle tel que conçu par l'ACDI (et souhaité par l'Égypte), et le second modèle tel que vécu par les Égyptiens qui ont participé à l'ISAWIP.

À l'instar de la plupart des pays donateurs, l'ACDI prône un modèle de développement fondé sur le partenariat (modèle A) dans lequel le donateur planifie et contrôle la mise en oeuvre du projet de concert avec le pays hôte (degré de contrôle élevé/niveau de partenariat élevé), et dans lequel l'AEC joue un rôle de soutien et reçoit ses instructions du partenariat de base (degré de contrôle faible/niveau de partenariat élevé). Cependant, dans le cas de l'ISAWIP, ce que les Égyptiens ont vécu (modèle B) était tout à fait le contraire de ce qui était voulu par l'ACDI. Pour eux, c'est l'AEC qui exerçait le contrôle et qui ne collaborait pas

(degré de contrôle élevé/niveau de partenariat faible), tandis que l'ACDI et la partie égyptienne n'exerçaient pas le contrôle et sont restées distantes l'une de l'autre (degré de contrôle faible/niveau de partenariat faible).

Notons qu'on n'a pas fait le même reproche à l'*Egyptian Electrical Authority Project* où les gestionnaires égyptiens, qui se sont sentis associés aux travaux dès le début, ont déclaré que cette collaboration presque immédiate avec l'ACDI et l'AEC avait été la clé de la réussite de leur projet.

L'isolement

L'établissement de relations extra-professionnelles a été décrit aussi bien par les Canadiens que par les Égyptiens comme un élément absolument essentiel à la réussite des projets, et pourtant, les interactions entre Canadiens et Égyptiens à l'extérieur du travail sont restées minimales. Le niveau des interactions a varié selon le projet et l'endroit, mais les Canadiens ont généralement été perçus par les Égyptiens comme distants, et bon nombre de Canadiens ont reconnu que le caractère limité de leur participation à la société égyptienne les a empêché de mieux connaître l'Égypte et sa culture. Le fait d'habiter El Maadi, une banlieue

du Caire où vivent la majorité des expatriés, n'a sûrement pas favorisé les contacts entre Canadiens et Égyptiens. Il est clair que les Canadiens et les Égyptiens doivent faire de plus grands efforts pour se rencontrer en dehors du travail. Si ces contacts ne se font pas, un climat d'incompréhension et de méfiance a tendance à s'installer de part et d'autre, ce qui compromet la réussite des projets en général, et la transmission des compétences et des connaissances en particulier.

L'efficacité des conseillers techniques canadiens

L'efficacité des conseillers a été évaluée selon une échelle de 1 à 10 (1 = très inefficace, 10 = très efficace), et chaque conseiller a été évalué par au moins 6 gestionnaires de l'ACDI et du Gouvernement égyptien. L'analyse des résultats obtenus pour les 39 conseillers canadiens dont l'efficacité en Égypte a été évaluée aussi bien par les gestionnaires de l'ACDI que par leurs collègues et leurs superviseurs égyptiens permet de les regrouper en trois catégories.

Groupe n° 1 (30 %) : conseillers très efficaces

Ces Canadiens ont obtenu des cotes de 8 à 10 (de tous les évaluateurs) en ce qui concerne

leur aptitude à établir des relations de travail efficaces avec leurs collègues égyptiens et à transmettre leurs compétences et leurs connaissances.

Groupe n° 2 (44 %) : conseillers moyennement efficaces

La cote d'efficacité moyenne de ces conseillers était de 5 à 7, mais tous ont reçu des cotes allant de la plus basse à la plus élevée. Étant donné cette variabilité, il est difficile de savoir si leur présence en Égypte a réellement eu un impact sur les individus et les organismes avec lesquels ils ont travaillé. Les membres de ce groupe semblent avoir gagné le respect de certains Égyptiens et à s'en aliéner d'autres.

Groupe n° 3 (26 %) : conseillers inefficaces et perturbateurs

Les conseillers de ce dernier groupe se sont vus attribuer des cotes de 4 ou moins; d'après les commentaires faits par les évaluateurs, ces conseillers ont été non seulement inefficaces; ils ont aussi été carrément perturbateurs, et ils ont souvent manqué de respect envers leurs collègues égyptiens.

Si l'on compare ces résultats aux résultats d'une étude sur les conseillers canadiens travaillant dans 20 pays en voie de développement publiée par l'ACDI en 1990

(voir Kealey, D., *L'efficacité interculturelle*, ACDI, 1990), on constate que la proportion des conseillers canadiens cotés comme très efficaces est plus forte en Égypte (30 %) que dans l'ensemble des autres pays étudiés (20 %). Par contre, le pourcentage (26 %) des conseillers canadiens en Égypte jugés à la fois inefficaces et perturbateurs est nettement plus élevé que le pourcentage (15 %) des conseillers placés dans cette catégorie lors de l'étude de 1990.

Soulignons qu'il y a une différence entre l'évaluation de l'efficacité du personnel d'aide technique et l'évaluation de l'impact des projets d'assistance technique. La présence de conseillers techniques très efficaces n'est pas en soi un gage de réussite d'un projet d'assistance technique dans son ensemble, surtout sur le plan du développement durable des institutions. Les conseillers individuels ne peuvent avoir tout au plus qu'un impact limité si les organisations n'investissent pas dans le développement des ressources humaines et le changement organisationnel, et si elles ne mettent pas en place les conditions et les mesures incitatives nécessaires pour atteindre les objectifs des projets de développement. Il n'en demeure pas moins essentiel de recruter des conseillers efficaces, car ils représentent les

pierres d'assises des relations harmonieuses nécessaires à un travail de développement efficace.

La nécessité d'une sélection des conseillers en fonction de leur efficacité interculturelle

Les personnes interviewées ont été unanimes à estimer qu'un conseiller étranger devait posséder un certain nombre d'aptitudes non techniques pour être efficace en Égypte. Cependant, d'après les données que nous avons recueillies, les conseillers n'ont pas été rigoureusement sélectionnés en fonction de leurs aptitudes et attitudes personnelles et de leurs capacités d'adaptation, exception faite peut-être du projet de la *Egyptian Electrical Authority*. On ne doit pas s'étonner outre mesure dans ces circonstances que 26 % des conseillers en poste en Égypte étaient non seulement inefficaces mais aussi perturbateurs et irrespectueux. Il s'agit certes d'une minorité des conseillers, mais d'une minorité qui a contribué à la méfiance et à l'incompréhension qui ont plané sur les projets.

Dans le domaine du recrutement du personnel destiné aux projets internationaux, on a longtemps pensé que les meilleures personnes à

envoyer dans un pays étranger étaient d'anciens ressortissants du pays en question. Ce n'est pas ce qui ressort de notre étude en ce qui concerne les Canadiens d'origine égyptienne, qui doivent au contraire surmonter des obstacles particuliers pour se faire accepter par leurs collègues égyptiens et pour travailler efficacement avec eux. Par exemple, il arrive souvent que les Égyptiens locaux en veuillent aux experts égypto-canadiens parce qu'ils acceptent mal qu'on accorde un statut social et économique plus élevé à des gens qu'ils ne considèrent pas comme «meilleurs» qu'eux. De plus, les Égypto-Canadiens qui retournent en Égypte sont souvent très frustrés tant personnellement que professionnellement par les conditions locales, et ils tolèrent mal les pratiques professionnelles et les coutumes égyptiennes qu'ils jugent encombrantes et inefficaces. Notre étude des conseillers en Égypte nous amène à conclure qu'il est sans doute plus difficile pour un Égypto-Canadien de réussir en Égypte que pour des Canadiens qui ne sont pas d'origine égyptienne. D'où l'importance d'appliquer le plus rigoureusement possible le profil des compétences et des connaissances décrit dans le premier rapport lorsqu'on envisage d'envoyer d'autres conseillers égypto-canadiens en Égypte.

Les résultats de notre étude indiquent que la sélection du conseiller canadien est d'une importance capitale pour la réussite du projet de développement, mais qu'il en est de même pour le choix du collègue égyptien. C'est ce qu'ont reconnu les Canadiens comme les Égyptiens, et beaucoup de gestionnaires égyptiens ont dit vouloir jouer un rôle plus actif dans la sélection du personnel canadien appelé à travailler en Égypte.

L'importance de la compréhension et de la tolérance

La plupart des Canadiens ne possédaient pas le degré de compréhension et de tolérance à l'égard des coutumes, des valeurs et des pratiques locales qu'il leur aurait fallu pour être efficaces dans la culture égyptienne, même s'ils ont indiqué que leur expérience en Égypte a été assez satisfaisante pour eux-mêmes et pour leurs familles et que peu d'entre eux ont parlé de difficultés d'adaptation à la vie et au travail en Égypte. En effet, les Canadiens peuvent trouver qu'il est relativement facile pour eux de s'adapter personnellement à l'Égypte (et surtout au Caire), mais la culture du pays n'est pas une culture dans laquelle il est facile pour un expatrié de travailler. Les raisons de ce phénomène sont nombreuses, mais celles qu'on

invoque le plus souvent sont : l'influence omniprésente de l'Islam, les systèmes de gestion hiérarchiques et les bureaucraties hostiles au changement, et les grandes attentes des Égyptiens quant à la compétence des conseillers. Les Canadiens jugés les plus efficaces en Égypte ont fait remarquer qu'il est «facile de s'imaginer qu'on est efficace». La facilité des interactions au travail (la plupart des Canadiens sont capables de travailler en anglais) amène rapidement à supposer qu'on comprend les Égyptiens et qu'on est accepté par eux. C'est faux. Pour se faire accepter et être efficace en Égypte, il ne suffit pas d'assister à de courtes sessions de formation pré-départ; les conseillers ont besoin de connaissances et d'aptitudes autres que celles qu'ils possèdent déjà, comme des aptitudes à la négociation interculturelle et des compétences en enseignement et en gestion interculturelles. De plus, les conseillers seraient mieux préparés à contribuer au développement institutionnel s'ils avaient une certaine connaissance des méthodes de l'éducation des adultes, de l'analyse institutionnelle, des techniques de gestion du changement et de la théorie des réseaux de relations, appliquées au contexte égyptien. Enfin, une connaissance plus approfondie des réalités sociologiques et politiques de l'Égypte aideraient les conseillers à devenir plus sensibles aux réalités culturelles du pays.

L'ACDI et la gestion des projets

Chez les nombreuses personnes qui ont désigné l'ACDI comme la principale responsable des insuccès en lui reprochant un manque d'orientation, de contrôle et de leadership dans les activités de développement en Égypte, on était loin d'être unanime sur la nature précise des critiques à faire. Plusieurs gestionnaires des AEC se sont dit particulièrement frustrés à l'égard de l'ACDI, qu'ils ont accusé de manquer de clarté, d'être inconséquente et de s'ingérer constamment dans la gestion des projets. Les gestionnaires égyptiens, surtout dans le cas de l'ISAWIP, ont eu l'impression qu'on ne les a pas assez consultés et qu'ils n'étaient pas considérés comme des partenaires égaux de l'ACDI au niveau de la planification et des prises de décisions. Au sein de l'ACDI, c'est entre le personnel de l'administration centrale et le personnel sur le terrain que sont apparues les plus grandes divergences d'opinion et les difficultés les plus sérieuses. Il est clair que les gens de l'ACDI ont été incapables de présenter une vision commune et de «faire front» face aux AEC et au Gouvernement égyptien, ce qui n'a fait qu'alimenter les sentiments de frustration et les malentendus. L'empressement des partenaires de l'ISAWIP à se pointer mutuellement du doigt chaque fois qu'un

problème surgissait montre que les divers partenaires de l'ISAWIP se comprenaient au fond très peu. Ils semblent avoir agi non pas comme une équipe mais comme autant de personnes représentant des organisations différentes, rendant des comptes à des patrons différents et animées par des attentes, des exigences et des visées différentes en ce qui concerne les buts et la façon de fonctionner du projet.

L'agence d'exécution canadienne (AEC) en tant que partenaire au sein du projet de développement

Comme nous l'avons dit plus haut, plusieurs gestionnaires des AEC se sont dit très frustrés à l'égard de l'ACDI, qui était à la fois leur client et le gestionnaire du projet de développement. En évaluant leur propre compétence, ils ont affirmé comprendre le développement et qu'ils auraient été plus efficaces en Égypte si l'ACDI les avait appuyés davantage et était intervenue moins souvent. Ils se sentaient constamment coincés entre deux maîtres, l'ACDI et le Gouvernement égyptien; et ils digéraient mal qu'on les tienne responsables des progrès réalisés alors qu'on ne leur donnait pas l'autorité dont ils avaient besoin pour faire avancer les choses.

Il est intéressant de noter que plus de 50 % des conseillers engagés par une AEC pour un projet en Égypte estimaient que les dirigeants de leur AEC ne comprenaient pas vraiment le développement et qu'ils n'avaient pas assez fait pour appuyer la réalisation des objectifs de développement institutionnel.

Dans l'ensemble, les résultats de notre étude indiquent que les AEC, aussi expérimentées et compétentes sur le plan technique qu'elles puissent être, n'ont pas une compréhension suffisante des enjeux et des complexités du développement, des contraintes culturelles et de la nécessité de former les Égyptiens à accomplir eux-mêmes les tâches. Le fait que les AEC se plaignent de ne pas avoir assez d'autorité pour faire avancer les choses témoigne d'une certaine ignorance ou d'un refus d'accepter les paramètres régissant la réalisation des projets d'aide au développement. Le défi consiste précisément à gagner la confiance des gestionnaires locaux pour que s'établisse la collaboration nécessaire à la réalisation des objectifs en matière de développement. Étant donné la tendance de plus en plus marquée à confier l'exécution des projets d'assistance technique à des AEC, il est important que l'ACDI s'assure que les futures

AEC sont sensibilisées aux réalités du développement et renseignées sur les politiques et les attentes de l'Agence à cet égard.

L'établissement des conditions d'une réussite durable

Beaucoup de gestionnaires égyptiens se sont dit frustrés par ce qu'ils ont perçu comme un manque d'esprit de partenariat véritable de la part des Canadiens participant aux projets; il n'en reste pas moins que plusieurs gestionnaires supérieurs égyptiens ont reconnu que les pressions et les contraintes qui se sont exercées de leur côté ont également fait obstacle à la réussite des projets de développement en Égypte. Par exemple, le désir d'obtenir des produits tangibles à livrer (ressources financières, équipements, etc.) et des extrants mesurables (l'augmentation de la production agricole dans le cas de l'ISAWIP) est souvent entré en conflit avec l'objectif du développement institutionnel durable. Il semble aussi que les objectifs techniques de l'ISAWIP ait pris le dessus, non sans un certain succès d'ailleurs, bien que les gestionnaires égyptiens et les conseillers canadiens aient mis la durabilité de ce succès en doute.

Dans le cas de l'ISAWIP, le Gouvernement égyptien s'est senti exclu du processus de son propre développement. L'ACDI lui est apparu comme distante, et l'AEC a semblé vouloir usurper le contrôle financier et technique du projet. Faut-il se surprendre alors que l'esprit de partenariat et de collaboration ait été fort peu ressenti du côté égyptien? En même temps, le Gouvernement égyptien a lui-même contribué au problème. Tous les partenaires doivent mieux préciser et mettre en place les conditions organisationnelles et structurelles qui permettront de faire de l'assistance technique un levier efficace de développement institutionnel durable. Le lecteur trouvera dans le troisième rapport une analyse plus poussée de cette question de même que des recommandations qui favorisent une approche du développement fondée sur le partenariat.

Les conseillers en tant qu'agents de changement

Bon nombre de gens en Égypte ont eu l'impression que près de la moitié des conseillers canadiens ou bien n'étaient pas vraiment intéressés à enseigner et à apprendre, ou bien ne savaient pas transmettre leurs connaissances et échanger avec les Égyptiens. Comme nous l'avons souligné plus haut, les évaluations de l'efficacité des conseillers canadiens indiquent

que dans l'ensemble 30 % de ces derniers ont été jugés efficaces et 26 % inefficaces et perturbateurs. Il est intéressant de noter que les conseillers jugés «inefficaces» ont eu tendance à attribuer le faible impact de leur travail de développement aux pratiques bureaucratiques égyptiennes et à un manque d'engagement de la part de leurs collègues égyptiens. Les conseillers jugés «efficaces» avaient tendance à voir l'Égypte et les Égyptiens sous un jour nettement plus positif. Au lieu de se laisser abattre par les difficultés, ils y ont vu un défi, et ils ont senti le besoin de comprendre et de motiver leurs collègues égyptiens.

Il importe toutefois de reconnaître qu'il ne suffira pas d'améliorer les aptitudes interculturelles et la volonté des conseillers canadiens pour assurer un changement institutionnel durable. S'il y a quelque chose d'inquiétant qui se dégage de notre étude, c'est sans doute que bon nombre des conseillers les plus efficaces estimaient que leurs «réussites» ne dureraient pas, faute d'un engagement organisationnel adéquat et de mesures incitatives suffisantes. Essentiellement, ces conseillers ont dit craindre qu'après leur départ, beaucoup d'Égyptiens ne voudraient pas assumer la responsabilité de continuer à apprendre, à innover et à demander des changements au sein de leurs organisations.

Le rôle clé des conjointes

(Rappel : Tous les «conjointes» interviewés dans le cadre de cette étude étaient de sexe féminin.)

Les réponses des conjointes des conseillers canadiens en Égypte confirment la conclusion d'autres études selon laquelle les transitions internationales sont plus difficiles et plus stressantes pour les conjointes qui ne travaillent pas. Dans le cas de l'Égypte, le stress était aggravé lorsque la famille devait habiter une région plus rurale et (ou) que le conseiller devait faire la navette pour aller travailler. Les conjointes qui se sont le mieux adaptées étaient celles qui se sentaient liées aux autres conjointes des membres de l'équipe du projet et soutenues par elles (de même que celles qui ne ressentaient pas le besoin d'avoir leur propre carrière). Comme leurs activités domestiques mettaient les conjointes en contact avec des Égyptiens de métiers divers et de classes sociales différentes, il n'est pas surprenant que ce soient elles qui ont le plus insisté sur la nécessité d'apprendre l'arabe. Il est vrai que les conjointes ont dit avoir vécu un choc culturel en s'adaptant à l'Égypte, mais elles ont aussi estimé en avoir tiré une grande satisfaction

personnelle et avoir beaucoup appris de l'expérience. Les études indiquent clairement que les conjoint(e)s jouent un rôle clé dans la stabilité et la satisfaction de leurs familles. Et sans stabilité familiale, le conseiller a peu de chances d'être efficace sur le plan professionnel.

Les conjointes ont beaucoup de contacts avec des Égyptiens, mais comme les Égyptiens en question sont surtout des fournisseurs de services, les rapports se transformaient rarement en liens d'amitié. Des études antérieures ont montré qu'il existe une relation directe entre le contact avec des nationaux et la participation à la culture du pays d'accueil, d'un côté, et la réussite des projets de l'autre. Notre étude sur l'Égypte semble indiquer que les projets auraient connu plus de succès si les familles des conseillers avaient participé plus activement à la vie en Égypte et avaient entretenu plus de relations personnelles avec des Égyptiens. Il y a lieu de songer à des stratégies qui inciteraient les familles à participer plus activement à la vie sociale du pays d'accueil à l'avenir.

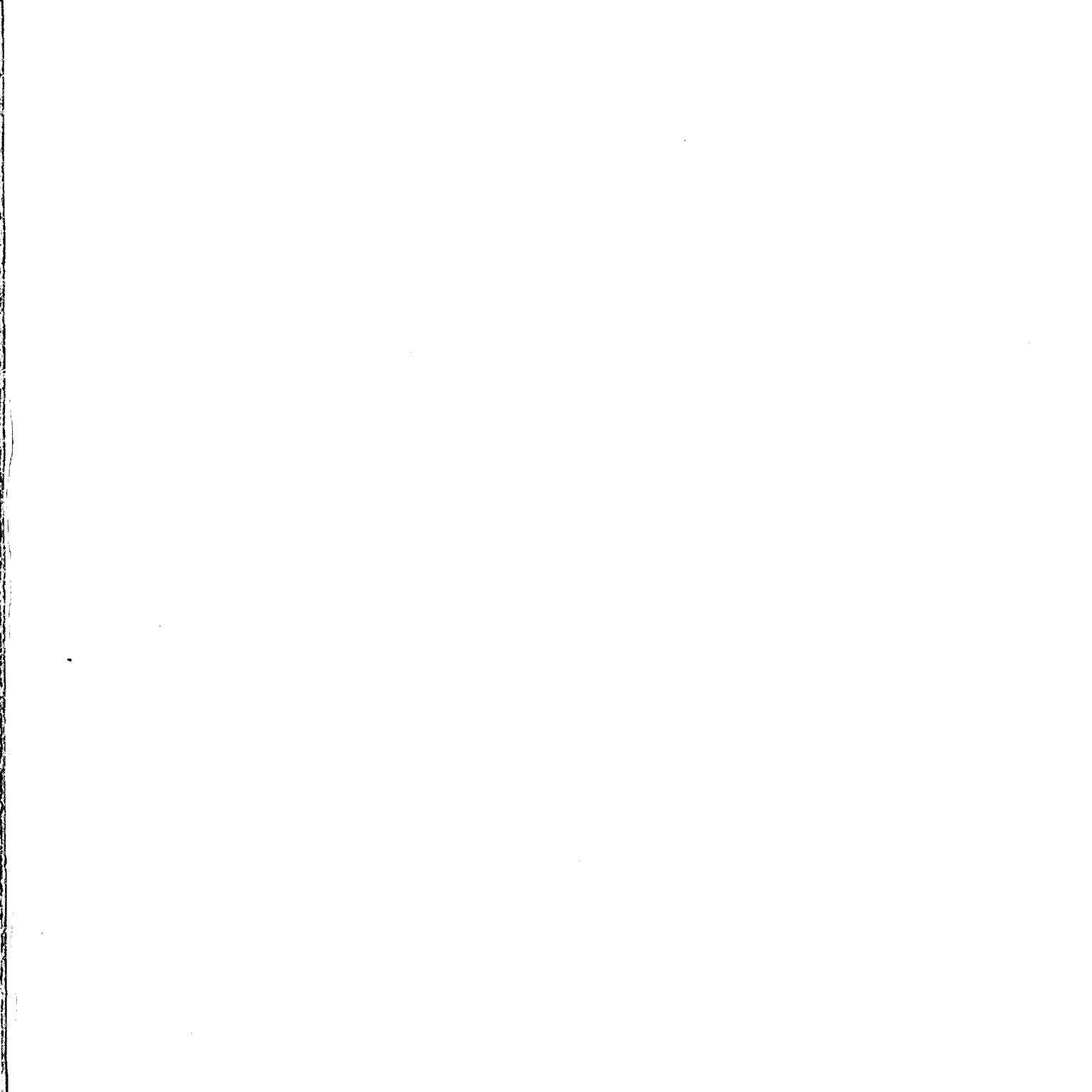


Conclusion

Il est vrai que les problèmes de personnel qui ont affecté la planification et la mise en oeuvre des projets d'assistance technique de l'ACDI en Égypte ont été nombreux et parfois sérieux. En même temps, il faut reconnaître les réussites indéniables obtenues grâce aux efforts de beaucoup de conseillers et de gestionnaires individuels. Le premier rapport qui suit résume ce que notre étude a permis d'apprendre au sujet des conditions nécessaires à un travail de développement efficace en Égypte.

Nous croyons devoir insister sur le fait que certaines personnes qui ont travaillé à des projets financés par l'ACDI en Égypte ont nui à la réputation du Canada en tant que partenaire dans le processus de développement. Tout indique que les conseillers ne sont pas systématiquement sélectionnés selon leurs capacités d'adaptation et leur potentiel d'efficacité interculturelle à l'étranger. En Égypte, l'accent a été mis sur les produits tangibles à livrer, et on a oublié qu'on a peu de chances d'assurer un développement durable si la confiance et la bonne volonté ne règnent pas entre tous les partenaires. Comme l'ACDI

fait de plus en plus appel à la sous-traitance pour réaliser son programme d'aide, l'ACDI et les AEC risquent de perdre de vue la priorité qu'on doit nécessairement accorder à l'établissement de bonnes relations dans les pays d'accueil, priorité qui suppose qu'on y consacre du temps et que les conseillers acquièrent certaines aptitudes. Au lieu de s'intéresser uniquement aux extrants matériels et autres résultats tangibles, il y aurait peut-être lieu d'inclure dans les contrats des résultats «intangibles» ou des extrants «processuels». Par exemple, on pourrait exiger que les conseillers gagnent la confiance et le respect des collègues égyptiens locaux; qu'on élabore une stratégie pratique de développement institutionnel en Égypte assortie d'indicateurs de réussite précis; et que les conseillers fassent preuve d'une réelle volonté de transmettre des compétences et des connaissances. Ce sont là des objectifs qu'on doit considérer comme majeurs, tant pour l'ACDI que pour le Gouvernement égyptien, et qu'on doit suivre de près au même titre que tous les autres résultats visés.





XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



Dimensions interpersonnelles et culturelles

de l'aide canadienne

au développement en Égypte

Premier rapport
Le conseiller technique en Égypte :
un profil empirique du conseiller efficace



Daniel J. Kealey, Ph.D.

1994

Étude commandée par
la Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient
de l'Agence canadienne de développement international

et éditée par
le Centre d'apprentissage interculturel
de l'Institut canadien du service extérieur

Traduit de l'anglais

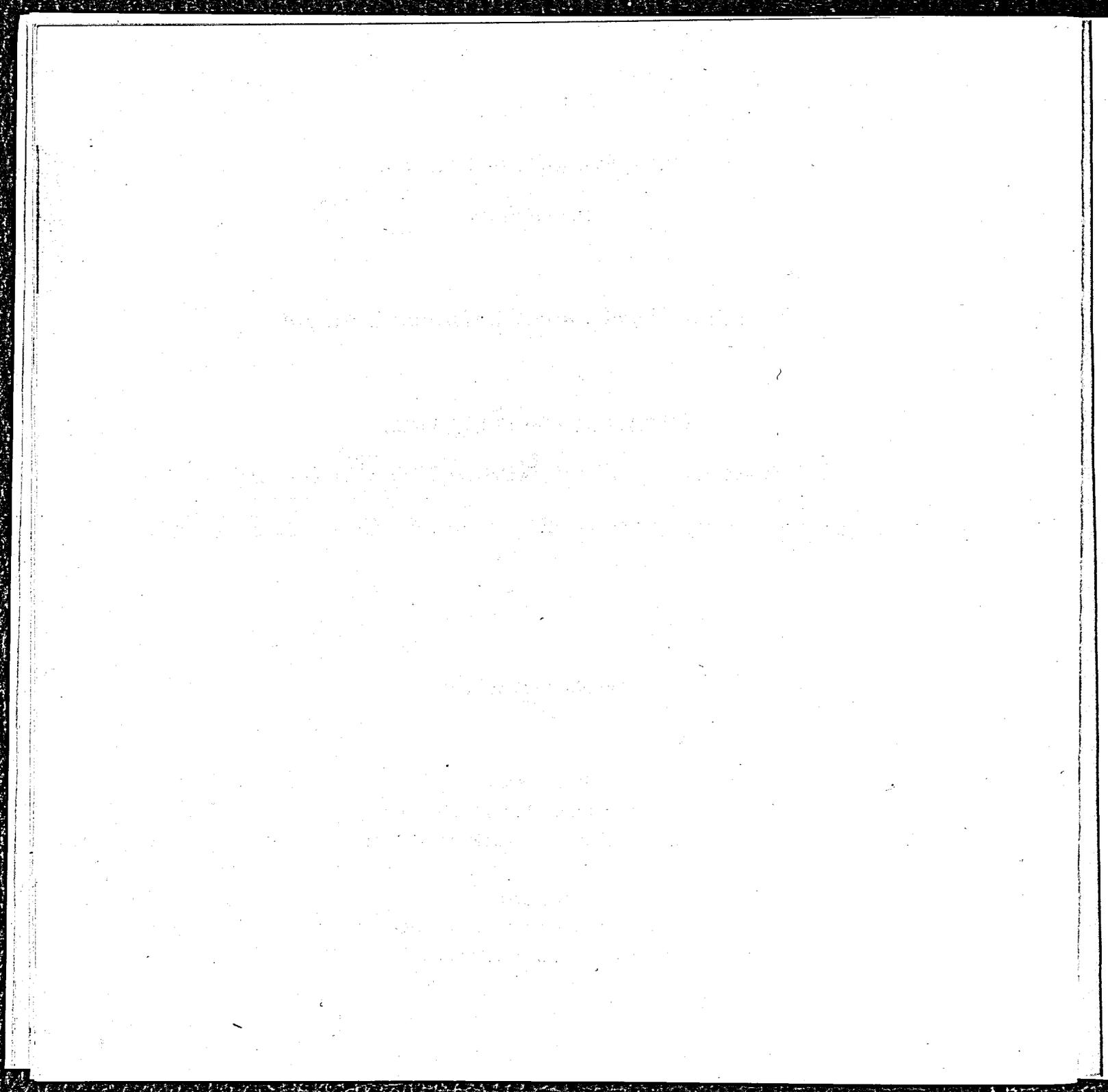
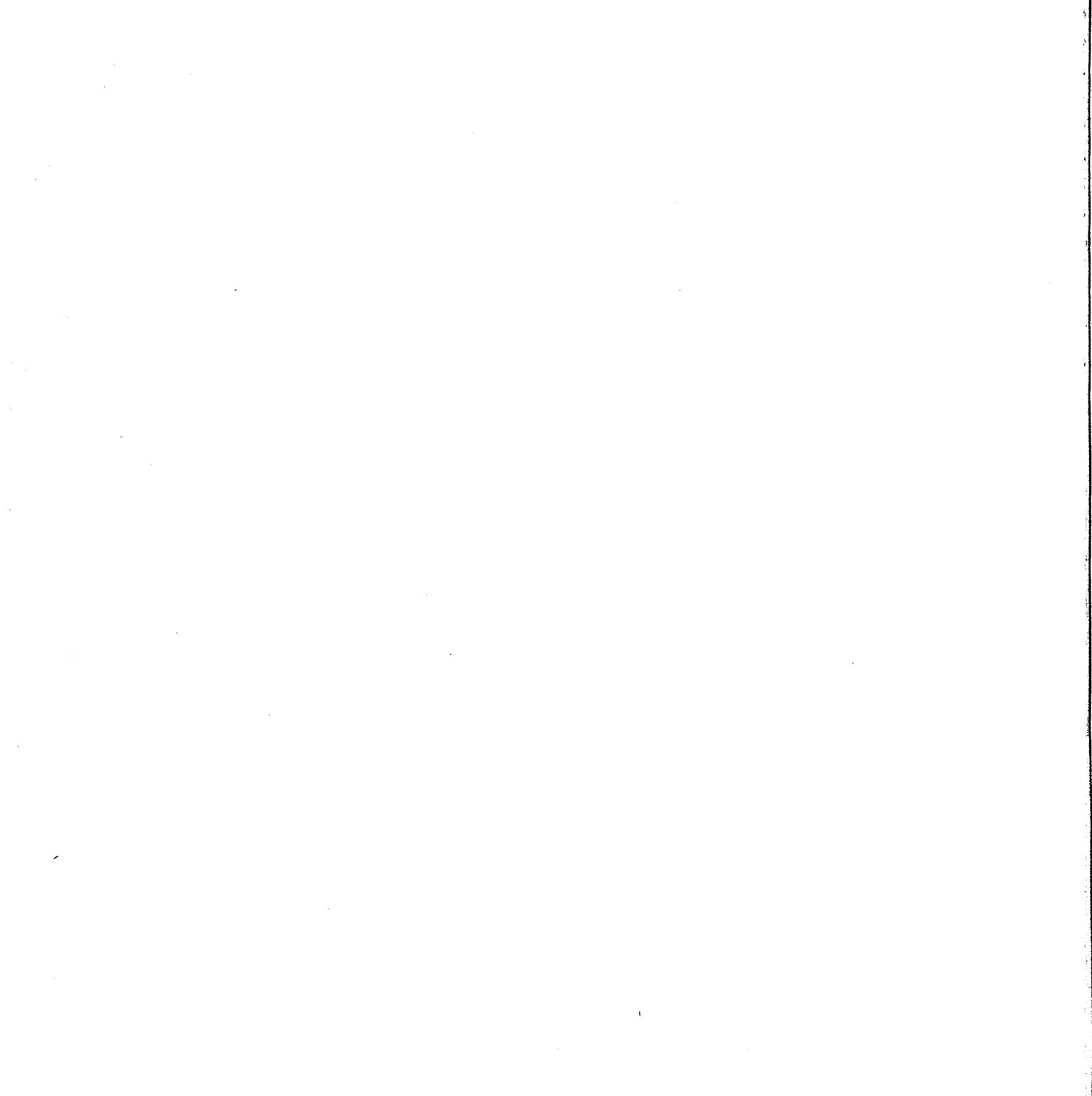


Table des matières

Introduction	35
Les indicateurs de réussite : Que font les conseillers efficaces en Égypte?	37
La satisfaction personnelle	37
La satisfaction professionnelle	37
La confiance mutuelle	38
La transmission des compétences et des connaissances	38
Le développement institutionnel durable	39
Un profil des compétences et des connaissances requis pour être efficace en Égypte	40
Les capacités d'adaptation personnelle	40
Les tâches professionnelles	41
Les relations humaines	42
La transmission des compétences et des connaissances	43
L'organisation du travail	44
Les connaissances techniques et l'expérience requises	46
Le défi de l'évaluation	48
Conclusion	50
Tableau n° 1 - Profil schématique du conseiller efficace en Égypte	53





Introduction

Notre profil empirique des compétences et des connaissances du conseiller technique efficace en Égypte est tiré des entrevues que nous avons réalisées avec (i) des conseillers canadiens en Égypte et leurs conjointes*, (ii) des représentants de l'ACDI (gestionnaires et spécialistes sectoriels), (iii) des gestionnaires des agences d'exécution canadiennes au Canada et (iv) des gestionnaires et collègues égyptiens. Certaines parties du profil s'inspirent également des résultats obtenus à l'aide d'une grille d'évaluation et d'un questionnaire spécialement créés à cette fin, soit l'*Overseas Effectiveness Inventory* (grille d'évaluation de l'efficacité à l'étranger) et *Vivre et travailler à l'étranger - Questionnaire de suivi à l'intention du personnel sur le terrain*. Nous nous sommes servi d'évaluations de rendement produites par des gestionnaires de l'ACDI et des gestionnaires égyptiens pour identifier et classer les conseillers efficaces et inefficaces. La comparaison des résultats pour chacun des groupes a permis de faire ressortir un certain nombre de différences essentielles entre les conseillers efficaces et ceux qui ne le sont pas.

Nous espérons que ce profil des compétences et des connaissances servira à baliser le processus de recrutement, de sélection et de préparation des conseillers qui seront affectés à des projets en Égypte à l'avenir. Étant donné la place de plus en plus centrale accordée au partenariat et les rôles plus exigeants confiés aux conseillers techniques, à qui on demande aujourd'hui d'agir comme agents de changement oeuvrant au développement et au renforcement institutionnels, la sélection des conseillers doit se faire avec plus de soin. Pour citer l'un d'entre eux, «il faut à tout prix que les conseillers canadiens évitent de se voir comme des experts occidentaux envoyés en Égypte pour dire quoi et comment faire aux Égyptiens». C'est parce que le défi est désormais de faire du partenariat et de la collaboration qu'il importe de disposer d'un profil des principaux traits du collaborateur interculturel efficace en Égypte.

Nous invitons les lecteurs de notre profil du conseiller technique efficace en Égypte à garder à l'esprit les réserves suivantes :

* Tous les «conjointes» interviewés dans le cadre de cette étude étaient de sexe féminin.

- Le profil énumère les principales compétences *non techniques* que doit posséder le conseiller efficace; il met donc l'accent sur les qualités et les compétences personnelles.
- Le profil regroupe les meilleures qualités personnelles dégagées à l'aide de la grille d'évaluation et des entrevues. On ne retrouvera jamais toutes ces qualités pleinement développées chez une seule et même personne. D'où la nécessité de pondérer ou de prioriser les différents critères selon les exigences particulières du poste à pourvoir en Égypte.
- Il ne suffit pas en soi de posséder les différentes qualités décrites dans le profil pour réussir en Égypte, car l'efficacité du conseiller en Égypte est en grande partie déterminée par des facteurs extérieurs tels que l'organisation du projet, le degré d'attachement de l'institution d'accueil aux objectifs du projet et la disponibilité d'homologues égyptiens, etc. Ceci dit, nous pouvons affirmer que le profil répond à une des conditions fondamentales de l'efficacité en Égypte, soit la sélection de candidats appropriés.

- la compréhension des conditions techniques en Égypte et de la façon de travailler des Égyptiens dans le domaine en question.

La confiance mutuelle

Les conseillers cotés comme étant les plus efficaces en Égypte ont réussi à gagner la confiance et le respect de leurs collègues égyptiens. Un conseiller conservait un souvenir très vif du jour où son homologue égyptien est venu dans son bureau lui parler des idées qu'il avait pour rendre le projet plus efficace; pour le conseiller, l'initiative de son collègue était la preuve que les Égyptiens l'avaient finalement accepté et qu'ils se sentaient suffisamment à l'aise avec lui pour l'approcher. Il y a d'autres signes qu'un conseiller a réussi à gagner la confiance et le respect des Égyptiens, dont :

- le fait d'échanger régulièrement sur un plan extra-professionnel avec les Égyptiens au travail et en dehors du travail;
- l'expression d'un intérêt pour la langue arabe et l'utilisation de quelques mots arabes au travail et ailleurs;

- une certaine connaissance de l'Égypte et du rôle de l'Islam; et
- l'échange de confidences et de salutations amicales à la manière égyptienne.

La transmission des compétences et des connaissances

Les conseillers efficaces se disent très engagés dans leur travail et font de leur mieux pour faire bénéficier leurs collègues égyptiens de leurs connaissances dans leur domaine de spécialisation. On peut généralement dire qu'un conseiller a réussi à cet égard :

- lorsqu'il affirme retirer davantage des contacts avec ses collègues égyptiens qu'il est en mesure de leur donner;
- lorsqu'il se donne une stratégie ou un plan pour transmettre des connaissances et des compétences aux Égyptiens et qu'il combat la tendance à vouloir tout prendre en main et obtenir immédiatement des résultats concrets; et
- lorsqu'il ne renonce pas, à la première expérience décevante, à essayer d'aider ses collègues égyptiens à acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles techniques.

Le développement institutionnel durable

Enfin, les conseillers jugés les plus efficaces étaient très conscients de l'importance de la durabilité du développement et soucieux de voir les projets contribuer au développement institutionnel. Ils comprenaient mieux l'influence des facteurs d'ordre plus général sur les résultats de leur travail. Même s'ils doutaient parfois que les projets canadiens puissent avoir un impact durable, leur volonté de contribuer au développement de l'Égypte restait forte. Les

conseillers soucieux de favoriser un développement durable avaient également tendance :

- à se montrer très tolérants et très ouverts d'esprit à l'égard de la culture et des conditions en Égypte;
- à vouloir sincèrement collaborer et communiquer avec les gens à tous les niveaux de l'institution d'accueil;
- à être disposés à participer à des activités qui vont au-delà des strictes obligations de leur poste; et
- à s'intéresser à l'expérience d'autres projets d'aide en Égypte.



Un profil des compétences et des connaissances requises pour être efficace en Égypte

Les cinq types d'aptitudes ou de compétences personnelles qui se sont révélées essentielles à l'efficacité des conseillers techniques en Égypte se rapportent à l'adaptation personnelle, à l'exécution des tâches professionnelles, aux relations humaines, à la transmission des connaissances et des compétences et à l'organisation du travail. Notre profil des compétences peut servir de guide pour le recrutement, la sélection et la préparation des conseillers affectés à des projets en Égypte. Même si les aptitudes ou les compétences en question peuvent être considérées par certains comme des traits de personnalité profondément enracinés voire innés, il ne fait aucun doute que la plupart des gens peuvent les développer et les affiner en suivant des cours ou des sessions de formation spécialisés. Enfin, lorsqu'on lit le profil, c'est la compétence plutôt que la catégorie à laquelle elle appartient qui doit retenir l'attention, car certaines compétences pourraient être placées dans une catégorie différente.

L'adaptation personnelle

Les capacités d'adaptation personnelle sont celles qui déterminent le plus directement la capacité générale de relever le défi des conditions de vie et de travail en Égypte. Elles permettent aux conseillers efficaces de se sentir bien, à l'aise et «chez eux» en Égypte. Beaucoup de conseillers ont dit que l'adaptation en Égypte avait été difficile au début, surtout pour leurs conjointes et leurs enfants. Il est plus facile de s'adapter au Caire et dans les grandes villes que dans les régions rurales, mais dans un premier temps, la difficile recherche d'un logement, des écoles et des équipements de loisirs convenables est parfois très stressante et dérangement. La capacité de réagir de manière appropriée à ces circonstances est essentielle. L'adaptabilité est déterminée par trois attitudes en particulier :

La confiance en soi

Les conseillers efficaces en Égypte manifestent une grande confiance en soi dans

leur vie personnelle et professionnelle. Ils se décrivent comme des gens très positifs, passionnés, forts et déterminés à réussir. Les inévitables problèmes d'adaptation en Égypte peuvent les embêter, mais leur confiance en soi et leur esprit d'aventure sont tels qu'ils gardent une attitude positive. Les conseillers qui ne réussissent pas sont pour leur part généralement ambivalents à l'égard de leur présence en Égypte et de leur capacité de travailler efficacement avec les Égyptiens.

L'autonomie

Comme l'a dit un conseiller, «les gens qui n'arrêtent pas de dire qu'on s'occupe bien (ou mal) d'eux ne sont sans doute pas de bons candidats à une affectation à l'étranger». Le conseiller efficace sait très bien s'occuper de lui-même et de sa famille, peu importe les circonstances. Au lieu de demander continuellement aux autres de régler ses problèmes, il compte d'abord et avant tout sur ses propres ressources.

La conscience de soi

La capacité de s'adapter en Égypte est liée à la connaissance de soi, de ses besoins et de la perception des autres. Les conseillers et les conjointes les plus efficaces en Égypte sont des gens qui se connaissent et s'acceptent, ce qui

semble les aider à comprendre et à accepter plus facilement l'Égypte et les Égyptiens de tous les milieux.

Les tâches professionnelles

La capacité d'éprouver une satisfaction réelle dans son travail est très importante, car plusieurs conseillers en Égypte ont avoué s'être senti frustrés sur le plan professionnel, sous-utilisés ou ignorés par les Égyptiens. On remarque deux attitudes essentielles chez les conseillers qui ont tiré une satisfaction professionnelle de leur travail en Égypte.

La motivation et le dynamisme

Les conseillers efficaces en Égypte croient fortement en leur profession et veulent contribuer à l'amélioration des conditions de vie en Égypte. Leur conviction et leur volonté les amènent à travailler fort pour comprendre les besoins de leurs collègues égyptiens et les contraintes qui s'exercent sur eux. À l'opposé, les conseillers inefficaces ont été décrits par un représentant égyptien comme «(des gens) qui se plaignent constamment de l'absence de ressources et du manque d'engagement de la part des nationaux, mais qui s'assoient et attendent qu'on vienne leur poser des questions, sans rien faire de productif».

La modestie

Dans le contexte du développement en Égypte, la modestie signifie surtout, de la part d'un conseiller, qu'il ne ressent pas constamment le besoin de se faire dire à quel point il est compétent ou que son travail est bien fait. La modestie permet au conseiller efficace de tirer sa vraie satisfaction de ce qu'il fait pour aider les Égyptiens à progresser sur le plan professionnel. Être modeste signifie entre autres être capable de laisser les collègues égyptiens se faire attribuer le mérite de certaines choses qu'on a surtout fait soi-même.

Les connaissances techniques et l'expérience

Pour être efficace en Égypte, le conseiller doit posséder des connaissances techniques de haut niveau et une expérience poussée. Le présent profil met ces compétences techniques en relief car les Égyptiens sont à la fois très critiques et très exigeants en ce qui concerne les connaissances et les compétences spécialisées. Ils ont souvent l'impression que les connaissances et les compétences des conseillers canadiens envoyés en Égypte ne sont pas supérieures à celles qu'on peut trouver sur place. D'où l'importance de vérifier soigneusement les antécédents professionnels et de faire approuver les candidats par

l'institution d'accueil, car seuls les conseillers compétents pourront vraiment contribuer au développement des ressources humaines.

Les relations humaines

Nos répondants ont décrit tout un éventail d'aptitudes aux relations humaines comme essentielles à l'efficacité des conseillers en Égypte. Ils ont dit à propos de l'Égypte que c'est un pays «où les relations sont tout aussi sinon plus importantes que le travail à accomplir» et «où on insiste bien davantage sur le *processus* que sur les *résultats*». On comprend alors pourquoi les Canadiens ont été souvent perçus comme des gens impersonnels qui ne pensent qu'aux tâches à accomplir. Les aptitudes aux relations humaines décrites ci-dessous sont celles que nos répondants ont considérées comme les plus susceptibles d'aider le conseiller à gagner la confiance de ses collègues égyptiens.

L'attachement aux relations

L'efficacité est fortement associée à la croyance en l'importance de cultiver et d'entretenir des relations et de se comporter de manière confiante, amicale et serviable. Quand on comprend l'importance des relations, on

cherche à rallier les gens autour d'une cause à laquelle ils croient de manière à ce que chacun ait le sentiment de contribuer à une entreprise commune. Le conseiller efficace à cet égard est aussi quelqu'un qui a de la facilité à nouer des relations avec les gens et qui aime la compagnie des autres.

Le respect et la tolérance

Le respect est la capacité d'agir envers les autres de telle sorte qu'ils ont le sentiment d'être appréciés et considérés comme des collègues plutôt que des subordonnés. Il se manifeste par l'attention, l'écoute et l'expression d'un réel intérêt pour ce qui arrive aux autres. La tolérance est la capacité d'accepter que les comportements et les valeurs des autres sont valables pour eux, sans chercher à les juger selon les normes de sa propre culture, ses valeurs et ses croyances personnelles.

L'esprit d'ouverture

Être ouvert d'esprit, c'est accueillir les comportements et les idées d'autrui sans *a priori*. Il ne s'agit pas simplement du respect et de la tolérance des différences. Une personne ouverte d'esprit est capable d'admettre ses propres erreurs, cherche à connaître les opi-

nions des autres et n'hésite pas à modifier ses propres opinions, ses décisions et ses plans au besoin. On a décrit un conseiller jugé inefficace en Égypte ainsi : «c'est le genre de personne qui insiste pour que les choses se fassent comme elle le veut, qui impose son idée sans qu'elle soit soumise à qui que ce soit d'autre; son attitude a d'ailleurs conduit à une grave erreur pour laquelle son collègue égyptien a été blâmé».

La transmission des compétences et des connaissances

Le simple désir de former ses collègues égyptiens et leur transmettre des connaissances et des compétences ne suffit pas. Il faut pour y arriver certaines aptitudes qui sont le prolongement des aptitudes interpersonnelles susmentionnées, grâce auxquelles le conseiller commence à gagner la confiance et le respect de ses collègues égyptiens.

L'intégrité personnelle

Un des principaux facteurs mentionnés par les Égyptiens pour expliquer l'échec d'un conseiller canadien en particulier était le manque d'intégrité personnelle de ce dernier, qui s'était montré incapable d'agir

honnêtement dans ses rapports avec les Égyptiens. On a dit aussi qu'il ne pensait qu'à lui-même et cherchait toujours à tirer son épingle du jeu. Ce conseiller s'est servi de son poste pour contrôler et manipuler les gens et les situations à ses fins personnelles. Ce genre de comportement est aux antipodes de l'intégrité personnelle. Le conseiller intègre est honnête envers les autres et prend des décisions qui sont dans l'intérêt du projet de développement.

La patience et la persévérance

Il faut beaucoup de patience et de persévérance pour transmettre efficacement des connaissances et des compétences. Les conseillers canadiens en Égypte ont parlé volontier des frustrations qu'ils avaient ressenties en essayant de former des Égyptiens. Ils avaient souvent l'impression que les Égyptiens ne les acceptaient pas et mettaient en question la pertinence de ce qu'ils avaient à offrir compte tenu des besoins de l'institution qui les accueillait en Égypte. En dépit de ces obstacles, certains conseillers ont réussi à faire du bon travail; c'est leur persévérance, leur conviction et leur détermination qui les distinguaient des conseillers qui étaient incapables de tenir le coup. Dans ce contexte, le conseiller efficace doit aussi faire preuve de

patience, c'est-à-dire demeurer calme et résolu face aux oppositions et aux difficultés. En Égypte, il faut du temps, de l'énergie et des efforts pour transmettre des connaissances et des compétences. On ne peut y arriver sans apprendre à être patient.

La communication

Il est extrêmement important de savoir s'exprimer de manière compréhensible pour les autres et de savoir «lire» dans les messages des autres le sens qu'ils ont voulu faire passer. La communication suppose que les partenaires s'écoutent vraiment et cherchent à préciser le sens de leurs propos respectifs. C'est par la communication entre partenaires que s'instaurent la compréhension et la confiance nécessaires à toute collaboration efficace.

L'organisation du travail

Les conseillers soucieux de contribuer au développement institutionnel en Égypte ont de bonnes capacités d'organisation. La plupart des intervenants dans le domaine de l'aide internationale reconnaissent que le développement durable des institutions est un processus difficile et de longue haleine. Une étude réalisée en Égypte par l'agent de

développement des ressources humaines de l'unité d'appui sur le terrain a clairement révélé que les taux des départs constituaient un problème majeur pour tous les projets de l'ACDI. Toute solution à ce problème doit tenir compte des réalités organisationnelles et politiques, dont l'insuffisance des mesures incitatives. Par contre, la même étude indique l'idée que les chances d'un développement durable des institutions sont plus grandes lorsque les conseillers possèdent les aptitudes suivantes :

La perspicacité politique

Pour être efficace en Égypte, il est important de pouvoir saisir la nature des relations entre les gens à l'intérieur des institutions et entre elles, et de savoir élaborer des stratégies de changement organisationnel et d'apprentissage individuel qui non seulement ne menacent pas les responsables locaux mais suscitent leur adhésion. Les gens politiquement perspicaces sont de fins observateurs, comprennent les mécanismes d'interaction sociale et savent entraîner les autres dans la voie du compromis qui mène au consensus. Cette qualité est particulièrement importante pour les chefs d'équipe qui veulent être des agents de changement pour le développement institutionnel en Égypte.

Une vision de l'organisation

Le développement des institutions requiert des conseillers capables d'aider les Égyptiens à se donner une vision de leur organisation. Cela suppose que les conseillers ne se laissent pas happer par les détails et les tâches à accomplir, qu'ils sont capables de «voir aussi bien la forêt que les arbres» et qu'ils centrent leurs efforts sur l'objectif général, soit le développement institutionnel.

La capacité de former des réseaux

La réussite des efforts de développement en Égypte dépend de plus en plus de la capacité des conseillers techniques de former des réseaux. Les conseillers doivent être capables non seulement d'élaborer des stratégies pour rencontrer les personnes clés au sein de l'institution d'accueil, mais aussi de favoriser la création de réseaux entre les ministères, et au sein des institutions non gouvernementales et de celles du secteur public. Pour constituer des réseaux, le conseiller doit d'abord être suffisamment perspicace pour repérer les «arbitres du pouvoir» à tous les échelons d'une institution et s'organiser pour communiquer aussi bien officiellement qu'officieusement avec eux. Dans le cas de l'ISAWIP, la capacité de former des réseaux était particulièrement importante

car ce projet exigeait la collaboration de deux ministères égyptiens qui s'étaient toujours disputé leurs ressources et leurs pouvoirs respectifs.

Les connaissances et l'expérience requises

Pour être efficaces en Égypte, les conseillers doivent avoir une compréhension plus approfondie de l'Égypte et posséder davantage de connaissances et d'expérience interdisciplinaires. Il ne suffit pas du tout d'être un expert dans un domaine technique donné pour être un conseiller efficace en Égypte. Les types de connaissances et d'expérience énumérés ci-dessous joueront un rôle déterminant dans la réussite des projets à venir.

Les connaissances

D'après nos résultats, il y a quatre grandes catégories de connaissances qui déterminent l'efficacité du conseiller technique en Égypte: la connaissance du domaine international, la connaissance du développement, la connaissance de l'Égypte et la connaissance de la théorie et de la pratique de la gestion en contexte interculturel. Connaître le *domaine international* signifie avoir une compréhension de base de l'ordre économique mondial

actuel, des grandes forces qui en déterminent le fonctionnement (mondialisation, économie du savoir, etc.), du rôle des grandes institutions internationales telles que l'OCDE, les Nations Unies et la Banque mondiale et de l'influence de celles-ci sur l'Égypte. Par connaissance du développement, nous entendons une certaine compréhension des problèmes sociaux, économiques, écologiques et politiques de l'Égypte et de leurs interactions, de même que des théories du développement durable et des stratégies pour le promouvoir dans le contexte égyptien. Avoir une connaissance de l'Égypte signifie surtout connaître et comprendre les traditions culturelles, les valeurs et l'histoire du pays et l'influence de l'Islam sur les réalités personnelles, professionnelles et institutionnelles. Enfin, les conseillers doivent être initiés à certains aspects interculturels de la théorie et de la pratique de la gestion, dont les principes de base de l'analyse institutionnelle et de la gestion du changement, les dimensions culturelles du développement des ressources humaines et le rôle de la communication dans toute collaboration efficace en Égypte.

L'expérience

L'expérience personnelle et professionnelle à rechercher chez les conseillers potentiels sera de préférence riche et variée. Les conseillers en

Égypte auront de meilleures chances d'être efficaces s'ils ont déjà travaillé comme subordonné et comme cadre, et s'ils connaissent les organisations publiques, privées et internationales. Une expérience de dirigeant, d'enseignant et (ou) de formateur et une expérience de travail en équipe

interdisciplinaire seraient éminemment souhaitables aussi. Enfin, plusieurs répondants ont souligné l'utilité d'une expérience en planification et en négociation internationales et d'une certaine familiarité avec les rouages de la politique, particulièrement chez les chefs d'équipe travaillant en Égypte.

	Chef d'équipe	Chef de section	Conseiller technique
Compétences les plus importantes	Attachement aux relations Perspicacité politique Communication Vision de l'organisation	Motivation et dynamisme Attachement aux relations Intégrité personnelle Communication	Intégrité personnelle Motivation et dynamisme Modestie Savoir-faire technique
Connaissances les plus importantes	Connaissance de l'Égypte Connaissance du développement Connaissance de la gestion en contexte interculturel	Connaissance de l'Égypte Connaissance de la gestion en contexte interculturel	Connaissance de l'Égypte
Expérience la plus importante	Leadership	Travail en équipe interdisciplinaire	Enseignement et formation

Enfin, soulignons que la plus grande difficulté posée par la sélection du personnel pour les projets en Égypte est de savoir comment déterminer si les candidats possèdent les connaissances et les compétences requises. Pour remédier à ce problème, on prévoit créer des outils qui aideront les gestionnaires de l'ACDI et les autres personnes concernées à recruter et à sélectionner les Canadiens qui seront envoyés en Égypte. Il y aura entre autres un *guide de l'intervieweur* présentant un choix de questions accompagnées des réponses

souhaitables; ce guide servira à déterminer si le candidat possède telle ou telle connaissance ou compétence. Ainsi, l'intervieweur qui cherche à évaluer la capacité d'établir et d'entretenir des relations en Égypte, on pourrait lui demander : «Comment feriez-vous pour établir des relations de travail efficaces en Égypte?» Pour évaluer la réponse, il faudrait dresser un tableau indicatif de réponses souhaitables et non souhaitables (verbales et comportementales).



Conclusion

Le profil du conseiller efficace en Égypte que nous venons de présenter est à la fois exhaustif et exigeant. Son application nécessitera sans doute de nouvelles approches de l'éducation et de la formation interculturelles. Comme nous l'avons dit dès l'introduction, le rôle d'agent de changement qu'on demande aux conseillers techniques de jouer pour favoriser le développement institutionnel est beaucoup plus exigeant que le rôle qu'ils avaient dans le modèle «expert-homologue» traditionnel de l'assistance technique. Le cadre de développement des politiques pour l'Égypte que l'ACDI privilégie à l'heure actuelle met l'accent sur le transfert de la technologie canadienne dans le but de favoriser le développement des ressources humaines, le renforcement et le développement des capacités institutionnelles en Égypte. Ce projet représente un défi énorme. Pour réussir dans les années à venir, les conseillers en Égypte devront mieux connaître l'Égypte et le Moyen-Orient dans son ensemble. Ils devront également posséder des compétences en analyse et en gestion des institutions, avoir des connaissances sociologiques et politiques plus poussées que la

moyenne pour qu'ils puissent créer et maintenir des réseaux, et comprendre les processus de changement et de prise de décisions dans le contexte égyptien. Ce sont là autant de qualités déterminantes pour l'efficacité des conseillers dans les années à venir.

En préparant le recrutement et la sélection du personnel pour l'Égypte à l'avenir, il faudra accorder une attention particulière à deux questions. Premièrement, il y a une tendance chez les recruteurs à faire de l'expérience antérieure à l'étranger un atout, sinon une condition, pour une affectation internationale. Or, une étude que nous avons réalisée il y a plusieurs années (Daniel J. Kealey, *L'efficacité interculturelle*, ACDI, 1990) et les données de la présente étude sur l'Égypte montrent clairement qu'il n'y a pas de corrélation entre l'expérience antérieure à l'étranger et l'efficacité du conseiller en tant qu'agent de développement. Une telle expérience peut accélérer et faciliter l'adaptation personnelle en Égypte, mais elle ne garantit nullement que le conseiller sera plus efficace. Ce phénomène est à la fois complexe et important. Il arrive

souvent que les personnes qui ont le plus d'expérience à l'étranger ont adopté des habitudes personnelles et professionnelles qui les isolent de leurs collègues locaux. Elles peuvent avoir tendance à passer le plus clair de leur temps de loisir avec d'autres expatriés et à éviter de faire face aux obstacles d'ordre personnel et culturel qui limitent l'efficacité de leur travail dans un autre pays. C'est en ce sens que leur expérience antérieure à l'étranger peut les aider à s'adapter plus facilement sur le plan personnel sans nécessairement les rendre plus efficace sur le plan professionnel. Le fait est que certains des conseillers les plus efficaces en Égypte en étaient à leur première affectation internationale. Deuxièmement, on dit souvent que la meilleure personne à choisir pour un poste de conseiller en Égypte est un Canadien d'origine égyptienne. Là encore, les données de la présente étude contredisent cette idée et montrent qu'au contraire, les Canadiens d'origine égyptienne doivent faire face à des obstacles particuliers pour se faire accepter par leurs collègues égyptiens et travailler efficacement avec eux. Par exemple, il arrive souvent que les Égyptiens locaux rejettent leurs anciens compatriotes parce qu'ils estiment que ces derniers ne sont pas «meilleurs» qu'eux et parce qu'ils acceptent mal qu'ils jouissent d'un statut social et économique plus élevé que le

leur. Pour leur part, les Égypto-Canadiens sont souvent très frustrés personnellement et professionnellement par les conditions locales et ils supportent mal certaines coutumes et pratiques professionnelles égyptiennes qu'ils jugent à la fois inutiles et inefficaces. D'après notre étude, il est probablement plus difficile pour un Canadien d'origine égyptienne d'être efficace en Égypte que pour un conseiller d'origine différente. Voilà pourquoi on doit appliquer rigoureusement le profil des connaissances et des compétences présenté dans le premier rapport de notre étude aux Égypto-Canadiens qu'on envisage d'affecter à des projets en Égypte.

En terminant, il nous faut insister sur le fait que le présent profil ne peut servir qu'à guider le processus de recrutement et de sélection. Si l'on veut s'assurer que les bonnes personnes sont envoyées en Égypte, l'analyse détaillée des postes demeure la première étape à franchir. Par le passé, les descriptions de poste mettaient l'accent sur les compétences techniques et l'expérience; le défi consiste maintenant à intégrer la liste des connaissances et compétences non techniques requises pour travailler en Égypte dans les descriptions des postes à combler. Si les exigences du poste sont clairement spécifiées, les responsables de la

sélection pourront pondérer ou prioriser les critères décrits ici. Cette plus grande clarté facilitera la sélection de la personne dont les connaissances et les compétences correspondent le plus aux exigences du poste. Enfin, si les résultats qu'on attend du travail des conseillers en Égypte sont explicités, il devrait être plus facile de contrôler et d'évaluer leur efficacité à l'avenir. Dans le cas qui nous occupe, il s'agit non pas de s'intéresser uniquement aux résultats matériels ou autres produits à livrer, mais plutôt d'inclure dans la liste certains des indicateurs de réussite présentés à la section 2 du présent rapport. Le conseiller en Égypte doit notamment :

- pouvoir démontrer qu'il a réussi à gagner la confiance et le respect de ses collègues égyptiens;

- élaborer une stratégie plus large de développement institutionnel en Égypte;
- se montrer très attaché à l'objectif de la transmission des connaissances et des compétences; et
- instaurer un climat favorable au travail d'équipe.

Il restera à élaborer des lignes directrices pour déterminer dans quelle mesure les conseillers ont réussi à produire ces résultats. En insistant sur les connaissances et les compétences personnelles requises et sur les résultats escomptés sur les plans social et professionnel, on ne peut qu'accroître l'efficacité de l'ensemble des projets d'assistance technique de l'ACDI en Égypte.

Tableau n° 1
Profil schématique du conseiller efficace en Égypte

Aptitudes/ compétences clés	Confiance en soi Autonomie Conscience de soi	Motivation et dynamisme Modestie Connaissances techniques et expérience	Attachement aux relations Respect et tolérance Esprit d'ouverture	Intégrité personnelle Patience et persévérance Communication	Perspicacité politique Vision de l'organisation Capacité de former des réseaux
Résultats visés en Égypte	Adaptation personnelle	Satisfaction professionnelle	Confiance et respect à l'égard des Égyptiens	Transmission des compétences et connaissances	Développement durable
Connaissances et expérience requis	Connaissance du domaine international Connaissance du développement Connaissance de l'Égypte Connaissance de la théorie et de la pratique de la gestion en contexte interculturel		Expérience professionnelle multidisciplinaire Expérience multisectorielle Expérience multi-institutionnelle		



Dimensions interpersonnelles et culturelles

de l'aide canadienne

au développement en Égypte

Deuxième rapport
Perceptions du développement :
ACDI, AEC, Égyptiens, conseillers et conjointes
(Résultats des questionnaires)



Daniel J. Kealey, Ph.D.

1995

Étude commandée par
la Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient
de l'Agence canadienne de développement international

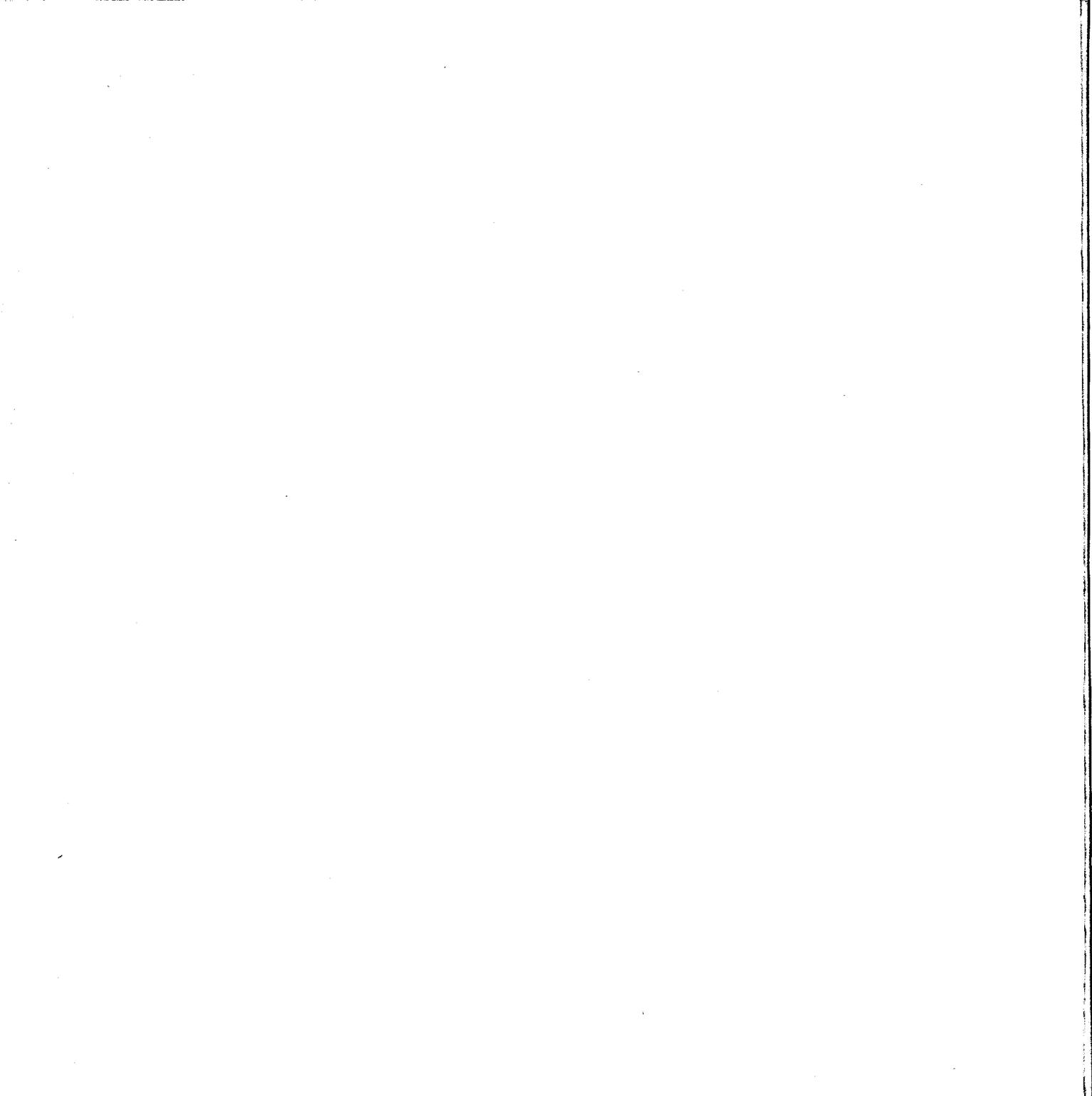
et éditée par
le Centre d'apprentissage interculturel
de l'Institut canadien du service extérieur

Traduit de l'anglais

Table des matières

Introduction	59
Note sur l'échantillon, la méthodologie et l'analyse des données	60
Problèmes de mise en oeuvre des projets	62
Perceptions du personnel de l'ACDI	62
Perceptions du personnel des AEC	63
Perceptions des Égyptiens	63
Perceptions des conseillers	63
Perceptions des conjointes	64
Principales observations	64
Des différences d'opinion intéressantes	65
Autres difficultés	65
Vivre et travailler en Égypte	68
Perceptions du personnel de l'ACDI	68
Perceptions du personnel des AEC	69
Perceptions des Égyptiens	69
Perceptions des conseillers	70
Perceptions des conjointes	70
Principales observations	71
Des différences d'opinion intéressantes	71

L'efficacité professionnelle	73
Principales observations	73
Des différences d'opinion intéressantes	73
Autres facteurs	76
Recommandations concernant...	77
les AEC	77
l'ACDI	77
les conseillers et les conjointes	78
les Égyptiens	79
Conclusion	81
Annexe n° 1 - Les problèmes de mise en oeuvre des projets	83
Annexe n° 2 - Vivre et travailler en Égypte	84
Annexe n° 3 - L'efficacité professionnelle	85





Introduction

Le présent rapport présente les résultats de l'analyse des réponses à un questionnaire rempli par des membres du personnel associés à la planification et à la mise en oeuvre des projets de développement de l'ACDI en Égypte. Il fait partie d'une série de rapports qui rendent compte du projet de recherche sur les dimensions interpersonnelles et culturelles du programme d'aide au développement de l'ACDI en Égypte.

L'objectif de ce rapport est de permettre à l'ACDI de tirer des leçons relatives aux dimensions personnelles et culturelles critiques de la planification et de la mise en oeuvre des projets. Le rapport se veut une contribution à la définition des compétences et des connaissances nécessaires à la réussite des projets dans le contexte égyptien.

Une partie de l'étude a porté sur les perceptions des gens qui ont été associés à divers titres aux projets de l'ACDI. Nous avons visé quatre grands groupes de répondants, soit le personnel de l'ACDI, les Égyptiens, le personnel des agences d'exécution canadiennes (AEC) et les

conseillers techniques canadiens. En analysant les données obtenues, nous avons subdivisé les groupes comme suit pour rendre les comparaisons plus précises : le personnel de l'Administration centrale de l'ACDI, le personnel de l'ACDI sur le terrain, les Égyptiens, l'ISAWIP (projet intégré de mise en valeur des sols et des ressources hydrauliques), les Égyptiens autres que le personnel de l'ISAWIP, les conseillers de l'ISAWIP et les conseillers de l'*Egypt Electrical Authority* (EEA). Nous présentons les perceptions des conjointes* des conseillers à part.

C'est à l'aide d'un questionnaire en trois parties que nous avons cherché :

- i) à cerner et évaluer les causes des problèmes de mise en oeuvre des projets de développement en Égypte;
- ii) à évaluer les capacités d'adaptation générales des conseillers canadiens vivant et travaillant en Égypte et de leurs conjointes; et
- iii) à élaborer un tableau pondéré des différents facteurs techniques et personnels

* Tous les «conjointes» interviewés dans le cadre de cette étude étaient de sexe féminin.

qui déterminent l'efficacité du travail de développement des conseillers.

Au total, 162 personnes ont rempli le questionnaire. Leurs réponses ont été soumises à une analyse statistique. Le présent rapport en résume les résultats.

Note sur l'échantillon, la méthodologie et l'analyse des données

Les 162 personnes qui ont rempli notre questionnaire se répartissent ainsi :

ACDI (n=12)

Personnel de l'Administration centrale	6 répondants
Personnel sur le terrain	6 répondants

Note: Le personnel sur le terrain comprenait des personnes en poste au Caire de même que des personnes qui avaient été des agents locaux au Caire. Seulement 12 des 18 agents de l'ACDI interviewés nous ont retourné le questionnaire.

AEC (n=11)

Gestionnaires de l'ISAWIP	5 répondants
Gestionnaires de l'EEA	4 répondants
Autres gestionnaires	2 répondants

Note: Les gestionnaires en question étaient aussi bien des directeurs de projet aux sièges sociaux des AEC que des chefs d'équipe sur le terrain.

Conseillers et conjointes (n=46)

Conseillers de l'ISAWIP	13 répondants
Conseillers de l'EEA	15 répondants
Autres	4 répondants
Conjointes	14 répondants

Égyptiens (n=93)

Égyptiens (ISAWIP)	67 répondants
Égyptiens (autres)	4 répondants
Égyptiens (gestionnaires supérieurs) (ISAWIP)	14 répondants
Égyptiens (gestionnaires supérieurs) (autres projets)	8 répondants

Nous avons demandé à tous les répondants d'indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord ou en désaccord (sur une échelle de 1 à 10, 1 = pas du tout d'accord, 10 = tout à fait d'accord) avec une série d'énoncés portant sur les problèmes de mise en oeuvre des projets, sur la vie et le travail en Égypte et sur ce qu'il fallait pour être professionnellement efficace en Égypte.

Dans la plupart des cas, nous avons analysé les résultats en calculant par sous-groupe les cotes moyennes, les écarts-types et les pourcentages des différents degrés d'accord avec chaque énoncé dans le questionnaire. Nous avons distingué trois catégories à

l'intérieur de notre échelle de 1 à 10 : les cotes de 1 à 4 étaient classées comme «en désaccord», les cotes 5 et 6 étaient classées comme «neutres» et les cotes de 7 et plus étaient classées comme «d'accord». Soulignons le nombre élevé de répondants, qui forment un échantillon très représentatif de tous les Canadiens et de tous les Égyptiens qui ont travaillé ensemble sur des projets de l'ACDI au cours des dernières années. Nous ne savons pas pour le moment si nos résultats sont valables pour d'autres pays où se déroulent des projets de l'ACDI. Pour le savoir, et pour déterminer s'il y a des différences entre les régions ou les pays, il faudrait administrer le questionnaire au personnel des projets dans d'autres pays.

Note :

Les catégories «Égyptiens» et «conseillers» ne sont pas toujours divisées en sous-groupes dans les tableaux et les figures qui présentent les résultats des questionnaires. Si la distinction n'est pas faite, cela signifie qu'il n'y a pas de différence significative entre les sous-groupes.



Problèmes de mise en oeuvre des projets

Nous avons demandé aux répondants de réfléchir à leur expérience en Égypte et de lire une liste de 12 causes possibles des problèmes de mise en oeuvre des projets (voir l'Annexe n°1). Ils ont indiqué dans quelle mesure ils étaient d'accord ou en désaccord avec chaque énoncé en lui attribuant une cote sur une échelle de 1 à 10. Les problèmes de mise en oeuvre des projets inclus dans la liste avaient été mentionnés par des conseillers canadiens et des collègues nationaux lors d'études antérieures.

- une mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI;
- une mauvaise gestion de la part de l'AEC;
- l'incapacité de l'AEC à comprendre le développement; et
- un manque de définition claire des rôles et des responsabilités respectifs du chef d'équipe de projet, de l'agent principal des ressources, de la mission, du siège social de l'AEC, du personnel de l'AEC sur le terrain et du Gouvernement égyptien.

Perceptions du personnel de l'ACDI

Dans l'ensemble, le personnel de l'ACDI a désigné les six facteurs suivants comme ayant le plus contribué à créer des difficultés de mise en oeuvre et de réussite des projets de développement en Égypte :

- des conseillers canadiens mal choisis;
- des participants égyptiens mal choisis;

Nous avons observé une très forte divergence d'opinions entre le personnel de l'Administration centrale de l'ACDI et le personnel de l'ACDI sur le terrain. Par exemple, le personnel de l'ACDI sur le terrain n'était pas d'accord avec l'idée que les problèmes de mise en oeuvre des projets en Égypte étaient attribuables à des problèmes de sélection des conseillers canadiens, à une mauvaise gestion de la part des AEC et à l'incapacité des AEC à comprendre le développement.

Perceptions du personnel des AEC

Les gestionnaires chargés de la gestion des projets de développement aux sièges sociaux des AEC n'ont désigné que deux facteurs sur les douze comme sources de problèmes de mise en oeuvre des projets. Ils ont essentiellement dit que les problèmes découlaient avant tout de la mauvaise gestion à l'Administration centrale de l'ACDI et du manque de clarté dans la définition des rôles et des responsabilités des participants aux projets d'aide.

Perceptions des Égyptiens

Dans l'ensemble, les Égyptiens étaient plutôt positifs dans leurs évaluations des problèmes de mise en oeuvre des projets. Ceci dit, ce groupe comprenait des gens aux fonctions fort variées (depuis le technicien sur le terrain jusqu'au gestionnaire supérieur) et leurs réponses étaient tout aussi variées. Comme nous n'avons pas demandé aux répondants de mettre leur nom sur le questionnaire, nous ne sommes pas en mesure de dire si les gestionnaires tendaient à avoir des points de vue différents de ceux des employés. Plus de 50% des 93 répondants égyptiens estimaient que la mauvaise gestion de la part de l'AEC et l'incapacité des Canadiens à comprendre et à respecter les Égyptiens étaient des sources de problèmes

sérieux en Égypte. Par ailleurs, 60% des Égyptiens ont considéré que l'imprécision des objectifs et des résultats visés nuisait à la réussite générale des projets. Des 22 gestionnaires compris dans l'échantillon, 56% ont désigné le faible engagement de la part des Égyptiens et 40% le mauvais choix de conseillers canadiens et de participants égyptiens comme de sérieux obstacles au développement.

Il est à noter que nous avons relevé des différences de point de vue entre le personnel égyptien de l'ISAWIP et les Égyptiens affectés à d'autres projets. Dans l'ensemble, le personnel de l'ISAWIP a manifesté une attitude plus négative dans son appréciation générale des difficultés. Mais les gestionnaires supérieurs de l'ISAWIP ne pensaient pas pour la plupart que la sélection du personnel avait été problématique, tandis que les gestionnaires supérieurs égyptiens travaillant sur d'autres projets ont retenu le mauvais choix des conseillers canadiens et des participants égyptiens comme l'obstacle le plus sérieux au développement.

Perceptions des conseillers

En tant que groupe, les conseillers estimaient que les quatre facteurs suivants étaient les

principales sources des problèmes de mise en oeuvre des projets en Égypte :

- des participants égyptiens mal choisis;
- une mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI;
- un manque de définition claire des rôles et des responsabilités des participants au projet; et
- des obstacles bureaucratiques au sein du Gouvernement égyptien.

En ce qui concerne les différences entre les groupes, les conseillers de l'ISAWIP estimaient que ces quatre facteurs ont eu des incidences beaucoup plus négatives que les conseillers de l'EEA.

Perceptions des conjointes

Chose frappante, les conjointes qui ne travaillaient pas en Égypte sont celles qui, en tant que groupe, ont désigné le plus grand nombre de facteurs (8 sur 12) comme des obstacles à la réussite des projets en Égypte.

Elles ont estimé plus particulièrement que les sources des problèmes les plus sérieux étaient :

- des conseillers canadiens mal choisis;
- des participants égyptiens mal choisis; et
- une mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI.

Principales observations

1) Quand on met les réponses de tous les groupes de répondants ensemble, les trois facteurs qui ont le plus contribué aux problèmes de mise en oeuvre des projets sont les suivants :

- des conseillers canadiens mal choisis;
- des participants égyptiens mal choisis; et
- une mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI.

2) En tant que groupe, les Égyptiens n'ont pas trouvé, pour la plupart, qu'il y a eu de sérieux problèmes de mise en oeuvre des projets de développement, mais il est possible que beaucoup d'entre eux aient hésité à être parfaitement francs de peur d'avoir l'air de

critiquer le programme d'aide de l'ACDI. Toujours est-il qu'une forte proportion des Égyptiens ont indiqué que le manque de compréhension et de respect pour les Égyptiens était une source de problèmes sérieux. Le personnel de l'Administration centrale de l'ACDI était plutôt d'accord avec eux à ce sujet.

3) Le personnel de l'Administration centrale de l'ACDI a donné une appréciation des difficultés très différente de celle du personnel de l'ACDI sur le terrain pour 7 des 12 problèmes énumérés. Alors qu'à l'Administration centrale de l'ACDI on estimait que la mauvaise sélection du personnel canadien et égyptien, la mauvaise gestion de la part de l'AEC, l'incapacité des AEC à comprendre le développement et les problèmes de communication entre les Canadiens et les Égyptiens avaient causé de sérieuses difficultés, la majorité des membres du personnel de l'ACDI sur le terrain n'étaient pas d'accord avec cette vision des choses. Qui plus est (comme on le voit dans les Figures n^{os} 1 et 2), les perceptions du personnel de l'Administration centrale de l'ACDI, des conseillers et des Égyptiens ont souvent divergé par rapport aux perceptions communes du personnel de l'ACDI sur le terrain et du personnel des sièges sociaux des AEC.

Nous reviendrons sur ce résultat important dans le dernier chapitre du présent rapport.

4) Les deux groupes de conseillers (ceux de l'ISAWIP et ceux de l'EEA), et surtout les conseillers de l'ISAWIP, étaient d'avis que les «obstacles bureaucratiques au sein du Gouvernement égyptien» avaient été un problème majeur. Aucun des autres groupes n'était de cet avis.

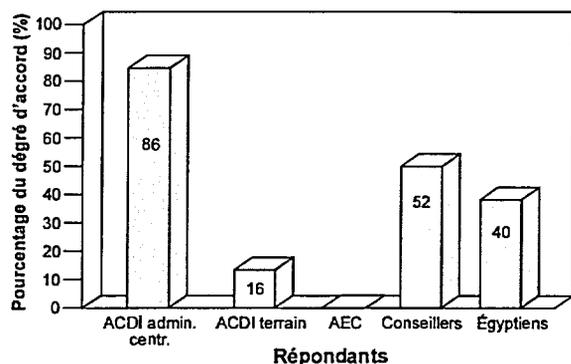
5) Du côté des AEC, on n'avait pas tellement l'impression qu'il y eût beaucoup d'obstacles à un travail de développement efficace. Leur point de vue semble être que les projets seraient plus efficaces si l'ACDI était mieux administrée et si les rôles et les responsabilités des principaux participants étaient plus clairement définis.

Des différences d'opinion intéressantes

1) Les différences d'opinion entre les AEC et l'Administration centrale de l'ACDI sont frappantes. Par exemple, les AEC considéraient que la mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI était la plus grande difficulté, tandis que le personnel de

l'Administration centrale de l'ACDI estimait que la mauvaise gestion de la part des AEC et leur incapacité à comprendre le développement étaient les deux facteurs les plus susceptibles de causer des problèmes pour les projets.

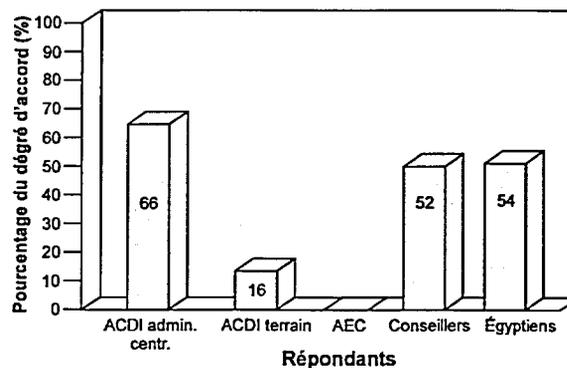
Figure n° 1
Problèmes de mise en oeuvre des projets
«Incapacité de l'AEC à comprendre le développement»



2) Comme on le voit dans la Figure n° 1, les différences d'opinion les plus marquées concernaient l'incapacité des AEC à comprendre le développement.

3) Les différences d'opinion étaient également marquées au sujet de l'incapacité des Canadiens à comprendre et à respecter les Égyptiens (voir la Figure n° 2).

Figure n° 2
Problèmes de mise en oeuvre des projets
«Incapacité des Canadiens à comprendre et à respecter les Égyptiens»



Autres difficultés

Nous avons donné aux répondants la possibilité de nous dire s'il y avait d'autres problèmes de mise en oeuvre des projets que ceux qui figuraient dans le questionnaire.

Vingt-huit (28) personnes ont mentionné d'autres difficultés, la plus fréquente étant l'existence d'«obstacles bureaucratiques au sein de l'ACDI, y compris les règlements du Gouvernement du Canada relatifs à l'adjudication des contrats». Le deuxième problème par ordre de fréquence était «le conflit général des intérêts, des objectifs et des buts à l'intérieur des principales organisations concernées — l'ACDI, l'AEC et le

Gouvernement égyptien— et entre elles». Le troisième thème complète le deuxième en décrivant «le manque de travail d'équipe et la méfiance entre tous les partenaires» comme

des facteurs qui limitent de façon sérieuse l'impact des projets sur le développement durable en Égypte.



Vivre et travailler en Égypte

Dans cette partie du questionnaire, nous avons demandé aux répondants d'évaluer de façon plus générale le défi que la vie et le travail en Égypte représentait pour les Canadiens (voir l'Annexe n° 2). Ils ont indiqué leur degré d'accord avec les énoncés sur une échelle de 1 à 10.

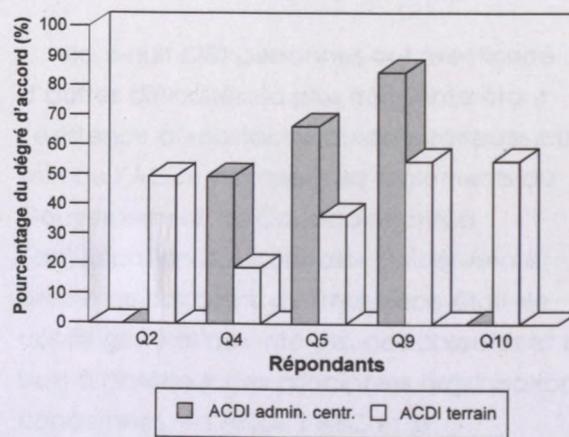
Perceptions du personnel de l'ACDI

Dans l'ensemble, les membres du personnel de l'ACDI qui ont travaillé dans le cadre du programme pour l'Égypte :

- n'étaient pas certains que les conseillers canadiens soient bien préparés à vivre et à travailler en Égypte;
- n'avaient pas l'impression que les Canadiens et les Égyptiens se lient d'amitié facilement; et
- n'étaient pas certains qu'il faille apprendre la langue locale pour s'adapter efficacement.

Encore une fois, la comparaison des points de vue du personnel de l'Administration centrale de l'ACDI et du personnel de l'ACDI sur le terrain révèle des avis très divergents sur toute une série de questions. On était d'accord de part et d'autre pour dire que de bonnes communications étaient indispensables à la réussite des projets, mais on n'était pas du tout convaincu à l'Administration centrale que les Canadiens s'adaptent efficacement en Égypte tandis que le personnel de l'ACDI sur le terrain pensait qu'ils s'y adaptent très bien (voir la Figure n° 3).

Figure n° 3
Vivre et travailler en Égypte



- Q2. Les Canadiens et les Égyptiens se lient d'amitié facilement.
- Q4. Les Canadiens évitent trop les contacts avec les Égyptiens.
- Q5. Il est facile pour les Canadiens de s'adapter en Égypte.
- Q9. C'est aux Canadiens qu'il revient de gagner le respect du personnel égyptien.
- Q10. Les Canadiens ont de bons rapports avec les Égyptiens.

(Questions présentées à l'Annexe n° 2)

Perceptions du personnel des AEC

Tout comme ils voyaient peu d'obstacles à un travail de développement efficace en Égypte, les gestionnaires des AEC au Canada estimaient que leur personnel canadien éprouvait peu de problèmes à s'adapter aux conditions de vie et de travail en Égypte. Leur appréciation des indicateurs d'adaptation étaient à cet égard très semblable à celle du personnel de l'ACDI sur le terrain. L'importance

que le personnel des AEC attachait à l'apprentissage de l'arabe dans le processus d'adaptation en Égypte était la seule grande différence entre les deux groupes.

Perceptions des Égyptiens

Chez les Égyptiens, les perceptions de la capacité des Canadiens de s'adapter efficacement à leur pays étaient dans l'ensemble très positives. Cependant, les Égyptiens n'étaient pas aussi «enthousiastes» à cet égard que le personnel des AEC et le personnel de l'ACDI sur le terrain. Par exemple, les Égyptiens pensaient qu'il était très important que les Canadiens vivant et travaillant en Égypte aient une certaine connaissance de l'arabe. En tant que groupe, ils se divisent presque également entre ceux qui pensaient que les Canadiens étaient bien préparés à vivre et à travailler en Égypte (55%) et ceux qui pensaient qu'ils ne l'étaient pas (45%).

Perceptions des conseillers

Il est intéressant de noter que les conseillers étaient en tant que groupe moins positifs que les AEC, les Égyptiens et le personnel de l'ACDI sur le terrain quant à leur propre capacité de s'adapter en Égypte. Par exemple :

- ils n'étaient pas certains d'être bien préparés à vivre et à travailler en Égypte;
- ils n'étaient pas certains de faire assez d'efforts pour entrer en contact avec les Égyptiens;
- de la même façon, ils n'étaient pas certains de comprendre et de respecter les traditions culturelles de l'Égypte;
- en ce qui concerne l'apprentissage de l'arabe, ils y ont accordé à peu près la même importance que les Égyptiens.

Lorsqu'on analyse les réponses des conseillers, on est frappé par les fortes divergences d'opinion entre les conseillers de l'ISAWIP et les conseillers de l'EEA. Les conseillers de l'ISAWIP ont donné en général une appréciation beaucoup plus négative de leur capacité d'adaptation en Égypte. Par exemple, les conseillers de l'ISAWIP ne se

sentait pas assez bien préparés pour leur affectation, reconnaissent avoir eu des difficultés à s'adapter à l'Égypte, avouaient ne comprendre et ne respecter la culture égyptienne que de façon limitée, et se disaient d'accord avec l'idée qu'ils avaient tendance à trop éviter les contacts avec les Égyptiens.

Perceptions des conjointes

Dans l'ensemble, les conjointes ont beaucoup aimé leur expérience en Égypte. Elles ont trouvé qu'il y avait peu d'obstacles à une adaptation efficace en Égypte; et, fait intéressant, de tous les groupes de participants à notre étude, ce sont elles qui ont attaché la plus grande importance à l'apprentissage de la langue locale. Une petite réserve s'impose toutefois à ce sujet. La majorité des conjointes qui ont rempli le questionnaire étaient des conjointes de conseillers du projet de l'EEA. Malheureusement, seules quelques conjointes de conseillers de l'ISAWIP ont pu remplir le questionnaire. Il n'est pas surprenant que les conjointes des conseillers de l'ISAWIP étaient loin d'être aussi positives dans l'évaluation de leur adaptation en Égypte.

Principales observations

1) Il se dégage des réponses un large consensus sur l'importance de trois facteurs dans la réussite des projets et du processus d'adaptation.

- La réussite des projets dépend autant de la qualité des communications que de tout autre facteur.
- C'est aux Canadiens que revient la responsabilité de gagner le respect du personnel égyptien.
- Pour s'adapter efficacement, il faut avoir une certaine connaissance de la langue locale.

2) De tous les répondants, ce sont les membres du personnel de l'ACDI sur le terrain, les gestionnaires des AEC, les Égyptiens et les conjointes des conseillers du projet de l'EEA qui tendaient à être les plus positifs à l'égard des Canadiens qui vivent et travaillent en Égypte. Leurs perceptions n'étaient partagées ni par le personnel de l'Administration centrale de l'ACDI ni par les conseillers de l'ISAWIP.

Des différences d'opinion intéressantes

1) Le personnel des AEC et les Égyptiens étaient généralement d'accord pour dire que les ressources financières et la compétence technique sont les facteurs qui contribuent le plus à la réussite des projets, tandis que le personnel de l'ACDI (tant à l'Administration centrale que sur le terrain) et les conseillers eux-mêmes avaient plus tendance à être en désaccord avec cet énoncé (voir la Figure n° 4).

2) Les opinions divergeaient quant à savoir si les conseillers canadiens évitent trop les contacts avec les Égyptiens (voir la Figure n° 5).

3) Enfin, les avis étaient également très partagés quant à savoir s'il est facile pour les Canadiens de s'adapter en Égypte (voir la Figure n° 6).

Figure n° 4
Vivre et travailler en Égypte
 «Les ressources financières et les compétences techniques sont les facteurs qui contribuent le plus à la réussite des projets.»

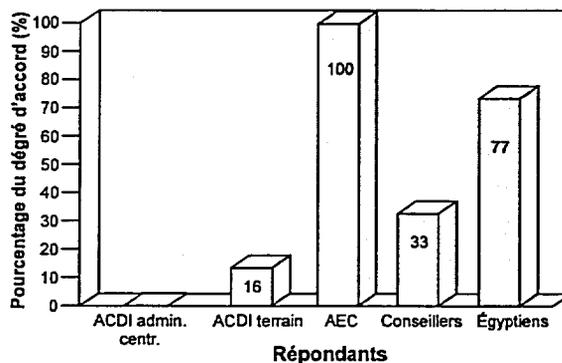


Figure n° 5
Vivre et travailler en Égypte
 «Les Canadiens évitent trop les contacts avec les Égyptiens.»

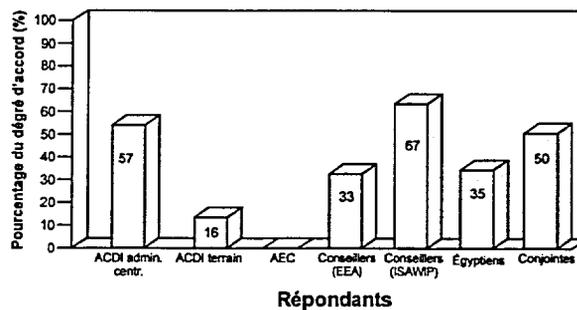
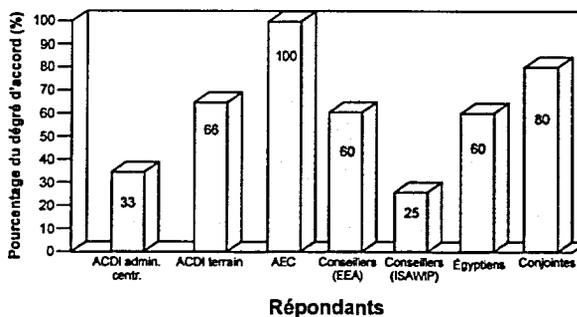


Figure n° 6
Vivre et travailler en Égypte
 «Il est facile pour les Canadiens de s'adapter en Égypte.»





L'efficacité professionnelle

Dans cette partie du questionnaire, nous avons demandé aux répondants d'indiquer, sur une échelle de 1 à 10, l'importance qu'ils accordaient à certains facteurs dans la réussite des projets de développement (voir l'Annexe n° 3).

Étant donné le large consensus quant à l'importance de la plupart des douze facteurs énumérés dans le questionnaire, il n'est pas nécessaire de présenter les résultats pour chaque groupe comme nous l'avons fait dans les deux sections précédentes de ce rapport.

Principales observations

1) Les trois facteurs jugés les plus importants dans la réussite des projets de développement sont :

- la capacité de travailler en équipe;
- une bonne compréhension des objectifs du projet; et
- l'engagement professionnel.

2) Tous les groupes de répondants estimaient que les facteurs suivants étaient importants aussi :

- la compréhension du développement international;
- la capacité de communication interpersonnelle;
- la compréhension et le respect de la culture locale;
- la compétence technique et professionnelle; et
- les compétences en gestion.

Des différences d'opinion intéressantes

1) Les avis étaient partagés quant à l'importance d'une expérience de vie interculturelle antérieure dans la réussite d'un projet de développement (voir la Figure n° 7).

2) En ce qui concerne le désir de connaître la culture locale et d'y participer, le

personnel de l'Administration centrale de l'ACDI, les conseillers, les conjointes et les Égyptiens le jugeaient important, contrairement au personnel de l'ACDI sur le terrain et les gestionnaires des AEC, qui le trouvaient moins important (voir la Figure n° 8).

3) Au sujet de l'apprentissage de la langue locale, l'analyse des données révèle une tendance semblable à celle décrite au point n° 2 ci-dessus, bien que moins marquée. Il faut noter, toutefois, que moins de 50% des gestionnaires égyptiens considéraient que l'apprentissage de l'arabe pouvait influencer de façon importante sur la réussite des projets de développement (voir la Figure n° 9).

4) Enfin, en ce qui a trait à la compréhension du développement international, la plupart des groupes l'ont considérée comme un facteur important dans la réussite des projets de développement, mais les agents locaux de l'ACDI et les gestionnaires des AEC tendaient à la trouver nettement moins importante que les autres facteurs (voir la Figure n° 10).

Figure n° 7
L'efficacité professionnelle
«Une expérience de vie interculturelle
antérieure est un facteur important dans la
réussite des projets de développement en
Égypte.»

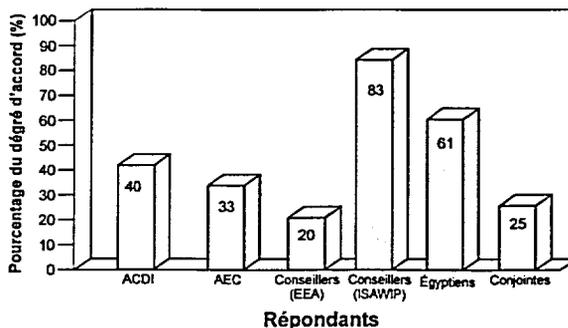


Figure n° 8
L'efficacité professionnelle
«Le désir de connaître la culture locale et d'y
participer est un facteur important dans la
réussite des projets de développement en
Égypte.»

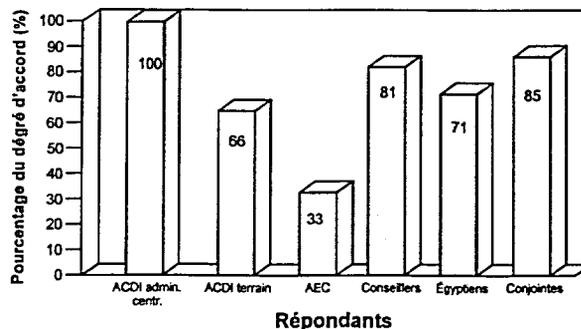


Figure n° 9
L'efficacité professionnelle
«Une certaine connaissance de la langue locale est un facteur important dans la réussite des projets de développement en Égypte.»

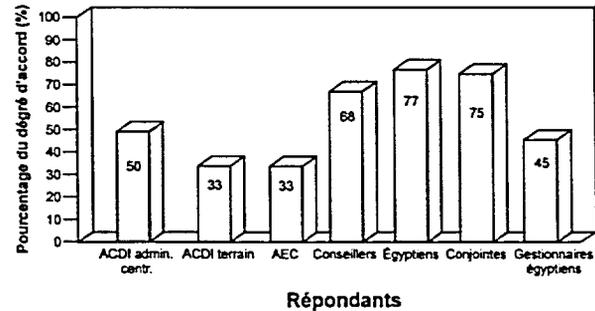
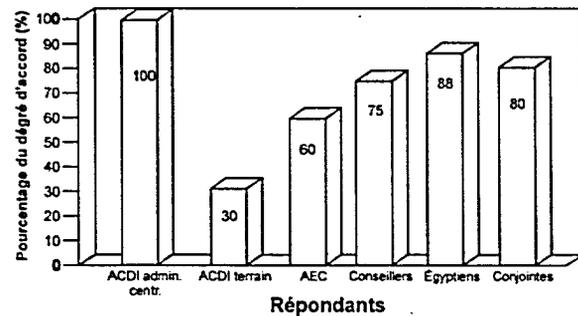


Figure n° 10
L'efficacité professionnelle
«La compréhension du développement international est un facteur important dans la réussite des projets de développement en Égypte.»



Note :

Comme nous l'avons dit dans le premier rapport, nous n'avons pas trouvé de corrélation statistiquement significative dans nos recherches empiriques sur la relation entre l'expérience antérieure à l'étranger et l'efficacité professionnelle individuelle. Les données présentées dans la Figure n° 7 ne concernent que les opinions des gens, c'est-à-dire l'idée que se faisaient les différents groupes de l'importance d'une expérience antérieure à l'étranger dans la réussite des projets de développement.

Autres facteurs

Nous avons relevé dans les réponses à la question ouverte sur l'efficacité professionnelle plusieurs thèmes complémentaires qui expriment tous la même idée, à savoir que l'efficacité professionnelle dépend en grande partie du type de personne choisi pour la mission. Les répondants ont retenu presque exclusivement des facteurs liés à la personnalité et au comportement. Personne n'a mentionné la compétence technique.

Ces thèmes récurrents contiennent les éléments essentiels de la personnalité-type du conseiller professionnellement efficace :

Aux yeux des répondants, pour être professionnellement efficace dans un projet de développement, il faut être une personne fiable, mûre et patiente et avoir un sens de l'humour. Sa

participation au projet de développement est motivée par son engagement à l'égard du développement. Elle voit dans son affectation une sorte d'aventure. Au travail, elle est surtout adaptable, et se montre capable de changer sa façon de penser et de faire selon les besoins de la situation et le contexte culturel. Elle a une attitude souple et elle est appuyée par sa famille. Le conseiller technique efficace aime et sait travailler en équipe, et il maîtrise bien les rapports interpersonnels. Ses aptitudes interpersonnelles lui permettent d'être efficace dans son travail de transmission des compétences et des connaissances. Le conseiller efficace se voit comme un facilitateur qui aide les autres à apprendre à «agir» au lieu d'être toujours l'unique «acteur».



Recommandations concernant ...

les AEC

Les gestionnaires aux sièges sociaux des AEC et leurs chefs d'équipe sur le terrain n'ont pas dans l'ensemble trouvé qu'il y avait beaucoup de problèmes de mise en oeuvre des projets de développement. Leurs deux grandes «plaintes» portaient sur la mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI et le manque de définition claire des rôles et des responsabilités. Or, les conseillers recrutés et sélectionnés par les AEC ne partageaient pas leur point de vue sur plusieurs des grands problèmes auxquels se heurtent les projets d'aide au développement en Égypte. Il y a aussi lieu de s'inquiéter du fait que les gestionnaires des AEC estimaient que la compréhension du développement international, la connaissance de la langue locale et le désir de connaître la culture locale et d'y participer n'avaient pas beaucoup d'importance dans la réussite des projets de développement.

Recommandation

En recrutant et en sélectionnant les AEC qui réaliseront des projets de développement en

Égypte à l'avenir, les gestionnaires de l'ACDI doivent chercher à évaluer leurs connaissances et leurs attitudes en matière de développement et trouver des moyens de mieux sensibiliser les AEC aux complexités du développement et aux attentes de l'Agence à cet égard.

l'ACDI

L'aspect sans doute le plus intéressant des réponses des gens de l'ACDI est le désaccord assez général entre le personnel de l'Administration centrale et le personnel sur le terrain. Comme leurs collègues des AEC, les gens de l'ACDI sur le terrain n'avaient pas l'impression qu'il y avait beaucoup de problèmes et pensaient que la mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI et le manque de définition des rôles, des responsabilités et des objectifs étaient les plus sérieux obstacles à un travail de développement efficace en Égypte. Par contre, le personnel de l'Administration centrale de l'ACDI tendait à attribuer les problèmes de mise en oeuvre des projets de l'Agence à toute une série de facteurs. Le personnel de

l'Administration centrale de l'ACDI, et jusqu'à un certain point les gestionnaires égyptiens, étaient les seuls groupes à reconnaître qu'ils avaient contribué eux-mêmes aux problèmes de mise en oeuvre des projets. Le personnel sur le terrain des AEC et de l'ACDI ne se voyait pas comme une source de difficultés.

Il est possible que cette mise en cause de la gestion à l'Administration centrale de l'ACDI ne soit que le reflet de l'accumulation de sentiments profonds de frustration et de méfiance chez la plupart des personnes qui ont participé à la planification et à la mise en oeuvre des projets de l'ACDI en Égypte (et particulièrement de l'ISAWIP). Dans le cas de l'ISAWIP, l'empressement à se blâmer mutuellement pour les problèmes qui ont surgi en Égypte ne fait que confirmer ou illustrer l'hypothèse que tous les partenaires au sein de l'ISAWIP se comprennent et s'acceptent au fond très peu en tant que personnes représentant des organisations différentes, rendant des comptes à des patrons différents et ayant des attentes, des exigences et des visées différentes quant à leur participation au processus du développement.

Recommandation

Les gestionnaires de l'Administration centrale de l'ACDI doivent s'assurer qu'au moment du

démarrage d'un projet de développement, tous les intervenants clés (dont le personnel de l'Administration centrale de l'ACDI et le personnel de l'Agence sur le terrain, le personnel concerné au siège social de l'AEC, les conseillers de l'AEC, le Gouvernement égyptien et les participants égyptiens) prennent part à des sessions interculturelles de promotion de travail d'équipe destinées à favoriser une meilleure compréhension et un plus grand respect les uns des autres et à aider tout le monde à communiquer plus efficacement.

les conseillers et les conjointes

Quand nous avons demandé aux répondants d'indiquer quels étaient les facteurs qui ont influé sur la réussite ou l'échec des projets, ce sont les conseillers qui avaient tendance à en nommer le plus grand nombre. Au sein de ce groupe, les différences les plus fortes sont apparues entre les conseillers de l'ISAWIP et leurs conjointes, d'une part, et les conseillers de l'EEA et leurs conjointes, d'autre part; leurs divergences d'opinion étaient les plus fortes au sujet des défis posés par le fait de vivre et de travailler en Égypte. Les conseillers de l'ISAWIP et leurs conjointes disent avoir eu beaucoup de difficultés comparativement aux conseillers de l'EEA et à leurs conjointes, dont l'appréciation était considérablement plus

positive. Lors des entrevues (dont nous rendons compte de manière plus détaillée dans le troisième rapport intitulé *L'expérience des individus et des groupes en Égypte*), les conseillers de l'EEA et leurs conjointes se sont montrés dans l'ensemble très satisfaits de leur expérience de vie et de travail en Égypte. Les conseillers de l'ISAWIP et leurs conjointes, quant à eux, se sont dit très frustrés et très insatisfaits de leur expérience personnelle et professionnelle en Égypte. Cette constatation nous amène à poser la question suivante : les conseillers de l'EEA étaient-ils plus satisfaits parce que les conditions générales externes au projet étaient plus claires et mieux gérées ou parce qu'ils avaient été recrutés et sélectionnés avec plus de soin que les conseillers de l'ISAWIP? Il y a des raisons de penser que c'est la deuxième explication qui est la bonne, mais il est difficile de tirer une conclusion plus définitive à ce sujet. Les réponses au questionnaire indiquent clairement que la sélection de conseillers et de collègues locaux appropriés était considérée comme un moyen essentiel d'éviter des problèmes de mise en oeuvre des projets.

Recommandation

L'ACDI doit s'assurer que les conseillers recrutés par les AEC sont sélectionnés à l'aide du profil des compétences et des connaissances

établi pour l'Égypte (voir le rapport sur le profil empirique du conseiller efficace en Égypte).

les Égyptiens

Comme nous l'avons dit plus haut, les Égyptiens ont manifesté des attitudes généralement assez positives à l'égard de la mise en oeuvre des projets et de la capacité des Canadiens de vivre et de travailler en Égypte. Nous avons relevé les plus fortes divergences d'opinion et les appréciations les plus négatives chez les Égyptiens associés à l'ISAWIP. C'est ce groupe qui a plus particulièrement désigné la mauvaise gestion de la part de l'AEC, le manque de clarté des objectifs du projet et l'incapacité des Canadiens à comprendre et à respecter les Égyptiens comme des obstacles importants à la réussite des projets de développement en Égypte. Notons par ailleurs que tous les Égyptiens ont donné les cotes les plus élevées à la connaissance de la langue locale, à la compréhension du développement international et à la capacité de travailler en équipe comme des facteurs contribuant à la réussite des projets.

Une des principales conclusions des entrevues avec les Égyptiens était que ces derniers ont eu le sentiment de ne pas avoir été

suffisamment consultés et de ne pas avoir connu de véritable partenariat avec l'ACDI.

Recommandation

En collaboration avec les gestionnaires égyptiens clés, l'ACDI doit mettre en place des mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation des projets qui sont clairement compris, négociés et acceptés par les deux parties (voir le troisième rapport pour une recommandation connexe plus détaillée).

En résumé, il est intéressant d'observer que la capacité de travailler en équipe et la capacité de communication interpersonnelle étaient les deux facteurs de réussite des projets de développement en Égypte qui ont rallié les plus

grands consensus et obtenu les cotes les plus élevées. En dépit du fait que les conseillers ont été sélectionnés surtout en fonction de leur compétence technique, les «experts en développement» (ceux qui ont participé concrètement à tous les aspects du travail de développement) s'entendaient pour dire que l'aptitude à communiquer et la capacité de travailler en équipe étaient aussi importantes que les compétences techniques et ils étaient tout à fait d'accord avec l'idée que la réussite des projets dépend de la qualité des communications. Ce résultat montre à quel point il est important que l'ACDI prenne toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que les conseillers des AEC sont bien sélectionnés et bien préparés à faire leur travail en Égypte.



Conclusion

L'aspect le plus intéressant, ou du moins le plus frappant, des résultats dont nous rendons compte dans le présent rapport est la divergence des opinions du personnel de l'ACDI sur le terrain et des gestionnaires des AEC par rapport à celles des gestionnaires de l'Administration centrale de l'ACDI. Par exemple, contrairement à ces derniers, ils tendaient à accorder moins d'importance à la langue et aux rapports avec les Égyptiens, à voir les ressources financières et la compétence technique comme essentielles à la réussite des projets, et à trouver que la mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI était le principal obstacle à la réussite des projets. Pour leur part, les gestionnaires de l'Administration centrale de l'ACDI accordaient beaucoup d'importance à la langue, aux rapports avec les Égyptiens, à la communication et à une bonne sélection du personnel. Nous avons dit dans la section précédente qu'on pourrait interpréter ces résultats comme l'expression d'une incompréhension et d'une méfiance chez les principaux partenaires des

projets de développement. Cependant, d'autres interprétations sont possibles. Par exemple :

- Les appréciations excessivement positives du personnel des AEC et du personnel de l'ACDI sur le terrain pourraient refléter une attitude défensive de leur part, mais elles pourraient aussi signifier qu'ils étaient trop «éloignés» pour comprendre véritablement les problèmes auxquels les conseillers techniques doivent faire face dans leur travail en Égypte. On sait que les agents des AEC et de l'ACDI sur le terrain doivent assumer une lourde charge de tâches et de responsabilités qui vont bien au-delà de la gestion des projets d'aide. Il est possible qu'il n'aient tout simplement pas le temps d'accorder une attention soutenue à chaque projet de développement.
- Les appréciations plus négatives des membres du personnel de l'Administration centrale de l'ACDI pourraient signifier qu'ils

avaient de très grandes attentes à l'égard des conseillers canadiens et (ou) que leur propre distance physique par rapport au terrain leur a fait perdre le contact avec les problèmes concrets de mise en oeuvre des projets. Cependant, le fait que les perceptions des conseillers et des Égyptiens soient semblables à celles du personnel de l'Administration centrale de l'ACDI est de nature à dissiper quelque peu la crainte que les gestionnaires de l'Administration centrale soient «coupés de la réalité du travail sur le terrain».

Le moins qu'on puisse dire à propos de ces résultats, c'est qu'ils traduisent un sérieux manque d'esprit de partenariat entre les

principaux participants au processus de développement. C'est d'autant plus regrettable que la plupart des partenaires sont à notre avis sincères et honnêtes et qu'ils sont de bonne foi lorsqu'ils affirment vouloir faire une véritable contribution au développement de l'Égypte. Tout comme il est évident que tous les partenaires doivent faire un effort pour mieux comprendre les contraintes et les pressions auxquelles les autres partenaires sont soumis, les résultats de notre étude soulignent la pertinence d'une révision générale des structures mises en place pour assurer la gestion du programme d'aide au développement de l'ACDI ainsi que les méthodes de planification, de mise en oeuvre et de suivi des projets.



Annexe n° 3 :

L'efficacité professionnelle

Veillez donner votre appréciation de l'importance des facteurs suivants dans la réussite des projets de développement.

	TOUT À FAIT D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
Capacité de travailler en équipe	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compréhension du développement international	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Capacité de communication interpersonnelle	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compétence technique et professionnelle	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compréhension et respect de la culture locale	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Bonne compréhension des objectifs du projet	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compétences en gestion	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Engagement professionnel	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Désir de connaître la culture locale et d'y participer	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Connaissance de la langue locale	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Expérience de vie interculturelle antérieure	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Autres facteurs (énumérer et coter, SVP.)		



*Dimensions interpersonnelles et culturelles
de l'aide canadienne
au développement en Égypte*

**Troisième rapport
L'expérience des individus et des groupes
en Égypte
(Résultats des entrevues)**



**Daniel J. Kealey, Ph.D.
1995**

Étude commandée par
la Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient
de l'Agence canadienne de développement international

et éditée par
le Centre d'apprentissage interculturel
de l'Institut canadien du service extérieur

Traduit de l'anglais



Table des matières

Introduction	91
Survol des principaux aspects de la question	92
Les dimensions personnelles et familiales de l'adaptation à l'Égypte	92
Les dimensions professionnelles de l'adaptation à l'Égypte	92
L'importance des aptitudes personnelles	93
L'efficacité de l'assistance technique canadienne	94
La promotion du partenariat	95
La sélection du personnel	97
Principales observations : les points de vue des différents partenaires	100
L'ACDI	100
Les AEC	101
Les Égyptiens	102
Les conseillers canadiens	106
Les conjointes	107
Conclusions et recommandations	109
Les relations entre Canadiens et Égyptiens	109
Le partenariat	110
L'efficacité de la coopération technique	111
La planification et l'incorporation d'extrants «intangibles» dans les contrats avec les AEC	113
La sélection du personnel	114





Introduction

Le présent document fait partie d'une série de rapports sur une étude des dimensions interpersonnelles et culturelles du programme d'aide au développement de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en Égypte. Ce rapport présente les résultats des entrevues réalisées auprès du personnel de l'ACDI, des gestionnaires des agences d'exécution canadiennes (AEC), des responsables égyptiens, des conseillers techniques et de leurs conjointes* et de certains consultants. Il rend également compte des réponses aux questions ouvertes incluses dans le questionnaire d'entrevue.

Le but visé par le présent rapport est double : (i) décrire l'expérience des conseillers canadiens qui ont vécu et travaillé en Égypte, de même que celle de leurs conjointes, et (ii) exposer les points de vue des différents

partenaires qui ont participé à la planification et à la mise en oeuvre des projets en Égypte. Après avoir présenté les résultats, nous tirerons quelques conclusions et formulerons un certain nombre de recommandations.

Rappelons d'emblée la grande conclusion générale de cette étude : les aptitudes et les connaissances personnelles sont d'une importance capitale dans la réussite des projets de développement. Si les conseillers techniques ne sont pas capables de s'adapter à la culture locale et d'établir des relations de confiance et de compréhension avec leurs collègues nationaux, il n'y aura pas de développement. On doit donc sélectionner et préparer les conseillers techniques à leurs affectations avec soin, et les encourager à prendre tout le temps qu'il faut pour établir des relations de collaboration avec leurs collègues égyptiens.

* Tous les «conjointes» interviewés dans le cadre de cette étude étaient de sexe féminin.



Survol des principaux aspects de la question

Les dimensions personnelles et familiales de l'adaptation à l'Égypte

Les Canadiens se sont dit généralement assez satisfaits sur le plan personnel et familial de leur expérience de vie en Égypte. La plupart ont reconnu avoir vécu un certain choc culturel, mais le phénomène ne les a pas surpris, et ils se sentaient préparés à passer au travers. Les Canadiens les plus satisfaits semblent avoir été ceux qui faisaient partie d'une équipe canadienne nombreuse susceptible de leur donner l'appui interpersonnel dont ils avaient besoin pour sentir qu'ils étaient compétents et qu'ils n'étaient pas coupés de tout. Leur participation à la société égyptienne sur le plan extra-professionnel était limitée. Même si les Canadiens ont généralement trouvé les Égyptiens chaleureux et amicaux, plusieurs ont déclaré qu'il était très difficile de «se faire accepter» et de nouer des relations personnelles avec eux. Quand nous avons demandé aux Canadiens de comparer les défis de l'adaptation en Égypte et dans d'autres pays en voie de développement, la majorité d'entre eux ont indiqué qu'il était à peu près

aussi facile, sinon plus facile, de s'adapter en Égypte. Cependant, quelques-uns ont affirmé que l'adaptation était plus difficile en Égypte en raison des barrières sociales et religieuses et du système bureaucratique beaucoup plus formel et plus complexe. Enfin, il ressort clairement qu'on éprouve relativement peu de difficultés d'adaptation quand on habite Le Caire, abstraction faite de la pollution, de la circulation et du bruit, mais qu'il est très difficile de s'adapter en milieu rural, surtout pour les familles accompagnées de leurs enfants.

Dans l'ensemble, les Canadiens ont exprimé une attitude positive à l'égard de l'Égypte et de la culture égyptienne et semblent réellement avoir trouvé leur expérience agréable.

Les dimensions professionnelles de l'adaptation à l'Égypte

L'expérience de travail des Canadiens en Égypte était beaucoup moins positive que leur expérience de vie générale dans ce pays. En parlant des vives frustrations qu'ils ont éprouvées dans leurs contacts avec la

bureaucratie égyptienne, les Canadiens ont notamment évoqué les obstacles suivants :

- le système de gestion hiérarchique est plutôt fermé aux changements et n'encourage guère les gens à apprendre;
- la bureaucratie semble favoriser la concurrence plutôt que la coopération;
- les décisions se prennent lentement et les processus hiérarchiques sont lourds;
- il n'y a pas de système d'évaluation du rendement professionnel;
- la religion pèse d'un poids énorme sur les institutions et la vie professionnelle;
- certains conseillers sont personnellement frustrés de ne pas comprendre la motivation, les perceptions et les besoins de leurs collègues égyptiens;
- on a l'impression qu'en général, les gestionnaires égyptiens ne s'intéressent pas au savoir-faire technique des Canadiens et veulent uniquement obtenir de l'équipement et de la technologie;
- certains conseillers ont le sentiment qu'ils ne sont pas respectés ou écoutés parce qu'ils ont moins de titres universitaires que leurs collègues égyptiens.

L'importance des aptitudes personnelles

En comparant les caractéristiques qu'il faut posséder pour être efficace en l'Égypte et au Canada, la plupart des Canadiens interviewés estimaient que les compétences et les capacités étaient semblables. En développant leur point de vue sur la question, bon nombre d'entre eux ont affirmé que les aptitudes interpersonnelles et la capacité de communiquer et d'établir des relations extra-professionnelles étaient de loin plus importantes dans l'efficacité au travail en Égypte qu'au Canada. Les explications étaient variées, mais on semblait penser que le style de gestion en Égypte est beaucoup moins structuré et de nature beaucoup plus spontanée et « sociale » qu'au Canada. Un répondant a déclaré qu'« en Égypte, les relations sont aussi sinon plus importantes que le travail à faire; on y attache beaucoup plus d'importance au *processus* qu'aux *résultats* ». Certains Canadiens ont trouvé cette situation difficile. C'est pour ces raisons que de nombreux répondants étaient d'avis que les Canadiens doivent être mieux sélectionnés pour leurs capacités non techniques et être mieux préparés à comprendre les réalités égyptiennes et à s'y adapter. Pour un examen détaillé des compétences et des connaissances requises pour travailler

efficacement en Égypte, le lecteur pourra consulter notre premier rapport : *Le conseiller technique en Égypte : un profil empirique du conseiller efficace*.

L'efficacité de l'assistance technique canadienne

Quand nous avons demandé aux conseillers canadiens d'évaluer leur efficacité en matière de transmission des compétences et des connaissances, la plupart se sont attribués une cote moyenne ou au-dessus de la moyenne. Ceux qui estimaient que leur travail n'avait eu que peu d'impact en Égypte avaient tendance à nommer, comme principales raisons pour lesquelles leur efficacité était limitée, les pratiques de gestion des Égyptiens, le mauvais choix des collègues égyptiens ou les pressions exercées par l'AEC pour les faire «produire» au lieu de «former». Pour leur part, les conseillers efficaces tendaient à voir peu d'obstacles et se plaignaient peu de l'Égypte et de sa culture. Comme l'a dit un conseiller, qui s'est qualifié de moyennement efficace : «En Égypte, l'administration, c'est comme une porte tournante; les interruptions incessantes distraient les gens et les détournent de leurs tâches».

Comme nous l'avons dit plus haut, de nombreux Canadiens avaient le sentiment que

les gestionnaires égyptiens n'étaient pas vraiment convaincus de la nécessité de faire appel à des experts techniques canadiens et que cette attitude constituait un très sérieux obstacle à leurs tentatives de former les Égyptiens. En entrevue, plus d'un gestionnaire égyptien a effectivement fait remarquer que leur personnel égyptien était déjà très qualifié, souvent plus qualifié que les experts canadiens. C'est pour cette raison qu'ils voulaient qu'on accepte moins d'experts techniques canadiens et qu'on réaffecte les fonds d'aide à l'achat d'équipements et à l'embauche d'Égyptiens. Les Égyptiens avaient aussi l'impression qu'on ne leur a pas envoyé les «meilleurs experts canadiens» et que trop de Canadiens venaient en Égypte motivés moins par le désir d'améliorer les conditions en Égypte que par leurs intérêts personnels.

Il est important de rappeler que les opinions sur l'impact de l'assistance technique canadienne variaient énormément chez les Égyptiens. Par exemple, bien que l'ISAWIP ait été considéré dans l'ensemble comme une réussite par de nombreux Égyptiens, leurs perceptions des relations de travail entre eux-mêmes et les Canadiens n'étaient généralement pas positives. Ils avaient souvent le sentiment d'être contrôlés, regardés de haut ou ignorés par les Canadiens, qui adoptaient

une attitude supérieure à leur égard. Plus de 50 % des Égyptiens interviewés ont exprimé l'avis qu'il fallait mieux sélectionner les Canadiens qu'on envoie travailler en Égypte. Ce groupe a aussi reconnu que les gestionnaires égyptiens

devaient apporter plus de soin au choix du collègue égyptien appelé à travailler avec le conseiller canadien, et qu'il fallait les préparer tous les deux à travailler plus efficacement ensemble.

Note :

Les points de vue égyptiens dont nous faisons état ici concernent avant tout l'ISAWIP. Les gestionnaires égyptiens qui ont travaillé avec des Canadiens dans le cadre d'autres projets (notamment le projet de l'*Egyptian Electrical Authority*) tendaient à donner une appréciation beaucoup plus positive de l'efficacité des experts canadiens. Ce qui ressort sans doute le plus des discussions avec les Canadiens et les Égyptiens au sujet de l'efficacité, c'est qu'il faut une approche «partenariale» qui facilite l'échange des compétences et des connaissances. Il semble qu'on n'ait pas eu énormément de succès à ce chapitre. La constitution d'un fonds solide de confiance et de compréhension entre Canadiens et Égyptiens, reconnu par tout le monde comme essentiel à la réussite des projets de développement, demeure un défi pour les deux parties.

La promotion du partenariat

Nous avons demandé aux participants à notre étude sur l'Égypte comment l'ACDI pourrait favoriser un partenariat plus efficace avec le Gouvernement égyptien et les AEC. Cette question a suscité à la fois des réponses très variées et un consensus assez large. Voici quelques-unes des réponses :

- L'ACDI doit collaborer plus étroitement avec le Gouvernement égyptien pour déterminer quels sont les vrais problèmes qui se posent pour le processus de développement en Égypte et pour associer les Égyptiens à la conception de projets qui sont de nature à répondre à ces besoins.

Il faut faire plus de recherches pour déterminer de quels projets on a besoin avant d'aller plus loin dans la planification.

- Il faut définir et négocier plus clairement les rôles, les responsabilités et les mandats de tous les partenaires, y compris les modalités de suivi et d'évaluation des projets.
- Il faut plus de communication et de travail d'équipe entre l'Administration centrale de l'ACDI et les bureaux de l'ACDI au Caire.
- L'ACDI doit mieux informer le personnel des AEC de ses exigences en matière de production de rapports.
- L'ACDI doit faire plus confiance aux AEC et les laisser gérer les projets au lieu de s'ingérer sans arrêt.
- L'ACDI et le Gouvernement égyptien doivent collaborer au choix de l'AEC et à la sélection des conseillers techniques canadiens et de leurs collègues égyptiens.
- Dès le début de la mise en oeuvre d'un projet, il faut prévoir des activités de promotion du travail d'équipe qui permettent aux principaux partenaires – l'ACDI, le Gouvernement égyptien et l'AEC – d'apprendre à se comprendre, d'instaurer une relation de confiance et d'engagement et de se donner des objectifs communs et une vision commune pour le projet.
- Il faut assurer la continuité du personnel de gestion et de mise en oeuvre des projets.
- L'ensemble du personnel des projets — personnel de l'ACDI, conseillers des AEC et collègues égyptiens — doit recevoir une préparation et une formation à la communication interculturelle. Les Canadiens doivent comprendre les Égyptiens et les Égyptiens doivent comprendre les Canadiens.
- Il faut définir et créer les conditions dont on a besoin au sein de l'institution d'accueil pour qu'il puisse y avoir un échange efficace de compétences et de connaissances.
- Il faut mettre sur pied davantage de comités mixtes canado-égyptiens à divers niveaux pour orienter et coordonner les activités et contrôler les progrès.
- Il faut organiser régulièrement des séminaires et des ateliers où tous les partenaires peuvent se retrouver pour apprendre et échanger.

La sélection du personnel

Nous avons déjà mentionné que les Canadiens et les Égyptiens ont reconnu l'importance d'une bonne sélection des conseillers canadiens et de leurs collègues égyptiens. Soixante-dix pour cent (70 %) des Égyptiens étaient d'avis que les gestionnaires du Gouvernement égyptien devaient participer à la sélection des Canadiens qu'on envisage d'envoyer en Égypte.

La diversité des opinions relatives à la sélection des Canadiens qui avaient travaillé en Égypte était considérable. Pour une majorité d'Égyptiens, environ 50 % des conseillers étaient excellents et l'autre 50 % étaient plutôt inutiles. À l'ACDI, la majorité des répondants pensaient qu'il fallait améliorer la sélection des conseillers affectés à des projets en Égypte. Chez les gestionnaires des AEC, la majorité d'entre eux pensaient que les conseillers canadiens étaient en général bien sélectionnés pour leur affectation en Égypte; quelques-uns ont tout de même ajouté qu'il y avait à leur avis trop de «mercenaires» et pas assez de «missionnaires» dans le programme d'aide à l'Égypte. Ces derniers étaient favorables à un processus de sélection beaucoup plus rigoureux qui ferait en sorte que les conseillers choisis posséderaient certaines aptitudes interpersonnelles de base,

seraient très motivés professionnellement et croiraient fortement au développement.

Même si la plupart des partenaires étaient plutôt d'accord pour dire que la sélection des candidats en fonction de certaines compétences non techniques est importante, les moyens et les responsabilités étaient loin de faire l'unanimité. Il semble y avoir quatre «écoles de pensée» à ce sujet, soit :

L'approche «non-interventionniste»

Dans cette optique, l'ACDI n'interviendrait pas du tout dans le processus de sélection des conseillers et en laisserait l'entière responsabilité à l'AEC. Plusieurs agents de l'ACDI ont soutenu que la tendance à la sous-traitance signifie que l'ACDI ne doit pas intervenir dans la sélection, car si elle le fait, elle s'expose à une part de responsabilité pour les problèmes ultérieurs liés au choix du personnel. Dans le cadre de la sous-traitance, c'est l'AEC qui porterait seule la responsabilité du recrutement et de la sélection de conseillers capables de vivre et de travailler efficacement en Égypte. Cette option, on ne s'en surprendra pas, était celle de la plupart des gestionnaires des AEC, qui se considèrent mieux informés et plus compétents que quiconque pour prendre des décisions concernant la sélection du personnel. Près de 50 % des agents de l'ACDI étaient d'accord avec eux.

L'approche «indirecte»

Les tenants de l'approche «indirecte» soutiennent que l'ACDI doit établir des lignes directrices claires et détaillées relatives à la sélection du personnel. D'après eux, les AEC qui soumissionnent pour des contrats de l'ACDI devraient recevoir ces lignes directrices, qui comprendraient des critères de sélection pour les compétences techniques et non techniques requises pour travailler en Égypte. Dès lors, il appartient à l'AEC de s'assurer que les critères sont systématiquement appliqués aux candidats. Certains répondants sont allés jusqu'à proposer que l'ACDI fournisse une aide directe aux AEC au niveau des méthodes de sélection du personnel pour des missions à l'étranger. Environ 35 % des agents de l'ACDI étaient d'accord avec cette idée. À peu près 30 % des gestionnaires des AEC étaient également d'accord avec la première partie de cette position, selon laquelle l'ACDI doit édicter des lignes directrices et des critères. Par contre, ces gestionnaires voulaient être libres de faire eux-mêmes la sélection. En ce qui concerne la sélection en fonction des aptitudes personnelles et d'un profil psychologique, ils étaient ouverts à l'idée, à condition que l'ACDI assume tous les frais de cet aspect de l'évaluation du personnel.

L'approche «partenariale»

Cette position, fortement appuyée par les Égyptiens, veut que la sélection du personnel soit faite directement et conjointement par tous les principaux partenaires du projet. Ainsi, les représentants du Gouvernement égyptien, de l'AEC et de l'ACDI chargés de la mise en oeuvre du projet travailleraient en étroite collaboration pour identifier et sélectionner aussi bien les conseillers canadiens que leurs collègues égyptiens. Ce contrôle conjoint et direct de la sélection pourrait naturellement être modifié selon l'envergure du projet, les types de connaissances spécialisées requises et la durée des affectations.

La plupart des répondants qui étaient favorables à cette position ont soutenu qu'il fallait à tout le moins que tous les chefs d'équipe et chefs de section canadiens et leurs vis-à-vis égyptiens soient sélectionnés de manière à rendre les projets de développement en Égypte plus efficaces.

L'approche «interventionniste»

Cette approche a été préférée par une minorité d'agents de l'ACDI de même que par un petit nombre de gestionnaires égyptiens. Pour eux, l'ACDI doit assumer directement la responsabilité de la sélection des conseillers.

L'ACDI doit non seulement définir des lignes directrices, des critères et des méthodes pour assurer une sélection efficace; l'Agence doit aussi exiger que la candidature de toute

personne que l'AEC envisage d'affecter à un projet soit examinée et approuvée par elle avant son départ.



Principales observations : les points de vue des différents partenaires

L'ACDI

Il n'est sans doute pas surprenant que les points de vue des agents de l'ACDI affectés à l'ISAWIP et de ceux qui ont travaillé sur d'autres projets de l'ACDI en Égypte soient différents. La plupart considéraient que l'ISAWIP était une réussite, mais ils reconnaissaient en même temps que le projet avait été caractérisé par des conflits incessants, des complications bureaucratiques, de la méfiance, des appréhensions et des soupçons. À l'ACDI, certains ont défendu l'AEC et affirmé que c'est la gestion de l'ACDI qui avait «causé» la plupart des difficultés qui se sont présentées en Égypte, surtout à l'ISAWIP; pour eux, il faut faire plus pour appuyer l'AEC sur le terrain et collaborer avec elle dans son travail avec les Égyptiens. D'autres personnes à l'ACDI disaient que l'ACDI n'était tout simplement pas assez unie en tant qu'organisation pour surveiller et contrôler l'AEC directement; à leurs yeux, le directeur de projet de l'AEC au Canada n'a pas géré le projet efficacement pour l'ACDI : les conseillers étaient mal choisis, les lacunes au niveau de la

production de rapports et de la comptabilité étaient déplorables, et l'AEC n'a pas fait preuve de leadership.

Le roulement du personnel à l'ACDI et les difficultés de perception des rôles et des attentes entre l'Administration centrale de l'ACDI et les agents locaux de l'ACDI sont deux problèmes qui sont revenus sans cesse dans les entrevues. Certains agents de l'ACDI pensaient que l'Agence n'expliquait pas assez clairement à l'AEC ce qu'elle attendait du projet au niveau de la contribution au développement en Égypte et du rôle des conseillers techniques; ils craignaient que la tendance à la sous-traitance conduirait à une situation où les projets auraient un impact plus faible que jamais sur le développement. Les agents de développement expérimentés de l'ACDI ont tous reconnu à quel point il était important de prendre le temps d'établir des relations en Égypte; ils s'inquiétaient de la possibilité, si on augmente la pression sur les AEC pour qu'elles produisent des résultats techniques en moins de temps,

qu'on oublie ou qu'on néglige de chercher à instaurer le climat de confiance et d'acceptation qui sont les fondements de tout échange efficace en développement. Beaucoup se demandaient aussi comment les résultats allaient être quantifiés et mesurés. Pour certains, il fallait de nouvelles dispositions contractuelles pour mesurer le degré de réussite d'une AEC dans l'établissement de bonnes relations dans le pays, dans l'envoi de personnes qui deviennent des agents de changement efficaces, etc.

Interrogés sur les leçons tirées de l'ISAWIP, la plupart des répondants estimaient que l'Agence a très peu appris. Selon l'un d'entre eux : «Personne ne reste à un bureau assez longtemps pour apprendre ou pour appliquer ce qui a été appris». Certains agents ont mentionné des «leçons personnelles» qu'ils ont tirées de leur expérience dans les projets en Égypte, mais au niveau de l'organisation, peu de gens semblaient croire que l'ACDI a appris à faire un travail de développement plus efficace à la suite d'un projet comme l'ISAWIP.

Les AEC

Lorsqu'on examine les points de vue des AEC tels qu'exprimés par les gestionnaires de projet au Canada et les chefs d'équipe en Égypte, leurs deux grandes préoccupations sont le manque de direction et de contrôle des projets, d'une part, et d'autre part, les pressions et les ingérences de l'ACDI et du Gouvernement égyptien.

Le manque de direction et de contrôle

Les AEC étaient frustrées par le manque général et persistant de direction et de clarté de la part de l'ACDI en ce qui a trait aux objectifs des projets, aux voies de communication et aux responsabilités de gestion. Elles se sentaient prises dans la situation inextricable d'avoir à essayer de comprendre ce que voulaient l'ACDI et le Gouvernement égyptien. Plusieurs ont ajouté qu'on se sert souvent de l'AEC comme «bouc émissaire» et que les AEC n'apprécient pas qu'on les tienne responsables alors qu'elles n'ont pas l'autorité nécessaire pour changer le cours des événements.

Les pressions et les ingérences

Les AEC se sentaient soumises à des pressions indues de la part de l'ACDI et du Gouvernement égyptien. Pour eux, l'ACDI exige trop, s'ingère dans leurs activités et manque de cohérence dans ses méthodes de gestion. Comme l'a dit un gestionnaire supérieur d'une AEC : «Nous aurions pu produire deux fois plus en Égypte si l'ACDI ne s'était pas constamment immiscée dans nos affaires». Certains gestionnaires étaient particulièrement mécontents des exigences excessives de l'ACDI en matière de production de rapports et avaient constamment l'impression d'être «tenus en laisse» par l'ACDI. Plusieurs ont parlé de la succession ininterrompue de contrôleurs, de vérificateurs et d'évaluateurs que l'ACDI envoyait en Égypte pour scruter le travail des AEC. Sur le terrain, ces visites étaient vécues comme des interruptions excessives et inutiles des activités du projet, car les conseillers devaient prendre le temps d'expliquer leur travail aux consultants en visite. Selon eux, tous les partenaires doivent se concerter pour mieux définir les responsabilités relatives au contrôle et à l'évaluation des projets et planifier les visites de manière plus logique.

Sur une note plus positive, les gestionnaires des AEC semblaient se rendre compte que l'ACDI est elle-même soumise à des pressions et qu'elle ne fait pas exprès pour entraver leur travail. En même temps, ils croyaient que l'ACDI doit faire plus confiance à leurs connaissances et à leurs compétences techniques, et que l'Agence doit conserver son rôle d'expert en développement et expliciter ses attentes à cet égard.

En ce qui a trait au partenariat et à l'efficacité de la gestion des projets, les gestionnaires des AEC estimaient qu'il fallait accorder plus d'autorité aux gens au Caire pour la prise de décisions et le contrôle, et que l'agent local de l'ACDI et le chef d'équipe de l'AEC devaient collaborer davantage. Pour d'autres, l'important, c'était de s'entendre sur le rôle, les responsabilités et les modalités de production de rapports et de contrôle dès le début de chaque projet et de ne pas déroger aux accords une fois qu'ils auront été conclus.

Les Égyptiens

Comme nous l'avons dit plus haut, la plupart des Égyptiens interviewés en Égypte étaient

associés à l'ISAWIP. Cependant, nous avons interviewé des Égyptiens qui ont participé à d'autres projets. Les trois thèmes qui reviennent le plus souvent chez les Égyptiens sont les suivants :

La gestion des projets de développement

La plupart des Égyptiens ont eu l'impression que l'ACDI ne les consultait pas assez lorsqu'il fallait planifier et prendre des décisions. Plusieurs gestionnaires supérieurs ont comparé l'approche de l'USAid à celle de l'ACDI et ont dit préféré l'approche des Américains, qui les traitaient en partenaires égaux.

Ce qu'ils ont dit, en substance, c'est que l'USAid fait une plus grande place à la collaboration et à la consultation, et les Égyptiens se sentent consultés et associés aux prises de décision. Ils co-gèrent les projets en étroite collaboration avec le gestionnaire résident de l'USAid, et les consultants américains qui travaillent sur différents projets sont dirigés aussi bien par les Égyptiens que par les gestionnaires de l'USAid. Du point de vue des Égyptiens, l'approche de l'USAid leur donne un plus grand sentiment de participation et de contrôle. Par contre, ils ont été frustrés par leur expérience avec l'ACDI, et particulièrement dans le cas de l'ISAWIP. Ils ont eu l'impression que l'AEC les

dominait, qu'elle n'a pas cherché à collaborer et qu'elle a abusé de son pouvoir. Dans le système de l'ACDI, les décisions étaient prises et le contrôle était exercé à l'Administration centrale; l'ACDI était donc perçue comme distante et insuffisamment présente en Égypte pour communiquer avec eux et les aider à diriger et à limiter le pouvoir de l'AEC. Ils ont eu du mal à comprendre comment l'ACDI fonctionnait et ils ont été frustrés de ne pas se sentir associés à part entière à la solution de leurs propres problèmes de développement. Ce qu'il importe de retenir de ces propos, c'est qu'en dépit du fait que l'ACDI se réclame d'un modèle de partenariat semblable à celui de l'USAid pour planifier et mettre en oeuvre ses projets, on n'est jamais arrivé au point où les Égyptiens avaient le sentiment de faire du partenariat dans le cas de l'ISAWIP. Au contraire, les rôles et les responsabilités ont fini par se brouiller, et l'incapacité de l'ACDI et de ses partenaires à régler les problèmes de gestion du personnel et les problèmes connexes a suscité un climat de méfiance et d'incommunication qui a inévitablement nui à la gestion du projet. Le schéma qui suit se veut une illustration graphique des différences entre le premier modèle tel que conçu par l'ACDI (et souhaité par l'Égypte), et le second modèle tel que vécu par les Égyptiens qui ont participé à l'ISAWIP.

À l'instar de la plupart des pays donateurs, l'ACDI prône un modèle du développement fondé sur le partenariat (modèle A) dans lequel le donateur planifie et contrôle la mise en oeuvre du projet de concert avec le pays hôte (degré de contrôle élevé/niveau de partenariat élevé), et dans lequel l'AEC joue un rôle de soutien et reçoit ses instructions du partenariat principal (degré de contrôle faible/niveau de partenariat élevé). Cependant, dans le cas de l'ISAWIP, ce que les Égyptiens ont vécu (modèle B) était tout à fait le contraire de ce qui était voulu par l'ACDI. Pour eux, c'est l'AEC qui exerçait le contrôle et qui ne collaborait pas (degré de contrôle élevé/niveau de partenariat faible), tandis que l'ACDI et la partie égyptienne n'exerçaient pas le contrôle et sont restées distantes l'une de l'autre (degré de contrôle faible/niveau de partenariat faible).

Notons qu'on n'a pas fait le même reproche à l'*Egyptian Electrical Authority Project* où les gestionnaires égyptiens, qui se sont sentis associés aux travaux dès le début, ont déclaré que cette collaboration presque immédiate avec l'ACDI et l'AEC avait été la clé de la réussite de leur projet.

Modèle de l'ACDI [A]
(tel que conçu par l'ACDI)

Degré de contrôle	élevé		Pays donateur Pays d'accueil
	faible		AEC
		faible	élevé

Niveau de partenariat

Modèle de l'ACDI [B]
(tel que vécu par les Égyptiens)

Degré de contrôle	élevé	AEC	
	faible	Pays donateur Pays d'accueil	
		faible	élevé

Niveau de partenariat

Les conseillers canadiens «trop distants»

De manière générale, les Égyptiens étaient très vexés quand ils avaient l'impression que certains conseillers canadiens cherchaient à peine à comprendre les façons de penser et de faire des Égyptiens, essayaient de contrôler le projet et se montraient condescendants à l'égard de leurs partenaires égyptiens. Les Égyptiens sont fiers de leur pays et de son histoire et ils ont en général confiance en leur propre savoir-faire, mais ils sont prêts à apprendre des méthodes et des techniques technologiquement plus avancées. À leurs yeux, près de la moitié des conseillers canadiens ou bien n'étaient pas vraiment intéressés à enseigner et à apprendre, ou bien ne savaient pas transmettre des connaissances et échanger avec les Égyptiens. Les Égyptiens ont dit essentiellement qu'ils voulaient apprendre et échanger avec les Canadiens, mais qu'ils voulaient aussi être traités en égaux et apprendre en travaillant avec les Canadiens et en les fréquentant en dehors du travail. Ils ont trouvé que les Canadiens restaient «trop distants» et qu'ils n'étaient pas assez renseignés sur les besoins de développement de l'Égypte et ne connaissaient pas les traditions culturelles et religieuses égyptiennes.

Une collaboration plus étroite

Nous avons reçu de nombreuses suggestions quant aux moyens à adopter pour améliorer la livraison de l'aide au développement. Dans la plupart des cas, on a soutenu qu'il fallait une planification détaillée et conjointe de la part de l'ACDI, de l'AEC et du Gouvernement égyptien pour mieux définir les besoins de développement et le type d'aide qui répond le mieux à ces besoins en Égypte. En élaborant sur ce point, les Égyptiens étaient nombreux à estimer que le développement des ressources humaines devait être l'objectif premier des programmes d'assistance technique et qu'il fallait contrôler et évaluer la coopération technique avec plus de soin. D'après eux, il arrive trop souvent que des Canadiens dont les compétences techniques sont limitées et (ou) les comportements sont inappropriés restent trop longtemps en Égypte, ce qui représente un gaspillage de ressources. Ils ont dit espérer que des moyens de contrôle du rendement appliqués conjointement par les Canadiens et les Égyptiens permettraient de résoudre ce problème.

Les conseillers canadiens

Les conseillers interviewés dans le cadre de cette étude ont exprimé des opinions fort variées, mais il se dégage un consensus assez général sur les quatre grands thèmes suivants :

Les conflits persistants

Les conseillers étaient assez convaincus que les conflits persistants entre l'ACDI, l'AEC et le Gouvernement égyptien ont créé une atmosphère stressante, ambiguë et tendue qui a sérieusement nui à leur efficacité. Le flou entourant les rôles et les responsabilités, l'éloignement des gestionnaires de l'ACDI et de l'AEC et les communications défaillantes étaient à leurs yeux les principales causes de cette situation. Les conseillers se sentaient pris dans le triangle formé par l'ACDI, l'AEC et le Gouvernement égyptien, soumis à trop de pressions et laissés sans appui. Ils avaient tendance à devenir cyniques en voyant les intérêts politiques et personnels prendre le pas sur les besoins du développement.

Le mode de gestion des projets

Bien que les conseillers aient attribué à l'ACDI la plus grande part de responsabilité pour les problèmes de gestion des projets, ils n'ont pas complètement épargné les AEC et le Gouvernement égyptien. Pour eux, l'ACDI et les

AEC étaient «coupées» du terrain, et les exigences en matière de production de rapports de l'ACDI et les missions de contrôle des projets réalisées par des consultants leur demandaient du temps et de l'énergie qu'ils auraient préféré consacrer au travail réel de leurs projets. Les conseillers étaient d'avis que les projets étaient gérés en «mode de crise», et qu'il était donc difficile d'avoir une vision cohérente à long terme partagée par les partenaires.

Les relations interpersonnelles

Beaucoup de conseillers pensaient que l'ACDI ne parlait de l'aspect «intangibles» du développement que du bout des lèvres. Leur efficacité «interpersonnelle» était limitée par l'obligation de produire, de respecter des échéances, de rédiger des rapports, et ainsi de suite, même s'ils étaient conscients qu'ils ne pouvaient réussir dans leur travail sans établir de bonnes relations et instaurer un climat de confiance. Ils avaient l'impression qu'on les voyait uniquement comme des experts techniques et que le travail qu'ils faisaient pour créer les conditions de réussite des projets et établir des relations de confiance et de respect n'était reconnu ni par l'ACDI ni par le Gouvernement égyptien.

Les problèmes personnels et familiaux

La plupart des conseillers ont dit qu'ils s'étaient sentis seuls devant leurs problèmes personnels et familiaux. Les exigences extra-professionnelles de leur travail étaient souvent une source de tensions car elles empiétaient sur le temps qu'ils auraient voulu passer avec leurs familles. Comme des liens familiaux solides sont essentiels à l'efficacité du travail des conseillers en Égypte, ces derniers étaient favorables à une sélection plus rigoureuse des conseillers et de leurs conjoint(e)s. Certaines familles ont eu énormément de difficulté à faire la transition à l'Égypte.

Les conjointes

(Rappel : Tous les «conjointes» interviewés dans le cadre de notre étude étaient de sexe féminin.)

Les réponses des conjointes des conseillers canadiens en Égypte confirment la conclusion d'autres études selon laquelle les transitions internationales sont plus difficiles et plus stressantes pour les conjointes qui ne travaillent pas. Dans le cas de l'Égypte, le stress était aggravé lorsque la famille devait habiter une région plus rurale et (ou) que le conseiller devait faire la navette pour aller travailler. Les conjointes qui se sont le mieux adaptées étaient celles qui se sentaient liées aux autres

conjointes des membres de l'équipe du projet et soutenues par elles (de même que celles qui ne ressentaient pas le besoin d'avoir leur propre carrière). Comme leurs activités domestiques mettaient les conjointes en contact avec des Égyptiens de métiers divers et de classes sociales différentes, il n'est pas surprenant que ce soient elles qui ont le plus insisté sur la nécessité d'apprendre l'arabe. Il est vrai que les conjointes ont dit avoir vécu un choc culturel en s'adaptant à l'Égypte, mais elles ont aussi estimé en avoir tiré une grande satisfaction personnelle et avoir beaucoup appris de l'expérience. Autrement dit, elles ont fini par aimer leur expérience de vie et de travail en Égypte, pays que la plupart d'entre elles ont trouvé fascinant.

Plusieurs conjointes habituées à travailler à l'extérieur du foyer au Canada ont décrit l'impact négatif de l'affectation sur leur relation de couple. Le conseiller s'adapte assez rapidement parce qu'il part tôt tous les matins pour aller à un travail qui lui demande souvent plus d'efforts et de temps qu'au Canada. La conjointe qui ne travaille pas reste à la maison, où elle s'occupe seule du foyer alors que cette responsabilité était souvent partagée au Canada; elle est ainsi privée de la possibilité d'avoir une activité professionnelle à elle. Elle

devient souvent ennuyée et stressée et sent de plus en plus le besoin de communiquer avec son mari, mais malheureusement, le conjoint-conseiller est rarement disponible parce que les affectations dans le domaine du développement sont souvent très accaparantes. Cette

dynamique peut conduire en peu de temps à de graves problèmes conjugaux; les conjointes ont donc insisté pour qu'on en tienne compte en sélectionnant et en préparant les couples à une affectation en Égypte.



Conclusions et recommandations

Les conclusions et les recommandations qui suivent ne portent que sur les problèmes les plus urgents mis en relief par notre étude spéciale sur les conseillers techniques canadiens en Égypte. Les nombreuses suggestions de changements faites tant par les Canadiens que par les Égyptiens ont été en grande partie mentionnées dans les sections du présent document consacrées à la présentation des résultats de l'étude.

Les relations entre les Canadiens et les Égyptiens

La plupart des répondants ont commencé par qualifier les relations entre les Canadiens et les Égyptiens de cordiales et respectueuses, nous avons découvert en creusant un peu plus qu'il serait plus juste de les décrire comme «distantes et méfiantes», et qu'on aurait souhaité de part et d'autre plus d'amitié et plus d'échanges. Pour les Égyptiens, les Canadiens arrivaient en Égypte avec des idées fixes sur ce qu'il fallait faire et la manière de s'y prendre pour «remettre les choses à l'endroit». Les Canadiens se voyaient comme meilleurs que les

Égyptiens, qu'ils essayaient de contrôler et de diriger. Cette situation est totalement inacceptable, car la plupart des Égyptiens ont la ferme conviction que les Canadiens sont là pour conseiller, pas pour «diriger», et que pour être de bons conseillers, ils doivent passer plus de temps à essayer de comprendre le mode de vie des Égyptiens sur les plans professionnel et personnel. Pour leur part, beaucoup de Canadiens se sont dit frustrés par les Égyptiens qui ne voulaient pas apprendre, qui étaient des gestionnaires désorganisés et trop portés à «improviser», et qui au fond ne se sentaient pas très concernés par le projet de développement. Manifestement, il faut aider les deux parties à mieux se connaître.

Recommandation

Lorsqu'on prépare les Canadiens à aller travailler en Égypte, il est important de les aider à mieux comprendre le rôle de l'Islam, les contraintes institutionnelles et les styles de gestion en Égypte de même que la manière dont ces facteurs influent sur les comportements et les attitudes des Égyptiens. Par ailleurs, nous recommandons fortement que les collègues

Égyptiens et les conseillers canadiens participent ensemble à des sessions de formation en communication interculturelle au début de chaque projet et qu'on définisse une méthode pour cette formation, qui devrait être continue. Toute initiative en ce sens ne peut qu'aider les Égyptiens et les Canadiens à échanger davantage, à communiquer plus efficacement et à mieux se comprendre.

On doit encourager les Canadiens à employer les mêmes moyens d'interaction interpersonnelle qu'ils sont habitués à employer au Canada. Par exemple, ils peuvent :

- *prendre des pauses-café et aller déjeuner avec leurs collègues égyptiens;*
- *prendre un « sandwich » avec leurs collègues à midi afin de discuter de telle ou telle question avec eux;*
- *dîner avec les familles de leurs collègues;*
- *organiser des rencontres ou des sessions de remue-ménages spéciales avec les gestionnaires égyptiens afin de travailler ensemble à trouver des solutions;*
- *tenir des réunions d'équipe chez eux; et*
- *échanger leurs numéros de téléphone à la maison avec leurs collègues égyptiens.*

Le partenariat

Les réponses à nos questions nous amènent à conclure que le sentiment de faire du partenariat était faible chez les principaux intervenants dans la planification et la mise en oeuvre des projets de développement en Égypte. Les Égyptiens avaient généralement l'impression que l'AEC ne les consultait pas assez et les contrôlait trop. Les gestionnaires des AEC se sont sentis constamment pris entre deux maîtres (le Gouvernement égyptien et l'ACDI) qui ne s'entendaient presque jamais. Il n'y avait pas que l'esprit de partenariat qui faisait défaut; la bonne volonté et la communication n'étaient pas très en évidence non plus. Les soupçons et autres signes d'une méfiance généralisée ont évidemment nui à l'efficacité des projets.

Recommandation

Pour promouvoir une approche « partenariale » du développement en Égypte, l'ACDI doit montrer la voie en associant les Égyptiens dès le début à la planification et la mise en oeuvre des projets de même qu'au suivi et à l'évaluation des progrès. L'AEC et l'institution d'accueil égyptienne doivent être traitées comme des partenaires, mais elles doivent aussi recevoir des indications claires quant à leurs rôles dans le projet de développement de l'ACDI et du

Gouvernement égyptien, qui ont la responsabilité au premier chef de s'assurer que les projets de développement en Égypte sont efficaces.

Tous les principaux partenaires du projet de développement doivent suivre une formation spéciale sous forme de séances de promotion de l'esprit d'équipe dans le but de susciter la

confiance et la compréhension, de définir des objectifs communs, de s'entendre sur l'ensemble des modalités de gestion et de suivi et de préciser les rôles et les responsabilités. Des représentants de l'ACDI, du Gouvernement égyptien, de l'AEC, de l'institution d'accueil, de l'équipe des conseillers et de l'équipe des collègues égyptiens doivent participer à ce processus.

Note :

Loin d'être une activité «ponctuelle», la promotion de l'esprit d'équipe doit se poursuivre jusqu'à la fin du projet. Elle nécessitera la formation de sous-équipes et des mesures destinées à les encourager à travailler et à produire efficacement ensemble.

L'efficacité de la coopération technique

Même si la vaste majorité des Égyptiens et des Canadiens ont qualifié l'ISAWIP de réussite, ce projet était un échec sur les plans des relations et de la transmission durable des compétences et des connaissances. Pour certains, l'ISAWIP faisait appel à une technologie trop avancée, s'appuyait trop sur les ingénieurs et ne tenait pas compte de la nécessité de former les agriculteurs et de changer les approches de gestion et les

politiques et pratiques organisationnelles générales en Égypte. Un conseiller canadien a formulé l'avis que l'ISAWIP a tout au plus servi à créer des îlots d'expertise, et que l'absence de tout plan sérieux de développement des capacités de gestion risquait de compromettre la durabilité des résultats techniques du projet à plus long terme. Il semble en effet que ni le Gouvernement égyptien ni l'ACDI n'avait un plan pour tirer le maximum du savoir-faire des conseiller canadiens. Il n'y avait pas de véritable engagement au sommet vis-à-vis du

développement institutionnel, engagement qui aurait supposé entre autres une planification en vue de préparer la relève et l'élaboration d'une stratégie axée sur l'obtention de résultats.

Recommandation

Dans sa planification avec le Gouvernement égyptien, l'ACDI doit chercher à négocier des conditions qui permettraient à l'assistance technique de devenir un outil plus efficace de développement institutionnel. La liste des conditions minimales de réussite comprend :

- *une définition claire des objectifs, des résultats visés et des modalités de mesure et d'évaluation des projets;*
- *un engagement à ce que les conseillers servent à former et à conseiller et que les collègues égyptiens sont disponibles pour travailler en étroite collaboration avec les Canadiens; cet engagement devrait idéalement s'accompagner d'un engagement à mettre sur pied un programme officiel de formation du personnel et à préparer un plan de développement pour l'institution d'accueil;*
- *un engagement de la part des gestionnaires supérieurs égyptiens à communiquer leurs*

attentes en matière de changements aux gestionnaires à tous les niveaux de leur organisation pour que tous les membres du personnel soient encouragés à apprendre de nouvelles méthodes et à contribuer au développement de l'organisation;

- *un plan qui précise quand et comment les gestionnaires de l'ACDI doivent travailler en interaction directe avec les gestionnaires supérieurs égyptiens pour s'assurer que les projets atteignent leurs objectifs;*
- *une définition claire du rôle du chef d'équipe canadien, de son autorité et de ses responsabilités de reddition de comptes; idéalement, le chef d'équipe canadien aura un collègue égyptien avec qui il pourra travailler côte à côte pour former une équipe de gestion conjointe; et*
- *une solution au problème des départs en Égypte qui comporterait éventuellement des dispositions obligeant les employés à rester au sein de l'institution pendant une période proportionnelle à la durée de la formation donnée; il faudra en même temps chercher de nouveaux moyens de récompenser le rendement et attirer des candidats engagés.*

La planification et l'incorporation d'extrants «intangibles» dans les contrats avec les AEC

La plupart des Canadiens et des Égyptiens ont reconnu qu'on oublie, en planifiant et réalisant les projets, à quel point le contexte social et culturel est important en Égypte. Si on a parlé des dimensions du développement humain et social dans le cas de l'ISAWIP, ce n'était que pour la forme. Il n'y a jamais eu d'initiative adéquate, que ce soit de la part de l'ACDI, de l'AEC ou du Gouvernement égyptien, pour faire en sorte que les conseillers possèdent et manifestent des aptitudes à la communication interpersonnelle, qu'ils établissent des relations extra-professionnelles et qu'ils travaillent à transmettre des compétences et des connaissances aux Égyptiens, et on n'a donc pas cherché sérieusement à contrôler ou évaluer les résultats à ce chapitre. Un des conseillers a soutenu que «les extrants des projets doivent être définis de manière à ce qu'on insiste sur le changement des comportements de l'institution d'accueil».

Recommandation

L'ACDI doit chercher des moyens d'incorporer certains résultats «intangibles» dans ses contrats avec les AEC. Au lieu de se limiter aux résultats matériels ou aux biens tangibles à livrer, l'ACDI doit demander dans ses contrats des extrants «processuels». Par exemple, l'Agence peut demander :

- *que les conseillers soient en mesure de démontrer qu'ils ont gagné la confiance et le respect de leurs collègues égyptiens;*
- *qu'on formule une stratégie pratique de développement institutionnel en Égypte et des indicateurs de réussite appropriés;*
- *que les conseillers fassent preuve d'une réelle volonté de transmettre des compétences et des connaissances; et*
- *qu'on travaille à faire naître un véritable esprit d'équipe de travail entre les Canadiens et les Égyptiens.*

Note :

Les études sur les grandes entreprises japonaises dans le monde sont instructives, car elles révèlent entre autres qu'au cours de la première année d'une affectation internationale, les sociétés japonaises les plus prospères évaluent et récompensent uniquement les aspects «intangibles» de l'efficacité, soit les progrès dans l'apprentissage de la langue locale, les capacités démontrées de comprendre la culture locale et les progrès dans l'établissement de contacts extra-professionnels; ce n'est qu'au cours de la deuxième année de l'affectation que le siège social au Japon évalue les résultats techniques et les autres aspects matériels du travail des employés envoyés à l'étranger.

La sélection du personnel

La très grande majorité des membres de tous les groupes de participants à notre étude sur l'Égypte étaient d'accord qu'il fallait sélectionner soigneusement le personnel des projets de développement en fonction des aptitudes et des attitudes personnelles. Les conseillers et leurs conjointes ont sans doute le plus insisté là-dessus, car ils ont vu de leurs propres yeux les conséquences d'un mauvais choix et d'une mauvaise préparation des conseillers et des conjointes. En ce qui a trait aux aptitudes nécessaires pour être efficace en Égypte, les réponses sont riches en informations

et traduisent un consensus assez large sur les compétences et les aptitudes clés (pour plus de détails, voir notre premier rapport sur le profil du conseiller technique efficace en Égypte, publié en août 1994). Un chef d'équipe canadien a longuement parlé de l'importance de la sélection pour conclure que «le rôle de l'être humain est vital car la collaboration, ce n'est pas une affaire d'envoi de technologies, mais d'interaction entre deux cultures. Si le Canada veut améliorer sa réputation et prouver qu'il veut aider l'Égypte, nous avons intérêt à choisir la bonne personne. Si nous faisons un mauvais choix, tout le processus se transforme en catastrophe».

Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous avons distingué quatre «écoles de pensée» au sujet de la sélection. L'approche «non interventionniste» avait de nombreux partisans, mais elle pourrait conduire dans la pratique à la gêne et à l'hostilité si les conseillers sélectionnés uniquement par l'AEC ne collaborent pas et n'agissent pas de manière respectueuse envers les Égyptiens. À l'opposé, il y a l'approche «interventionniste», qui n'est tout simplement plus praticable compte tenu des pressions administratives au sein de l'ACDI. L'approche «partenariale» est sans doute l'idéale, car elle favoriserait la collaboration, la prise en charge et l'engagement vis-à-vis du projet de la part de toutes les parties. Cependant, cette approche

«associative» pourrait être impossible à appliquer de manière régulière en raison de la distance entre le Canada et l'Égypte et du temps qu'elle exigerait aux gestionnaires. Par conséquent, la meilleure option semble pour le moment être une approche «indirecte» modifiée.

Recommandation

L'ACDI doit formuler à l'intention des AEC des lignes directrices, des critères et des attentes clairs en matière de sélection du personnel et de rendement des conseillers en Égypte. L'Agence doit aussi songer à fournir aux AEC des outils et des marches à suivre pour assurer une sélection plus efficace et plus rigoureuse des candidats aux affectations en développement international.



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



Annexe A : Les instruments de recherche

Dimensions personnelles et culturelles de l'aide au développement
Leçons tirées de l'ISAWIP
 (projet intégré de mise en valeur des sols et des ressources hydrauliques)

Questionnaire

Toutes vos réponses à ce questionnaire resteront confidentielles.

Première partie

1. (a) Sur le plan professionnel, avez-vous eu l'impression que les facteurs de réussite en Égypte étaient à peu près les mêmes que les facteurs de réussite et d'efficacité au Canada? Expliquez, s'il vous plaît.
1. (b) Diriez-vous que les Canadiens éprouvent plus de difficulté ou moins de difficulté à vivre et à travailler en Égypte que dans d'autres pays en développement que vous connaissez? Commentez, s'il vous plaît.
2. (a) À votre avis, quelles difficultés les Canadiens et leurs familles connaissent-ils habituellement lorsqu'ils s'adaptent aux conditions de vie et de travail en Égypte?
2. (b) En ce qui a trait à l'efficacité professionnelle, quelles sont, selon vous, les principales difficultés ou les grands obstacles auxquels font face les Canadiens qui travaillent en Égypte?
2. (c) Qu'est-ce que les Canadiens apprécient dans leur travail avec les Égyptiens?
3. (a) À la lumière de votre expérience, quelles sont les principales attitudes et aptitudes personnelles dont un Canadien a besoin pour être efficace en Égypte?
3. (b) À votre avis, est-il important que l'ACDI joue un plus grand rôle dans la sélection du personnel

affecté par les agences d'exécution aux projets de développement? Comment l'ACDI pourrait-elle procéder?

3. (c) De manière plus générale, que devrait faire l'ACDI (à l'Administration centrale et sur le terrain) pour promouvoir un partenariat plus efficace avec les agences d'exécution canadiennes et les Égyptiens (le Gouvernement et les homologues)? Par exemple, que devrait faire l'ACDI en ce qui concerne la planification des projets, les appels d'offres, le choix de l'agence d'exécution, la formation, et les négociations avec les Égyptiens?
4. (a) À la suite de votre expérience dans le cadre de l'ISAWIP, qu'avez-vous appris personnellement de votre participation à un projet d'aide au développement?
4. (b) À votre avis, qu'est-ce que l'ACDI a appris en tant qu'organisation en ce qui a trait à la planification et à l'exécution de ses projets d'aide au développement?

Deuxième partie

(a) Les problèmes de mise en oeuvre des projets

Dans cette section du questionnaire, nous cherchons à connaître votre opinion sur les causes des problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre des projets de développement. À la lumière de votre expérience en Égypte, veuillez encercler le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des facteurs énumérés ci-dessous.

	TOUT À FAIT D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
Conseillers canadiens mal choisis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Participants égyptiens mal choisis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Faible engagement des Égyptiens	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mauvaise gestion de la part de la mission	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mauvaise gestion de la part de l'AEC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incapacité de l'AEC à comprendre le développement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Manque de définition claire des rôles et responsabilités respectifs du chef d'équipe de projet, de l'agent principal des ressources, de la mission, du siège social de l'AEC, du personnel de l'AEC sur le terrain et du Gouvernement égyptien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Manque de définition claire des objectifs des projets, des résultats visés, etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incapacité des Canadiens à comprendre et à respecter les Égyptiens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incapacité des Égyptiens à comprendre et à respecter les Canadiens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Obstacles bureaucratiques au sein du Gouvernement égyptien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autres facteurs (énumérer et coter, SVP.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b) Vivre et travailler en Égypte

Cette section du questionnaire vise à évaluer de manière plus générale le défi que représente pour les Canadiens le fait de vivre et de travailler en Égypte. Veuillez encercler le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.

	TOUT À FAIT D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD								
Les Canadiens sont bien préparés à vivre et à travailler en Égypte.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Les Canadiens et les Égyptiens se lient d'amitié facilement.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Les ressources financières et la compétence technique sont les facteurs qui contribuent le plus à la réussite des projets.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Les Canadiens évitent trop les contacts avec les Égyptiens.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Il est facile pour des Canadiens de s'adapter à l'Égypte.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pour bien s'adapter, il faut avoir une certaine connaissance de la langue locale.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Les Canadiens comprennent et respectent les traditions culturelles de l'Égypte.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
La réussite des projets dépend tout autant de la qualité des communications que de tout autre facteur.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
C'est aux Canadiens qu'il revient de gagner le respect du personnel égyptien.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Les Canadiens ont de bons rapports avec les Égyptiens.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

c) L'efficacité professionnelle

Veillez donner votre appréciation de l'importance des facteurs suivants dans la réussite des projets de développement.

Capacité de travailler en équipe	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compréhension du développement international	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Capacité de communication interpersonnelle	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compétence technique et professionnelle	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compréhension et respect de la culture locale	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Bonne compréhension des objectifs du projet	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Compétences en gestion	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Engagement professionnel	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Désir de connaître la culture locale et d'y participer	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Connaissance de la langue locale	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Expérience de vie interculturelle antérieure	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Autres facteurs (énumérer et coter, SVP.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vivre et travailler à l'étranger : Questionnaire de suivi à l'intention du personnel sur le terrain

Daniel J. Kealey, Ph.D.

Toutes vos réponses à ce questionnaire resteront confidentielles.

Note :

À l'origine, ce questionnaire d'enquête a été conçu pour être rempli par les conseillers techniques durant leur affectation sur le terrain. Veuillez le remplir comme si vous étiez encore en poste en Égypte.

1. Indiquez si vous êtes d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants:

- a) Mon expérience à ce jour m'amène à penser que je ne peux pas faire grand-chose pour régler les problèmes importants que connaît ce pays aujourd'hui.
- b) Les choses sont tellement compliquées dans ce pays que j'ai souvent du mal à comprendre ce qui se passe.
- c) Pour faire avancer les choses dans ce pays, on est presque obligé de poser des gestes qui ne sont pas toujours conformes à nos normes à nous.
- d) D'après mon expérience dans ce pays, je trouve que je ne suis pas tellement attiré par les activités culturelles qui semblent plaire à la majorité de la population locale.
- e) Je me suis souvent senti seul depuis le début de cette affectation.
- f) Je n'ai pas vraiment pris plaisir au travail que j'ai eu à faire depuis mon arrivée, mais j'estime qu'il est quand même important de le faire pour réaliser mes objectifs personnels et familiaux à long terme.

2. Avec qui passez-vous la majeure partie de votre temps libre?

Pourcentage approximatif
du temps passé

a) Seul	_____
b) Avec ma famille immédiate	_____
c) Avec des nationaux du pays d'accueil	_____
e) Avec des Canadiens	_____
d) Avec d'autres étrangers	_____
Total	100 %

**3. De manière générale, est-ce que votre adaptation au pays étranger a été difficile?
(Encerclez un chiffre.)**

Très difficile 1 2 3 4 5 Très facile

4. Votre adaptation au pays étranger a-t-elle été stressante? (Encerclez un chiffre.)

Pas du tout stressante 1 2 3 4 5 Très stressante

5. Êtes-vous satisfait de votre vie actuelle dans le pays étranger? (Encerclez un chiffre.)

Très insatisfait 1 2 3 4 5 Très satisfait

6. De manière générale, comment décririez-vous vos rapports avec les nationaux du pays d'accueil? (Encerclez un chiffre sur chaque ligne.)

a) Au travail

Satisfaisants 1 2 3 4 5 Insatisfaisants

Agréables 1 2 3 4 5 Désagréables

Intéressants 1 2 3 4 5 Inintéressants

b) Hors du milieu de travail

Satisfaisants 1 2 3 4 5 Insatisfaisants

Agréables 1 2 3 4 5 Désagréables

Intéressants 1 2 3 4 5 Inintéressants

7. Dans quelle mesure est-il important de connaître et de comprendre la langue locale pour vivre et travailler dans le pays étranger?

Très important 1 2 3 4 5 Pas très important

8. Comment évalueriez-vous votre connaissance de la langue locale? (Encerclez une des réponses suivantes.)

1. Excellente 2. Très bonne 3. Bonne 4. Moyenne 5. Pratiquement nulle

9. A-t-il été difficile pour vous de comprendre la langue locale et de communiquer de manière efficace avec les nationaux?

Très facile 1 2 3 4 5 Très difficile

10. Les questions suivantes touchent différents aspects d'une affectation à l'étranger. En répondant, essayez de ne pas vous laisser influencer par votre propre jugement quant à la souhaitabilité de ces capacités ou de ces activités. (Encerclez le chiffre correspondant à votre réponse.)

Échelle: 1-excellente 2-très bonne 3-bonne 4-moyenne 5-pratiquement nulle

- a) Comment évaluez-vous votre capacité de communiquer avec les gens du pays par d'autres moyens que la parole? (Note: La communication non verbale englobe des aptitudes telles que la gestuelle locale, le contact par le regard, le respect de l'espace interpersonnel, etc.)
- b) Comment évaluez-vous votre capacité d'interaction avec les gens du pays d'accueil et votre facilité à vous faire des amis parmi eux?
- c) Comment évaluez-vous votre capacité de vous intéresser à ce pays et de prendre l'initiative de sortir de chez vous pour en voir le plus possible?

- d) Comment évaluez-vous votre connaissance factuelle de ce pays? (Note: Par connaissance factuelle, nous entendons la connaissance de l'histoire, de la géographie, de la politique, de la religion, de l'actualité, etc.)
- e) Comment évaluez-vous votre capacité d'accepter que les coutumes de ce pays soient différentes, mais qu'elles conviennent fort bien à sa population?
- f) Comment évaluez-vous votre participation à différentes activités qui vous plaisent dans ce pays?
- g) Comment évaluez-vous votre compréhension des gens du pays et votre capacité de communiquer efficacement avec eux?

11. Les postes à l'étranger n'offrent pas tous le même degré de bien-être par rapport au Canada. Pour chacun des aspects énumérés ci-dessous, comment évaluez-vous votre degré de bien-être selon l'échelle suivante.

Échelle: 1 - beaucoup mieux qu'au Canada 2 - dans l'ensemble, mieux qu'au Canada
 3 - à peu près équivalent 4 - dans l'ensemble, moins bien qu'au Canada
 5 - beaucoup moins bien qu'au Canada

- a) Le logement b) Le climat c) La sécurité personnelle d) L'accès aux produits et aux services
 e) La situation financière f) Tous les aspects réunis

12. Voici une échelle d'évaluation. Supposons que la case supérieure de l'échelle (la case 10) représente la vie la plus agréable et la case inférieure (la case 0) la vie la plus difficile que vous puissiez avoir. Indiquez votre degré de satisfaction par rapport à votre vie en choisissant un numéro de case pour chaque période précisée dans les énoncés suivants. (Répondez uniquement aux questions touchant les périodes qui s'appliquent à votre cas.)

10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0

- 1) Où avez-vous l'impression de vous situer présentement sur cette échelle? Case n° _____
- 2) Quelle était selon vous votre position sur l'échelle au cours de la dernière année ou des deux dernières années que vous avez passées au Canada avant votre affectation à l'étranger?
 Case n° _____

- 3) Quelle était selon vous votre position sur l'échelle au cours du premier mois que vous avez passé dans ce pays? Case n° _____
- 4) Quelle était selon vous votre position sur l'échelle 2 à 4 mois après votre arrivée dans ce pays? Case n° _____
- 5) Quelle était selon vous votre position sur l'échelle 4 à 6 mois après votre arrivée dans ce pays? Case n° _____
- 6) Quelle était selon vous votre position sur l'échelle 6 mois après votre arrivée? Case n° _____

13. Les emplois à l'étranger comportent des contraintes différentes qui peuvent compromettre l'efficacité au travail. Voici une liste d'obstacles possibles. Dans quelle mesure chacun des facteurs énumérés ci-dessous nuit-il à votre efficacité au travail?

Échelle: 1 - obstacle majeur 2 - très gros obstacle 3 - assez gros obstacle
4 - un certain obstacle 5 - pratiquement pas un obstacle

- A) 1) L'absence d'objectifs clairement définis
- 2) L'absence d'objectifs réalistes
- 3) L'engagement insuffisant des autres
- 4) Le manque de personnel de soutien
- 5) L'insuffisance des installations
- 6) Le manque de matériel
- 7) L'absence d'un mandat clair (dans la description de poste)
- B) 1) L'insatisfaction de votre conjointe
- 2) L'insatisfaction de vos enfants
- 3) Le manque de leadership et la mauvaise gestion du projet

- 4) La difficulté à communiquer avec les nationaux
- 5) Les conflits entre les membres du personnel canadien
- 6) Le manque d'appui de votre employeur
- 7) Votre propre sentiment de désillusionnement

Y a-t-il d'autres facteurs qui tendent à limiter votre efficacité? Veuillez les énumérer.

- 14. a) **Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de vos conditions de travail?**
 - b) **Votre travail dans le cadre de cette affectation a-t-il été plus exigeant que celui que vous faisiez avant de quitter le Canada?**
 - c) **Votre travail dans le cadre de cette affectation a-t-il été plus enrichissant que celui que vous faisiez avant de quitter le Canada?**

- 15. a) **Quelle est la principale raison qui vous a incité à accepter cette affectation?**
 - b) **Envisageriez-vous une autre affectation à l'avenir?**

- 16. **Avez-vous ressenti un choc culturel ou avez-vous eu beaucoup de difficultés à vous adapter à ce pays étranger? Décrivez, s'il vous plaît.**

- 17. a) **Quelle importance accordez-vous à la transmission des compétences des Canadiens aux nationaux?**
Beaucoup 1 2 3 4 5 Peu

- b) **Est-ce que vous vous êtes acquitté de cette tâche de manière efficace vous-même?**
Très efficace 1 2 3 4 5 Pas efficace du tout

- 18. **À ce jour, quel a été l'aspect le plus satisfaisant de votre affectation?**

- 19. **À ce jour, quel a été l'aspect le plus difficile de votre affectation?**

20. Impressions personnelles

Faites un X sur le visage qui exprime le mieux ce que vous ressentez par rapport aux six aspects suivants :



1. La vie dans ce pays



2. Vous-même, pendant que vous vivez et travaillez dans ce pays



3. Vos efforts pour connaître les gens du pays d'accueil



4. Votre travail



5. Le fait de parler une autre langue



6. Votre état de santé dans ce pays

21. Les problèmes de mise en oeuvre des projets

Dans cette section du questionnaire, nous cherchons à connaître votre opinion sur les causes des problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre des projets de développement. À la lumière de votre expérience en Égypte, veuillez encercler le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des facteurs énumérés ci-dessous.

	TOUT À FAIT D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
Conseillers canadiens mal choisis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Participants égyptiens mal choisis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Faible engagement des Égyptiens	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Mauvaise gestion de la part de la mission	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Mauvaise gestion de la part de l'agence d'exécution canadienne (AEC)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Incapacité de l'AEC à comprendre le développement	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Manque de définition claire des rôles et responsabilités respectifs du chef d'équipe de projet, de l'agent principal des ressources, de la mission, du siège social de l'AEC, du personnel de l'AEC sur le terrain et du Gouvernement égyptien	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Manque de définition claire des objectifs des projets, des résultats visés, etc.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Incapacité des Canadiens à comprendre et à respecter les Égyptiens	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Incapacité des Égyptiens à comprendre et à respecter les Canadiens	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Obstacles bureaucratiques au sein du Gouvernement égyptien	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Autres facteurs (énumérer et coter, SVP.)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. Vivre et travailler en Égypte

Cette section du questionnaire vise à évaluer de manière plus générale le défi que représente pour les Canadiens le fait de vivre et de travailler en Égypte. Veuillez encercler le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.

	PAS DU TOUT D'ACCORD	TOUT À FAIT D'ACCORD
Les Canadiens sont bien préparés à vivre et à travailler en Égypte.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Les Canadiens et les Égyptiens se lient d'amitié facilement.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Les ressources financières et la compétence technique sont les facteurs qui contribuent le plus à la réussite des projets.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Les Canadiens évitent trop les contacts avec les Égyptiens.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Il est facile pour des Canadiens de s'adapter à l'Égypte.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Pour bien s'adapter, il faut avoir une certaine connaissance de la langue locale.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Les Canadiens comprennent et respectent les traditions culturelles de l'Égypte.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La réussite des projets dépend tout autant de la qualité des communications que des autres facteurs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C'est aux Canadiens qu'il revient de gagner le respect du personnel égyptien.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Les Canadiens ont de bons rapports avec les Égyptiens.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23. L'efficacité professionnelle

Veillez donner votre appréciation de l'importance des facteurs suivants dans la réussite des projets de développement.

	PAS TRÈS					TRÈS				
	IMPORTANT					IMPORTANT				
Capacité de travailler en équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compréhension du développement international	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capacité de communication interpersonnelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétence technique et professionnelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compréhension et respect de la culture locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bonne compréhension des objectifs du projet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétences en gestion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Engagement professionnel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Désir de connaître la culture locale et d'y participer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Connaissance de la langue locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Expérience de vie interculturelle antérieure 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Autres facteurs (énumérer et coter, SVP.) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Recommandations

Avez-vous d'autres recommandations ou commentaires d'ordre général à formuler concernant votre expérience de vie et de travail à l'étranger?

Avez-vous d'autres recommandations ou commentaires à soumettre à l'ACDI?

Questionnaire d'enquête sur le terrain (à l'intention des Égyptiens)

Toutes vos réponses à ce questionnaire resteront confidentielles.

Première partie

Assistance technique

1. a) Quelle importance l'Égypte attache-t-elle à la coopération technique?

b) Pensez-vous que le rôle de l'assistance technique à l'étranger va changer au cours des prochaines années? En quoi?
2. À votre avis, quels sont les facteurs, outre les compétences techniques, qui sont nécessaires pour assurer l'efficacité des projets de coopération technique en Égypte?
3. Dans quelle mesure l'assistance technique a-t-elle favorisé le développement des ressources humaines et des institutions en Égypte?

4. Selon vous, quels sont les principaux obstacles à l'efficacité de l'assistance technique?

Aspects d'ordre personnel

5. D'après vous, quelles sont les principales attitudes ou aptitudes personnelles qu'un Canadien doit manifester ou posséder pour être efficace en Égypte?

6. Quelles sont d'après vous les principales difficultés auxquelles les Canadiens ont tendance à se heurter en s'adaptant aux conditions de vie et de travail en Égypte?

7. a) Que pourrait faire l'ACDI pour améliorer le processus de sélection et la préparation des Canadiens qui vont travailler en Égypte?

b) Les Égyptiens devraient-ils participer de plus près à la sélection des conseillers techniques canadiens? Élaborez, s'il vous plaît.

8. Dans quelle mesure les Canadiens que vous avez connus ont-ils été efficaces dans leurs fonctions de conseiller technique en Égypte?

Relations professionnelles

9. À votre avis, quelles sont les principales difficultés auxquelles se heurtent les Égyptiens qui doivent travailler avec des Canadiens et d'autres étrangers?

10. Quels sont les aspects qui vous plaisent lorsque vous devez travailler avec des Canadiens?

11. Y a-t-il des différences entre la façon de travailler des Égyptiens et celle des Canadiens. Expliquez.

12. Selon vous, quels sont les facteurs qui contribuent le plus à une collaboration efficace entre Canadiens et Égyptiens? Que devraient faire l'ACDI et l'Égypte pour favoriser une collaboration plus efficace?

Deuxième partie

a) Les problèmes de mise en oeuvre des projets

Dans cette section du questionnaire, nous cherchons à connaître votre opinion sur les causes des problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre des projets de développement. À la lumière de votre expérience en Égypte, veuillez encercler le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des facteurs énumérés ci-dessous.

	TOUT À FAIT D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
Conseillers canadiens mal choisis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Participants égyptiens mal choisis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Faible engagement des Égyptiens	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Mauvaise gestion de la part de l'Administration centrale de l'ACDI	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Mauvaise gestion de la part de la mission	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Mauvaise gestion de la part de l'agence d'exécution canadienne (AEC)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Incapacité de l'AEC à comprendre le développement	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Manque de définition claire des rôles et responsabilités respectifs du chef d'équipe de projet, de l'agent principal des ressources, de la mission, du siège social de l'AEC, du personnel de l'AEC sur le terrain et du Gouvernement égyptien	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Manque de définition claire des objectifs des projets, des résultats visés, etc.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Incapacité des Canadiens à comprendre et à respecter les Égyptiens	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Incapacité des Égyptiens à comprendre et à respecter les Canadiens	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Obstacles bureaucratiques au sein du Gouvernement égyptien	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Autres facteurs (énumérer et coter, SVP.)		

b) Vivre et travailler en Égypte

Cette section du questionnaire vise à évaluer de manière plus générale le défi que représente pour les Canadiens le fait de vivre et de travailler en Égypte. Veuillez encercler le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants.

	TOUT À FAIT D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
Les Canadiens sont bien préparés à vivre et à travailler en Égypte.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Les Canadiens et les Égyptiens se lient d'amitié facilement.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Les ressources financières et la compétence technique sont les facteurs qui contribuent le plus à la réussite des projets.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Les Canadiens évitent trop les contacts avec les Égyptiens.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Il est facile pour des Canadiens de s'adapter à l'Égypte.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Pour bien s'adapter, il faut avoir une certaine connaissance de la langue locale.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Les Canadiens comprennent et respectent les traditions culturelles de l'Égypte.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
La réussite des projets dépend tout autant de la qualité des communications que des autres facteurs.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
C'est aux Canadiens qu'il revient de gagner le respect du personnel égyptien.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Les Canadiens ont de bons rapports avec les Égyptiens.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

c) L'efficacité professionnelle

Veillez donner votre appréciation de l'importance des facteurs suivants dans la réussite des projets de développement.

	PAS TRÈS IMPORTANT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TRÈS IMPORTANT
Capacité de travailler en équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Compréhension du développement international	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Capacité de communication interpersonnelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Compétence technique et professionnelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Compréhension et respect de la culture locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Bonne compréhension des objectifs du projet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Compétences en gestion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Engagement professionnel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Désir de connaître la culture locale et d'y participer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Connaissance de la langue locale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Expérience de vie interculturelle antérieure	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Autres facteurs (énumérer et coter, SVP.)												



Annexe B : Les participants à l'étude sur les «Dimensions interpersonnelles et culturelles de l'aide au développement»

Liste des personnes interviewées

ACDI

J. M. Laferrière	M. Lawrence
Victor Carvell	Aly Shady
Frank Mes	André Gauthier
Katherine Dunlop	Pierre Héroux
Paul Bertrand	Bob Fraser
Marilyn Cayer	Christian Tardif
Al Walden	Eman Omran
Kate Preston	Gilles Lamontagne

Consultants

V. Duret	Bob Broughton
R. Titus	G. Goldevin

Agences d'exécution canadiennes

Don MacIntyre	John Metzger
John Slater	Tom Drolet
Don Ramsey	Brian McConville
M. A. Farris	Louann Lynch
S. Colombi	Mike Pender

Conseillers de l'ISAWIP

Vivian Keough	Karim Chirara
Elizabeth Wickett	Noel McNaughton
Irv Martens	Abu El Magd
Kenneth Kress	Chris Taschuk
Mark Miskiman	Bill Aulakh
Remmelt Hummelen	Yolande Geadah

Conseillers d'Ontario Hydro

Keith Heckley Helmut Meier
Gerry Dewulf Doug Guest
Glen Wedlock George Whittaker
Jim Nagy Don Rochon
Bud Woodfine Bob Van Aertselaer
Eugene Williams Alfred Woelke
John Mayo Steve Kelley
John Joaquin

Conjointes

Kathleen Hummelen Margaret Williams
Mary Kelley Peggy Southin
Caroline Fehr Linda Guest
Carolyn DeWulf Lois Whitakker
Jane Wedlock Irène Rochon
Roxanne Nagy Patricia Van Aertselaer
Diane Woodfine Bridget Metzger

Service égyptien d'adaptation de la main- d'oeuvre (ELAS)

Chris Southin

Fonds pour les initiatives des femmes (WIF)

Walter Nilsson

Projet de protection et développement du Nil II (RNPD)

Patrice Pelletier

Fonctionnaires égyptiens interviewés

Nom	Poste	Projet
Mohammed El Safty, ing.	Gestionnaire égyptien	ISAWIP, Mansoura
Hassan El Kadousy, ing.	Inspecteur en irrigation	ISAWIP, Mansoura
Abdel Moneim Hamza, ing.	Section Irrigation	ISAWIP, Mansoura
Magdi Yacoub, ing.	Usine d'Aga	ISAWIP, Mansoura
M. Hassan, ing.	Usine d'Aga	ISAWIP, Mansoura
Mohamed Fathy	Comptable	ISAWIP, Mansoura
Mohamed Bakry, ing.	Automatisation	ISAWIP, Mansoura
Elmy Abdel Wahab	Chef de bureau	ISAWIP, Mansoura
Mohamed Shawky Farahat, ing.	Vulgarisation agricole	ISAWIP, Mansoura
Moneer Fouda, ing.	Conseiller agronome	ISAWIP, Mansoura
Ibrahim Gamal	Gestionnaire, Centre de développement et de communication sociale (DSCC)	ISAWIP, Mansoura
Ali Bahrawl, Ph.D.	Consultant	ISAWIP, Mansoura
Mohamed Makhoulouf, ing.	Président, Comité de direction du projet (PSC)	ISAWIP, Mansoura
Ali Abdel Wahab, ing.	Sous-secrétaire - Programme égyptien de mise en valeur des terres agricoles (EALIP)	ISAWIP, Le Caire

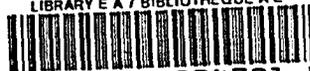
Nom	Poste	Projet
Nashaat Loffy, ing.	Bonification des sols, Programme égyptien de mise en valeur des terres agricoles (EALIP)	ISAWIP, Le Caire
Salah Mahmoud, Ph. D.	Consultant, Programme égyptien de mise en valeur des terres agricoles (EALIP)	ISAWIP, Le Caire
Azmy Said, ing.	Agronome	ISAWIP, Le Caire
Hassan Farid	Ancien chef de bureau	ISAWIP, Le Caire
Sarwat Fahmi, ing.	Président, Comité de direction du projet (PSC)	ISAWIP, Le Caire
Samir Shehata, ing.	Ministère de l'agriculture et de la mise en valeur des terres (MOALR)- Coordonnateur, Programme égyptien de mise en valeur des terres agricoles (EALIP)	ISAWIP, Le Caire
Salem Mousa, ing.	Président, Comité de direction du projet (PSC)	ISAWIP, Le Caire
Zaki Arnaout, Ing.	CADSAC	ISAWIP, Le Caire
Hosni Mitawlli, ing.	CADSAC	ISAWIP, Le Caire
Omar Farouk	Gestionnaire	ELAS/S.F.
Mme Shadia Yousri	Gestionnaire	ELAS/S.F.
Hazem Tambouli, ing.	Ancien président de la zone du Caire-Sud	EEA

Nom	Poste	Projet
Bassiony El Baradle, Ph. D.	Gestionnaire égyptien	EEA
Gamal Lam'y, ing.	Directeur général, Formation	EEA
Mohamed Amer, Ph. D.	Directeur égyptien du projet	RNPD II
Ibtissam Hassan	Directrice	WIF
Abla Marzouk	Gestionnaire de programme	CESO
Sana Hafez	Coordonnatrice, POINT	Unité d'appui sur le terrain
Ibtissam El Abd	Directrice générale	Ministère de la coopération internationale

Note :

Outre les Égyptiens dont les noms figurent sur cette liste et qui ont tous été interviewés en Égypte, 60 Égyptiens qui ont travaillé dans le cadre de l'ISAWIP ont répondu au questionnaire. Au total, 96 Égyptiens ont participé à l'étude.

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01024701 6

DOCS

CA1 EA453 96I51 FRE

Kealey, Daniel John, 1943-

Dimensions interpersonnelles et
culturelles de l'aide canadienne :
developpement en Egypte

16839248

