

ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

Médiation interculturelle: paramètres et critères

Evaluer la réussite du travail

Par Milena Dragicevic-Sesic, collaboratrice du Diplôme Européen de l'Association Marcel Hicter

Médiation interculturelle: paramètres et critères

Evaluer la réussite du travail

Par Milena Dragicevic-Sesic, collaboratrice du Diplôme Européen de l'Association Marcel Hicter

Les activités d'organisations non gouvernementales actives dans un milieu interculturel visent à atteindre comme résultat : le développement d'une communauté ouverte et tolérante, une communauté de dialogue et de compréhension. Un tel objectif ne s'atteint pas à court terme. C'est pourquoi les membres de ces organisations doivent établir un plan d'actions et un programme à long terme qui nécessite d'être évalué chaque année en termes de niveaux de réalisation (management by objectives). Ils doivent estimer jusqu'à quel point les sous-objectifs ont été atteints. Sans ce processus, il ne peut exister aucun développement cohérent des actions entreprises.

Dans cette optique, l'évaluation annuelle est nécessaire pour l'organisation mais l'est également pour d'autres raisons comme pour celles liées à sa crédibilité externe. Elle est parfois obligée de mener des projets en lien avec des donateurs qui ne représentent pas nécessairement un centre d'intérêt, ni une importance capitale pour ses activités centrales. Il arrive qu'elle s'éloigne de sa mission initiale en étant amenée à réaliser des projets permettant d'assurer des rentrées financières. Dans ce sens, il est préférable que des évaluateurs externes et indépendants puissent contrôler l'effectivité du travail de l'ONG et ce à travers sept paramètres clés. Les cinq premiers sont en rapport avec l'essence même de son travail. Les deux derniers permettent de juger de la maîtrise de son développement. Il s'agit d'une pré-condition pour mener, de manière libre et créative, des activités s'insérant dans sa stratégie centrale.

Pour chaque paramètre, force nous est de constater qu'un grand nombre de critères déterminent ses indicateurs de réussite. Ainsi, par exemple, pour le premier paramètre (les relations envers la communauté locale et la stimulation du pluralisme culturel), nous avons identifié six critères que chaque organisation indépendante devra personnaliser.

Le premier critère - l'inclusion des membres appartenant à d'autres groupes, surtout ethniques - pourrait être évalué grâce aux indicateurs suivants :

- Nombre de membres faisant partie d'un groupe minoritaire
- Nombre de participants au programme d'activités
- Nombre de personnes engagées comme collaborateurs des actions
- Nombre de personnes appartenant à des groupes minoritaires prenant part au programme

Le premier critère comporte donc, au moins, quatre indicateurs quantitatifs. Les critères qualitatifs demandent une méthode d'évaluation plus complexe. Par exemple, la qualité de la participation des groupes minoritaires peut être évaluée : sont-ils des membres qui suivent uniquement les activités ou bien participent-ils à la création des concepts du programme et à son développement ?

Les paramètres énumérés ci-dessous se veulent indicatifs; à chaque organisation de les prédéfinir, compléter ou modifier en fonction de ses objectifs prioritaires. A cette fin, il convient de choisir précisément les indicateurs et les méthodes d'évaluation. Ceux-ci devront être élaborés lors de la réalisation du plan stratégique.

Premier paramètre : relation avec la communauté locale et stimulation du pluralisme culturel

Critères :

- Participation au travail de membres de groupes différents, surtout ethniques.
- Activités qui permettent l'extension de l'espace public de communication ainsi que le dialogue interculturel.
- Définition et choix de thèmes jugés importants pour le développement global de la communauté

locale.

- Utilisation de différentes localisations et ressources spatiales de la communauté.
- Travail sur l'amélioration du statut social et culturel, surtout pour les groupes d'habitants menacés et marginalisés.
- Travail sur une plus grande prise de conscience de l'importance de la solidarité civile, la compréhension et la confiance pour le développement social global.

Deuxième paramètre : influence de l'ONG sur la politique culturelle à tous les niveaux

Critères :

- Les activités qui participent à la définition d'une politique culturelle surtout au niveau local.
- La mise en place de projets culturels ayant pour but de créer des connexions entre les trois secteurs.
- Les activités illustrant le rôle de l'ONG dans le développement culturel et social.
- Le travail sur une définition précise et sur l'extension territoriale des activités des autorités publiques essentiellement dans le domaine culturel.
- L'élaboration de paramètres d'évaluation et de critères pour les activités tant des autorités publiques que du secteur indépendant.
- Le développement de la connectivité des niveaux d'action de la politique culturelle (nationale, régionale et locale).

Troisième paramètre : collaboration régionale et internationale

Critères :

- Adhésion croisée aux projets et activités de chaque groupe indifféremment de son origine sociale ou ethnique.
- Mise en place de projets communs avec une ONG de la région.
- Adhésion au travail de réseaux européens et régionaux.
- Mise en relation des ONGs au niveau national et international (projets, réseaux, coordination, etc.).
- Participation à des programmes et projets de différentes organisations internationales, ainsi que proposition de programmes similaires.
- Utilisation des ressources de base accessibles au niveau régional (ressources humaines, informatives et

techniques) dans le but d'un meilleur positionnement international.

Quatrième paramètre : réalisation d'activités de décentralisation

Critères :

- Organisation d'activités et de projets en dehors du milieu habituel.
- Adhésion aux projets de l'organisation des groupes issus de milieux moins développés et particulièrement ceux qui ont été perturbés par des guerres et des conflits interethniques.
- Activités éducatives en rapport avec le transfert de connaissances qui peuvent être utiles à d'autres ONG, surtout celles créées récemment.
- Mise en place de projets qui utilisent les ressources de groupes issus de milieux sociaux différents et qui relient les personnes.
- Planification d'activités qui peuvent avoir un effet systématique au niveau national en vue d'améliorer la communication interculturelle (séminaires récurrents et délocalisés, tournées, programme de cours, etc.).

Cinquième paramètre : innovation et transfert de connaissances

Critères :

- Conceptualisation et mise en place de projets dont le contenu satisfait aux besoins culturels et sociaux de différents groupes.
- Utilisation de différentes formes de médiation interculturelle.
- Mise en place de partenariats et collaborations avec d'autres ONG partageant les mêmes terrains d'action.
- Mises en réseau au niveau national et international.
- Utilisation de médias et de ressources informatives.
- Organisation d'activités éducatives de communication interculturelle.
- Interaction avec d'autres institutions culturelles et travail d'influence sur les organismes publics.

Sixième paramètre : renforcement des capacités organisationnelles (capacity building)

Critères :

- Conscience organisationnelle (définition de la vision, de la mission, des objectifs, etc.)

- Degré d'identification personnelle aux valeurs et objectifs chez les membres de l'organisation.
- Qualité de la communication interne et du travail d'équipe.
- Efficacité et précision des objectifs à atteindre.
- Structure organisationnelle et leadership.
- Etablissement de stratégie de développement adaptée aux objectifs.
- Capacité à analyser l'environnement, ses besoins, ainsi que l'orientation du développement culturel.

Septième paramètre : promouvoir le développement durable

Critères :

- Diversification des ressources financières.
- Structure d'autofinancement.
- Inclusion du travail volontaire.
- Développement des connaissances et capacités concernant le fundraising.
- Existence d'un plan prévoyant des solutions pour les problèmes d'infrastructure et de conditions techniques.
- Existence d'un plan de formation pour les membres et recrutement de nouveaux adhérents possédant des connaissances spécialisées.
- Existence d'un plan concernant les relations publiques ainsi qu'un plan marketing.

Tous ces critères sont importants pour obtenir la stabilité et le développement d'un projet et d'une organisation et mènent à un développement durable. Celui-ci implique les capacités d'une organisation à utiliser les ressources de manière optimale avec une tendance à renouveler le fonctionnement organisationnel tout en tenant compte de ses missions et en améliorant tous les éléments clés de son action afin de devenir indépendante et stable.

Dans ce cadre, la capacité des organisations à contextualiser et conceptualiser leur projet constitue un facteur de réussite important. Particulièrement dans un contexte multiculturel, il ne faut pas négliger la capacité de percevoir, au niveau individuel, l'impact communautaire d'un projet. L'indicateur le plus significatif en ce sens est d'ordre culturel cognitif (croyances, perceptions). Viennent

ensuite la dimension sociale (socialisation, participation à des groupes) et la dimension ethnique (citoyenneté, pays d'origine). Des projets soigneusement conceptualisés et également évalués dans une boucle de rétroaction annuelle offrent à la collectivité concernée des bénéfices comme le renforcement de son identité et donnent une chance aux différentes expressions culturelles de survivre. Un projet interculturel visant l'intégration sociale qui réussit est un projet qui, notamment, n'ethnicise pas ses activités.