

# unité praxis

Solidarität, Austausch, Wirkung –  
aus Sicht der Personellen  
Entwicklungszusammenarbeit

Solidarité, échange, impact –  
points de vue de la coopération  
par l'échange de personnes



SCHWERPUNKT THÈME PRINCIPAL

## Einsätze in fragilen Kontexten Affectations dans les contextes fragiles

Chancen und Herausforderungen  
Potentiels et défis

ENTRETIEN Page 6

**Le contact  
humain, clé d'une  
transformation**

REPORTAGE Page 11

**Comment accom-  
pagner les per-  
sonnes fragilisées?**

REPORTAGE Seite 14

**Friedensförderung  
am Nil**

STUDIE Seite 17

**Schritte für  
fruchtbare  
Friedenseinsätze**

**SCHWERPUNKT** THÈME PRINCIPAL



**Personaleinsätze  
in fragilen Kontexten**

**Affectations de personnel  
dans les contextes fragiles**

Le processus transformatif  
induit par l'affectation  
de personnel dans  
les contextes fragiles

Page 6

Gelbe Karte: Kein Austausch  
ohne Respekt und Wert-  
schätzung

Seite 10

Ce qui compte avant tout,  
c'est le contact humain

Page 11

Diskretion wahren  
und Vertrauen aufbauen

Seite 14

**FORSCHUNG, KOLUMNEN**  
RECHERCHE, OPINIONS



**Hintergründe**

**Toile de fond**

Komplexe Engagements,  
flexible Arbeitsweise –  
Schritte für fruchtbare  
Friedenseinsätze

Seite 17

Fragwürdige Berechnung  
der öffentlichen  
Entwicklungshilfequote

Seite 21

**IN KÜRZE** BRÈVES

Publikation  
Publication

Seite Page 23

## Dialogue et confiance



Raji Sultan,  
Secrétaire général

Photo Unité

Dans sa stratégie 2017–2020 sur la coopération internationale, la Suisse entend s’engager de manière accrue dans les contextes fragiles. Dans ces contextes, par essence volatiles, le dialogue et la confiance sont des facteurs clés de succès de programmes de développement. L’affectation de personnel y offre donc un potentiel particulièrement intéressant.

C’est ce que nous explique Sidonia Gabriel, directrice du KOFF, la plateforme Suisse de la promotion pour la paix, dans un entretien, lors duquel elle précise le concept de fragilité. Nous revenons également sur deux expériences concrètes sur le terrain : l’affectation de la physiothérapeute Annelise Jordi en Bolivie auprès d’un partenaire local d’Interteam et le nouveau programme de la Mission au Nil, en matière de réconciliation.

Mais affecter du personnel dans des contextes fragiles requiert des dispositions particulières. Une étude réalisée par Unité dans la région des Grands lacs, où Eirene Suisse est active dans la construction de la paix, le démontre. Une approche participative, centrée sur les acteurs locaux, est notamment fondamentale. Cette conclusion est également partagée par Fouzia Mubarik, directrice de l’œuvre social de l’Armée du Salut au Pakistan, qui collabore régulièrement avec des coopérants étrangers.

Si les risques, liés notamment à la sécurité, rendent parfois difficiles et coûteuses les affectations de personnel dans les contextes fragiles, ces dernières sont un instrument très pertinent pour appuyer des communautés locales. Il appartient donc de bien analyser quelles sont les conditions qui permettent leurs succès. Ce 5<sup>ème</sup> numéro de Praxis propose quelques pistes.

**Michael Böttiger** ist stellvertretender Geschäftsleiter der Mission am Nil International. Seit 2012 ist er für die Betreuung von Projekten und Mitarbeitenden in afrikanischen Ländern verantwortlich und regelmässig vor Ort unterwegs.

**Béatrice Faidutti-Lueber** est responsable de la communication et de la recherche de fonds à Eirene Suisse. Également chargée de programme pour l'Amérique centrale, elle est titulaire de Master en relations internationales (Graduate Institute, Genève) et en West European Studies (University of Sussex).

**Sergio Ferrari** est journaliste. Il collabore notamment avec Swissinfo et « Le Courrier », ainsi qu'avec de nombreux journaux Latino-Américains. Depuis près de quarante ans, il travaille pour l'organisation de coopération par l'échange de personnes E-CHANGER.

**Sidonia Gabriel** détient un Master en sociologie, histoire et relations internationales des Universités de Zurich et Bâle. Spécialisée en transformation de conflit et développement organisationnel, elle dirige le programme « Policy & Platform » de Swisspeace, ainsi que le Koff à Berne.

**Annelise Jordi** est physio- et kinésithérapeute, spécialisée en traitement des enfants et en psychotraumatologie. Après avoir été membre d'équipe dans le Service ambulatoire pour victimes de la torture et de la guerre CRS, à Berne, elle s'est engagée dans la coopération au développement, auprès des partenaires locaux d'InterTEAM en Bolivie.

**Fouzia Mubarik** ist Leiterin des Heilsarmee-Sozialwerks in Pakistan. Während mehrerer Jahre war sie im Bereich der dörflichen Entwicklung tätig. Sie hat einen Master in Development Policies and Practices.

**Gabriela Neuhaus** ist freie Journalistin und Filmemacherin. Seit 1997 ist sie Mitinhaberin der Produktionsfirma Offroad Reports GmbH in Zürich. Seit Jahren filmt und publiziert sie regelmässig zu sozialen und kulturellen Themen sowie zu Fragen der Entwicklungszusammenarbeit.

**Jérôme Strobel** est consultant indépendant en développement durable et coopération internationale. Pendant 10 ans, il a dirigé le programme Grands Lacs de l'organisation de promotion de la paix Eirene Suisse. Son champ d'expertise couvre également la planification stratégique, le management ainsi que l'évaluation dans les domaines de l'environnement et de l'énergie.

© 12.2017

Unité  
Schweizerischer Verband  
für Personelle Entwicklungszusammenarbeit  
Association suisse pour  
l'échange de personnes  
dans la coopération  
au développement  
Rosenweg 25, 3007 Bern  
info@unite-ch.org  
www.unite-ch.org

«Praxis», das Magazin von Unité, erscheint zweimal jährlich und informiert aus dem Blickwinkel der Personellen Entwicklungszusammenarbeit über aktuelle Themen.  
Le Magazine d'Unité, «Praxis», paraît deux fois par an et partage des points de vue de la coopération par l'échange de personnes sur des thèmes actuels.

**Redaktion** Rédaction  
Fernanda Gurzeler

**Titelbild** Photo de couverture  
Tony Zuber von InterTEAM,  
Kolumbien

**Gestaltung** Graphisme  
Clerici Partner Design, Zürich

**Druck** Impression  
Printoset, Zürich

**Papier** Papier  
Inuit 100% Recycling –  
Tactile, 100g/m<sup>2</sup>, 160g/m<sup>2</sup>

**Auflage** Tirage  
800 Exemplare

Alle Rechte vorbehalten.  
Tous droits réservés.

# Personal- einsätze in fragilen Kontexten

## Affectations de personnel dans les contextes fragiles



## Le processus transformatif induit par l'affectation de personnel dans les contextes fragiles

Sidonia Gabriel dirige la plateforme suisse de promotion de la paix KOFF depuis quatre ans. Interviewée sur la place de la coopération par échange de personnes dans le cadre de contextes fragiles, elle nous livre sa réflexion, tirée de sa propre expérience de personnel déployé sur le terrain et de son travail analytique, d'animation de réseau et de développement de formations.

### Interview

Béatrice Faidutti-Lueber

### Photos

Swisspeace /  
Renate Hofmann /  
Sabine Rosenthaler



Sidonia Gabriel au Mali lors d'une formation sur la gestion de programme sensible aux conflits.

## Lorsqu'on parle de contextes fragiles, chacun a une idée en tête de ce que cela signifie. Mais que se cache vraiment derrière ces mots ?

Sidonia Gabriel : La fragilité est un concept complexe qui revêt plusieurs visages. On devrait parler des dimensions de la fragilité, car cette dernière se manifeste de différentes manières.

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a identifié<sup>1</sup> cinq dimensions principales – environnementale, économique, politique, sécuritaire et sociétale –, qui chacune se définit en sous-catégories. Prenons deux exemples : une fragilité au niveau politique peut émaner de la corruption, mais également du manque d'inclusivité dans la prise de décision, du manque de transparence ou de la difficulté avec laquelle la société est capable de gérer le changement ; la fragilité au niveau économique se réfère à des situations telles que la difficulté de subvenir à ses besoins par manque de travail, une inégalité devant la croissance et la distribution des richesses ou encore des chocs macroéconomiques... Pour moi, tout ceci forme une image kaléidoscopique de la fragilité. Ces différents aspects se combinent entre eux rendant chaque contexte bien spécifique, flexible et dynamique, tout comme la violence qui peut en découler.

---

**Les gens ont confiance uniquement dans les individus avec lesquels ils peuvent établir un contact direct.**

---

## A votre avis la coopération par échange de personne se prête-t-elle aux situations de contextes fragiles, malgré la complexité de ce que vous venez de nous décrire ?

Oui, ce type de coopération est extrêmement pertinent. Dans les contextes fragiles il faudrait éviter d'imposer un projet, mais être à l'écoute et partir du besoin des gens, de ce qui leur parle, de ce qui répond véritablement à la réalité. Il faudrait être capable « de faire moins, mais d'être plus ». C'est un exercice assez difficile et demande de la patience, de l'expertise et une ouverture.

Dans ces contextes, où le système, les institutions ne fonctionnent généralement pas, une « jungle » de discours dissonants s'entremêle. Les populations qui vivent dans ces situations les subissent et développent un sentiment d'impuissance. Les gens ont confiance uniquement dans les individus avec lesquels ils peuvent établir un contact direct. Avec la venue parmi elles d'un tiers qui est externe au contexte, qui travaille et vit avec elles, qui les accompagne et prend le temps de comprendre leur réalité, ces populations ont le sentiment d'exister à nouveau et de reprendre le pouvoir.

## Vous semblez parler d'expérience...

Effectivement, en 2007 j'ai effectué une mission sur le terrain au Libéria<sup>2</sup>, avec l'Association pour l'assistance au développement allemande (AGEH). A l'époque on ne parlait pas encore de contexte fragile ! Ma tâche pour mon employeur Libérien s'insérait dans la promotion de la paix et le rétablissement des liens sociaux détruits durant la guerre. Il s'agissait pour moi de recréer un réseau de réconciliation dans les communes rurales catholiques éloignées.

Ma présence au quotidien, ma proximité avec les populations concernées, ma compréhension du contexte qui s'est construite dans la durée, au fur et à mesure des rencontres avec différents acteurs, ont souvent eu un effet transformatif et pour les bénéficiaires et pour moi-même.



### Qu'entendez-vous par transformatif?

Ma présence a eu un effet de révélateur pour ces personnes. Les questions que je me suis posées et que je leur ai posées, qui ont pu les heurter, ont suscité une analyse de leur part. J'ai agi comme un miroir. Au travers du dialogue qui s'est instauré entre elles et moi, elles sont entrées dans un processus de conscientisation par rapport à leur propre situation. Lorsque ce type de processus est bien accompagné, il est émancipateur, il conduit à une transformation au niveau individuel, qui permet de devenir acteur de son destin.

En étant partie prenante de ce dialogue j'ai également été touchée par ce processus de conscientisation. J'ai évolué. De cet échange, de cette ouverture ont surgi des pistes, des débuts de solutions. Je suis persuadée que la sortie de la fragilité passe par des citoyens courageux prêts à prendre en main leur destin afin de reconstruire leur collectivité lorsque l'État est absent ou faible.

### Ce type d'engagement n'est pas sans risques ...

Effectivement et c'est pour cela qu'il est extrêmement important de préparer ces personnes avant leur départ. Il faut qu'elles réfléchissent à leurs attentes par rapport à ce qu'elles vont réussir à achever. Il faut les informer de la situation, des enjeux, des rapports de forces et les former dans la méthodologie de « sensibilité aux conflits »<sup>3</sup>. Si on part avec un but de transformation il faut être prêt à ce qu'on ne puisse pas plaire à tout le

---

**Lorsque ce type de processus est bien accompagné, il est émancipateur, il conduit à une transformation au niveau individuel, qui permet de devenir acteur de son destin.**

---





À gauche : Sidonia Gabriel, au Libéria pour l'AGEH.

monde sur place, car tout changement de rapport de force implique que des gens vont perdre du pouvoir. Il faut également avoir conscience que sa présence peut avoir un impact politique. Il est donc primordial de comprendre et insérer les affectations dans une perspective stratégique de sortie de fragilité. Finalement il est indispensable de les accompagner et les suivre durant leur affectation, car la gestion du contexte peut vite devenir une surcharge au niveau psychologique et sécuritaire.

### Et au niveau de la sécurité ?

C'est un fait, les affectations dans les contextes fragiles sont risquées. La situation change très vite et de manière inattendue. Un vol, une petite querelle entre deux groupes, une décision politique peuvent mener à une dégradation sécuritaire immédiate. Pour l'instant on compte beaucoup sur les partenaires locaux et leur connaissance du terrain pour mitiger le risque. Mais cela ne suffit pas. Il faut améliorer la communication, développer le réseautage et apprendre à travailler en lien avec d'autres organisations sur des questions de sécurité. Cela demande un investissement en temps, mais c'est indispensable. ■

À droite : Le quartier de West Point au Libéria. Ce quartier est une poche de fragilité, en l'absence de règlement pour la construction, un haut taux de chômage, de la criminalité, etc.

1 OECD Fragility Report 2016, p. 24–25.

2 Le Libéria était sorti de la seconde guerre civile en 2003.

3 Les ONGs Suisses Caritas, Helvetas et le KOFF avec la Coopération Suisse ont développé un cours en ligne pour le personnel déployé.

## Kein Austausch ohne Respekt und Wertschätzung

In dieser Rubrik übernimmt ein Gast die Schiedsrichterpfife. Für diese Ausgabe zeigt **Fouzia Mubarik** die gelbe Karte. Sie ist Leiterin des Sozialwerks der Heilsarmee Pakistan.



Foto Heilsarmee

Übersetzung  
aus dem Englischen

Pakistan ist ein fragiles Land, in dem das Militär jederzeit bereit ist, die Regierung zu stürzen, wenn deren Politik oder Praktiken zivile Unruhen hervorrufen. Ein Land, wo die Taliban beheimatet sind und der IS Fuss fasst. Die Menschen in Pakistan haben wenig Vertrauen in das Justizsystem. Geografisch ist das Land zudem anfällig für Erdbeben und Überschwemmungen. Religiöse Minderheiten riskieren den lebensbedrohlichen Vorwurf der Blasphemie. Die Zusammenarbeit mit Entwicklungsorganisationen oder mit religiösen Gemeinschaften und ausländischen Fachkräften kann in solchen Kontexten positiv sein, wenn sie auf kollegiale und respektvolle Art und Weise durchgeführt wird.

### Stärkung der Zivilgesellschaft und Organisationsstrukturen

Gute Resultate erreichen vor allem jene internationalen Mitarbeitenden, die lokale Friedensbemühungen unterstützen und beim Empowerment (Ermächtigung) der lokalen Bevölkerung ansetzen. Die Stärkung von verletzlichen Gruppen wie Frauen und Kinder sind von grosser Bedeutung. Dank Sensibilisierungsaktivitäten kann eine Menschenrechtskultur in den lokalen Gemeinschaften gedeihen.

Einsatzleistende müssen die Fähigkeit besitzen, Eigenverantwortung, Führungskapazitäten und Rechenschaftspflicht zu fördern sowie Potenziale und Talente zu identifizieren. Durch partizipative Ansätze zur Kapazitätsentwicklung und respektvollem Umgang mit den lokalen Mitarbeitenden können sie zu einer effektiveren Organisationssteuerung auf allen Ebenen beitragen und wertvolle Partnerschaften ermöglichen.

Negative Erfahrungen kommen vor allem dann vor, wenn ausländische Fachleute ängstlich, misstrauisch und respektlos gegenüber den lokalen Personen und deren Fähigkeiten sind.

### Eigene Erfahrungen

Auch ich habe an einem internationalen Austausch- und Weiterbildungsprogramm teilgenommen. Bei meinem Aufenthalt in der Schweiz konnte ich einerseits meine Kompetenzen weiterentwickeln und andererseits mein Wissen für die Arbeit in einem fragilen Kontext an die Schweizer Partner vermitteln.

Die im Rahmen des Austausches gemachten Erfahrungen haben mich gestärkt. Als ich zur neuen Leiterin des Heilsarmee-Sozialwerks in Pakistan ernannt wurde, eine bedeutende Position in meiner Organisation, habe ich trotz der vielen entmutigenden Kommentare nicht aufgegeben und mich gegen veraltete Stereotypen zur Wehr gesetzt. Diese Erfolgserlebnisse kann ich nutzen, um andere weibliche Mitarbeiterinnen zu fördern und sie zu starken Führungskräften aufzubauen.

Friedenskonsolidierung und nachhaltige Entwicklung benötigen Zeit und Geduld. Wenn richtig umgesetzt, können selbst kleine Handlungen einen positiven Wandel herbeiführen. Ein Schritt für gute Erfahrungen ist die Zusammenarbeit, der Wissens- und Ideenaustausch sowie der Aufbau von Fähigkeiten und Werkzeugen. Geprägt von Respekt und Wertschätzung gegenüber der Eigenständigkeit und den Potenzialen meines Gegenübers. ■

L'écoute, l'échange horizontal, la proximité avec les gens et la thérapie corporelle constituent l'ABC de l'accompagnement de personnes fragilisées. Annelies Jordi porte un regard rétrospectif sur trois années d'engagement professionnel à Cochabamba en Bolivie.



Annelies Jordi durant son engagement en Bolivie.

**Texte**  
Sergio Ferrari

**Traduction  
de l'espagnol**  
H. P. Renk

**Photos**  
ITEI Bolivie /  
Sergio Ferrari

## Ce qui compte avant tout, c'est le contact humain

De 2010 à 2013, la physiothérapeute suisse a travaillé sur les séquelles des tortures et des violences étatiques, comme coopérante d'INTERTEAM, pour renforcer l'Institut local de thérapie et d'investigation ITEI.

« Je n'ai pas voulu achever mon activité professionnelle en Suisse. Quatre ans avant ma retraite et après plusieurs décennies de travail dans les trois régions linguistiques du pays – et une courte période en Tunisie – j'ai commencé cette étape en Bolivie », rappelle Annelies Jordi. Son bagage personnel comprend diverses spécialités, entr'autres la kinésithérapie, la psychothérapie, l'ostéopathie craniosacrale et des thérapies pour patients souffrant de traumatismes. Il inclut une expérience de quatorze ans de soins aux réfugiés arrivés en Suisse dans l'ambulatorio de la Croix-Rouge pour les victimes de guerre.

**J'ai toujours cru, y compris dans mes anciennes activités en Suisse, au travail qui respecte et accepte la diversité de personnes étrangères et de réfugiés.**

### Apport professionnel

À Cochabamba, dans une petite équipe, les activités se sont rapidement multipliées. « Je les ai appuyés dans les soins aux victimes de torture et de violence exercées par l'État. Ma tâche principale fut la thérapie corporelle et la formation du personnel de ITEI à ces techniques qui sont d'une grande utilité pour aider les personnes ayant souffertes de traumatisme. J'ai aussi participé à de nombreux cours de formation multiplicatrice, ainsi qu'à des actions de communication publique et de sensibilisation ».

Autre activité importante: « le travail dans les prisons, avec des personnes que nous avions préalablement identifiées comme victimes de violence ». Avec cette population particulièrement vulnérable, la physiothérapeute suisse pratiquait la thérapie corporelle, individuelle ou en groupes. Pour leur part, ses collègues boliviennes se consacraient aux soins psychothérapeutiques et médicaux.

La formation des agents de l'État – les membres de l'armée et de la police – fut une autre de ses tâches. Ainsi que celle destinée aux promoteurs de santé mentale dans les régions de Pando et de l'Alto Parapeté, à l'intention des communautés Guaraní qui avaient subi différentes formes de répression. Annelies Jordi a aussi apporté son appui à des formations dispensées à des organisations travaillant avec des femmes, victimes de violence familiale.

Au moment de systématiser ses expériences en Bolivie, elle explique les défis qu'elle a dû relever: d'abord, l'attitude des prisonnières qui avaient déjà suivi les cours groupés de thérapie corporelle et qui estimaient avoir le droit de recevoir également une attention individuelle. Ensuite, les résistances individuelles de certains agents, soldats et employés du système pénitentiaire à recevoir les cours qu'elle donnait, une attitude reflétant les vexations dont, à maintes reprises, eux-mêmes avaient souffert et qui les confrontait à la complexe dualité victime-bourreau.

### «L'humain par-dessus tout»

Quelle fut la clé professionnelle durant ces trois années de travail auprès d'une population marginalisée, dans des contextes hautement fragiles? La réponse est nette: «Le contact interpersonnel fut le plus important. Chercher et obtenir ce contact pour pouvoir ensuite introduire les diverses techniques thérapeutiques.». C'est ainsi que des indigènes ont réussi à incorporer sans aucun problème une thérapie basée sur l'élaboration de leur propre histoire et narration personnelle, adaptée à la cosmovision guaraní. «J'ai toujours cru, y compris dans mes anciennes activités en Suisse, au travail qui respecte et accepte la diversité de personnes étrangères et de réfugiés», conclut-elle.

Elle est revenue en Bolivie, en 2015, avec un nouveau mandat de courte durée pour introduire «Le corps que je suis», un manuel de travail corporel et créatif destiné à des personnes qui s'occupent de ceux qui ont souffert des traumatismes.

Cette expérience bolivienne se prolonge non seulement dans le temps, mais aussi dans l'espace. « Depuis 2015, j'ai rejoint le Comité de l'AESITEI, association suisse vouée aux droits humains et à la santé publique, pour soutenir le travail de l'ITEI ». Et Annelies Jordi de terminer: « C'est une manière concrète de reconnaître et de remercier – par-delà de ce que j'ai pu apporter comme spécialiste suisse – pour tout ce que j'ai appris et reçu durant mon séjour bolivien ». ■



En Bolivie, la tâche principale d'Annelies Jordi fut la thérapie corporelle avec des personnes fragilisées et la formation du personnel de l'Institut de thérapie et d'investigation ITEI.

La physio- et kinésithérapeute suisse Annelies Jordi s'est engagée trois ans à Cochabamba comme coopérante d'INTERTEAM.

## Diskretion wahren und Vertrauen aufbauen

Die Mission am Nil unterstützt Menschen und Projekte in sehr unterschiedlichen Ländern und Kontexten. Schon immer waren gegenseitige Wertschätzung und Versöhnung Kernthemen ihrer Arbeit. In der neuen Strategie 2017–2020 wird nun Friedensförderung erstmals als übergreifendes Thema genannt.

**Text**  
Gabriela Neuhaus

**Fotos**  
Mission am Nil



Workshop gegen häusliche Gewalt, Tansania.



Im Flüchtlingslager Nyarugusu in Westtansania leben über 130 000 Menschen aus mehreren Ländern auf engstem Raum, unter schwierigen Verhältnissen. Sie sind vor Gewalt, Krieg und Verfolgung aus Burundi oder dem Kongo hierher geflohen. Viele Konflikte, die in diesem Lager-Umfeld entstehen, beruhen auf Vorurteilen und Gerüchten. So glauben etwa Flüchtlinge aus Burundi, dass kongolesische Mit-Flüchtlinge und auch die Tansanier sie ablehnten. Deshalb würden, dies ein gängiges Gerücht, Burundierinnen, die in Tansania zur Geburt eine Klinik aufsuchen, getötet. Umgekehrt halten viele Kongolesen und Kongolesinnen die Burundier für Banditen, die Frauen und Mädchen vergewaltigen.

Diese Vorurteile kamen anlässlich eines Seminars, das letztes Jahr vom Projektkoordinator der Mission am Nil in Tansania initiiert wurde, zur Sprache. Im direkten Kontakt zwischen Pastoren aus dem Kongo und aus Burundi wurden die gegenseitigen Vorwürfe im Gespräch entschärft und relativiert. Erste Schritte in Richtung einer Versöhnung waren dadurch möglich.

Diese Art von Basis-Friedensarbeit möchte der Verein Mission am Nil in Zukunft vermehrt auch in anderen Ländern fördern. Die Komponenten Versöhnung und Frieden seien immer schon Teil ihrer Projektarbeit gewesen,

sagt Michael Böttiger, stellvertretender Geschäftsführer der Mission am Nil. Neu sei, dass in der aktuellen Strategie 2017–2020 Friedensförderung erstmals explizit genannt und systematisch vertieft werden soll.

### **Beteiligte schützen**

Die Mission am Nil engagiert sich im Rahmen von Basis-Projekten in Ägypten, Äthiopien, der Demokratischen Republik Kongo, Eritrea, Tansania und dem Sudan. In all diesen Ländern ist die christliche Organisation mit Spannungsfeldern auf verschiedensten Ebenen konfrontiert. Aus diesem Grund sei man mit Informationen aus den Projekten zurückhaltend, was nicht immer einfach sei, wie Michael Böttiger ausführte: «Als Organisation haben wir auf der einen Seite das Bedürfnis zu zeigen, was wir machen, auf der Anderen will man die Privatsphäre der Mitarbeitenden und jene, mit denen sie zu tun haben, nicht gefährden.»

Das Engagement in schwierigen Kontexten, wie sie in allen Projektländern entlang des Nils anzutreffen sind, erfordert spezielles Fingerspitzengefühl. Das Engagement erfolgt über Partnerorganisationen vor Ort, die dort auch verwurzelt sind. «Je nach Kontext kommunizieren wir nicht einmal, wen wir vor Ort unterstützen», sagt Michael Böttiger. «Wir treten eher in den Hintergrund, vor Ort überlassen wir den Lead unseren lokalen Mitarbeitenden, die dort verwurzelt sind und den Kontext besser kennen als wir.» Allein schon die Tatsache, dass eine Schweizer Organisation, geführt von Weissen aus dem reichen Westen, Unterstützung leiste, könne Menschen und Projekte gefährden.

### **Lokale Verantwortung**

Die meisten Projekte, welche die Mission am Nil unterstützt, werden denn auch von über 400 lokalen Mitarbeitenden umgesetzt. Einzig in Ägypten und Äthiopien sind rund zehn Freiwillige aus dem Norden in Langzeiteinsätzen vor Ort. Pro Jahr gibt es zudem rund 60 Kurzzeit-Einsätze von Fachleuten – auch diese mehrheitlich in Ägypten und Äthiopien. «Dort wo die Sicherheitslage zu prekär ist, führen wir keine Freiwilligeneinsätze durch», sagt Michael Böttiger. Dies gilt aktuell für Eritrea und den Kongo, beides extrem fragile Regionen. Trotzdem komme ein Ausstieg aus diesen Projekten nicht infrage, betont Böttiger. So wäre etwa die Aufgabe des Projekts, das sich um die Rehabilitation und Betreuung im Krieg vergewaltigter und traumatisierter Frauen kümmert, ein Verrat – sowohl an den Menschen vor Ort wie an den eigenen Grundsätzen. «Mit diesem Engagement reagieren wir explizit auf die schwierige Situation und versuchen zu helfen, wo es am dringendsten nötig ist. Aussteigen und die Leute im Stich lassen, ist keine Option», hält Michael Böttiger fest.

Allerdings stellt die Arbeit in solchen Kontexten auch für lokale Fachleute eine grosse Herausforderung dar: Oft sind sie wochenlang von ihren Familien getrennt, und die Geldgeber in der Schweiz erwarten von ihnen ein Engagement, das weit über den Job hinausgeht: «Wenn jemand diese Arbeit nur macht, weil er jeden Monat einen sicheren Lohn erhält, stösst die Zusammenarbeit schnell an Grenzen», sagt Böttiger. Zentral für diese Art von Zusammenarbeit seien Vertrauen und – auf beiden Seiten – auch die Fähigkeit, Fehler eingestehen zu können. Dies sei die Basis für gute Beziehungen und schaffe Gemeinschaftsfähigkeit – Vertrauen ausstrahlen und Vertrauen weitergeben, seien letztlich zentrale Elemente der Friedensarbeit. ■

---

**Vor Ort überlassen wir den Lead unseren lokalen Mitarbeitenden, die dort verwurzelt sind und den Kontext besser kennen als wir.**

---



# Hintergründe Toile de fond



## Komplexe Engagements, flexible Arbeitsweise – Schritte für fruchtbare Friedenseinsätze

Fragile Kontexte sind zu einem Schwerpunktbereich der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit geworden. Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Konsequenzen für Facheinsätze in den betroffenen Regionen.

**Text** Fernanda Gurzeler

**Fotos** Jochen Kirsch, Mission 21 / Eirene

Fragile Kontexte gehören zu den grössten Hindernissen für eine wirkungsvolle und nachhaltige Bekämpfung der Armut. Vor diesem Hintergrund stellt sich eine von Unité durchgeführte Studie<sup>1</sup> in Ruanda und der Region Kivu (Demokratische Republik Kongo) der Frage nach Wirkung, Risiken und Chancen für Personaleinsätze in fragilen Kontexten.

### **Kennzeichen fragiler Kontexte**

Eine einheitliche Definition von fragilen Kontexten gibt es nicht. International ist anerkannt, dass Länder, in denen staatliche Institutionen schwach



Stadt Jos in Nigeria nach gewaltsamen Unruhen.

oder instabil sind und deren Bevölkerung unter grosser Armut, Gewalt, Korruption und politischer Willkür leiden, als fragil eingestuft werden. Die Studie ergänzt dieses Konzept mit den spezifischen psychologischen und emotionalen Faktoren, die in fragilen Gesellschaften existieren. Minderwertigkeitsgefühl, Viktimisierung und fehlende persönliche Perspektiven sind die treibenden Kräfte für Konflikte. Um lokale Gesellschaften zusammenzubringen und zu mobilisieren, ist der Dialog zentral. Hier spielen zivilgesellschaftliche Organisationen eine entscheidende Rolle.

---

**Das Umfeld ist  
in hohem  
Masse unbeständig  
und schwer  
vorhersehbar.**

---

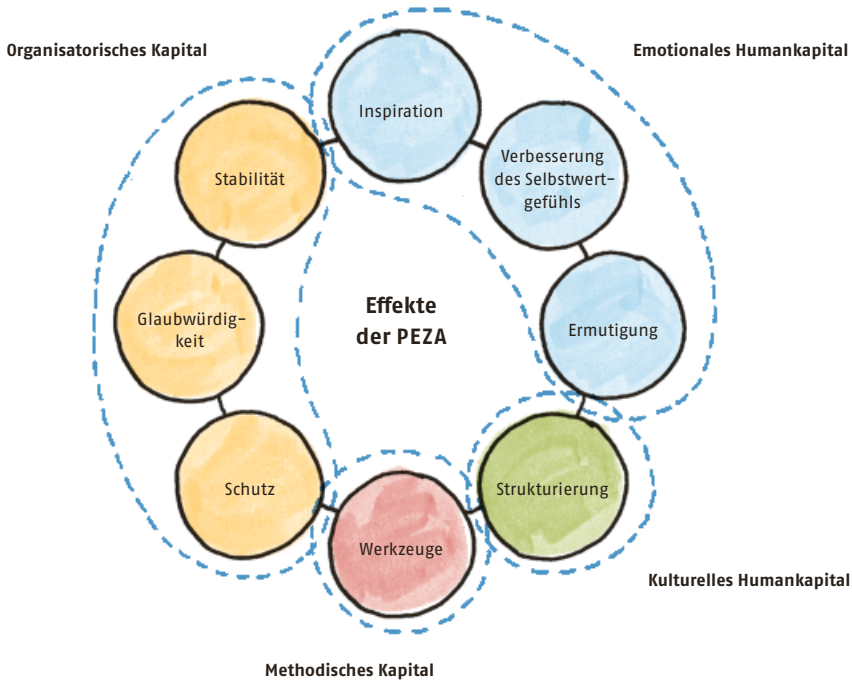
#### **Das Humankapital im Vordergrund**

Die in der Studie befragten Organisationen in der Region der Grossen Seen bedürfen nicht in erster Linie Konzepte zu ihrer Friedens- und Versöhnungsarbeit aus dem Norden. Diese beherrschen sie im Allgemeinen gut. Den Mehrwert der Zusammenarbeit mit Schweizer Organisationen sehen sie insbesondere im zwischenmenschlichen und kulturellen Bereich sowie in Support-Funktionen wie im Projektmanagement, in der Informatik, im Wissensmanagement oder in der Rechenschaftspflicht.

In Krisenkontexten herrschen ein Klima des gegenseitigen Misstrauens und ein greifbarer Mangel an vertrauens-



## Die Effekte der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in fragilen Kontexten



Quelle: Welche Art der Personellen Zusammenarbeit für den Frieden in fragilen Kontexten, von Jérôme Strobel, im Auftrag von Unité.

basierten Beziehungen. Dieser Kontext bildet sich nicht nur in den Beziehungen zwischen verschiedenen Gruppen oder Institutionen ab, sondern auch innerhalb derer eigenen Strukturen. Internationale Fachleute, die nicht in lokale Spannungen involviert sind, eröffnen neue Handlungsoptionen und schaffen Netzwerke. Die Fähigkeit zur Inspiration, die Stärkung des Selbstwertgefühls der lokalen Mitarbeitenden sowie die Planungs- und Strukturierungskultur zählen zu den wichtigsten Beiträgen der Zusammenarbeit mit Einsatzleistenden.

Damit sich dieses Potenzial in fragilen Kontexten voll entfalten kann, braucht es spezifische Vorkehrungen. Hohe Priorität hat die Risikoabschätzung bezüglich Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden. Diese bringen Kosten mit sich, die es zu berücksichtigen gilt. Gemeinsame Kontext- und Konfliktanalysen mit relevanten Akteuren vor Ort sowie deren Einbezug in Landesstrategien sind deshalb zentral.

Bei der Wahl der Einsatzleistenden ist auf ihre methodischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen zu achten. Ein grundlegendes Element ist die Flexibilität. In fragilen Kontexten ist das Umfeld in hohem Masse unbeständig und schwer vorhersehbar. Die Aufgaben der Fachleute sind unbedingt an lokale Bedürfnisse und deren Veränderungen anzupassen. Mit Blick auf ihre tatsächliche Erreichbarkeit in einem sich stetig verändernden Kontext sind die Ziele von Einsätzen zudem bescheiden zu formulieren.



Sozialtherapie für Opfer des Genozids, Ruanda.

### Gemeinsame Zielsetzung und Implementierung

Die Entscheidung für oder gegen Facheinsätze und wie er begleitet wird, ist in jedem Fall kontextspezifisch zu treffen, mit allen Beteiligten sorgfältig abzuwägen und gemeinsam zu gestalten. Entsendeorganisationen haben ihre Unterstützung nach Nachfrage, Bedürfnisse und Möglichkeiten der Partnerorganisationen zu richten. Die Zusammenarbeit ist auf Basis gemeinsamer Grundwerte zu gestalten.

Die Studie geht auf zusätzliche Herausforderungen bei der Wahl der lokalen Partner und der Geldgeber ein und formuliert weitere Vorschläge für Massnahmen, wie zum Beispiel die Zusammenarbeit mit der Diaspora.

Das zentrale Ergebnis der Studie ist, dass nicht allein die technische Zusammenarbeit im Vordergrund stehen kann. Was die Personaleinsätze ausmacht, ist der direkte Kontakt zwischen den Menschen. ■



Die Studie der Unité steht unter [www.unite-ch.org/de/studien](http://www.unite-ch.org/de/studien) zur Verfügung:

- 1 Welche Art der Personellen Zusammenarbeit für den Frieden in fragilen Kontexten, von Jérôme Strobel, im Auftrag von Unité.



Text und Fotos  
Fernanda Gurzeler

## Fragwürdige Berechnung der öffentlichen Entwicklungshilfequote

Die Ausgaben der Schweiz für die öffentliche Entwicklungshilfe fallen nicht nur in wirtschaftlich schwachen Ländern an. Die Schweiz selbst ist auch Empfängerin ihrer Entwicklungsgelder.



Asyl-Kollektivunterkunft  
in Bern.

Die vom OECD-Entwicklungsausschuss vereinbarte Messgrösse «Aide publique au développement» (APD) erfasst die Beiträge seiner Mitgliedsländer an die öffentliche Entwicklungszusammenarbeit und vergleicht diese miteinander. 2016 wies die Schweiz eine APD-Quote von 0,54% aus. Sie steht damit im OECD-Vergleich auf Platz 8. Diese Angabe ist allerdings mit Vorsicht zu behandeln. Im Jahr 2016 kam nämlich jeder fünfte Franken, der als Geld für die «öffentliche Entwicklungshilfe» deklariert wurde, dem Asylwesen in der Schweiz zugute.<sup>1</sup>

Die anrechenbaren Asylkosten an die öffentliche Entwicklungshilfe der Schweiz beinhalten die jährlichen Pauschalen, welche das Staatssekretariat für Migration an die Kantone entrichtet, die Beschäftigungsprogramme und die Kosten der Bundesasylzentren sowie die Kosten für schulpflichtige Kinder.<sup>2</sup>



Asyl-Kollektivunterkunft  
in Bern.

## Asylkosten in der Schweiz haben keinen Entwicklungsnutzen für einkommensschwache Länder und sollten nicht als öffentliche Entwicklungshilfe deklariert werden.

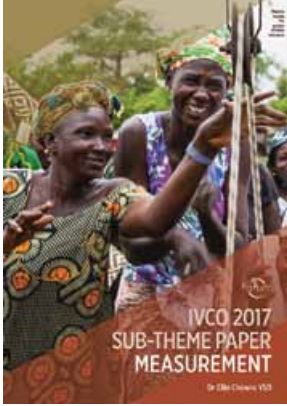
Es steht ausser Frage, dass die Ausgaben für den Asylbereich notwendig und wichtig sind. Ebenso ist das Zusammendenken von Entwicklungspolitik und Flucht grundsätzlich sinnvoll, denn erzwungene Migration ist ein vielschichtiges Phänomen. Konflikte und Unruhen können sich auf die ganze Welt auswirken. Wenn Menschen in ihrer Heimat in Sicherheit leben und ihre Familien ernähren sowie ihre Grundrechte sichergestellt werden können, profitieren alle davon. Allerdings haben Asylkosten in der Schweiz keinen Entwicklungsnutzen für einkommensschwache Länder. Sie sollten deshalb nicht als öffentliche Entwicklungshilfe deklariert werden.

Mit dem Ja zur «Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung», die im September 2015 von der UNO-Generalversammlung verabschiedet wurde, bekennt sich die Schweiz zur Schaffung globaler Gerechtigkeit und menschenwürdiger Lebensbedingungen sowie dazu, die Belastungsgrenzen des globalen Ökosystems zu achten.<sup>3</sup> Die Entwicklungshilfe zu kürzen, wie es kürzlich vom Parlament beschlossen wurde<sup>4</sup>, oder diese Gelder anderen Aufgaben zuzuteilen, verhindert einen kohärenten Kurs.

Ein international so stark vernetztes und wirtschaftlich bedeutendes Land wie die Schweiz hat viele Chancen zur Mitgestaltung der Globalisierung. Bei der Durchsetzung der Agenda 2030 sollte sie deshalb mit positivem Beispiel vorangehen. ■

- 1 Alliance Sud, *Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit und Asylkosten – Die Schweiz im internationalen Vergleich*, Oktober 2017.
- 2 DEZA und SECO, *Internationale Zusammenarbeit der Schweiz, Jahresbericht Statistik 2016*, Juni 2017. Bern.
- 3 EDA, *Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung: Bundesrat beschliesst Massnahmen zur Umsetzung durch die Schweiz*, Medienmitteilung, 25. September 2015. Bern.
- 4 2018 bis 2020 sind weitere Kürzungen von 150 Millionen Franken pro Jahr geplant. Das Schweizer Parlament, *Nationalrat will an Entwicklungshilfequote festhalten*, Medienmitteilung vom 27. September 2017, [www.parlament.ch](http://www.parlament.ch)

## Publikation Publication



### Les défis de la mesure d'impact

En octobre s'est tenu à Séoul, en Corée du Sud, le Forum international du volontariat pour le développement, IVCO. A cette occasion, un document de travail sur la mesure de l'impact du volontariat sur le développement a été présenté. Celui-ci met en lumière deux défis à surmonter : la capture des changements survenus et leurs attributions aux affectations.

Les indicateurs 17.9, 17.16 et 17.17 des objectifs de développement durable de l'ONU apparaissent comme les plus pertinents pour la mesure de l'impact. Mais basés avant tout sur des montants financiers investis, ils paraissent inappropriés pour mesurer pleinement le renforcement des capacités que permet le volontariat pour le développement. Il est donc nécessaire de développer et promouvoir d'autres indicateurs. ■

Studie: IVCO 2017 SUB-THEME PAPER, MEASUREMENT,  
Dr Ellie Chowns, VSO, 2017, <http://forum-ids.org>

Texte Raji Sultan Photo Logo IVCO

## ANZEIGE ANNONCE



# WELT-SICHTEN

MAGAZIN FÜR GLOBALE ENTWICKLUNG UND ÖKUMENISCHE ZUSAMMENARBEIT

## Jetzt 3 Ausgaben kostenlos testen!

Sie möchten globale Zusammenhänge besser verstehen? **WELT-SICHTEN** hilft Ihnen dabei. Wir bieten jeden Monat Analysen, Reportagen und Kommentare zu:

- Entwicklungspolitik und Weltwirtschaft
- Menschenrechte und Klimawandel
- Friedensfragen und die Rolle der Religionen

sachlich – kritisch – gründlich

Am besten gleich bestellen  
[www.welt-sichten.org](http://www.welt-sichten.org)





## Über uns

Seit fünfzig Jahren setzt sich Unité, der Schweizer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit, für die Verbesserung der Qualität der Facheinsätze im Freiwilligenstatus durch Standardsetzung, Evaluationen, Studien sowie Unterstützung und Weiterbildung ein. Er besteht aus zwanzig Mitgliedorganisationen. In Partnerschaft mit der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) engagiert sich der Verband für eine wirksame, nachhaltige und gerechte Zusammenarbeit mit den Südpartnern.

**702** Einsätze der Personellen Entwicklungszusammenarbeit wurden im Jahr 2016 durchgeführt.

In **58** Ländern unterstützten sie lokale Partner.

## A propos

Depuis cinquante ans, Unité, l'Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement, veille à la qualité des engagements de volontaires au travers de standards, évaluations, appuis institutionnels, études et formations. Elle est formée d'une vingtaine d'organisations membres. En partenariat avec la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), elle s'engage en faveur d'une coopération efficace, durable et équitable avec les partenaires du Sud.

**702** affectations de coopération par l'échange de personnes ont été menées en 2016.

Dans **58** pays, elles ont soutenu des partenaires locaux.

---

**Unité**  
Schweizerischer Verband  
für Personelle Entwicklungs-  
zusammenarbeit

Rosenweg 25, 3007 Bern  
Telefon +41 (0)31 381 12 19  
info@unite-ch.org

---

**Unité**  
Association Suisse pour l'échange  
de personnes dans la coopération  
au développement

Rosenweg 25, 3007 Berne  
Téléphone +41 (0)31 381 12 19  
info@unite-ch.org

