



Diversité en Europe

■ *In varietate Concordia* (CE Bruxelles, 2000)



**numéro 8** – nous dédions notre Infolettre à l'Ukraine attaquée par la Russie le 24 février 2022

une infolettre éditée par l'Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat (iriv)- [www.iriv.net](http://www.iriv.net)

*« These strangers in a foreign World  
Protection asked of me-  
Befriend them, lest yourself in Heaven  
Be found a refugee »*

*« Ces Etrangères, en Monde inconnu  
Asile m'ont demandé  
Accueille-les, car Toi-même au Ciel  
Pourrait être une Réfugiée »*

**Emily Dickinson** (Quatrains II-2, 1864-65, Amherst, Massachusetts, Etats-Unis)  
traduction en français de **Claire Malroux** (NRF, Poésie/Gallimard, Paris, 2000)

**Directrice de la publication** : dr Bénédicte Halba, présidente de l'*iriv*, co-fondatrice du club de l'*iriv* à la Cité des Métiers (Paris)

© iriv, Paris, 03/ 2022

## Diversité des apprentissages

L'Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat (Iriv) publie depuis septembre 2016 une Infolettre dédiée à la migration – « Regards Croisés sur la Migration ». Les premiers numéros (septembre 2016 - mars 2018) étaient consacrés à une comparaison entre Paris et Berlin avec des témoignages dans les deux capitales européennes.

Depuis novembre 2018, notre Infolettre s'intitule « Diversité en Europe ». Son objectif est d'aborder la question de la diversité – qui s'exprime dans la devise choisie par l'Union européenne *In varietate Concordia* depuis 2000 qui anticipait le plus grand élargissement de l'Union européenne passée de 15 à 25 membres en 2004.

Le premier numéro (novembre 2018) est axé sur la diversité à l'école avec Rotterdam (Pays-Bas) dont les habitants ayant des origines étrangères représentent plus de 70% de la population totale, à la fois un défi et une opportunité pour tester de nouvelles approches. Paris compte également dans ses écoles, et dans ses salles de classe, des élèves aux profils très divers.

Le deuxième numéro (mars 2019) est consacré à la diversité religieuse et culturelle, dédié à la communauté juive. Si les racines judéo-chrétiennes de l'Union européenne sont évidentes, la construction européenne est un projet séculier avec une identité culturelle ouverte à toutes les religions. Ce numéro propose une comparaison entre Paris et Thessalonique, des villes partageant une histoire tragique pendant la Seconde Guerre Mondiale.

Le troisième numéro (novembre 2019) aborde la question du dialogue interreligieux avec des articles sur la Suisse et la France. Il est important dans des pays laïcs que la liberté religieuse soit respectée comme le droit de ne pas croire et de n'appartenir à aucune religion. Une approche républicaine a permis une paix civile depuis un siècle dans la plupart des sociétés européennes, à l'exception des deux guerres mondiales où les populations civiles se sont déchirées.

Le quatrième numéro (mars 2020) est dédié à l'éducation et au dialogue interconfessionnel dans des pays multiculturels. Un premier article analyse l'inclusion et la diversité aux États-Unis. Un deuxième article rappelle l'exemple de Sarajevo, modèle d'existence pacifique entre communautés religieuses.

Le cinquième numéro (novembre 2020) aborde la diversité en Méditerranée. Le premier article aborde la partie orientale de la région méditerranéenne, carrefour entre l'Europe, le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Asie. Le deuxième article évoque les stratégies contradictoires au Moyen-Orient et le rôle de l'Union européenne.

Le sixième numéro évoque la diversité artistique et l'éducation interculturelle. Le premier article présente le Mexique et la grande richesse de son artisanat. Le deuxième article aborde le dialogue interculturel et l'éducation interculturelle.

Le septième numéro illustre la diversité francophone. La diversité est au cœur de la Francophonie (premier article) qui a de multiples facettes, notamment littéraires (deuxième article).

Ce huitième numéro est consacré à l'Ukraine en guerre. Il suggère une réflexion sur la diversité des apprentissages. Comme l'argent est toujours le nerf de la guerre, la profession d'expert-comptable qui mobilise de nombreuses compétences peut être considérée comme une personne clé (premier article). La grille d'analyse des différents types de guerre du 21ème siècle (chaude, froide, hybride) permet aussi de mieux comprendre les expériences désagréables et conflictuelles qui sont parfois de vrais *casus belli* (deuxième article)

Bénédicte Halba, présidente de l'iriv  
Nathalie Elio, expert-comptable et commissaire aux comptes

© iriv, Paris, 03/ 2022

## Diversité des apprentissages- L'expert-comptable, spécialiste de la diversité des métiers comptables et financiers

Reconnu comme le « sachant » du droit et des règles comptables et financières des entreprises au sens large, l'expert-comptable intervient sur toutes les problématiques économiques et financières. Sa proximité avec les dirigeants et son immersion dans la réalité quotidienne permettent une parfaite compréhension des enjeux, des métiers et des modalités de fonctionnement des structures. Il devient consultant pour aider à piloter l'entité et son développement, recommander et accompagner, solutionner... mais avant tout comprendre et analyser pour adapter ses recommandations en tenant compte de l'écosystème de la structure (organisation, capital humain, modèle économique, finances, avocats, notaires, banques...).

L'expert-comptable est l'un des professionnels les mieux placés pour former, appuyer et encadrer les acteurs économiques. Certaines de ses actions d'accompagnement et d'appui correspondent à l'apprentissage expérientiel décrit par David Kolb, comme « le processus par lequel la connaissance est créée à travers la transformation de l'expérience » (1). Ses connaissances et son expérience lui permettent d'optimiser les pratiques financières des organisations. Il devient alors « formateur » pour améliorer les pratiques des acteurs économiques, les outils et la compréhension des données financières et économiques.

Pour certaines missions, l'expert-comptable développe aussi la pensée réflexive décrite par John Dewey (2) qui permettent à leurs clients de progresser. « le fait d'établir un lien entre ses actes et leurs conséquences, pour entrer progressivement dans un monde relativement prévisible, dans lequel il est alors possible de se projeter dans le futur, de se donner des buts, de même que la possibilité d'agir pour atteindre ces buts... Pour Dewey, il ne peut y avoir d'apprentissage en dehors de l'expérience... qui se construit toujours dans le cours de l'activité du sujet et suppose donc un engagement de celui-ci dans celle-là. Elle requiert que le sujet apprenant agisse, éprouve les conséquences de son action et élabore cognitivement le lien entre les deux.»

Par exemple, lors de l'audit financier d'un projet, financé par des fonds publics, et mis en œuvre par une organisation de solidarité internationale (OSI), l'expert réalise une mission de contrôle de l'usage des fonds à destination du bailleur public mais, peut également développer son intervention avec une mission d'accompagnement et d'amélioration des outils et des pratiques de suivi financier de projets desdites OSI. Ces audits sont l'occasion de faire le point sur l'organisation interne des entités et de leurs partenaires pour s'assurer que les flux financiers sont bien suivis et que les procédures existantes permettent de garantir la fiabilité des informations financières notamment dans le cadre de projets réalisés dans plusieurs pays avec de nombreux partenaires.

Souvent les règles et procédures mises en place par les OSI ne sont pas satisfaisantes. D'une part, elles ne connaissent pas suffisamment les exigences particulières des financeurs ; leurs outils sont incomplets ou pas assez efficaces, notamment pour le suivi des partenaires à l'étranger. D'autre part, l'organisation interne peut être insuffisante ou non respectée par les chargés de projet faute de formations internes ou d'homogénéité des procédures. Les financeurs en sont conscients. Ils imposent presque tous, comme référence, une « *management letter* » pour noter les points à améliorer et faire des recommandations lors des contrôles, pour que les structures mettent en place les outils adéquats. Depuis 2016, l'Agence Française de Développement (AFD) demande dès le début une réunion de cadrage entre l'auditeur et l'OSI, pour poser les règles financières et préparer les audits financiers finaux (3).

L'expérience d'un audit est souvent marquante pour les entités. Pour obtenir l'intégralité du financement demandé, elle doivent s'adapter à de nouvelles exigences qui permettront aux équipes de : mettre à jour leurs connaissances sur les règles financières conventionnelles indispensables pour respecter les obligations des bailleurs ; travailler à l'amélioration de leurs outils de suivi financier des budgets et de justification des dépenses réalisées ; être vigilants sur les relations financières et opérationnelles avec leurs partenaires dans les pays d'intervention (convention, outils, avances, ... ) ; et faciliter la réalisation du rapport financier final par une meilleure traçabilité des flux financiers et du recouplement avec la comptabilité. Les OSI tirent souvent des leçons positives des difficultés rencontrées lors d'un audit de projet. Elles travaillent sur leurs pratiques pour capitaliser sur cette expérience pour les prochains audits. D'autres exemples pourraient être cités, car même une simple mission de mise en place de la comptabilité constitue un apprentissage. La révision régulière, les remarques et corrections apportées pour disposer de comptes fiables font progresser l'entreprise et les salariés concernés.

L'expert-comptable joue un rôle de formateur tout au long de sa relation auprès de ses clients pour améliorer ses compétences collectives et individuelles. Dans son rôle de conseil, il répond à des demandes diverses et variées, informe des nouveautés législatives qui les concernent, les accompagne lors d'évolutions structurelles, ... Le métier d'expert-comptable est donc un métier exigeant en termes de formation, tant académiques que pratiques. Il doit actualiser régulièrement ses connaissances dans de nombreux domaines du fait des évolutions permanentes du monde des entreprises. Cela demande de rester vif et vigilant face aux multiples mutations possibles tant internes qu'externes.

**Nathalie Elio, Experte comptable et Commissaire aux Comptes**

## Diversité des apprentissages- *casus belli*

La dernière guerre mondiale s'est terminée en 1945 mais les conflits n'ont jamais cessé dans le monde, même en Europe avec la guerre des Balkans qui s'est achevée par les accords de Dayton de 1995 ; elle semble renaître de ses cendres en 2022 avec les ambitions sécessionnistes serbes en Bosnie - Herzégovine (1).

Lors de l'attaque russe contre l'Ukraine le 24 février 2022, le courageux président ukrainien Volodymyr Zelensky, dans un appel très personnel au peuple russe, a rappelé les trois formes de guerre qui cohabitent au XXIème siècle (2). La première est la guerre « chaude » avec des affrontements directs sur le terrain, et des belligérants qui utilisent des moyens classiques avec des armes de plus en plus sophistiquées qui ne laissent pas beaucoup de chance à leurs opposants

La deuxième forme est la guerre « froide » qui oppose deux camps avec des valeurs clairement distinctes et une conception de l'homme et de la société diamétralement différente. Le camp occidental, composé de démocraties libérales défendant des valeurs de justice, de liberté, de pluralisme et de respect des droits humains a affronté pendant près de 50 ans (1945-1989) le camp soviétique (URSS) caractérisé par des pays satellites gravitant autour d'un pays dominant, dirigé par un parti unique, servi sans état d'âme et une grande servilité par des apparatchiks, aux dépens d'une population opprimée, sans liberté et sans voix au chapitre.

Une guerre plus actuelle est qualifiée d'hybride. Elle n'est pas frontale mais utilise toutes les armes de la société 3.0 pour attaquer ou plutôt harceler des « cibles » - cyberattaques contre des centres du pouvoir, cyberharcèlement contre des groupes désignés, campagnes massives de désinformation. Il s'agit de la propagande de pays autoritaires (Russie, Chine, Turquie...) destinée à saper les bases et la confiance des démocraties en contaminant son opinion publique. Toutes les faiblesses repérées dans les sociétés démocratiques (mouvements sociaux ou extrémistes, bavures réelles, manifestations en tous genres) sont immédiatement instrumentalisées. La manipulation est le maître mot, des âmes et des esprits.

La géopolitique permet souvent de réfléchir sur ses propres expériences. Cette grille de lecture des guerres actuelles peut être un cadre d'analyse et de réflexion pertinent pour ses propres apprentissages. Les « guerres chaudes » correspondent à des conflits ouverts que l'on a pu connaître dans sa vie personnelle ou professionnelle. Ce sont les conflits les plus faciles à analyser, surtout après la fin des combats – raisons des conflits, acteurs en présence, évolution et finalement dénouement. Quelle que soit l'issue du combat, on en tire des leçons édifiantes.

Les « guerres froides » correspondent à des tensions que l'on a pu ressentir dans sa vie sociale ou professionnelle avec des types humains que l'on a souvent identifiés très tôt, dès l'enfance ou l'adolescence, avec qui il y aura toujours une incompatibilité d'humeur. On peut travailler avec ces profils et même les côtoyer mais en les gardant toujours à distance.

Les « guerres hybrides » sont les plus délicates. On ne les reconnaît pas tout de suite, parce qu'il n'y a pas de réel enjeu, on manque de vigilance. Elles prennent souvent la forme d'échanges sur Internet où la virtualité semble une protection. L'expérience n'est pas réelle, sans doute que dans la « vraie » vie, on aurait été plus clairvoyant, des signaux auraient été plus évidents. Parfois ces échanges virtuels se traduisent par des rencontres réelles. On est alors surpris de la différence entre ce que l'on avait imaginé et la réalité. Le danger des guerres hybrides est que les « cibles » soient dupes non pas de l'histoire qu'on leur raconte (*storytelling*) mais de celle qu'elles ont-elles-mêmes imaginée. Une manipulation « virtuelle » utilise les points faibles ou les situations de moindre vigilance de ses « cibles » qui participent activement à leur insu à la machination, des victimes consentantes en quelque sorte. La curiosité est une raison, parfois le goût du miracle. Les manipulations, quand elles sont vraiment malveillantes, peuvent entraîner des conséquences dramatiques auprès de jeunes, fragiles, sans repères, qui peuvent adhérer à des thèses extrémistes et devenir des proies faciles. Mais il s'agit de cas exceptionnels et radicaux. La manipulation a une centaine de nuances de gris.

L'expérience de la « vraie » guerre est plus radicale ; elle permet de relativiser des guerres personnelles qui semblent soudain très dérisoires. La population ukrainienne s'apprête à vivre l'une des expériences les plus dramatiques de son histoire depuis la famine imposée par l'URSS de Staline qui avait provoqué la mort de plus de 3 millions d'Ukrainiens entre 1931 et 1933 (3). La motivation de l'agresseur russe en 2022 peut laisser perplexe, le président ukrainien n'a pas voulu y croire jusqu'à son déclenchement le 24 février.

Une violence ou une brutalité qui semblent aveugles ou inexplicables peuvent apparaître irrationnelles. Pourtant il y a toujours une logique dans le comportement humain, même d'un fou ou d'un paranoïaque. S'efforcer de décrypter les raisons profondes, parfois personnelles mais pas toujours, de ses « agresseurs » est la meilleure leçon que l'on puisse tirer d'expériences désagréables. L'essentiel est de ne pas répéter ses erreurs mais surtout de se préparer à une nouvelle attaque qui ne manquera pas de survenir. Un homme ou une femme averti(e) en vaut deux – *Si vis pacem para bellum*.

©Bénédicte Halba, Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat (iriv)

© iriv, Paris, 03 / 2022

## Bibliographie

### Article écrit par Nathalie Elio

- (1) David Kolb (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- (2) Bourgeois, É. (2013). *Expérience et apprentissage. La contribution de John Dewey*. Dans : Luc Albarello éd., *Expérience, activité, apprentissage* (pp. 13-38). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.albar.2013.01.0013>
- (3) AFD - Dispositif d'appui aux initiatives des organisations de la société civile (OSC) - Guide méthodologique

### Article écrit par Bénédicte Halba

- (1) La Bosnie- Herzégovine sous la menace d'une sécession serbe - <https://www.france24.com/fr/europe/20211214-la-bosnie-herz%C3%A9govine-menac%C3%A9e-d-%C3%A9clatement-les-signaux-d-alarme-se-multiplient>
- (2) Discours enregistré par le président ukrainien et cité sur le site du journal britannique The Guardian- <https://www.theguardian.com/world/2022/feb/23/ukraine-urges-its-citizens-to-leave-russia-immediately>
- (3) Grande famine et génocide ukrainien- [https://www.herodote.net/7\\_aout\\_1932-evenement-19320807.php](https://www.herodote.net/7_aout_1932-evenement-19320807.php)