

---

le

---

# Leader Humanitaire

---

**Vers une aide humanitaire culturellement adaptée**

MIRETTE BAHGAT



# LE LEADER HUMANITAIRE

## VERS UNE AIDE HUMANITAIRE CULTURELLEMENT ADAPTÉE

**PUBLICATION 040**  
OCTOBRE 2023

---

### Profil de l'auteur

#### Mirette Bahgat

Mirette est responsable des programmes humanitaires à *World Vision Canada*. Elle a plus de dix années d'expérience dans le développement de réponses humanitaires et prône une assistance humanitaire pour tous qui soit localement dirigée et culturellement adaptée.

### Remerciements

Je souhaite remercier les populations autochtones de Turtle Island où je réside actuellement. Je rends hommage à mes ancêtres africains et égyptiens, ainsi qu'à toutes les connaissances indigènes qui ont ouvert la voie à l'épanouissement de l'humanité.

### Bureau de rédaction

The Centre For Humanitarian Leadership  
Deakin University  
221 Burwood Highway  
Burwood 3125 VIC  
Australia

**Rédactrice en chef (version anglaise)** : Dr Nazanin Zadeh-Cummings

**Rédactrice en chef (version française)** : Justine De Rouck

**Éditrice de production** : Cara Schultz

**Traduction** : Benoit Glayre et Isaline Doucot

**Mise en page** : Diana De León

**ISSN** : 2653-1011 (En ligne)

Vous trouverez ci-dessous la « Reconnaissance territoriale » faite par le Centre for Humanitarian Leadership et conservée dans sa version anglaise. La « Reconnaissance territoriale » est une manière de reconnaître, de respecter et de rendre hommage aux peuples des Premières Nations en tant que propriétaires traditionnels et gardiens permanents des territoires.

The Centre for Humanitarian Leadership acknowledges the Australian Aboriginal and Torres Strait Islander peoples of this nation. We acknowledge the traditional custodians of the lands on which we work. We pay our respects to ancestors and Elders, past and present.

### Droits d'auteurs

Ces publications ont été préparées pour le *Centre for Humanitarian Leadership*. Les points de vue présentés sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du *Centre for Humanitarian Leadership*. Ces publications sont distribuées afin de servir à la discussion et n'ont pas été examinées par des pairs.

© 2023 par Mirette Bahgat. Tous droits réservés.

Image de couverture : Un cercle de parole créé dans le but de lutter contre les violences basées sur le genre à Wakiso, en Uganda. © Esther Ruth Mbabazi / Save The Children

# Résumé

---

Cet article analyse les opportunités et défis liés à l'intégration de la compétence culturelle au sein du secteur de l'aide humanitaire. Alors qu'il est essentiel que les organisations et les travailleurs humanitaires comprennent, prennent en compte et travaillent avec les dynamiques ethnoculturelles et la diversité qui existent au sein des communautés avec lesquelles ils échangent, lorsqu'une assistance humanitaire est planifiée et mise en œuvre, la compétence culturelle est rarement une priorité et est souvent négligée. L'article passe en revue l'évolution du concept de compétence culturelle et montre la manière dont les interventions humanitaires ont réussi à travailler efficacement dans des contextes multiculturels, en explorant leurs engagements en matière de compétence culturelle et ceci malgré des priorités contradictoires, des ressources limitées, une prise de décision centralisée, des calendriers serrés et l'urgence de fournir des services. Les défis liés à l'intégration de la compétence culturelle dans l'aide humanitaire sont ensuite développés et des recommandations pour guider les pratiques organisationnelles sont formulées.

## Pertinence pour le leadership

Cet article offre des recommandations concrètes aux responsables humanitaires dans le but de leur permettre d'intégrer la compétence culturelle dans leurs pratiques organisationnelles et individuelles. Il donne un aperçu du chemin que l'aide humanitaire a parcouru concernant les bonnes pratiques en matière de compétence culturelle, tout en donnant des exemples d'efforts occasionnels déployés par de nombreuses organisations humanitaires pour intégrer la compétence culturelle dans leur pratique. Cet article examine également ce que nous pouvons apprendre des autres secteurs, tels que le secteur des services sociaux et de la santé, qui ont une longueur d'avance en ce qui concerne l'intégration d'une compétence culturelle dans les services qu'ils proposent.

## La compétence culturelle : enjeux et tendances

Dans un monde où plus de 89 millions de personnes sont forcées de se déplacer – dont 21 millions de réfugiés – les communautés à travers le monde deviennent culturellement et ethniquement diverses (HCR, 2023). Il n'est pas inhabituel que des personnes vivant dans le même endroit ou partageant le même camp de réfugiés, parlent plusieurs langues, appartiennent à différentes religions ou pratiquent des rituels différents, que ceux-ci soient liés à leur origine ethnique ou culturelle. Alors qu'il est impératif que les organisations et les travailleurs humanitaires comprennent, intègrent et travaillent avec ces dynamiques ethnoculturelles et la diversité qui existe au sein des communautés, lors de la planification et la mise en œuvre d'une réponse humanitaire, la compétence culturelle est rarement une priorité et est même souvent ignorée.

La compétence culturelle est un concept large qui est issu de différents cadres théoriques et dont les interprétations sont multiples. Elle a été introduite dans les années 1980 aux États-Unis en tant qu'approche visant à améliorer les soins de santé pour les communautés ethniques minoritaires et à réduire les disparités ethniques dans le domaine de la santé. L'une des définitions les plus anciennes et les plus citées est celle de l'Association nationale des travailleurs sociaux des États-Unis (NASW) : la compétence culturelle est « un ensemble cohérent de comportements, d'attitudes et de politiques qui se conjuguent dans un système, dans une agence ou parmi des professionnels et qui permettent au système, à l'agence ou aux professionnels de travailler efficacement dans des situations multiculturelles » (Sue et al., 2009, p. 9).

Le concept de compétence culturelle est souvent utilisé de façon interchangeable avec les termes « sensibilité culturelle » ou « réactivité culturelle », qui sont employés pour traiter des préjugés conscients et inconscients et pour montrer l'importance de prendre en compte les facteurs culturels lorsque des services sont fournis, en particulier avec le multiculturalisme croissant que nous connaissons aujourd'hui. Ces termes sont remis en cause par l'idée que ce n'est pas la méconnaissance de la culture d'autrui qui est à l'origine des inégalités, mais plutôt les relations inégales de pouvoir, la répartition inéquitable des ressources, la marginalisation, les privilèges non questionnés et le racisme institutionnel (Curtis et al., 2019). En revanche, le terme de compétence culturelle est plus complet ; il aborde à la fois les facteurs individuels et systémiques. Le concept englobe l'adaptation des politiques organisationnelles, des structures et des systèmes de prestation de services pour pouvoir intégrer « la culture, l'évaluation des relations interculturelles, la vigilance à l'égard des dynamiques qui résultent des différences culturelles, l'expansion des connaissances culturelles et l'adaptation des interventions pour répondre aux

besoins culturellement uniques » (Sue et al., 2009, citant Whaley & Davis, 2007, p.4).

Malgré le consensus sur la nécessité de fournir des services qui soient culturellement compétents, les critiques ont souligné la difficulté de traduire la compétence culturelle de manière plus concrète, notamment en termes de clarté conceptuelle et d'orientation opérationnelle. Une autre lacune relevée est l'importance excessive accordée aux traits culturels, qui a tendance à réduire l'expérience et les comportements humains à des stéréotypes culturels (Lau & Rodgers, 2021). Parmi les autres limites identifiées, citons les diverses interprétations de la compétence culturelle – dont certaines ne sont pas fondées théoriquement – et l'absence de mesures et de modèles de recherche permettant de réellement évaluer son impact sur la prestation de services (Sue et al., 2009).

Ces défis sont pris en compte et relevés par les experts du domaine, qui s'efforcent de constamment développer et adapter les approches et les cadres opérationnels en matière de compétence culturelle. Par exemple, Hall (2001) a noté que les défenseurs de la compétence culturelle sont conscients de l'importance des mécanismes culturels et de l'inadéquation d'un simple « transfert » d'une méthode d'un groupe culturel à un autre (Sue et al., 2009). La compétence culturelle n'est pas simplement un résultat statique ou un ensemble de compétences à acquérir ou de procédures à mettre en œuvre ; il s'agit d'un processus continu qui consiste à placer le bénéficiaire du service au centre du modèle de prestation de services, à s'efforcer de maintenir une conscience critique de sa propre culture et de ses préjugés, à valoriser la diversité et à travailler de manière efficace et empathique avec des personnes issues de milieux culturels différents (Lau & Rodgers, 2021) (Curtis et al., 2019).

---

**La compétence culturelle n'est pas simplement un résultat statique ou un ensemble de compétences à acquérir ou de procédures à mettre en œuvre**

---

## La compétence culturelle au sein de l'aide humanitaire

Bien que la compétence culturelle occupe une place centrale dans le discours sur le travail social et les soins de santé à travers le monde, dans le secteur de l'aide humanitaire, elle n'est prise en compte qu'occasionnellement. Les approches de la compétence culturelle dans les réponses humanitaires – y compris les interventions en faveur des réfugiés – et la réduction des risques de catastrophe sont restreintes par des

contraintes de temps, par un manque de définitions claires, d'orientations opérationnelles et un manque de compréhension des défis uniques auxquels sont confrontés les réfugiés et les populations touchées issues de milieux différents (Lau & Rodgers, 2021).

---

**Les approches de la compétence culturelle dans les réponses humanitaires ... et la réduction des risques de catastrophe sont restreintes par des contraintes de temps, par un manque de définitions claires, d'orientations opérationnelles et un manque de compréhension des défis uniques auxquels sont confrontés les réfugiés**

---

Bien que l'accent soit mis sur l'universalité des droits de l'Homme au niveau mondial et dans les contextes internationaux liés aux droits de l'Homme, la communauté internationale plaide fortement en faveur d'instruments locaux des droits de l'Homme ; des instruments qui intègrent des éléments culturels uniques et pertinents. Des instruments tels que la Déclaration islamique universelle des droits de l'Homme, la Déclaration du Caire sur les droits de l'Homme en Islam et la Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples sont quelques exemples d'ajustement des droits de l'Homme à une échelle locale et qui présentent alors une pertinence culturelle locale. Toutefois, dans certains cas, il existe des contradictions entre les cadres universels et les références culturelles, comme dans le cas de l'Arabie saoudite, qui a ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) en 2000, avec la réserve qu'elle n'est pas tenue de respecter les termes si ceux-ci sont contradictoires avec les lois de la charia islamique (Tošovská, 2016).

La Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle, adoptée en 2001, définit la culture comme l'ensemble des traits distinctifs spirituels, matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social. Dans cette définition, la culture englobe l'art et la littérature, les modes de vie, les façons de vivre collectivement, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. L'article 4 de la Déclaration établit un lien entre les droits de l'Homme, les libertés fondamentales et la diversité culturelle, tout en soulignant que personne ne doit invoquer la diversité culturelle pour porter atteinte aux droits de l'Homme (Tošovská, 2016). D'autre part, la Convention sur les réfugiés de 1951 stipule dans l'article 4 que les États ayant ratifié la Convention « accorderont aux réfugiés se trouvant sur leur territoire un traitement au moins aussi favorable que celui accordé à leurs nationaux en ce qui concerne la liberté de pratiquer leur religion et la liberté d'éducation religieuse de leurs enfants ». Une référence

similaire est faite dans les Principes directeurs relatifs au déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays, dont le principe 22 stipule que les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, « qu'elles vivent dans des camps ou ailleurs, ne doivent pas faire l'objet de discrimination du fait de leur déplacement dans la jouissance des droits à la liberté de pensée, de conscience, de religion ou de conviction, d'opinion et d'expression » (Lensu, 2004).

Les engagements générés à la suite du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016 ont montré un soutien important pour le développement de relations étroites entre les organisations humanitaires et les populations locales, ce qui implique une compréhension plus approfondie de la culture dans laquelle les organisations travaillent afin d'acheminer l'aide humanitaire de manière plus efficace (Curtis et al., 2019). L'Agenda 2030 pour le développement durable adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2015 s'engage à favoriser la compréhension interculturelle, la tolérance et le respect mutuel, et reconnaît la diversité naturelle et culturelle du monde et le fait que toutes les cultures et civilisations peuvent contribuer au développement durable (Tošovská, 2016). La communauté internationale a récemment appelé les agences d'aide à soutenir la localisation de l'aide et à renforcer les actions menées au niveau local. Les agences internationales de développement et d'aide humanitaire, telles que l'USAID, se sont engagées à augmenter de manière significative le financement des organisations non gouvernementales locales, ce qui nécessite un changement fondamental de leurs systèmes opérationnels et de leur culture organisationnelle afin de répondre aux réalités, aux besoins et aux méthodes de travail locales (Fine, 2022).

Face à des priorités concurrentes, des ressources limitées, une prise de décision centralisée, des calendriers serrés et l'urgence de fournir des services le plus rapidement possible, seule une poignée d'organisations humanitaires a mis l'accent sur les éléments culturels au niveau de la politique des programmes et de la politique organisationnelle, lors de l'apport de l'aide humanitaire. Une analyse des offres d'emploi humanitaires par Remington (2017) a révélé que seulement 37% des agences exigeaient des compétences culturelles de leurs candidats. Certaines organisations comme Médecins Sans Frontières (MSF) font appel à des socio-anthropologues pour aider les travailleurs humanitaires à acquérir des informations de base sur la culture avec laquelle ils vont travailler et organisent des réunions culturelles pour les travailleurs avant le début de leur mission afin de les préparer à exercer d'une manière culturellement appropriée et à comprendre les aspects culturels importants tels que le code vestimentaire, la dynamique de genre et d'autres exigences culturelles (Tošovská, 2016). Les recherches menées en Haïti après le tremblement de terre de 2010 ont révélé que certaines organisations proposaient une

formation culturelle et un débriefing à leurs employés et bénévoles avant et pendant le déploiement. Une assistante sociale a décrit son expérience de formation comme suit :

« La plupart de nos employés et de nos bénévoles suivent une formation au cours de laquelle ils reçoivent des informations générales sur le pays et les normes culturelles et religieuses de base, étant donné que la majeure partie du pays est fortement attachée à certaines croyances religieuses. Une fois en Haïti, ils ont la possibilité de faire un débriefing quotidien, puis hebdomadaire, sur les changements qu'ils observent, qu'ils vivent ou auxquels ils sont exposés. » (Remington, 2017)

Cependant, ces pratiques n'aboutissent pas nécessairement à l'apport de services culturellement compétents, car elles se concentrent principalement sur le niveau individuel, et non sur le niveau structurel ou systématique. Elles manquent également d'éléments de sécurité culturelle car elles se concentrent uniquement sur la culture de l'autre sans tenir compte de la culture des travailleurs humanitaires, de la dynamique du pouvoir et des préjugés potentiels qui peuvent exister.

Des services gouvernementaux ou des organisations telles que le ministère américain de la Santé et des Services sociaux, ont élaboré un programme de formation à la compétence culturelle pour la préparation aux catastrophes et la réponse aux crises, mais ce programme se concentre sur le contexte national et ne couvre pas les contextes internationaux post-catastrophe (Remington, 2017). D'autres organisations humanitaires, comme Save the Children ou Plan, intègrent des pratiques culturelles et des rituels ( cercles d'unité, appels au tambour ou encore bénédictions pour la journée ) et l'utilisation d'aliments ethniques pour les activités liées à la protection des enfants ou les interventions psychosociales, mais cela se fait souvent de manière occasionnelle (Sue et al., 2009). Un exemple d'intégration des pratiques culturelles dans les programmes de désarmement, démobilisation, réhabilitation et de réintégration en Ouganda a consisté à organiser des cérémonies de guérison durant plusieurs jours afin de réconcilier les anciens enfants soldats avec leurs communautés et d'apporter un sentiment de guérison et de pardon à leurs esprits. Ces cérémonies étaient organisées par un médiateur en présence des membres plus âgés de la communauté. Dans l'une des formes de ces cérémonies, la réconciliation impliquait que les deux familles boivent des extraits d'arbres pilés pendant que le maître de cérémonie coupait la tête d'un animal (généralement un bélier ou une chèvre) et enduisait le corps de l'enfant ou l'aspergeait de sang sur le front. La viande était ensuite cuisinée pour les familles participantes en signe de réconciliation (Bainomugisha, 2010).

Certaines organisations et mouvements humanitaires, comme le Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ont un code de conduite qui les engage à respecter la culture, les structures et les coutumes des communautés et des pays dans lesquels ils travaillent. Cependant, la mesure dans laquelle ces engagements politiques sont traduits au niveau des programmes et des opérations n'est pas claire (Lensu, 2004).

Malgré ces efforts sporadiques, il reste encore beaucoup à faire pour donner la priorité à la compétence culturelle dans l'aide humanitaire et reconnaître la diversité ethnoculturelle et les pratiques des communautés touchées. Rodon et al. (2012), dans leur article intitulé « Gestion des conflits culturels pour une aide humanitaire efficace » (Managing culture conflicts for effective humanitarian aid) affirment qu'il est insuffisant de décrire une culture nationale comme un concept homogène, car de nombreux pays sont d'anciennes colonies où la culture de la puissance coloniale a été importée. En outre, dans de nombreuses sociétés, il existe divers groupes ethniques où la culture est un concept hétérogène et dynamique. Cette hétérogénéité se retrouve dans les cinq dimensions de la culture décrites par Hofstede, à savoir la distance de pouvoir, éviter l'incertitude, l'individualisme, la masculinité et l'orientation à long terme (Johnson et al., 2016 ; Tošovská, 2016).

La diversité devient encore plus complexe dans les communautés où les réfugiés et les demandeurs d'asile affluent. Ces populations sont confrontées à des vulnérabilités spécifiques et à des difficultés d'accès à des services répondant à leurs besoins individuels et culturels. Dans le contexte de la réponse humanitaire et de la réduction des risques de catastrophes, qui devrait être façonné par les perceptions environnementales des populations, les connaissances locales et autochtones, les points de vue et les traditions religieuses, il est essentiel de comprendre cette diversité. La prestation de services devrait viser à réduire les disparités sanitaires et sociales et à améliorer l'accès aux services, notamment aux services sanitaires et sociaux, à l'emploi et à l'éducation pour tous les groupes (Johnson et al., 2016) (Lau & Rodgers, 2021).

---

***La diversité devient encore plus complexe dans les communautés où les réfugiés et les demandeurs d'asile affluent.***

---

Dans l'aide humanitaire, l'absence de la compétence culturelle peut exacerber la vulnérabilité des communautés touchées et contribuer à l'ampleur des catastrophes autant que l'aléa lui-même. Dans la plupart

des cas, les aléas ne deviennent des catastrophes que si certaines conditions à haut risque sont présentes, ce qui inclut l'ignorance ou la méconnaissance de la composition culturelle de la communauté en question. (Scott, 2007). L'absence de la compétence culturelle pourrait également aggraver le conflit qui existe déjà dans ce domaine. Comme l'a souligné Mary Anderson (1999) dans son livre « Do No Harm » (Ne pas nuire) les acteurs humanitaires ne doivent pas seulement comprendre les effets humanitaires de l'aide qu'ils apportent, mais doivent aussi comprendre les impacts politiques de leurs actions. Ignorer l'aspect culturel peut exacerber la vulnérabilité aux catastrophes et les problèmes d'adaptation, d'intervention, de connaissances et de relations de pouvoir qui y sont associés. Cela pourrait aussi réduire l'acceptation et la coopération des communautés locales (Krishna et al., 2021 ; Tošovská, 2016). Pour illustrer ce dernier point, nous pouvons prendre l'exemple du Yémen, où Al-Muhamasheen - un groupe minoritaire souffrant de discrimination fondée sur la caste - se retrouve dans une situation de vulnérabilité, avec un accès limité, voire inexistant, à l'aide humanitaire pendant un conflit prolongé. Cette situation s'explique principalement par l'absence de documentation appropriée, par le fait d'être repoussé à la périphérie des villes et sur les lignes de front, par le détournement de l'aide par les cheikhs locaux et s'explique surtout par l'incapacité d'adapter les services d'aide humanitaire à leurs besoins culturels spécifiques (El Rajji, 2016).

Étant donné que la réponse humanitaire et la réduction des risques touchent de nombreux acteurs issus de contextes culturels différents, le risque de créer des malentendus et des conflits est important. Si les travailleurs humanitaires ne possèdent pas la compétence culturelle nécessaire pour analyser et s'adapter au travail dans un environnement culturellement diversifié, ces différences culturelles peuvent facilement se transformer en malentendus et en barrières culturelles, ajoutant un stress et une pression dans un environnement déjà tendu et volatile. Même dans les situations où les travailleurs pensent comprendre la culture dominante - représentée par la langue, le code vestimentaire et d'autres facteurs externes - les éléments culturels cachés tels que les structures sociales ou le langage corporel, peuvent devenir véritable source de tension, pouvant éventuellement conduire la situation à un point de rupture (Remington, 2017).

Il est habituel de voir les organisations d'aide percevoir les communautés bénéficiaires comme rétrogrades ou fatalistes par rapport à la culture « experte » des organisations humanitaires, qui est basée sur des connaissances scientifiques (Johnson et al., 2016). Cette altérité est encore aggravée par la multitude de barrières qui existent dans les contextes humanitaires au nom des mesures de sûreté et de sécurité qui séparent les travailleurs humanitaires étrangers de la population

locale et des bénéficiaires de l'aide, limitant ainsi leurs interactions. L'exemple d'Haïti, après le tremblement de terre en est la preuve. Les travailleurs humanitaires, en raison de règles organisationnelles strictes, du couvre-feu, du refus d'autoriser des amis haïtiens à visiter les bases des ONG et d'autres mesures de sécurité, passaient leurs journées confinés dans des enceintes fermées ou des véhicules climatisés et étaient très peu exposés à la culture haïtienne, les isolant d'autant plus de leur environnement et de la culture locale (Remington, 2017).

Comprendre la culture locale peut également aider les organisations humanitaires à mieux se préparer et à mieux réagir face aux catastrophes. Par exemple, pour la communauté indigène Moken en Thaïlande, le comportement anormal des animaux était perçu comme un signe annonciateur du tsunami qui a eu lieu en 2004, et ceci leur avait permis d'évacuer vers des lieux sûrs avant la catastrophe. Les croyances culturelles liées au fatalisme ou à la confiance en Dieu influencent le comportement des gens face aux crises et à leur préparation, tandis que le lien de certaines communautés avec la terre peut les rendre plus résistantes à la relocalisation et à l'évacuation. Les normes liées au genre qui limitent la capacité des femmes à nager ou à grimper aux arbres ou les codes vestimentaires qui affectent leur mobilité et leur rapidité de mouvement en cas de catastrophe sont des facteurs qui doivent être pris en compte lors de la planification et de la réponse aux crises. Au début d'une intervention, la priorité est donnée à l'action et à l'apport de services vitaux, et non au changement des croyances. Les travailleurs humanitaires doivent planifier leurs actions en tenant compte de la culture locale, des croyances de longue date et du bon sens (Scott, 2007). Il est aussi essentiel d'accorder une attention particulière aux différentes manières avec lesquelles les personnes réagissent au stress, manifestent les symptômes du trouble du stress post-traumatique, demandent de l'aide et reçoivent des soins, afin de s'assurer que l'approvisionnement et la logistique humanitaires, les systèmes d'information et les technologies d'assistance sont adaptés pour aider les communautés culturellement diverses en cas de catastrophes et de conflits (Krishna et al., 2021).

### Recommandations pour renforcer la compétence culturelle dans l'aide humanitaire

L'une des fausses idées les plus répandues concernant l'intégration de la compétence culturelle dans l'aide humanitaire est celle qu'au début d'une intervention, il n'y a que peu ou pas de temps pour comprendre la culture de la population touchée et planifier l'intervention en conséquence - d'où la tendance à reproduire les mêmes procédures opérationnelles dès le début de l'intervention, sans s'adapter. La deuxième fausse idée courante est que la compétence culturelle

exige beaucoup de ressources et des budgets plus importants que ceux généralement disponibles dans le cadre d'une intervention humanitaire. Ces deux idées sont enracinées dans la pensée erronée selon laquelle la compétence culturelle est un ajout. Pourtant, il ne s'agit pas d'une procédure ou d'un résultat supplémentaire qui doit être pris en compte dans une stratégie et un budget d'intervention, mais d'un fondement qui modifie tout le travail qui est effectué au niveau de l'organisation. La compétence culturelle intervient en amont du lancement d'une réponse humanitaire et en amont du recrutement du personnel et ceci à travers des processus permanents de connaissance de soi et d'humilité culturelle. Par-dessus tout, mettre l'accent sur la compétence culturelle témoigne d'un engagement organisationnel sincère pour la compréhension, le respect et la mise en lumière d'autres cultures, même dans des situations de déséquilibre de pouvoir. Il n'est pas surprenant de constater que de nombreuses petites organisations humanitaires ont plus de facilité à intégrer la compétence culturelle et à évaluer la situation sur le terrain que certaines organisations internationales mieux financées. Ceci s'explique car les barrières entre elles et les communautés locales sont beaucoup moins présentes.

---

**[ La compétence culturelle ] ne s'agit pas d'une procédure ou d'un résultat supplémentaire qui doit être pris en compte dans une stratégie et un budget d'intervention, mais d'un fondement qui modifie tout le travail qui est effectué au niveau de l'organisation.**

---

L'engagement de l'organisation en faveur de la compétence culturelle, en particulier au niveau de la direction, est essentiel et on ne saurait trop insister sur ce point. En effet, les organisations humanitaires opèrent généralement dans des environnements non réglementés, où les travailleurs humanitaires accomplissent des tâches de travail social et de soins de santé qui seraient autrement accomplies par des praticiens agréés qui devraient, eux, adhérer à des normes de compétence culturelle dans le cadre de leur pratique. Les organisations humanitaires ont été incitées à adopter et à intégrer des mesures de protection et responsabilité au regard de leurs indicateurs de performance après l'augmentation alarmante des incidents d'exploitation et d'abus perpétrés par des travailleurs humanitaires et les réactions négatives du public qui en ont découlé. Elles doivent également consacrer le même niveau d'attention et de dévouement à la compétence culturelle, afin de s'assurer que l'aide humanitaire est adaptée aux besoins spécifiques des différents groupes culturels des communautés touchées

et de permettre aux travailleurs humanitaires de respecter la diversité et d'intégrer les considérations culturelles dans leur travail. La compétence culturelle devrait devenir une compétence clé au sein des organisations humanitaires, une compétence sur la base de laquelle elles devraient être publiquement notées, évaluées, voire financées ou non par les donateurs publics et privés.

Différents cadres de compétence culturelle sont utilisés par les praticiens des services sociaux et des soins de santé et pourraient servir de base à l'intégration des compétences culturelles dans le secteur humanitaire. Le cadre le plus largement utilisé est celui adopté par l'American Psychological Association (APA), qui comprend trois dimensions. La première est la conscience et les croyances culturelles, dans lesquelles les prestataires de services sont sensibles à leurs propres valeurs, culture et préjugés, et comprennent l'impact que cela peut avoir sur la manière dont ils perçoivent les personnes avec lesquelles ils sont amenés à travailler. La connaissance culturelle est la deuxième dimension. Elle comprend la connaissance de sa propre culture et de sa propre vision du monde, ainsi que celle du bénéficiaire des services et la manière dont les deux cultures se perçoivent l'une l'autre. La troisième dimension est celle de la compétence culturelle et de la capacité à intervenir et à fournir des services en tenant compte des spécificités culturelles de manière pertinente (Sue et al., 2009). La définition de la culture dans ce sens est large et inclut des dimensions telles que la race et l'ethnicité, le sexe, l'âge, la langue, le statut socio-économique, l'orientation sexuelle, le handicap, le niveau d'alphabétisation, les pratiques spirituelles et religieuses, les valeurs et expériences individuelles et d'autres facteurs pertinents (Scott, 2007).

Un autre cadre de travail proposé par Remington (2017) cible les organisations humanitaires et comprend quatre dimensions avec des éléments spécifiques adaptés aux réponses humanitaires. La première dimension est la connaissance culturelle, qui comprend la connaissance spécifique du contexte de la culture d'accueil, comme la langue, l'histoire et les comportements. La deuxième dimension est celle des attributs personnels. Il s'agit-là des attitudes internes et des mentalités nécessaires pour mettre en pratique la compétence culturelle, ainsi que l'empathie, l'adaptabilité et la compassion. La troisième dimension est celle des compétences émotionnelles, qui comprend la capacité à gérer ses propres émotions et celles des autres pour répondre aux attentes de l'organisation. L'intelligence émotionnelle, le travail émotionnel, la répression et l'action sont des exemples de compétences émotionnelles. La quatrième dimension est l'expertise, qui comprend les compétences spécifiques requises pour fournir un service dans le cadre d'une intervention interculturelle ou d'un travail de reconstruction.



La compétence culturelle exige des changements à l'échelle du système entier et doit se manifester à tous les niveaux de l'organisation (Scott, 2007). Les organisations humanitaires devraient adopter des politiques et des stratégies donnant la priorité à la diversité et à la compétence culturelle. Ces pratiques peuvent inclure le recrutement de personnel biculturel et bilingue, des systèmes de rémunération équitables et inclusifs pour tous, sans discrimination entre le personnel local et international, des formations sur la compétence culturelle et des séances d'information données par des experts sur la culture locale. S'engager dans des partenariats solides et authentiques avec des organisations et des communautés locales est un autre moyen de faciliter la compétence culturelle et de relier les ressources dont disposent les grandes organisations humanitaires aux connaissances locales et à l'accès à l'information (Lau & Rodgers, 2021 ; Tošovská, 2016). Les partenaires locaux ne doivent pas être engagés uniquement au niveau de la mise en œuvre, car il s'agit d'une forme de symbolisme, mais doivent être considérés comme des partenaires stratégiques au niveau de l'organisation.

---

***S'engager dans des partenariats solides et authentiques avec des organisations et des communautés locales est un autre moyen de faciliter la compétence culturelle et de relier les ressources dont disposent les grandes organisations humanitaires aux connaissances locales et à l'accès à l'information.***

---

Travailler avec les individus directement plutôt qu'avec des groupes est un facteur déterminant dans l'intégration de la compétence culturelle. Au début d'une crise, les travailleurs humanitaires - qui, dans de nombreux cas, sont des étrangers qui connaissent très peu le contexte local - n'ont pas d'autre choix que de travailler directement avec les communautés touchées, qui sont issues de cultures différentes. Cependant, pendant les périodes de préparation et de pré-catastrophe, il serait idéal de pouvoir déjà travailler avec des groupes locaux, par le biais d'intermédiaires culturels ou de communautés de même culture (Scott, 2007). Parmi ces groupes, nous pouvons citer les organisations communautaires enracinées au niveau de la communauté et qui opèrent souvent au niveau du quartier.

Le recrutement de membres de la population cible en tant qu'intermédiaires culturels, tels que les réfugiés, renforce les liens entre les organisations humanitaires et la communauté, ainsi que d'autres éléments tels que l'acceptation, le lien de confiance et l'accès aux services. Ces intermédiaires culturels peuvent être des dirigeants

communautaires, des personnalités religieuses ou des membres de la famille. Aux Philippines par exemple, après le typhon Haiya, les barangays (chefs) des villages, en agissant comme des intermédiaires culturels et en défendant les intérêts de leurs communautés, ont eu un impact significatif sur la qualité de l'aide reçue par les communautés. Toutefois, afin d'éviter le clientélisme ou le favoritisme, il est nécessaire de mettre en place des procédures d'évaluation et de gestion des risques lors du recrutement d'intermédiaires culturels (Lau & Rodgers, 2021 ; Combinido & Ong, 2017).

Si nous observons les schémas des compétences culturelles examinés précédemment, nous remarquons qu'ils se concentrent principalement sur le niveau des prestataires de services, c'est-à-dire les travailleurs de première ligne qui sont en contact direct avec la communauté touchée et qui fournissent les services nécessaires. Il est essentiel de recruter des travailleurs humanitaires qui ont une bonne connaissance de soi et qui respectent la diversité culturelle. Pour adhérer aux pratiques de sécurité culturelle, les travailleurs humanitaires doivent pouvoir évaluer de manière critique leur propre culture, race, ethnicité, sexe, leurs croyances, préjugés et valeurs et la manière dont ces éléments influencent leurs interactions avec leurs bénéficiaires. Cela les aidera à percevoir les déséquilibres de pouvoir, à éviter de faire des suppositions, à ne pas reproduire de stéréotypes ou de généralisations, et à demander conseil et soutien lorsqu'ils reconnaîtront leurs limites. D'autre part, pour mieux les servir, le prestataire de services doit mieux comprendre la culture des personnes bénéficiant des services ; leur pays d'origine, leur parcours de déplacement, leurs croyances culturelles et religieuses, leur histoire et leurs identités ethniques. Par exemple, la connaissance d'un conflit ethnique ou d'une tension actuelle ou historique au sein des communautés est cruciale pour identifier les interprètes appropriés ou pour regrouper les bénéficiaires dans des interventions de groupe afin d'éviter de créer des situations problématiques (Lau & Rodgers, 2021).

Avant ou parallèlement à la plupart des interventions d'aide humanitaire, les organisations humanitaires procèdent à une évaluation des besoins, afin de recueillir des données sur les populations touchées, notamment leur âge, leur sexe, leurs conditions socio-économiques et leurs vulnérabilités, telles que les handicaps ou les modalités de prise en charge des enfants. Cependant, il est rare de trouver des évaluations des besoins qui prennent en compte des aspects culturels, en particulier pour les groupes minoritaires, tels que les langues locales, les croyances religieuses, les traditions et les rituels. Cela s'explique en partie par des contraintes de temps et de ressources, mais aussi par le fait que lors de la planification d'une intervention, l'importance des éléments culturels est souvent minimisée. Recruter des

médiateurs culturels et des partenaires locaux dans l'évaluation des besoins est crucial car ils pourraient faciliter la mise en évidence des éléments culturels clés à prendre en compte pour comprendre les besoins des différents groupes et pour analyser et atténuer les potentiels conflits culturels (Tošovská, 2016). Inclure ces éléments est également utile pour traiter les obstacles culturels liés à l'accès aux services lors de la phase de mise en œuvre. Des modèles flexibles de prestation de services, tels que l'adaptation des horaires et des prestations aux horaires du Ramadan pour les bénéficiaires musulmans, sont un exemple d'adaptation des services en fonction d'un besoin culturel. L'un des obstacles les plus courants est la langue, ce qui peut être réglé en engageant des interprètes et en trouvant des moyens d'intégrer la langue et la culture du bénéficiaire dans les services (Lau & Rodgers, 2021).

Élaborer et diffuser du contenu pour les interventions humanitaires et les programmes de changement de comportement est un autre domaine où la compétence culturelle est essentielle. Souvent, les interventions utilisent des savoirs basés sur les pays du Nord qui sont traduits dans la langue locale sans grande adaptation culturelle et sans que les connaissances locales et autochtones soient mises en avant lors de la création de savoirs. Cela réduit la crédibilité et l'efficacité de l'intervention ainsi que sa pertinence par rapport aux problèmes que la population touchée rencontre réellement. Pour que les interventions soient culturellement compétentes, des questions telles que les modèles culturels, la sagesse traditionnelle, l'immigration, le statut de minorité ou le racisme dans le processus de développement doivent être prises en compte. Par exemple, Martinez et Eddy (2005) ont non seulement organisé des séances de formation en espagnol pour les parents immigrés provenant d'Amérique du Sud, mais ils ont également abordé les questions d'immigration et d'acculturation qui sont pertinentes d'un point de vue culturel. Une autre

intervention auprès d'enfants portoricains a utilisé des *cuentos* (contes populaires portoricains) pour transmettre un message ou une morale. D'autres interventions documentées ont intégré la langue, la spiritualité, les traditions orales, la responsabilité collective, la socialisation raciale, l'acculturation, les attitudes et les croyances sur le handicap, les soins de santé et les réseaux de soutien (Sue et al., 2009).

---

***Il est nécessaire de sortir de sa zone de confort, de quitter les murs des bureaux et de prendre des risques mesurés pour aller à la rencontre des gens et des communautés locales avec le désir de les découvrir et non pas seulement de les percevoir comme des noms sur une liste.***

---

En raison de la nature dynamique associée à la culture, aux conflits et aux catastrophes, intégrer davantage de compétence culturelle dans l'aide humanitaire est un processus continu qui demande un engagement sur le long terme. Il est nécessaire de sortir de sa zone de confort, de quitter les murs des bureaux et de prendre des risques mesurés pour aller à la rencontre des gens et des communautés locales avec le désir de les découvrir et non pas seulement de les percevoir comme des noms sur une liste. Comme l'a dit un travailleur humanitaire en Haïti :

« Je me rends dans les camps, seul, pour chercher des personnes avec lesquelles nous avons noué des relations. Ces personnes ne sont pas des numéros mais bien des familles que nous avons appris à connaître. Je vais donc souvent leur rendre visite, pour voir comment ils vont, pour voir s'il y a des changements dans les camps. » (Remington, 2017).

## Bibliographie

- Bainomugisha, A. (2011). *Child Soldiers in Northern Uganda: An Analysis of the Challenges and Opportunities for Reintegration and Rehabilitation*. University of Bradford.
- Carpenter, L. (2016). *The Development of Cultural Competence in Social Work Practice and Education*. Sophia, the St. Catherine University. [https://sophia.stkate.edu/msw\\_papers/568](https://sophia.stkate.edu/msw_papers/568)
- Combinido, P., & Ong, J. C. (2017). Silenced in the Aid Interface: Responsible Brokerage and Its Obstacles in Humanitarian Interventions. *Philippine Sociological Review*, 65, 39–64.
- Bridging Refugee Youth and Children's Services. *Cultural Competency in Child Welfare Practice: A Bridge Worth Building*. BRYCS. <https://brycs.org/child-welfare/cultural-competency-in-child-welfare-practice-a-bridge-worth-building/>
- Curtis, E., Jones, R., Tipene-Leach, D., Walker, C., Loring, B., Paine, S.-J., & Reid, P. (2019). Why cultural safety rather than cultural competency is required to achieve health equity: A literature review and recommended definition. *International Journal for Equity in Health*, 18(1), 174. <https://doi.org/10.1186/s12939-019-1082-3>
- Egonsdotter, G., Bengtsson, S., Israelsson, M., & Borell, K. (2020). Child protection and cultural awareness: Simulation-based learning. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 29(5), 362–376. <https://doi.org/10.1080/15313204.2018.1493013>
- El Rajji, R. (2016). 'Even war discriminates': Yemen's minorities, exiled at home. ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/yemen/even-war-discriminates-yemen-s-minorities-exiled-home>
- Fine, P. (2022). *Rethinking the constraints to localization of foreign aid*. Brookings Institute. <https://www.brookings.edu/articles/rethinking-the-constraints-to-localization-of-foreign-aid/>
- Hart, A., Toma, M., Issa, F., & Neault, N. (2021). Developing Cultural Awareness Curricular Competencies for Humanitarian Non-Governmental Organisation Staff. *Prehospital and Disaster Medicine*, 36(6), 669–675. <https://doi.org/10.1017/S1049023X21000996>
- Johnson, K., Wahl, D., & Thomalla, F. (2016). *Addressing the cultural gap between humanitarian assistance and local responses to risk through a place-based approach*. Brief for the Global Sustainable Development Report 2016.
- Krishna, S. J., & Daniel, J. A. (2021). Impact of Culture on Humanitarian Operations: Review and Insights. *SCMS Journal of Indian Management*, 18(2), 120–138.
- Lau, L. S., & Rodgers, G. (2021). Cultural Competence in Refugee Service Settings: A Scoping Review. *Health Equity*, 5(1), 124–134. <https://doi.org/10.1089/heq.2020.0094>
- Lensu, Maria. (2004). *Respect for culture and customs in international humanitarian assistance: Implications for principles and policy*. PhD thesis, London School of Economics and Political Science.
- Msall, K. A. (2018). Humanitarian aid workers' knowledge of minority cultures in Iraqi Kurdistan. *Journal of International Humanitarian Action*, 3(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s41018-018-0037-4>
- Remington, C. L. (2017). *The Cultural Competence of Response & Recovery Workers in Post-Earthquake Haiti*. Doctor of Philosophy Public Affairs. Florida International University] <https://doi.org/10.25148/etd.FIDC001939>
- Scott, J. (2007). *Importance of Cultural Competency in Disaster Management*. Center for Public Service Communications.
- Sue, S., Zane, N., Nagayama Hall, G. C., & Berger, L. K. (2009). The Case for Cultural Competency in Psychotherapeutic Interventions. *Annual Review of Psychology*, 60, 525–548. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163651>
- Tošovská, L. (2016). Cultural Sensitivity in Humanitarian Assistance.
- UNHCR. Figures at a glance. (2023). UNHCR. Retrieved August 25, 2023, from <https://www.unhcr.org/about-unhcr/who-we-are/figures-glance>

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu de cette publication engage uniquement la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue d'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

