



# L'interculturalité dans les opérations de paix onusiennes : état des lieux et pistes pour une prise en compte efficiente

Michel Luntumbue  
Charlotte Dieu



Cette note a été réalisée grâce au soutien de la Direction « Affaires politiques et gouvernance démocratique » (**DAPG**) de l'Organisation internationale de la Francophonie (**OIF**). Les propos énoncés dans cette publication ne sauraient en rien engager la responsabilité de la DAPG, pas plus qu'ils ne reflètent une prise de position officielle de l'OIF.

## Introduction

Avec l'intensification de la mondialisation des échanges, facilitée notamment par la mobilité des personnes et l'évolution des technologies de l'information et de la communication, la question du « dialogue entre les cultures » est devenue un enjeu fondamental des relations sociales et internationales contemporaines<sup>1</sup>.

Si les interactions croissantes entre les sociétés favorisent l'émergence de nouvelles identités sociales, « dynamiques et multiformes », ce processus d'ouverture et de diversification s'accompagne également de crispations identitaires et de risques de conflictualités<sup>2</sup>.

L'interculturalité est un concept issu des travaux de sociologues et de l'anthropologie sociale et culturelle. Cette notion renvoie à l'idée d'un rapprochement, d'une prise en compte des différences culturelles, dans divers champs de la vie sociale, tant au niveau local que global, en vue d'en tempérer les écueils de communication<sup>3</sup>.

La gestion empathique de la diversité, ainsi que la maîtrise de « bonnes pratiques culturelles » s'affirment ainsi comme des gages d'efficience pour les acteurs qui évoluent en environnements multinationaux.

Le brassage entre personnes issues de cultures différentes est également devenu une donnée centrale des engagements militaires contemporains, et particulièrement des opérations de paix onusiennes.

Bien que la formalisation d'une doctrine de l'interculturalité appliquée aux opérations militaires soit récente, le jeu des alliances, au cours du siècle passé, en mondialisant certains conflits contemporains, avait déjà mis en exergue la nécessité d'une réflexion sur l'interopérabilité et l'interculturalité du fait de l'implication de troupes issues d'une diversité des nations<sup>4</sup>.

Dans cette perspective, la maîtrise de l'interculturalité a pris une place déterminante, tant pour la planification que pour la conduite des opérations. Elle est considérée par nombre d'armées modernes comme l'une des conditions de la réussite des actions militaires extérieures, dans des environnements complexes où s'enchevêtrent souvent des enjeux multiples, d'ordre politique, communautaire, économique, religieux, géopolitique<sup>5</sup>.

En 2016, l'armée de Terre française a identifié la maîtrise de l'interculturalité, dans son document de prospective « Action Terrestre Future : les facteurs de compréhension, de

---

1. Gilles VERBUNT, « La société interculturelle », vivre la diversité humaine, Paris, Seuil, 2001, 281 pages.

2. Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel : rapport mondial de l'UNESCO, 2010.

3. Claude CLANET (1990), L'interculturel. Introduction aux approches interculturelles en Éducation et en Sciences Humaines, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.

4. Pierre-Étienne HANQUIER, « Sans maîtrise du dialogue interculturel, la guerre est perdue », Pensées mili-terre, 12 mai 2019.

5. *Idem*.

coopération et d'influence », parmi huit facteurs de supériorité opérationnelle, permettant de conférer à l'armée de Terre la supériorité sur l'adversaire<sup>6</sup>.

L'armée américaine dispense, depuis le tournant des années 2000, des programmes socioculturels spécifiques à destination des soldats avant projection. Ces modules sur le thème de l'interculturalité adaptés à leur niveau de compétence, interviennent tout au long de leur carrière<sup>7</sup>.

Plus particulièrement, dans le contexte des opérations de paix, il est établi que les missions sont plus efficaces lorsqu'elles gagnent la confiance et le soutien de la population locale<sup>8</sup>. La prise en compte des spécificités socioculturelles locales devient par conséquent d'une importance capitale. La compréhension du contexte local (histoire, coutumes, cultures) par les contingents, leur permet de mieux interagir avec les populations et acteurs institutionnels locaux.

Construire la paix passe ainsi par une compréhension adéquate du contexte socioculturel des théâtres d'intervention. La réflexion sur l'interculturalité est d'autant plus importante que nombre d'opérations de paix internationales déployées dans des pays en crise ont souvent tendance à s'inscrire dans la durée. Aussi, l'enjeu autour de l'interculturalité revêt une double dimension, qui touche tant à l'interaction au sein des unités déployées dans le cadre des opérations de paix, qu'aux interactions entre ces dernières et les communautés hôtes.

L'interculturalité revêt par ailleurs une importance fondamentale pour la Francophonie de par son mandat et en tant qu'ensemble géopolitique regroupant plusieurs nations aux multiples spécificités socio-culturelles au-delà du partage de la langue française<sup>9</sup>.

Cette recherche entend dégager un état des lieux succinct sur les pratiques onusiennes touchant à l'intelligence culturelle et à l'interculturalité dans les opérations de paix. Une première revue de littérature confirme en effet que la réflexion francophone sur l'enjeu de l'interculturalité en matière d'opérations de paix est encore balbutiante et limitée<sup>10</sup>.

Par conséquent, la démarche s'appuie principalement sur des sources en langue anglaise, consacrées à la dimension culturelle dans les opérations de paix. Nombre de ces travaux s'inscrivent dans le cadre plus large des approches critiques du modèle de paix libéral, et tendent à corréliser l'échec de certaines opérations de pacification à un déficit de « compétence

---

6. *Ibidem*.

7. Le [Center for Advanced Operational Culture Learning](#) (CAOCL), centre d'excellence du Corps des Marines, a été chargé de ce programme de formation de 2006 à 2020, avant d'être remplacé dans cette fonction par Center for Regional and Security Studies de la Marine Corps University.

8. Global Peacekeeping Training Needs Assessment, Final Report – 2012-2013.

9. Pistes de propositions pour une amélioration de la contribution francophone, OBG.

10. À l'exception notoire de la démarche de l'[ENSOME](#) (l'Etat-Major Spécialisé pour l'Outre-Mer et l'Etranger) dans sa mission de formation à l'expatriation et à l'interculturalité ou encore celle du [Club de l'interculturalité](#).

culturelle » et aux « divergences entre les répertoires culturels des intervenants et ceux des populations locales »<sup>11</sup>.

Sur la base des pratiques onusiennes actuelles et de celles observées dans d'autres opérations de paix, la réflexion tente de répondre à trois questions centrales :

- Comment définir la notion d'interculturalité appliquée au champ des opérations de maintien de la paix des Nations unies et quels sont les enjeux spécifiques dans ce domaine ?
- Comment l'interculturalité est prise en compte sur les plans doctrinal et opérationnel dans les opérations de paix de l'ONU ?
- Comment améliorer, le cas échéant, la prise en compte de l'interculturalité dans les OP des Nations unies ?

## 1. Culture, multiculturalisme et interculturalité, éléments de terminologie

Afin de limiter la polysémie de certains concepts mobilisés et de clarifier la perspective dans laquelle s'inscrit cette recherche, ce premier point revient succinctement sur le contexte d'émergence de l'interculturalité, et sur les notions voisines qui lui sont associées, avant d'aborder plus loin l'acceptation de l'interculturalité et ses défis dans le contexte spécifique des opérations de paix.

### 1.1 Culture, multiculturalisme et interculturalité

La thématique de l'interculturalité s'est imposée dans les sociétés industrialisées du Nord au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, à la faveur des mutations sociologiques liées notamment aux phénomènes migratoires et aux grandes mobilités humaines, qui ont inscrit dans la durée la présence de populations « allochtones » issues notamment du pourtour méditerranéen et des pays du Sud<sup>12</sup>.

Dans le même temps, le thème de la culture a pris une place prééminente et symptomatique dans les débats relatifs à la mondialisation et à la diversité sociale croissante qui l'accompagne, soit pour en louer les apports, soit pour en déplorer les risques pour la préservation des identités nationales<sup>13</sup>.

L'approche de la diversité sociale est notamment à l'origine du concept parfois controversé du multiculturalisme, qui renvoie à la coexistence et au respect des différences et identités

---

11. Séverine Autesserre « [Construire la paix : conceptions collectives de son établissement, de son maintien et de sa consolidation](#) », *Critique internationale*, 2011/2 (n° 51), pages 153 à 167.

12. Rapport mondial de l'UNESCO, « Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel », 2010, pages 6-7.

13. Marco Martiniello, « La démocratie multiculturelle : Citoyenneté, diversité, justice sociale », Presses de Sciences Po, 2011, p. 109.

culturelles au sein de la société<sup>14</sup>. En dépit de ses intentions louables – l'ouverture à la diversité et l'altérité, la participation des minorités au processus politique dans les sociétés démocratiques –, le multiculturalisme présente aussi pour ses détracteurs, des risques de dérives vers la fragmentation sociale et les replis communautaires<sup>15</sup>.

Il existe plusieurs approches de la culture dans la littérature sociologique, mais dans son acception spontanée, la plus courante, la notion est souvent définie comme un « *ensemble clairement délimité, fermé et cohérent de traits divers et de croyances qui donnent du sens à l'existence des individus et déterminent leurs comportements sociaux* »<sup>16</sup>.

Cette conception surannée et essentialiste des cultures, abordées comme des entités figées, ne tient pas compte des interdépendances et des interactions entre les sociétés, ni de la flexibilité des relations entre les individus et leurs « culture d'origine » ; par ailleurs, il n'existe pas de cultures homogènes, mais des cultures « au sein desquelles parfois d'autres cultures coexistent et interagissent »<sup>17</sup>.

Le concept d'interculturalité s'apparente pour sa part à une démarche visant à promouvoir des relations et « *une communication positive entre les groupes culturellement disparates qui composent une société donnée* »<sup>18</sup>.

Différentes approches issues de différentes disciplines des sciences humaines (anthropologie, psychologie sociale, philosophie, sociologie) se sont ainsi penchées sur les interactions et communications entre personnes issues de cultures différentes, afin de pister les risques de conflits, les facteurs éclairant les chocs culturels, pour esquisser des méthodes et les compétences nécessaires à mobiliser dans le cadre des interactions interculturelles.

L'hypothèse sous-jacente à ces approches est que la « différence » ou la « diversité culturelle » a le potentiel de créer des conflits et que la « compréhension interculturelle » est nécessaire pour atténuer cette prédisposition<sup>19</sup>.

L'interculturalité a donc trait à l'amélioration des compétences pour faciliter la compréhension et l'interaction entre individus de différentes cultures.

## 1.2 Dynamiques et adaptabilité des cultures

Selon la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité et des expressions culturelles, l'interculturalité « *renvoie à l'existence et à l'interaction équitable de*

---

14. *Idem*.

15. *Ibidem*.

16. *Idem*.

17. Rapport mondial de l'UNESCO, *op. cit.*

18. Jorge Macaísta Malheiros, « Promoção da Interculturalidade e da Integração de Proximidade: Manual para Técnicas/os », ACIDI, Lisboa 2011, p. 23-24.

19. Joseph Shaules, « Deep Culture The Hidden Challenges of Global Living », Clevedon, 2007, p. 98.

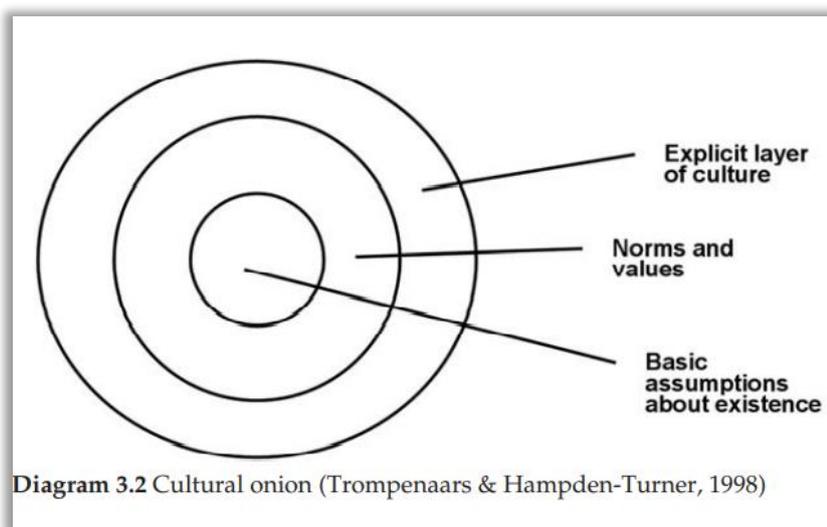
diverses cultures, ainsi qu'à la possibilité de générer des expressions culturelles partagées par le dialogue et le respect mutuel<sup>20</sup>».

Pour Caligiuri et alii, la culture peut s'entendre comme « la façon de faire les choses en un endroit donné ». « La culture d'un groupe est apprise et partagée par les membres du groupe, et transmise aux nouveaux membres, qu'ils soient des enfants ou des immigrants »<sup>21</sup>. La culture est relativement stable, mais hautement adaptative. Elle peut changer avec les circonstances. Toute culture est par ailleurs constituée de trois composantes principales<sup>22</sup> :

- les choses que les gens fabriquent et utilisent (les artefacts);
- la façon dont les gens se comportent (y compris le langage) ;
- les idées que les gens ont.

Bien que les artefacts et les comportements soient visibles, ils sont les manifestations d'éléments plus profonds et non visibles de la culture : les valeurs, normes et croyances.

Toutes les cultures possèdent ainsi des catégories sous-jacentes, qui déterminent les comportements à avoir ou non en société, les concepts relatifs aux rôles appropriés pour les hommes et les femmes, la définition de la place de l'humanité dans l'univers moral, ou encore ce qui fait la grandeur des grands leaders, etc...<sup>23</sup>



La culture profonde (dimension invisible) influence la culture matérielle (visible) à travers ses catégories sous-jacentes (valeurs, normes, croyances). Selon la métaphore proposée par Trompenaars et Hampden-Turner, la culture peut s'apparenter à la structure d'un oignon,

20. Principe 8, UNESCO, « [Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles](#) », Paris, 20 octobre 2005.

21. Paula Caligiuri « [Training, Developing, and Assessing Cross-Cultural Competence in Military Personnel](#) », United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, avril 2011.

22. Ce schéma de présentation classique des formations sur la thématique est également utilisé dans le dispositif de sensibilisation onusienne sous la métaphore de l'Iceberg. Par « cohérence interculturelle », la coupe transversale d'un oignon nous a semblé plus universelle que l'Iceberg, peu familier au plus grand nombre.

23. *Ibidem*.

dont la majeure partie est cachée sous la surface<sup>24</sup>. La culture profonde fonctionne généralement de manière inconsciente, au niveau intuitif. La prise de conscience de ce référentiel n'intervient communément que lorsque les personnes sont confrontées ou interagissent avec des personnes qui ont des hypothèses culturelles différentes. Toutefois, la culture ne peut être réduite à un ensemble fixe de comportements – « *une liste de choses à faire et à ne pas faire* » – et les individus ne sont pas captifs de la culture. Dans un monde de plus en plus marqué par les brassages, la mondialisation a en partie « *sonné le glas des communautés culturelles territoriales* <sup>25</sup>», et les individus tendent ainsi à s'inscrire simultanément dans plusieurs affiliations et « *sphères culturelles* <sup>26</sup> ».

Cette conception dynamique et symbolique de la culture permet de cadrer le propos et de contextualiser les questions soulevées dans le cadre des OP et leurs interactions avec les populations locales.

### 1.3 Compétences interculturelles des forces armées

*« Au XXI<sup>e</sup> siècle, la force militaire sera mesurée non seulement par les armes que portent nos troupes, mais aussi par les langues qu'elles parlent et les cultures qu'elles comprennent »*

Barack Obama, extrait d'un discours aux anciens combattants des guerres extérieures, août 2009.

Cette section introduit une notion devenue essentielle dans le domaine du management d'entreprises internationales ou en situation multiculturelle<sup>27</sup>, mais aussi pour nombre de forces armées engagées dans une variété de missions (maintien de la paix, aide humanitaire et secours en cas de catastrophe, intervention dans des conflits conventionnels ou dans la contre-insurrection, etc..) impliquant une collaboration avec différents pays groupes culturels, organisations non gouvernementales et civils aux profils tout aussi variés : il s'agit de la compétence interculturelle<sup>28</sup>.

La littérature ne propose pas de définition<sup>29</sup> unanime pour la compétence interculturelle ; toutefois, selon son acception minimaliste, la notion renvoie à la capacité à en apprendre sur une autre culture et ses postulats de base.

Dans la perspective des entreprises, étudiées par Anne Bartel-Radic, « *le besoin perçu de compétence interculturelle trouve son origine dans le constat que les différences culturelles créent une distorsion dans le modèle classique de la communication interpersonnelle : le message envoyé par l'émetteur est interprété par le récepteur selon ses propres codes culturels, ce qui modifie le sens du message. [...] La compétence interculturelle est donc requise dès lors qu'il y a interaction entre personnes de cultures différentes, que ce soit dans le pays*

---

24. Trompenaars Fons et Hampden-Turner Charles, « Riding the wave of culture : understanding cultural diversity in business », *Intercultural Management Publishers*, 1997, p. 22.

25. Gilles Verbunt, « Comment l'interculturel bouscule les cultures », *Les Cahiers dynamiques*, 2012.

26. *Idem*.

27. Anne Bartel-Radic, « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, 2009.

28. Paula Caligiuri *et alii*, *op.cit.*, p. 1.

29. « L'évaluation des compétences interculturelles », *Les politiques sociales*, (n° 3-4) 2016/2.

*d'origine de l'individu ou à l'étranger, et que ce soit dans des contacts inter-organisationnel (comme la négociation d'un contrat avec un client) ou au sein même de l'entreprise<sup>30</sup>».*

Dans la perspective des forces armées, notamment des forces armées américaines, « *les futures activités militaires – qu'elles soient de maintien de la paix ou de guerre – exigeront [des] soldats qu'ils soient capables de nouer des relations, d'établir un climat de confiance, de communiquer et de collaborer avec des personnes d'horizons très différents<sup>31</sup>».*

Aussi, en vue de préparer son personnel au contexte socioculturel des opérations, l'Armée de terre américaine a adopté en 2009 une nouvelle stratégie sur la « Culture de l'armée et stratégie en langues étrangères » (The Army Culture and Foreign Language Strategy/Department of the Army, 2009), suivi du Concept Capstone pour l'armée (Army Capstone), enfin en 2010, une doctrine de formation et de commandement de l'armée pour 2015 (US Army Training and Doctrine Command – TRADOC). Tous ces référentiels mettent l'accent sur l'importance pour les officiers et les soldats de développer la capacité de travailler efficacement dans des environnements culturels peu familiers.

La compétence interculturelle, selon Caligiuri *et al.*, repose sur deux composantes : la capacité d'en apprendre sur une autre culture (apprentissage culturel) et la capacité à utiliser ce que l'on a appris (agilité culturelle). L'apprentissage culturel renvoie à la compréhension des aspects saillants d'un nouvel environnement culturel et ses logiques sous-jacentes, l'agilité culturelle, quant à elle, repose sur l'utilisation de cette compréhension afin d'interagir aisément et efficacement avec des personnes de cultures différentes, dans des contextes multiculturels<sup>32</sup>.

Comme le soulignent Caligiuri *et alii*, l'acquisition ou le développement des compétences interculturelles s'inscrivent dans un processus long. Ce processus d'apprentissage passe par l'interaction, sur une durée appréciable, avec les dimensions fondamentales d'un autre contexte culturel que les auteurs qualifient de « domaines culturels de base »<sup>33</sup>. Il s'agit des aspects de la culture communs à toutes les sociétés, bien que ces domaines puissent présenter des particularités qui varient d'une culture à l'autre. Il s'agit des éléments suivants, auxquels les soldats en missions sont naturellement exposés<sup>34</sup> :

- ✓ L'environnement physique (géographie, répartition de la population sur le territoire et sa relation avec son environnement, notamment, l'utilisation des ressources – l'eau, la terre, matériaux de construction)
- ✓ Le modèle économique (mode de vie et moyens de subsistance, caractère formel ou informel des activités, relations, réseaux d'échange, accès à la propriété des biens, etc.)

---

30. Anne Bartel-Radic, *op.cit.*, p. 12.

31. Caligiuri *et alii*, *op. cit.*, p. 1.

32. *Ibidem*, p. 4.

33. *Ibidem*, p. 6.

34. *Ibidem*.

- ✓ La structure sociale (comment les gens sont connectés les uns aux autres ; âge, sexe, classe, parenté, appartenances socioculturelles, appartenance religieuse)
- ✓ La structure politique (comment le pouvoir et l'autorité sont organisés, les organisations politiques, les formes culturelles de leadership, les défis politiques)
- ✓ Les croyances, symboles et organisation des connaissances (Comment les gens donnent un sens à leur vie ; folklore, rituels, normes, mœurs, tabous, croyances religieuses)
- ✓ La communication (langue, gestuelle et langage non verbal, styles narratifs)
- ✓ L'histoire (ce que les gens ont vécu et leur perception de ce vécu)
- ✓ Les arts et formes d'expression (formes et thèmes artistiques majeurs).

Ces « domaines culturels de base » recoupent partiellement les éléments du module de formation pré-déploiement consacré à la thématique du « respect de la diversité » (voir section 2.2).

Nombre d'auteurs soulignent que la sensibilisation à ces domaines ou la seule connaissance de ces domaines ne suffisent pas. Comme le souligne en effet Nana Odoi, au sujet de la sensibilisation dispensée en phase pré-déploiement de certaines missions de paix, « *Typiquement la formation de sensibilisation culturelle se situe à l'un ou l'autre de deux extrêmes : soit elle est trop académique, sans possibilité d'application concrète ; ou elle est trop purement factuelle, ne fournissant qu'une « liste de courses » de faits culturels, dont la connaissance n'empêchera vraisemblablement que les indiscretions culturelles les plus catastrophiques* <sup>35</sup> ».

Aussi, on s'accorde avec Caligiuri *et alii* à dire que la compétence interculturelle n'est pas réductible à la connaissance ou à la restitution de « faits » culturels relatifs à un pays et ses habitants, pas plus qu'elle ne se limite aux compétences linguistiques d'une région donnée<sup>36</sup>. Bien que ces deux acquis soient utiles pour développer la compétence interculturelle, ils ne suffisent pas<sup>37</sup>. La posture interculturelle efficiente pour un individu, réside dans sa « *capacité à adapter ces compétences et comportements en fonction des signaux de son environnement* <sup>38</sup> ».

Pour Caligiuri *et alii*, « *l'apprentissage culturel implique la capacité de reconnaître comment ces domaines s'appliquent dans un contexte culturel particulier* <sup>39</sup> ». Ainsi, l'agilité culturelle s'acquiert dans la durée, « *à mesure qu'un individu construit un répertoire de réponses appropriées et devient plus fluide dans la lecture et l'évaluation d'un contexte culturel* ».

---

35. Nana Odoi, « Cultural Diversity in Peace Operations: Training Challenges », *KAIPTC Paper*, n° 4, mars 2005, p. 16.

36. *Idem*.

37. Caligiuri *et al.*, *op. cit.*, p. 7.

38. *Idem*, p. 3.

39. *Ibidem*, p. 7.

*donné*<sup>40</sup> ». Dans la plupart des cas, cet apprentissage est expérientiel. L'agilité culturelle se forge le plus efficacement grâce à des contacts de qualité avec des personnes de cultures différentes, qui permettent de comprendre quand s'adapter, quand faire des compromis, quand ignorer une situation potentiellement conflictuelle.

Ce processus de construction de l'attitude interculturelle passe pour la plupart des personnes par plusieurs phases d'adaptation progressive, qui vont de la découverte des réalités du nouvel environnement culturel, en passant par la prise de conscience de sa propre identité sociale, la compréhension des logiques sous-jacentes du nouvel environnement culturel, au dépassement des conflits interculturels par une nouvelle posture de respect de l'identité culturelle des autres.

Ce séquençage schématique a été proposé par les auteurs<sup>41</sup> pour penser les étapes d'un processus de formation et d'apprentissage interculturel, notamment dans la perspective de projection sur le terrain.

**Étape 1 :** Nouvelles perspectives (identification). Cette étape s'apparente au processus d'immersion dans un nouvel environnement pour un soldat déployé pour la première fois. Ce dernier va prendre progressivement conscience de l'existence de systèmes socioculturels différents du sien. L'identification des différences et des similitudes entre ce nouveau cadre et celui des cultures qui lui sont plus familières permet au soldat d'approcher le niveau de compétence équivalent à la « conscience culturelle », selon la nomenclature de la Stratégie de culture et de langues étrangères de l'Armée de terre américaine.

**Étape 2 :** Décryptage (compréhension). Avec le temps et une immersion plus longue dans le nouvel environnement culturel, le processus d'identification cède le pas à une compréhension des différences culturelles notamment de la spécificité des rôles sociaux ou celle de la gestuelle et du langage non verbal propres à la société d'immersion. L'individu commence à décrypter certains des principes qui régissent le fonctionnement des différents systèmes.

**Étape 3 :** Réappropriation (adaptation). À cette étape 3, la personne commence à tirer parti de sa connaissance des principales différences culturelles en adoptant un comportement approprié à la situation. Elle interagit avec succès avec l'autre système. Cela produit plus d'apprentissage (par exemple, via la commensalité). Cette étape s'apparente au niveau de compétence « compréhension culturelle » selon les critères de la stratégie de culture et langues étrangères de l'Armée de terre américaine.

**Étape 4 :** Utilisation (gestion). À la faveur de l'expérience accumulée, le soldat/la personne commence gérer de manière proactive les interactions et les situations ; en adoptant notamment les règles des civilités locales. L'individu apprend à gérer l'autre système de manière mutuellement acceptable. L'apprentissage s'accélère.

**Étape 5 :** Intégration. Avec la pratique, les compétences développées deviennent intuitives et seront probablement intégrées au comportement quotidien du soldat. Enfin, l'individu peut

---

40. *Ibidem*.

41. *Ibidem*, p. 10.

incorporer des éléments sélectionnés de l'autre système dans son propre cadre de fonctionnement personnel. Cette ultime étape correspond au niveau de compétence « expertise culturelle », selon les critères de la stratégie de culture et langues étrangères de l'Armée de terre américaine. Même pour les personnes très engagées dans l'apprentissage interculturel, ce processus peut s'avérer lent, difficile et déroutant, et pas nécessairement acquis.

### 1.3 L'expérience du Human Terrain System (HTS)

Les conflits en Afghanistan et en Irak ont constitué un tournant, qui a consacré la compétence interculturelle comme outil essentiel de l'efficacité des missions des armées<sup>42</sup>. Cette évolution s'est également traduite par l'émergence des concepts de Human Terrain (terrain humain) et de la Cultural Awareness (conscience culturelle), qui prônent la connaissance approfondie par les militaires des sociétés dans lesquelles ils interviennent<sup>43</sup>.

L'un des traits marquants de cette nouvelle doctrine réside dans la mise en place de programmes civilo-militaires d'un type nouveau parmi lesquels, le Human Terrain Systems (HTS) intégrant des chercheurs en sciences sociales et humaines dans les unités militaires en vue de faciliter les relations avec la population civile. Le changement majeur est que les militaires ne s'attaquent plus directement et uniquement aux insurgés, « mais s'occupent plutôt de l'environnement humain et socioculturel qui les entoure dans le but de rallier la population tout en l'isolant des insurgés<sup>44</sup> ». Tandis que les chercheurs apportaient aux militaires une meilleure compréhension des habitudes, croyances et des codes locaux, des collaborations entre l'armée, les universités, ainsi que des sociétés privées dans le domaine de la modélisation informatique ont permis de développer des dispositifs de formation à l'interculturalité via des plateformes de simulation. Ces outils qui visent à limiter les facteurs de risques quant aux perceptions interculturelles, proposent des jeux de rôles virtuels pour l'entraînement à la communication face à des populations de cultures différentes. L'un de ces dispositifs, le Culture Gear a été créé à partir de 400 expériences culturelles vécues par les militaires américains sur terrain<sup>45</sup>.

Ce type de plateformes pourrait être pertinent à mettre en place dans le cadre de la préparation du personnel des OP afin de les doter d'un outil interactif de réflexion sur les interactions interculturelles proches de l'expérience de terrain. Des archéologues participant à l'expérience sont aussi à l'initiative de jeux de cartes identifiant des sites archéologiques ou monuments historiques fondamentaux des locales - afghane, irakienne, etc...-. Ces cartes qui synthétisent une histoire locale et nationale dans une perspective de préservation de ces patrimoines pourraient inspirer une démarche similaire dans le cadre des OP. Ce thème

---

42. « [The Human Terrain System : A CORDS for the 21st Century](#) ». *Military Review*, September-October 2006.

43. Nathalie Ruffié, « [L'interculturalité dans les armées américaines sur les terrains afghan et irakien](#) », Actes du Colloque L'interculturalité au prisme des actions militaires - Paris, 28 novembre 2018, l'État-major spécialisé pour l'outre-mer et l'étranger.

44. Nathalie Ruffié, op.cit.

45. *Idem*.

présente une certaine résonance pour le contexte malien où l'extrémisme violent s'en était pris à certains vestiges du patrimoine millénaire de Tombouctou.

## 2. L'Interculturalité dans les opérations de paix des Nations unies, portée et enjeux spécifiques

La thématique interculturelle est relativement récente dans le référentiel onusien. Elle a été progressivement intégrée à mesure de l'augmentation du nombre des opérations de paix et de l'évolution vers leur configuration multidimensionnelle actuelle, amorcée à l'entame des années 2000. On ne trouve aucune mention explicite de la thématique culturelle dans les rapports Brahimi (2000) et HIPPO (2015), qui marquent pourtant deux étapes majeures du processus de réforme des OP, en vue de leur adaptation aux évolutions du contexte sécuritaire et ses défis contemporains. C'est principalement dans la doctrine Capstone (2008) que l'on retrouve des références explicites sur la prise en compte du fait culturel local parmi les facteurs contribuant à l'accomplissement du mandat<sup>46</sup>.

### 2.1 Interculturalité dans la doctrine des OP onusiennes

La terminologie onusienne n'utilise pas la notion d'interculturalité. Les documents de doctrine et les référentiels opérationnels se réfèrent à la sensibilisation culturelle, à la tolérance et au respect de la diversité. Toutefois, les valeurs cardinales prônées par de l'ONU (professionnalisme, intégrité et respect de la diversité) restent largement empreintes des intentions qui sous-tendent l'interculturalité. Plus particulièrement, le Code de conduite du Casque Bleu, qui identifie 10 règles fondamentales de l'attitude du soldat de la paix, insiste notamment dans ses règles n°2 et 3 sur le respect des lois, de la culture, des traditions et des us et coutumes du pays hôte et de ses habitants, tandis que sa règle n°7 prône la courtoisie à l'égard de tous les membres de la mission, quels que soient leur croyance, leur sexe, leur rang ou leur origine<sup>47</sup>.

Le Rapport HIPPO évoque néanmoins, en son paragraphe 153, la participation nécessaire et la prise en compte des compétences culturelles et linguistiques locales dans la stratégie d'information et de communication des missions, visant notamment à monitorer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de ces dernières : « *chaque mission devrait disposer de compétences locales, culturelles, linguistiques et nationales ou pouvoir les exploiter, assurer une participation régulière et structurée des communautés locales, y compris des femmes, des jeunes et des chefs religieux et autres, et identifier les ressources nécessaires à l'établissement d'études indépendantes des perceptions locales de la mission et des progrès accomplis dans la voie de la réalisation des objectifs de ladite mission, dans le cadre d'efforts de communication stratégique* <sup>48</sup> ». Il convient de souligner qu'une communication efficace entre la mission, la

---

46. Doctrine Capstone, principes 3 et 9

47. [Code de conduite du Casque Bleu](#).

48. [Rapport HIPPO Paragraphe 153](#).

population et le gouvernement hôte, participe au renforcement de la confiance dans la mission, et par ricochet dans le processus de paix. Les stratégies d'information du public et de sensibilisation des communautés permettent notamment de déjouer les idées fausses sur la mission et son mandat, ainsi que sur les enjeux plus larges touchant à la consolidation de la paix et le processus de paix dans son ensemble<sup>49</sup>.

En son point 3.1, relatif à la préservation du « consentement des principales parties au conflit », le document de la Doctrine Capstone estime essentiel, « *que tous les contributeurs de l'opération aient une bonne compréhension de la culture dominante dans la région concernée et qu'ils possèdent la capacité d'évaluer les intérêts et les motivations changeantes des parties* ».

De même, le point 9.1 relatif à la préservation du soutien des acteurs locaux au mandat de la mission invite le personnel des OP à prévenir l'impact de la mission sur le pays, en s'efforçant de réduire toute conséquence négative de sa présence, en adhérant aux lois nationales, pourvu que celles-ci ne violent pas les normes fondamentales des droits de l'Homme, en respectant la culture locale, et en observant les standards les plus élevés de conduite personnelle et professionnelle<sup>50</sup>.

Le texte rappelle enfin que « *les différences culturelles entre le personnel de la mission et les us et coutumes du pays hôte (notamment en ce qui concerne l'emploi des femmes dans des rôles non-traditionnels, les contacts entre hommes et femmes, l'usage de l'alcool, le jeu, les comportements inappropriés, etc.), sont de nature à créer des tensions* ».

## 2.2 Interculturalité et défis opérationnels

Le « respect de la diversité » est donc l'une des valeurs fondamentales de l'ONU, dans un environnement caractérisé par la présence de personnels issus de différentes cultures. Chaque composante des opérations de paix - des militaires, aux policiers ainsi que les civils - a sa propre culture institutionnelle. De même, le pays hôte et la population locale ont leurs propres normes et traditions culturelles, dont le répertoire différent immanquablement de ceux des intervenants internationaux, avec le risque de malentendus et de conflits de nature culturels<sup>51</sup>. Le respect a vocation à renforcer la compréhension mutuelle et la communication positive entre la multiplicité des acteurs impliqués.

Il est en effet largement admis que le succès d'une opération de paix, sa capacité à bien fonctionner et à travailler efficacement avec un pays hôte, dépendent aussi de la capacité de chaque personnel à entretenir des relations respectueuses et à communiquer efficacement avec les autres. Aussi, le matériel de formation de base préalable au déploiement (CPTM<sup>52</sup>) proposé par le Service intégré de formation du Département des opérations de paix (DOP) et

---

49. [UNDERSTANDING AND INTEGRATING LOCAL PERCEPTIONS IN MULTI-DIMENSIONAL UN PEACEKEEPING](#), DPKO-DFS/DPET/PBPS Civil Affairs Team, 2013

50. Doctrine Capstone, point 9.1.

51. Nana Odoi, *Op.cit*, page

52. Core Pre-deployment Training Materials

du Département de l'appui aux missions (DAP), rassemble les connaissances essentielles requises pour tout le personnel en uniforme - militaires, policiers- et civils destiné à être déployé dans une opération de paix des Nations unies. Il offre ainsi une compréhension commune des principes, directives et politiques des OP onusiennes afin de garantir une cohérence d'ensemble et un fonctionnement efficace.

C'est plus particulièrement dans le module 3 de formation, consacré au « Personnel de maintien de la paix pris individuellement » que l'on retrouve la thématique interculturelle et l'accent sur la sensibilisation culturelle, précisément dans la leçon 3.2 « Respect de la diversité <sup>53</sup>».

Il s'agit d'une introduction de base au concept de culture et à l'impact de celle-ci sur les relations interculturelles dans le contexte des opérations de paix. Cette session (d'une durée de 45 à 90 minutes) porte sur la compréhension de la notion de diversité, et sur la prise de conscience et le respect des normes et des coutumes, en présentant les caractéristiques inhérentes aux cultures tierces, telles que l'attitude que les membres d'autres sociétés adoptent face à l'autorité et aux dirigeants ; le langage corporel et la gestuelle ; la religion ; la famille et les rôles au sein de celle-ci ; le code vestimentaire ; et la notion du temps, etc... On retrouve les prévenances similaires sur la tolérance et l'ouverture culturelle dans le guide relatif aux « Normes de sélection et directives de formation pour les observateurs militaires des Nations unies ».

D'emblée, l'une des principales réserves émises par certains auteurs à l'endroit de ce modèle de sensibilisation porte sur les risques de simplification et de généralisation de certains traits culturels exposés dans le module. Pour Nana Odoi, « *Bien qu'il suffise pour une introduction générale aux concepts culturels, le module ne fait qu'effleurer la surface de la dimension culturelle et n'est pas adéquat pour aborder les diverses complexités culturelles auxquelles les soldats de la paix sont confrontés dans leurs interactions quotidiennes* <sup>54</sup>».

Par ailleurs, l'évaluation des besoins pour la formation au maintien de la paix en 2012-2013, menée par le Département des Opérations de Paix (DOP, alors DPKO), avait identifié la compréhension du contexte local, y compris l'histoire, les coutumes et la culture, comme l'un des besoins de formation prioritaire exprimé par le personnel des opérations de paix, toutes composantes confondues<sup>55</sup>. Selon cette évaluation, mais aussi selon les échanges menés dans le cadre de la rédaction de cette note, les soldats de la paix souhaitent consacrer davantage de temps à la formation sur la culture, ce désir indiquant qu'ils comprennent sa valeur et le lien avec l'exercice de leur mandat de protection des civils.

Pourtant, la compréhension des enjeux touchant à l'interculturalité ainsi que la sensibilisation culturelle semblent encore sous-estimées par certains contingents, comme le démontrent

---

53. [Module 3 – Cours 3.2 Respect de la diversité](#)

54. Nana Odoi, *op.cit.* Page 13.

55. UN Integrated Training Service, "Training: A Strategic Investment in UN Peacekeeping."

certain incidents de terrain, qui suggèrent une insuffisance de cette approche dans les dispositifs nationaux<sup>56</sup>.

Comme le rappelle Nana Odoi, « *les contingents militaires au sein d'une opération de paix ont tendance à être la composante qui reçoit le plus de formation, Dans la plupart des cas, la formation préalable au déploiement du personnel militaire commence quatre à six semaines avant le déploiement des troupes dans leurs zones de mission respectives. Cependant, pour [...] de nombreux autres pays africains, la composante culturelle de cette formation préalable au déploiement a tendance à être négligée, car la plupart des quatre semaines sont consacrées à des tâches d'administration générale et de combat et donc à la formation de compétences techniques*<sup>57</sup> ».

La simple sensibilisation et la collecte d'informations sur le contexte historique, culturel et religieux d'une région ne semble pas suffisante pour transformer les attitudes des soldats de la paix au regard de certains enjeux récurrents (interaction avec les communautés locales, déficit de confiance dans la missions, respect des cultures locales, etc...). L'une des réflexions que l'on pourrait avancer à ce niveau est celle de l'inscription de la compétence interculturelle comme objectif majeure des OP, au-delà de la seule sensibilisation (cf. les recommandations finales ci-après).

La revue de littérature, ainsi que quelques entretiens ciblés<sup>58</sup>, permettent d'isoler des champs de tensions et malentendus interculturels récurrents sur les thèmes suivants :

- La barrière linguistique et la faible conscience interculturelle (faible connaissance des cultures locales par les casques bleus)
- Des distorsions des attentes par rapport au mandat/faible compréhension des objectifs de la mission par les populations locales
- La faible performance des casques bleus dans la protection des civils
- La transgression des tabous et cas d'abus et exploitation sexuelle (AES)
- Le respect des cultures locales
- Des doutes sur l'impartialité de la mission (un manque de confiance dans la mission dans son ensemble)

---

56. Comme le confirme un ancien responsable de centre de formation, la composante culturelle est inexistante dans nombre d'approches nationales et n'intervient qu'à l'étape pré-déploiement et l'induction proposées par les Nations unies. Entretien avec un ancien responsable de centre de formation, novembre 2021.

57. Nana Odoi, *op.cit*, page 14. ; Comme le confirme un ancien responsable de centre de formation, la composante culturelle est inexistante dans nombre d'approches nationales et n'intervient qu'à l'étape pré déploiement et l'induction proposées par les Nations unies. Entretien avec un ancien responsable de centre de formation, novembre 2021.

58. Responsable de formation et de centre de formation, observateur militaire, responsable de la cellule stratégique d'une mission, ancien commandant de force, chercheurs ;

**Encart 1** : Expérience de l'interculturalité au sein de la MINUAD (opération hybride Union africaine-Nations unies au Darfour<sup>59</sup>) - extrait d'entretien

### *L'interculturalité dans la phase préparatoire au déploiement*

La question centrale consistait à demander si le personnel de la mission avait bénéficié d'une préparation adéquate sur la manière d'interagir avec la population, le contexte du pays hôte, et dans quelle mesure ces acquis avaient pu être appliqués sur le terrain...

La mission qui comptait un groupe d'observateurs militaires et un contingent a bénéficié d'une double session de formation. La session d'induction des observateurs militaires était dispensée à Addis-Abeba, où nous sommes restés pendant une quinzaine de jours ; et celle du contingent était assurée au QG de la mission à El Fasher avant le déploiement dans leurs secteurs respectifs.

Cette session d'induction était consacrée aux particularités soudanaises et notamment à celles de la région du Darfour. Les participants étaient informés des attitudes à avoir pour ne pas enfreindre les codes relationnels locaux.

Les consignes portaient sur ce qui pouvait être fait et ce que la culture locale ne tolérait pas. On retrouve les consignes classiques au personnel masculin d'éviter de s'adresser directement aux femmes, en arrivant dans une localité ou dans une famille. Seul le personnel féminin au sein de l'équipe est autorisé à interagir avec les femmes locales. En arrivant dans une concession, il fallait souvent laisser un petit temps pour que les femmes se mettent à l'abri.

### *Incidents types*

Les principaux incidents, parfois violents avaient ciblé des personnels qui n'avaient pas respecté la consigne de « non fraternisation », en fréquentant des femmes soudanaises, « les gens n'acceptaient pas du tout cela <sup>60</sup>».

Des allégations de détournement d'argent et de véhicules de la mission, ciblant un contingent précédent, avait aussi fragilisé la relation avec les représentants institutionnels et la population d'une des localités.

### *Relation avec les communautés locale et pertinence de la formation*

Les communautés locales se sont montrées très accueillantes avec le personnel portant des noms à consonance musulmane. Au sein de la population de manière générale, les étrangers musulmans étaient plus acceptés.

La formation était pertinente, mais il subsistait des problèmes de communication, de barrière linguistique. Bien que musulmans pour certains d'entre nous, nous ne parlions pas la langue arabe... et les populations côtoyées ne comprenaient ni le français, ni l'anglais...

Une autre grande difficulté locale était liée à l'observation de la Charia, notamment dans la séparation spatiale entre les femmes et les hommes, déjà évoquée... Par ailleurs les femmes présentes au sein de la mission n'étaient pas forcément musulmanes et se trouvaient donc confrontées au code vestimentaire strict, et ne pouvaient pas s'afficher comme elles le souhaitaient, même aux côtés des collègues masculins de la mission.

---

59. Entretien avec Issa C, officier observateur militaire au sein de la MINUAD, novembre 2021.

60. Cas d'assassinats.

### *Recommandation relative à la formation*

Il faudrait systématiser lesdits modules dans les dispositifs de préparation nationaux pour les missions.

La MINUSCA (Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en république centrafricaine) est un cas emblématique des défis opérationnels impliquant la dimension de l'interculturalité. Dans une société centrafricaine divisée et polarisée le long de lignes communautaires et confessionnelles, la présence des Casque bleus a été parfois perçue à travers ce prisme déformant par une partie des communautés hôtes<sup>61</sup>.

Parmi les incidents graves témoignant de la dégradation des relations entre la mission et une partie des communautés locales, la MINUSCA a dû faire face à l'hostilité aux accusations de partialité proférées contre deux de ses contingents en raison de leurs croyances et origines<sup>62</sup>. En juillet 2017, des milliers de personnes avaient manifesté dans la ville de Bria (centre du pays) pour réclamer le départ du contingent marocain, accusé d'être de connivence avec la faction rebelle de l'ex Séléka, responsable des violences dans cette ville. À Bambari (centre du pays), les manifestants dénonçaient les exactions survenues contre des civils non musulmans, et accusaient les casques bleus mauritaniens d'avoir fourni des équipements militaires à l'UPC (Unité pour la Paix en Centrafrique), l'un des groupes armés majoritairement Peul (supposément musulman).

Comme l'a constaté par ailleurs Parfait Onanga-Anyanga, l'ancien Chef de la MINUSCA, à l'occasion d'un colloque sur l'interculturalité, « *Souvent, les populations et les Casques Bleus se côtoient sans véritablement se connaître* <sup>63</sup> ». Ce déficit d'interaction entre les Casques bleus et les communautés locales, dans ce contexte fragile, a été en partie résorbé par « *la mise en place d'agents de liaison communautaires afin d'aider à l'intégration des Casques Bleus et au rapprochement de ces derniers avec les communautés locales. Cela permet, quand les effectifs l'y autorisent, de franchir les barrières de la langue, d'améliorer la compréhension mutuelle, et de mieux répondre aux attentes des populations en détresse* <sup>64</sup> ».

Enfin, un autre défi opérationnel en lien avec les enjeux de l'interculturalité porte sur les disparités dans les niveaux de préparation des troupes, encore constatées avec le déploiement de « *certaines contingents arrivés pour la première fois dans une opération de paix, sans être familiarisés avec les règles de conduite et de discipline des Nations Unies (non-fraternisation, professionnalisme, impartialité), ni avec leur terrain de projection, et encore [avec] l'expérience délicate de l'interculturalité* ». En amont pourtant, les formations pré-déploiement permettent en principe une familiarisation avec les règles et les pratiques onusiennes, mais aussi une information sur le contexte de la mission.

---

61. Parfait Onanga-Anyanga, ancien Représentant spécial du Secrétaire général pour la République centrafricaine et Chef de la MINUSCA

62. « [Double manifestation contre la MINUSCA en Centrafrique](#) », VOA, le 6 juillet 2017 .

63. « [L'interculturalité au prisme des actions militaires](#) », ENSOME, 28 novembre 2018, page 12.

64. *Idem*, page 14.

**Encart 2 :** Dispositif de sensibilisation à la communication interculturelle dans le cadre de l'USIP et UNITAR<sup>65</sup> - extrait d'entretien

Le dispositif est similaire dans les grandes lignes au module onusien sur le respect de la diversité, et porte sur l'identification des dimensions et différences culturelles qui peuvent complexifier la communication ; les champs abordés étant les religions, langues, valeurs, et la prise de conscience des enjeux de la rencontre avec des personnes porteuses de ces différences et l'apprentissage de l'interaction avec les communautés locales.

Le Module est proposé sous la forme d'exposés théoriques sur le respect des cultures locales et les barrières linguistiques. Les exposés sont suivis d'exercices, et de partages d'expérience par des personnels ayant déjà pris part à des OP.

*Relation avec les communautés locales*

Lors de la visite à un chef traditionnel local, il est parfois d'usage que l'on enlève ses chaussures. Des interprètes sont intégrés aux missions pour informer en amont sur le contexte local.

Les systèmes sociaux visités sont souvent des systèmes pratiquant peu ou pas la mixité de genre. Le personnel féminin des bataillons déployés est alors chargé d'aller au contact des femmes des communautés locales. En cas de problèmes de compétence ou d'absence de personnels féminins dans le contingent déployé, des profils féminins sont alors identifiés dans la communauté locale et formés pour jouer ce rôle de transmission.

Les dispositifs nationaux de préparation aux OP mettent surtout l'accent sur la connaissance des aspects opérationnels et des principes onusiens.

*Mesurer les compétences acquises par les participants*

Les évaluations partielles post OP, ainsi que les partages d'expérience lors des modules de préparation aux OP font ressortir que les agents se souviennent des leçons reçues avant leur déploiement, même si des statistiques captant l'impact des formations ne sont pas disponibles. Les personnes qui viennent témoigner sont souvent celles qui ont participé à une nouvelle mission. Les évaluations portent sur la formation pré-déploiement dans son ensemble et pas spécifiquement sur le module consacré à la thématique de l'interculturalité.

Le module interculturel est d'une durée de 3h. L'impact de ce module sur un changement comportemental durable reste difficile à déterminer. Il est vrai que, dans les faits, les préjugés restent tenaces (piège de la généralisation).

La question spécifique des abus et exploitation sexuelle (AES), est aussi liée aux rapports asymétriques entre personnels de l'ONU et femmes locales. L'occurrence est parfois liée au fait que certains contingents demeurent longtemps sur le théâtre de déploiement sans rotations, ce qui augmente les risques d'abus. La crainte d'être démasqués ne semble pas dissuasive dans certains cas. En raison de trop longs séjours sur le théâtre de déploiement, des soldats entretiennent des relations avec des jeunes filles, et contractent même des mariages traditionnels pour régulariser la situation aux yeux des communautés locales. Lors

---

65. Entretien Aïcha Pemboura, formatrices les centres régionaux CEOMP. Octobre 2021.

des départs, les concernés conviennent des arrangements financiers pour que leurs compagnes « restent dans l'ombre ».

Les bataillons sont de plus en plus sensibilisés sur cette problématique et sur les enjeux des interactions avec les populations locales, avec une réceptivité élevée.

Les exercices ont pour objectif de faire ressortir des solutions à partir des situations vécues sur le terrain, les cas abordés étant constitués d'échantillons de situations rencontrées par ceux qui ont été déployés plusieurs fois.

#### *Limites des modules de formation*

Les modules sont de manière générale trop génériques, ne permettent pas d'approfondir les spécificités culturelles de certains théâtres de déploiement, et offrent peu d'exemples concrets par pays. L'accent est mis sur les différences culturelles génériques de manière à éviter les conflits de communication, inciter à la tolérance, la communication efficace pour remplir la mission.

Les modules devraient spécifier davantage et contextualiser l'approche pour chaque mission spécifique.

La distance et la déconnection entre les populations locales et certains contingents militaires onusiens dans des zones éloignées est un cas d'école. Ces éléments bien souvent ne parlent pas la langue locale, et les rotations rapides ne leur laissent pas le temps de se familiariser avec l'histoire locale et les facteurs sociopolitiques qui interviennent dans les conflits locaux.

Du fait de cette méconnaissance du contexte, certains contingents n'ont pas été en mesure d'identifier les signes avant-coureurs d'une crise ou d'épisodes de violence extrême contre les communautés locales, afin d'intervenir en temps opportun. L'un de ces incidents les plus marquants à ce propos a été le massacre survenu en 2008 à Kiwanja, en République démocratique du Congo (RDC), lorsque 150 civils avaient été tués dans une localité située à moins d'un km d'une base de l'ONU<sup>66</sup>.

La passivité des casques bleus a suscité de vives critiques. Mais cette crise a été l'occasion d'initier la mise en place d'un mécanisme innovant d'alerte précoce et d'analyse avec le recrutement et le déploiement de 202 assistants de liaison communautaires (ACL) dans 71 emplacements des composantes militaires de l'ONU déployées dans l'est de la RDC. Les ACL facilitent la communication avec les communautés locales, les autorités, renforcent la confiance et facilitent l'accès aux réseaux locaux, permettant ainsi une meilleure compréhension du contexte local. Ce dispositif permet d'intégrer les perceptions et les préoccupations communautés locales dans les efforts de cartographie des conflits, d'alerte précoce et d'analyse des menaces, via l'envoi des rapports quotidiens à la composante Affaires civiles, qui sont compilés puis analysés<sup>67</sup>.

---

66. [L'incapacité de l'ONU à protéger les civils, HRW](#), 11 décembre 2008.

67. Janosch Kullenberg, « [Community Liaison Assistants: a bridge between peacekeepers and local populations](#) », *Forced Migration Review*, octobre 2016

**Encart 3 : Prise en compte de l'interculturalité dans le contexte de la MONUSCO (Mission des Nations Unies pour la stabilisation en RDC) - extrait d'entretien**

L'une des manifestations principales de la dimension interculturelle au sein de la MONUSCO, réside dans la diversité des ressources humaines impliquées. Le personnel présent dans la mission provient de 50 pays contributeurs différents. Bien que la mission soit déployée dans un environnement francophone, l'Anglais reste la langue dans laquelle les ordres sont donnés<sup>68</sup>.

Les contingents originaires d'Asie parlent en Anglais entre eux, certains contingents parlent d'autres langues, telles que le Punjabi et l'Urdu, dans le cas des contingents indiens et pakistanais, et le swahili dans le cas de la Brigade d'intervention composée notamment de troupes tanzaniennes.

Pour faciliter les faits de patrouille, les contingents recourent aux Community Liaison Assistants (CLA – ou ACL en français), afin d'améliorer les capacités de communication avec les communautés locales, lors des patrouilles à pied.

Au niveau stratégique, le Commandant de la Force de la MONUSCO, le Lieutenant General brésilien Marcos De Sá Affonso Da Costa, a pour adjoint le général Benoit Chavanat, de nationalité française. Si le premier est basé à Goma (Est de la RDC) pour être plus près des troupes, le commandant adjoint assure lui la liaison depuis Kinshasa. Le Chef de la Composante Police est le Brigadier général Mody Berethé, originaire du Mali, tandis que son adjoint est sénégalais.

*Dimension de l'interculturalité liée à l'harmonie dans les rapports de travail*

L'organisation et la hiérarchie ont l'obligation de créer les conditions favorables aux relations de travail qualitatives pour l'ensemble du personnel, tandis que chaque membre du personnel est tenu de respecter les valeurs fondamentales de l'ONU (respect de la diversité, lutte contre les préjugés, le racisme, etc...).

*Les relations avec la population locale*

Ces relations sont régies par les lignes directrices relatives à la protection des civils, à la prévention des SAE (abus et exploitations sexuelles). L'ONU édicte une politique de non fraternisation, dans le cadre de laquelle les relations intimes sont proscrites entre personnel onusien et population locale.

*Formation du personnel civil et militaire*

Lors de la phase d'induction, deux jours sont consacrés aux différents aspects culturels et au contexte du pays hôte. L'impact de ces sessions sur le comportement effectif du personnel est difficile à mesurer. En guise d'évaluation, un sondage annuel est effectué auprès du personnel (Staff engagement survey) sur les aspects relatifs à l'harmonie dans les relations de travail. Dans ce contexte impliquant des contingents issus d'horizons culturels différents, des défis liés aux questions de hiérarchie et de valeurs peuvent surgir.

*Suivi des incidents critiques*

---

68. Entretien avec le responsable de la cellule stratégique de la MONUSCO, novembre 2021

Différents mécanismes de prévention et d'investigation sont prévus pour traiter des incidents critiques entre les travailleurs, notamment des incidents touchant aux abus d'autorité. Le système prévoit un mécanisme informel d'ombudsman, un mécanisme de staff counseling (conseil au personnel), décision des tribunaux du système des Nations unies, une assistance psychologique (suivi santé mentale) basée dans le camp est à la disposition du personnel, selon les besoins.

### 3. Conclusion et recommandations

#### Comment définir la notion d'interculturalité appliquée au champ des opérations de paix des Nations unies ?

La terminologie onusienne n'utilise pas la notion d'interculturalité, mais plutôt la thématique du respect de la diversité. On peut suggérer qu'il s'agit ici d'une interculturalité « en creux », qui se place sous le sceau de la philosophie d'impartialité, d'équidistance, qui traverse la doctrine Capstone, et qui induit de s'abstenir de toute action incompatible avec le caractère international des missions.

En d'autres termes, il s'agit d'une **approche pragmatique**, prescriptive de règles de conduite pratique qui facilitent la coexistence et la collaboration, évitent les comportements dysfonctionnels :

- Travailler avec toutes les personnes sans distinction d'origines, « race », genre, religion, etc...
- Ne pas discriminer

#### Quels sont les enjeux spécifiques dans ce domaine ?

L'hypothèse sous-jacente à la notion d'interculturalité est que la « différence » et la « diversité culturelle », bien que positives, restent potentiellement génératrices de distorsions de communication et de conflits, la « compréhension interculturelle » est par conséquent nécessaire pour atténuer cette prédisposition.

Par son environnement caractérisé par la présence de personnels issus de différentes cultures, de composantes disposant de cultures institutionnelles spécifiques (militaire, policier et acteurs de la société civile), de pays hôtes et populations locales porteurs de normes et traditions culturelles, dont le répertoire diffère de ceux des intervenants internationaux, le risque de malentendus et de conflits de nature culturelle est immanquable.

L'interculturalité a donc trait à l'amélioration des compétences pour faciliter la compréhension et l'interaction entre individus de différentes cultures.

Sur le plan opérationnel et sur le terrain, **l'interculturalité participe au renforcement de l'intelligence stratégique sur le contexte.**

Reste à définir plus précisément les compétences à développer pour ce faire, et de quelle manière les évaluer.

#### Comment l'interculturalité est prise en compte sur les plans doctrinal et opérationnel dans les opérations de paix de l'ONU ?

Les documents de doctrine et les référentiels opérationnels onusiens renvoient aux mêmes notions de sensibilisation culturelle, de respect de la diversité et de tolérance. Le système onusien repose sur la même approche pragmatique prescriptive de comportements (code de conduite du casque bleu, non fraternisation, etc...).

Cependant, la démarche de **sensibilisation** mise en œuvre dans le cadre du processus de préparation au déploiement dans les opérations de paix, fait l'objet de quelques réserves.

Nombre d'auteurs soulignent en effet que la simple sensibilisation et la collecte d'informations sur le contexte historique, culturel et religieux d'une région ne sont pas suffisantes pour transformer les attitudes des soldats de la paix, au regard de certains enjeux récurrents (l'interaction positive avec les communautés locales, le respect des cultures locales, la préservation du soutien des acteurs locaux au mandat de la missions, etc...).

**L'interculturalité** « en creux », **pragmatique**, abordée sous l'angle du respect de la diversité pose cependant un défi sur le plan méthodologique, en termes de définition des objectifs de la sensibilisation et de l'évaluation des acquis de cette dernière.

D'une manière générale, la traduction des acquis de la sensibilisation en comportements ainsi que la **perception des attitudes des casques bleus par les populations** locales ne font pas l'objet d'une mesure systématique.

L'évaluation des besoins pour la formation au maintien de la paix, menée en 2012-2013 par le Département des Opérations de Paix (DOP, anciennement DPKO), avait permis d'identifier la compréhension du contexte local, y compris l'histoire, les coutumes et la culture, parmi les besoins de formation prioritaires exprimés par un échantillon de personnels sondés, toutes composantes confondues<sup>69</sup>.

**Si l'interculturalité participe au renforcement de l'intelligence stratégique** pour la compréhension du contexte et des enjeux sur le terrain, la collecte des données quantitatives reste parcellaire<sup>70</sup>, particulièrement vis-à-vis de celles relatives aux perceptions des populations locales<sup>71</sup>.

## Recommandations

- L'une des réflexions que l'on peut avancer à ce niveau est celle de l'inscription du développement de la « compétence interculturelle » comme objectif majeur de la préparation aux opérations de paix, au-delà de la seule sensibilisation.
- Il s'agit d'initier une démarche de formation orientée vers la construction de compétences évaluables, ce qui permet aussi de résoudre l'écueil méthodologique relatif à la mesure du transfert des acquis des formations préalables au déploiement, et de leur traduction dans les comportements.
- L'inscription du concept de « compétence interculturelle » dans les curricula des centres nationaux et régionaux de formation (aux côtés des composantes thématiques tels que les droits humains,

---

69. UN Integrated Training Service, "Training: A Strategic Investment in UN Peacekeeping."

70. Enquête sur la trajectoire des membres de la Garde nationale dans l'opération de paix de l'ONU à Timor Leste, Enquête sur le parcours d'un échantillon d'officiers

71. Alison Milofsky et alii, « [Formation à la gestion de Conflits pour les Soldats de la Paix : Évaluation et Recommandations](#) », Rapport spécial de l'*USIP* (United States Institute of Peace), août 2017.

droits humanitaire international et genre), permettrait de penser le développement de modules de formation continue sur la « compétence interculturelle ».

- Cela permettrait également d'assurer une continuité entre les processus de préparation nationaux et onusien sur la problématique interculturelle (rompre la dichotomie implicite entre les compétences techniques et les compétences non-techniques de type « *soft skills* »).
- Baliser l'évolution de la « compétence interculturelle » chez les soldats, policiers, officiers, selon une stratégie de parcours professionnel planifié dans les OP.
- Adopter la démarche du Human Terrain System et ses méthodes de travail, pour renforcer la stratégie d'intelligence culturelle - notamment l'analyse du terrain humain, les cartographies sociales et la constitution de bases de données socioculturelles numériques-, qui assure une mise à jour régulière et une transmission de la mémoire des parcours interculturels dans la durée.
- Recourir aux technologies et outils d'apprentissage mobile tels que les i-pads ou d'autres appareils portables pour accélérer la diffusion des connaissances ou l'accès au contenu d'apprentissage à des fins de révision ou au besoin sur le terrain.
- En ce qui concerne les champs de tensions et malentendus interculturels récurrents identifiés :
  - ✓ La barrière linguistique : la mise à disposition d'un lexique simplifié et l'apprentissage des langues locales peut être la première mesure pour faciliter les échanges.
  - ✓ La faible compréhension des objectifs de la mission par les populations locales : renforcer le rôle des assistants communautaires de liaison (ACL) pour permettre aux soldats de la paix d'interagir davantage et plus efficacement avec les populations locales notamment pour les besoins de l'alerte précoce. Une démarche quantitative devrait être greffée sur la mission des ACL afin de mieux documenter les incidents critiques touchant à l'interaction entre le personnel des missions et les populations locales.

## Les auteurs



**Michel Luntumbue** est licencié en Sciences politiques et Relations Internationales et chargé de recherche au GRIP. Ses travaux portent sur l'amélioration de la sécurité humaine, la prévention des conflits, le renforcement de l'État de droit dans les pays d'Afrique centrale et occidentale, mais aussi sur le rôle des institutions régionales africaines, et l'architecture africaine de paix et sécurité (APSA).

*Michel Luntumbue a assuré, de 2013 à 2016, la coordination scientifique de l'Observatoire pluriannuel des enjeux sociopolitiques et sécuritaires en Afrique équatoriale et dans les îles du golfe de Guinée (le lien est externe) financé par la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS, France). Depuis 2017, il assure la coordination scientifique de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix.*

Titulaire d'un master en justice pénale internationale, **Charlotte Dieu** est assistante de recherche au GRIP. Elle porte un intérêt particulier aux questions relatives à la paix, au DIH et à la protection des civils.

