



# Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN



**FRONTLINE**  
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON  
HUMANITARIAN NEGOTIATION



# Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN



**Publié par  
le Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN)**

Copyright © 2020 Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN) et Claude Bruderlein

Traduit de la version originale anglaise.  
Version française 1.0 – Juin 2020

Ce manuel peut être reproduit en partie ou en totalité avec l'autorisation des détenteurs des droits d'auteur, sous réserve de la mention appropriée de la source.

**Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN)**



Domaine “La Pastorale”  
106 Route de Ferney  
1202 Genève, Suisse  
<http://www.frontline-negotiations.org>

Le contenu présenté dans le *Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN* est tiré d'une analyse empirique des usages et outils de la négociation humanitaire. Cette analyse, menée par le Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN), s'est fondée sur une série d'entretiens et d'échanges informels, personnels et confidentiels avec des praticiens sur le terrain. Les exemples de pratiques de négociation exposés dans le *Manuel du CCHN* ont été décontextualisés et regroupés afin d'illustrer les enseignements tirés. Les opinions et recommandations que contient le *Manuel du CCHN* sont uniquement présentées à titre d'information. Elles n'ont pas été reconnues ou approuvées par les partenaires stratégiques ou donateurs du CCHN. Tout en promouvant le rôle du genre dans la négociation humanitaire, le *Manuel pratique du CCHN* utilise une forme simplifiée du genre masculin pluriel pour identifier tant les praticiens que les praticiennes de la négociation humanitaire.

*« Au-delà du bien et du mal existe un espace.*

*C'est là que je te rencontrerai »*

**Jalāl ad-Dīn Muhammad Rūmī**

Poète persan, soufi mystique (1207-1273 apr. J.-C.)

## Préface

C'est un honneur et un privilège de pouvoir présenter la version française du *Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN*. Le *Manuel pratique du CCHN* s'appuie sur l'expérience et les perspectives collectives de plusieurs centaines de praticiens humanitaires engagés dans des zones de conflit les plus difficiles. Il contient un ensemble de méthodes et d'outils concrets pour planifier et préparer les processus de négociation visant à aider et protéger les populations touchées par les conflits armés et d'autres formes de violence.

À l'aide d'une série d'entretiens approfondis et d'échanges professionnels informels avec des praticiens de l'humanitaire du monde entier, le CCHN a acquis une compréhension substantielle des pratiques de négociation humanitaire sur les lignes de front. Le modèle de négociation présenté dans le *Manuel du CCHN* a pour but d'aider les professionnels de l'humanitaire et leur équipe à planifier et examiner les processus de négociation de manière systématique et critique. En partageant leurs réflexions sur les engagements actuels, les négociateurs humanitaires pourront évaluer et comparer leurs options, développer de nouvelles compétences et s'inspirer de leur expérience mutuelle afin de faire face aux défis et dilemmes récurrents de la négociation sur le terrain. Dans cette première version française du *Manuel*, les lecteurs et lectrices noteront l'implication croissante des membres de la communauté de pratique du CCHN dans l'élaboration et l'articulation des méthodes et outils du CCHN. Alors que les versions précédentes s'inspiraient largement des entretiens confidentiels menés par le CCHN au cours des premières années de sa mission, cette nouvelle version est façonnée par l'intérêt croissant des membres de la communauté du CCHN à contribuer à la réflexion sur les pratiques actuelles et à soutenir leurs collègues sur le terrain, garantissant la pertinence et l'accessibilité du contenu à de nombreux types d'opérateurs

humanitaires œuvrant avec des ONG locales ou des agences internationales. Le *Manuel du CCHN* s'ajoute donc à un ensemble d'ouvrages techniques et pratiques destinés aux négociateurs et négociatrices, ainsi qu'à la plateforme numérique *CCHN Connect* qui facilite et alimente les discussions entre praticiens sur les moyens concrets de renforcer les processus de négociation humanitaire dans différents contextes.

Bien que le *Manuel du CCHN* présente les pratiques de négociation selon un modèle linéaire, il ne vise pas à fournir une stratégie universelle. Chaque négociation est unique en termes d'environnement, de culture, de relations ainsi que du caractère des personnes impliquées. Le mandat et les règlements internes des organisations humanitaires peuvent également différer en matière d'objectifs et de limites des processus de négociation. Enfin, le succès d'une négociation dépend largement des compétences et sensibilités de chaque négociateur ou négociatrice. Cela comprend sa capacité à établir la confiance nécessaire avec ses contreparties dans des environnements souvent complexes et exigeants. La sûreté et la sécurité des opérations humanitaires dépendent de leur capacité individuelle à adapter leurs objectifs à la situation opérationnelle et politique, tout en répondant aux exigences et attentes des populations et des communautés touchées.

Le *Manuel du CCHN* a été rendu possible grâce à la participation active et au soutien continu des partenaires stratégiques du CCHN, à savoir le CICR, le PAM, MSF, le HCR et HD. Il a grandement profité des réflexions de chercheurs universitaires et de spécialistes en négociation, tels que le professeur Alain Lempereur de l'Université de Brandeis, Laurent Combalbert et Marwan Mery d'ADN Group, ainsi que les membres de l'équipe du Programme de formation avancée en action humanitaire de l'Université Harvard (ATHA), notamment Emmanuel Tronc, Rob Grace et Anaïde Nahikian. Gale Halpern a apporté une aide et des conseils précieux lors de

la rédaction de la version anglaise de ce *Manuel*. Le CCHN a également bénéficié du généreux soutien de ses donateurs, dont le département fédéral suisse des Affaires étrangères, le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères, le ministère suédois des Affaires étrangères, le ministère danois des Affaires étrangères et le ministère luxembourgeois des Affaires étrangères et européennes. Je remercie tout particulièrement tous les praticiens et praticiennes de l'humanitaire, aux niveaux national et international, d'avoir partagé leurs expériences de négociation au cours de ces dernières années. Enfin, je tiens à souligner la contribution des spécialistes de la négociation du CCHN, Naima Weibel, Will Harper, Karim Hafez, Toufik Naili et Joëlle Germanier. Leur travail constant et consciencieux d'élaboration d'outils et de méthodes de négociation fondés sur les pratiques actuelles sur le terrain est en effet inestimable. Ces efforts se poursuivront au cours des prochaines années, en perfectionnant le *Manuel du CCHN* tout en ouvrant la voie à de nouveaux espaces d'échanges entre les praticiens et praticiennes sur le terrain.

**Claude Bruderlein**, directeur du Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN)

## Table des matières

### Introduction

<b>Introduction</b> .....	17
Introduction au Manuel pratique du CCHN .....	19
Les origines du Manuel pratique du CCHN .....	23
Le rôle de la communauté du CCHN .....	26
La planification du processus de négociation .....	29
Guide rapide sur l'utilisation du Manuel pratique du CCHN ...	32

### 1 | Le négociateur sur le terrain

<b>Rôle et tâches du négociateur sur le terrain</b> .....	41
<b>Introduction</b> .....	42
<b>Module A :</b> Analyse du contexte .....	46
– Outil 1 : Rassembler des informations de qualité sur le contexte .....	48
– Outil 2 : Définir les zones d'accord .....	64
<b>Module B :</b> Développer un plan tactique .....	85
– Outil 3 : Renforcer la légitimité et établir un climat de confiance .....	90
– Outil 4 : Déterminer la typologie de la négociation humanitaire .....	106
– Outil 5 : Établir le parcours d'une négociation normative ...	137
<b>Module C :</b> Engager dans une transaction .....	152
– Outil 6 : Instaurer un environnement propice à la transaction .....	156
– Outil 7 : Clarifier les conditions de la transaction .....	168
– Outil 8 : Aborder les facteurs humains de la transaction ....	178

### 2 | L'équipe de soutien du négociateur

<b>Rôle et tâches de l'équipe de soutien du négociateur</b> ...	193
<b>Introduction</b> .....	194
<b>Module A :</b> Analyser la position des parties .....	198
– Outil 9 : Analyser la position de la contrepartie .....	199
<b>Module B :</b> Priorités et objectifs .....	218
– Outil 10 : Identification de vos propres priorités et objectifs .....	220
– Outil 11 : Explorer l'espace commun partagé .....	230
<b>Module C :</b> Cartographie du réseau .....	250
– Outil 12 : Cartographie et mise à profit du réseau d'influence des intervenants .....	252
<b>Module D :</b> Élaboration des scénarios et identification des seuils .....	277
– Outil 13 : Identifier le bénéfice commun de la négociation ...	278
– Outil 14 : Évaluer les coûts/bénéfices des différentes options ...	288

### 3 | Le mandant du négociateur

<b>Rôle et tâches du mandant du négociateur</b> .....	313
<b>Introduction</b> .....	314
<b>Module A :</b> Prise en compte des objectifs stratégiques et de la mission de l'organisation .....	319
– Outil 15 : Élaboration du mandat .....	319
– Outil 16 : Communication externe entourant le processus de négociation .....	332
<b>Module B :</b> Prise en compte des politiques institutionnelles et des limites .....	340
– Outil 17 : Identification des limites .....	342

## 4 | Annexe

<b>Annexe</b> .....	379
Les compétences des négociateurs humanitaires .....	380
Présentation du guide sur la négociation humanitaire du CCHN .....	384

# Introduction au Manuel pratique du CCHN



**L**e *Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN* fournit une méthode complète pour mener une négociation humanitaire de façon structurée et personnalisée. Il propose un parcours par étapes pour planifier et mettre en œuvre des processus de négociation. La méthode s'appuie sur un ensemble d'outils pratiques conçus pour :

- Analyser des environnements de négociation complexes ;
- Évaluer la position, les intérêts et les motivations de toutes les parties concernées ;
- Créer des réseaux et tirer profit de l'influence ;
- Définir les conditions du mandat d'une négociation et clarifier les objectifs de la négociation ;
- Identifier les objectifs spécifiques de la négociation et élaborer des scénarios ;
- Fixer des limites à ces négociations ;
- Engager des transactions de manière efficace afin d'en assurer leurs mises en œuvre.

## Introduction au *Manuel pratique du CCHN*

Ces outils sont décrits plus en détail dans un Guide du  *négociateur et de la négociatrice* et sur une *plateforme numérique « CCHN Connect »* alliant les connaissances fondamentales de la négociation humanitaire aux actuelles pratiques de négociation rencontrées lors d'opérations sur le terrain. L'objectif du *Manuel du CCHN* est de faciliter le partage des expériences sur le terrain et les réflexions sur les pratiques de négociation humanitaire parmi les membres de la communauté de pratique du CCHN.

En proposant un modèle empirique simple, le but du *Manuel du CCHN* et de ses outils connexes est de s'intégrer pleinement dans les conversations professionnelles des praticiens humanitaires engagés dans des processus de négociation avec des autorités civiles, des forces militaires, des groupes armés non étatiques, des communautés touchées et d'autres agences et ONG, pour le déploiement de programmes d'assistance et de protection.

### Définir la négociation humanitaire

La négociation humanitaire se définit par un ensemble d'interactions entre les organisations humanitaires et les parties à un conflit armé, ainsi que d'autres acteurs déterminants, visant à établir et maintenir la présence de ces organisations dans des zones de conflit, à garantir l'accès aux groupes vulnérables et à faciliter les activités d'assistance et de protection en faveur des populations les plus touchées. Les négociations peuvent impliquer à la fois des acteurs étatiques et non étatiques. Elles comportent une dimension relationnelle axée sur le développement de la confiance avec les contreparties dans le temps et une dimension transactionnelle visant à déterminer et à convenir des conditions et des aspects logistiques spécifiques des opérations humanitaires.

Le *Manuel pratique du CCHN* doit servir de lecture complémentaire à la documentation existante sur les principes et l'action humanitaires. Il suppose une connaissance de base des valeurs humanitaires et des normes professionnelles, ainsi qu'un certain niveau de compétence dans la gestion de programmes humanitaires. Il sera particulièrement utile aux praticien-ne-s

bénéficiant déjà de quelques années d'expérience opérationnelle dans des zones de conflit. Le *Manuel pratique du CCHN* n'a pas vocation à définir ou à promouvoir des objectifs spécifiques de négociation humanitaire. Il présente des outils systématiques afin d'améliorer les pratiques de négociation, tirés de l'expérience et du savoir d'une communauté de pratique grandissante.

### Favoriser le partage d'expériences et de perspectives sur la négociation sur les lignes de front

Les négociateurs humanitaires sont connus pour mener des processus de négociation personnels, confidentiels et fortement liés au contexte, dans certaines des zones les plus isolées et difficiles. Bien qu'intégrés aux opérations humanitaires à l'échelle mondiale, la plupart des négociateurs sur le terrain ont tendance à s'isoler les uns des autres et ne bénéficient que d'un accès limité aux informations et discussions sur les pratiques de la négociation en lien avec leur situation ou d'autres contextes. Ces dernières années, les négociateurs humanitaires ont identifié des similarités croissantes dans leurs pratiques et dans les défis auxquels ils sont confrontés. L'interdépendance grandissante des acteurs humanitaires sur le terrain suppose un besoin considérable en partage d'expérience et en apprentissage entre pair-e-s afin d'améliorer les résultats humanitaires des négociations sur le terrain.

### Engager une réflexion critique sur les dilemmes courants de la négociation humanitaire

Le rôle que les négociateurs jouent dans l'action humanitaire reste paradoxal. D'un côté, les organisations humanitaires n'ont qu'une marge de manœuvre très réduite pour négocier au vu des principes humanitaires non négociables – humanité, impartialité, neutralité et indépendance, dans lesquels leur action est ancrée. De l'autre, les opérations sur le terrain dépendent de la capacité des professionnels de l'humanitaire à établir et maintenir l'accès aux populations touchées en prenant les dispositions appropriées pour répondre aux attentes des contreparties, tout en garantissant la sécurité du personnel et en collaborant avec les acteurs locaux. Par conséquent, les acteurs humanitaires se trouvent confrontés à la fois à la nécessité de respecter les normes et principes humanitaires et à leur responsabilité de parvenir à un juste équilibre des intérêts avec leurs contreparties afin de remplir leur mission et d'avoir un impact.

Nombreux sont ceux qui connaissent déjà les outils du CCHN, car ses méthodes sont pour la plupart tirées de pratiques sur le terrain. Le contenu des premières versions du *Manuel* a été initialement tiré d'entretiens avec plus de 120 praticiens et praticiennes qui ont partagé leurs expériences et les enseignements tirés au cours de ces dernières décennies. La présente version a bénéficié des contributions de plus de 1 000 praticiens expérimentés qui

ont participé aux programmes d'échanges entre pairs organisés par le CCHN et ses partenaires. La négociation humanitaire va au-delà d'une simple technique que l'on peut apprendre dans les livres ou lors d'ateliers de formation. Elle dépasse également la compétence personnelle ou l'intuition tirée des expériences individuelles de collègues isolés. En facilitant la transmission d'expériences dans le temps et à différents endroits, le CCHN met en avant sa conviction que

les pratiques les plus efficaces en matière de négociation humanitaire devraient être le fruit d'un effort commun entre des centaines de négociateurs et négociatrices de terrain actifs dans différents contextes et agences. Grâce au partage de pratiques de négociation et de réflexions entre pairs, impliquant la comparaison des tactiques, l'analyse des jugements et l'examen des erreurs, le CCHN espère renforcer le savoir collectif de cette communauté professionnelle émergente.

Les professionnels de l'humanitaire sont invités à participer à ces discussions dans le cadre d'ateliers entre pairs du CCHN adaptés au contexte et à l'échelle régionale, ainsi que d'autres activités d'échanges pour les praticiens sur le terrain au sein des organisations.<sup>1</sup>

Le CCHN encourage les organisations humanitaires à mettre en place un environnement favorable au partage d'expériences en négociation et à l'apprentissage entre pairs. Plus la communauté de pratique sera vaste, plus ses membres verront leur expérience en négociation renforcée et leurs réflexions approfondies. Alors que le CCHN continue d'élargir son cercle de participants au travers de ses activités entre pairs, le contenu empirique du *Manuel pratique du CCHN* et de ses plateformes numériques connexes contribueront à améliorer la capacité des organisations humanitaires à accéder aux populations dans le besoin dans des environnements de plus en plus complexes.

1. Pour plus d'informations sur le calendrier des activités du CCHN, rendez-vous sur : <http://frontline-negotiations.org>.

## Les origines du *Manuel pratique du CCHN*

Paradoxalement, le renforcement des capacités en négociation des organisations humanitaires n'a suscité jusqu'à maintenant que peu d'attention. Alors que la demande pour de telles compétences et méthodes est en constante augmentation, il n'existe que peu de programmes de formation destinés à la négociation humanitaire au sein des agences opérant sur le terrain. Les organisations humanitaires ont souvent été réticentes à discuter de leurs pratiques de négociation, étant donné le caractère personnel, contextuel et confidentiel des relations avec les contreparties. Pour beaucoup, la négociation avec des parties aux conflits armés a été, et est encore souvent perçue comme faisant partie d'un jeu politique entre les États et autres puissants acteurs prenant place en dehors de l'espace humanitaire et loin des principes humanitaires reconnus. Les praticiens sur le terrain reconnaîtront que la négociation est devenue un aspect important de leurs activités, mais demeureront réticents à discuter de leur expérience sans un vocabulaire et un cadre humanitaire appropriés. Les quelques exemples de documenta-

tions sur la négociation humanitaire au XX<sup>e</sup> siècle ne comportent souvent que des anecdotes magnifiées d'engagements avec peu ou pas de réflexions critiques sur les dilemmes tactiques de ces interventions et leur environnement politique. Au risque de minimiser les contributions des principaux négociateurs et le rôle des organisations humanitaires sur le terrain, peu d'efforts ont été fournis au cours des dernières décennies pour récolter des données concrètes sur les pratiques de négociation et systématiser les outils et méthodes de négociation humanitaire.

Ce n'est que depuis la fin des années 1990 que les réflexions sur la négociation humanitaire, la médiation et la diplomatie ont ouvert la voie à de nouveaux domaines d'investigation politique. La hausse des observations faites en matière d'engagements sur le terrain suit le nombre croissant d'acteurs de l'humanitaire intégrant ce domaine d'activités depuis la fin de la guerre froide. Cette intensification est aussi le fruit d'une fusion de plus en plus grande des objectifs opérationnels, allant de l'action humanitaire traditionnelle

de préservation de la vie et de la dignité à des activités axées sur le développement, la gestion de conflit et la médiation. Les premières directives professionnelles en matière de négociations humanitaires ont été publiées au début des années 2000 par le Centre pour le dialogue humanitaire, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et Conflict Dynamics International (voir encadré ci-contre). Dans le cadre de sa stratégie institutionnelle appelant à davantage de réflexions fondées sur des données factuelles à l'égard de ses pratiques opérationnelles, le CICR a réalisé une première évaluation de ses pratiques de négociation en 2013. Il s'agissait du programme *Humanitarian Negotiation Exchange* (HNx), qui visait à encourager une communauté de pratique parmi les négociateurs du CICR. Cette initiative a incité d'autres organisations à procéder à de telles évaluations.

C'est dans ce contexte que les cinq membres du *Partenariat stratégique de la négociation humanitaire* (CICR, PAM, HCR, MSF et HD) ont décidé de mettre

sur pied fin 2016 le Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN), inspiré d'une plateforme interne du CICR encourageant l'échange informel d'expériences de négociation entre les praticiens sur le terrain. Selon le point de vue des *Partenaires stratégiques*, la plupart des connaissances et l'expérience requise pour relever efficacement les défis de la négociation humanitaire se retrouvent déjà au sein des professionnels sur le terrain. La meilleure manière de renforcer la capacité des agences à négocier dans ces contextes difficiles est de faciliter la saisie, l'analyse et le partage de ces expériences de négociation dans tous les contextes. La mission du CCHN se concentre spécifiquement sur la mise en place d'espaces sûrs destinés aux négociateurs humanitaires pour faciliter et soutenir le partage de leurs pratiques et favoriser une réflexion collective sur les stratégies et les tactiques de négociation dans des environnements complexes. Ces échanges enrichissent ainsi l'élaboration du *Manuel pratique du CCHN*, adapté aux besoins et aux exigences des praticiens sur le terrain.

## Formation et orientation stratégique en matière de négociation humanitaire

À partir de la fin des années 1990, des centres de recherches politiques ont investi dans la création de premiers guides et outils de la négociation humanitaire. Deborah Mancini-Griffoli et André Picot ont rédigé le premier *Manuel de la négociation humanitaire* en 2004, publié par le Centre pour le dialogue humanitaire (HD), mettant en lumière la nécessité de planifier et de préparer le processus de négociation humanitaire. En 2006, sous les auspices du OCHA, Gerard McHugh et Manuel Bessler ont créé un *Manuel à l'usage des praticiens de la négociation humanitaire avec les groupes armés*, élaborant des orientations stratégiques pour faire face aux dilemmes des *négociations dans le respect des principes*, révisé par la suite en 2011 par le Conflict Dynamics International (CDI) et le Département fédéral suisse des Affaires étrangères. Plus récemment, des programmes de formation ont été mis en place par la plateforme humanitaire de l'Université Harvard, le CDI, l'Institut néerlandais des relations internationales de Clingendael, le Centre d'enseignement et de recherche en action humanitaire de Genève (CERAH), la Croix-Rouge danoise, ainsi que le Norwegian Refugee Council, entre autres, présentant des connaissances fondamentales, des outils et des compétences en matière de négociation humanitaire et de médiation communautaire. Les ateliers entre pairs du CCHN complètent ces efforts en ouvrant ainsi un espace sûr pour échanger sur les expériences de négociation humanitaire et réfléchir aux défis et dilemmes de la négociation sur les lignes de front. Ces ateliers sont offerts en ligne depuis mars 2020 en réponse apportée à la pandémie du COVID-19.

## Le rôle de la communauté du CCHN

Depuis le lancement des activités du CCHN en 2016, ce processus de réflexion a réuni plusieurs centaines de professionnels de l'humanitaire provenant de diverses agences et organisations locales couvrant des opérations sur le terrain. En octobre 2019, près d'un millier de praticiens et praticiennes sur le terrain ont participé aux activités entre

pairs du CCHN. Ces activités se fondent sur les actions volontaires des participants à entreprendre des échanges informels sur les expériences personnelles de négociation, devenant ainsi un élément central pour l'entraide et l'apprentissage d'approches communes en matière de négociations complexes.

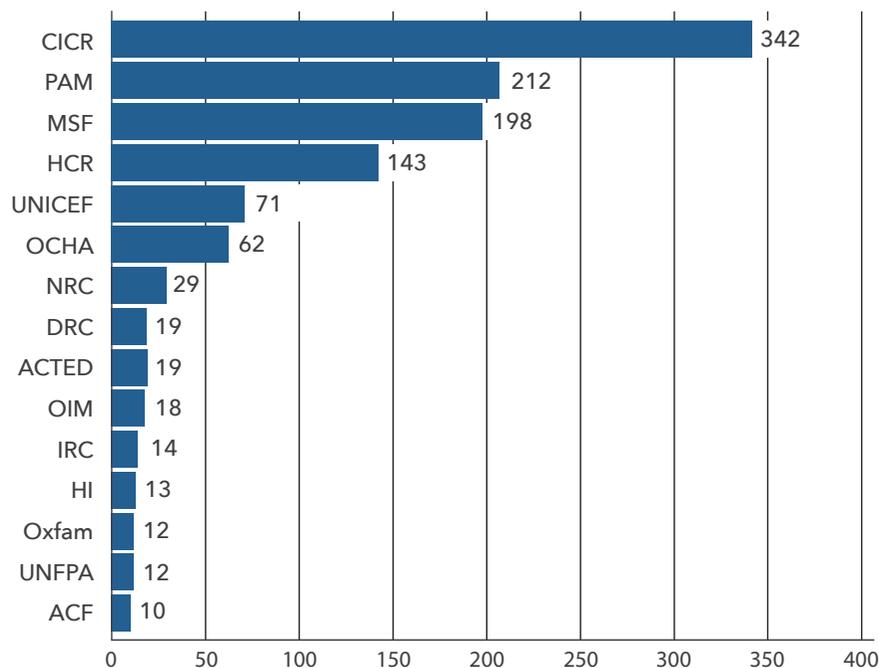


Figure 1 : Répartition des participant-e-s aux ateliers entre pair-e-s du CCHN par agences (15 plus importantes), en juin 2020.

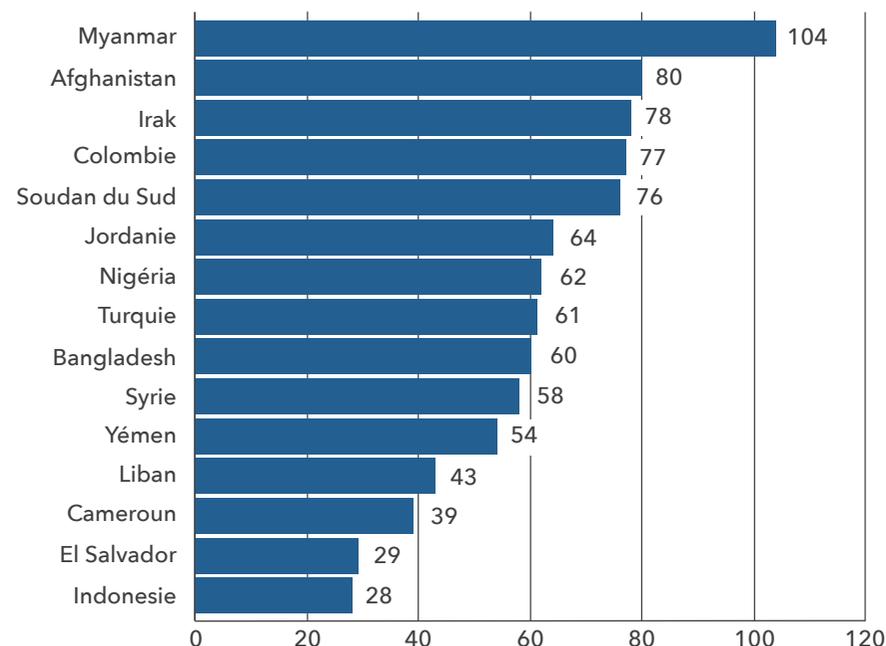


Figure 2 : Répartition des participants aux ateliers entre pair-e-s du CCHN par pays d'opérations (15 premiers), en juin 2020.

En tant que membres de la communauté du CCHN, les praticiens sur le terrain peuvent en outre participer à des sessions spécialisées sur des thèmes choisis par les participants aux ateliers de pairs. Ces sessions peuvent ensuite mener à la création de « cercles de pairs » organisés par le CCHN et composés de 10 à 15 membres qui se rencontrent régulièrement pour partager des informations et analyser les stratégies des processus de négociation en cours. Des recherches menées sur le terrain par le CCHN et ses partenaires universitaires concernant certains

défis et dilemmes des négociations humanitaires apportent davantage d'informations pour les sessions spécialisées et les cercles de pairs, conformément aux demandes des membres de la communauté du CCHN. Enfin, les participants aux activités entre pairs peuvent choisir de devenir des *animateurs et animatrices du CCHN* en suivant une formation spécialisée, organisée par le CCHN. Les *animateurs et les animatrices du CCHN* guident leurs pairs, gèrent les échanges et orientent l'élaboration des outils et méthodes du CCHN. Au fur et à mesure que la communauté

évolue, le CCHN pourra identifier et évaluer les nouveaux défis et dilemmes de la négociation humanitaire et déterminer les mesures à prendre pour y remédier.

Dans cette première phase, les membres de la communauté du CCHN ont entamé des discussions pour définir les compétences fondamentales des négociateurs humanitaires sur le terrain, en termes de connaissances, de comportements et de compétences qui sous-tendent les capacités nécessaires pour mener une négociation humanitaire. Cette « grille de compétences » est conçue pour aider les membres de la communauté du CCHN et

leurs agences à concentrer leur attention sur les éléments clés dans lesquels investir, lorsqu'ils envisagent de renforcer les capacités de négociation dans les opérations humanitaires (voir ANNEXE). Ces discussions ont également permis de sensibiliser davantage les membres de la communauté à leur engagement envers leurs collègues sur le terrain. Elles ont suscité un sentiment de diligence raisonnable auprès des agences et autres intervenants, face au développement de ce domaine professionnel crucial.

## Le processus de planification d'une négociation

Le *Manuel pratique du CCHN* repose sur le postulat que la mise en place d'un cadre d'analyse et d'un vocabulaire communs sont nécessaires pour pouvoir comparer efficacement les expériences de négociation à travers le temps, les contextes et selon les situations. Si les expériences de négociation sont intrinsèquement personnelles par nature, elles présentent également des dilemmes et défis récurrents au sein et au travers des contextes dont on peut tirer des enseignements et élaborer des outils et méthodes plus efficaces. Ces caractéristiques communes favorisent également la création d'un espace professionnel partagé visant à faciliter les échanges d'expériences, les réflexions professionnelles et planifier le processus de négociation.

L'analyse empirique des pratiques de négociation humanitaire a été guidée par les premières réflexions de 24 négociateurs du CICR à Naivasha

au Kenya, en novembre 2014. Cette première rencontre, organisée par la plateforme d'échange humanitaire du CICR – espace précurseur du CCHN – a établi un modèle d'analyse et de planification de négociation humanitaire d'après l'expérience de négociation des participants du CICR. La première *grille de Naivasha* a été présentée par les chercheurs du CICR comme un outil de planification de négociation humanitaire lors de la première réunion annuelle des négociateurs humanitaires organisée à Genève en octobre 2016.<sup>1</sup> Le CCHN a, à son tour, approfondi et adapté la *grille de Naivasha* dans le cadre d'un environnement multi-agence dans les années qui ont suivi. Cette grille est devenue à la fois un outil d'analyse pour observer et évaluer les processus de négociation sur le terrain à travers les agences et les contextes, et un plan pour planifier les tâches, les rôles et les responsabilités successives entre le négociateur sur

1. Voir le *Rapport de la première réunion annuelle des négociateurs humanitaires*, Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN), Genève, octobre 2016, p. 23.

le terrain, son équipe de soutien et le mandant chargé d'encadrer l'opération de négociation selon le mandat donné (voir figure 1).

La *grille de Naivasha* confirme le rôle primordial du **négociateur sur le terrain** lors du processus de

négociation défini par le **parcours identifiés en vert**. Ce rôle est soutenu de manière intermittente le long du **parcours en jaune** par l'**équipe de négociation** dont fait partie le négociateur, engendrant un dialogue important entre les négociateurs sur le

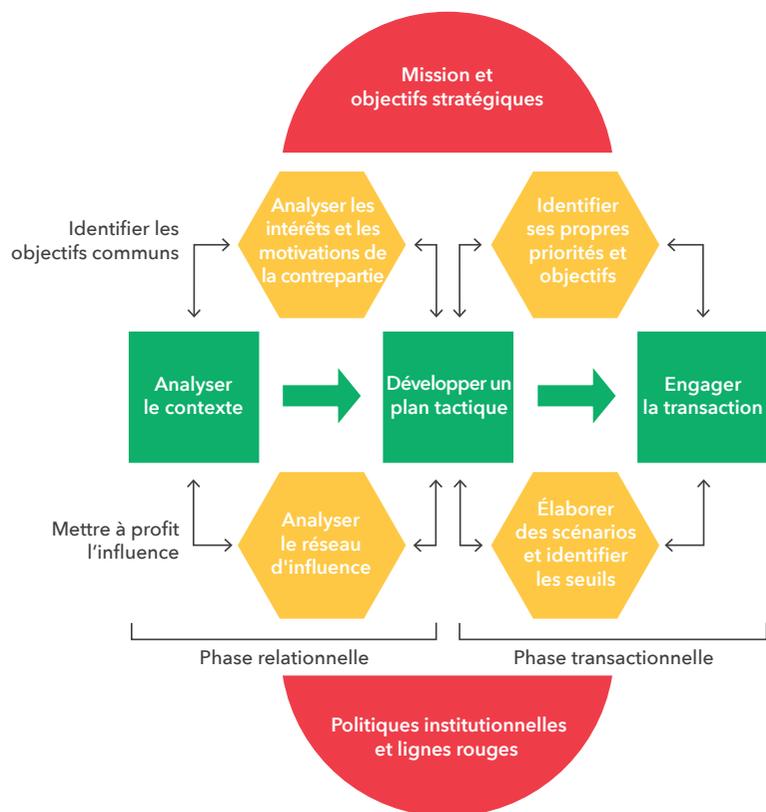


Figure 3 : Grille de Naivasha : planification d'un processus de négociation

terrain et leurs collègues, afin de définir des options tactiques axées sur les intérêts et les motivations des contreparties, les objectifs spécifiques de la négociation, l'élaboration des scénarios et la cartographie des réseaux d'influence. L'ensemble du processus de négociation est encadré par le **mandant**, le long du **parcours en rouge**, selon des limites et des objectifs stratégiques fondés sur des politiques institutionnelles. Ces politiques et objectifs sont assignés au négociateur par le mandant, généralement par l'intermédiaire des supérieurs hiérarchiques au sein de l'organisation.

Bien que la *grille de Naivasha* offre un ensemble de parcours cohérents tirés de la pratique récente, elle se concentre principalement sur les étapes d'un processus de négociation. De nombreux aspects importants des opérations humanitaires qui entourent et éclairent le processus de négociation, dont l'évaluation des besoins, l'élaboration de programmes, les délibérations en interne et la négociation avec le mandant, ont été omis de la *grille*. La mise en œuvre ou l'opérationnalisation de l'accord final ne fait pas non plus partie de la *grille de Naivasha*. Bien que ces aspects soient au cœur des programmes et de l'action humanitaires, ils ne sont pas considérés comme des éléments clés de la pratique du négociateur sur lequel se concentre le *Manuel pratique du CCHN*.

# Guide rapide sur l'utilisation du Manuel pratique du CCHN

Le *Manuel pratique du CCHN* présente la négociation humanitaire comme un processus de planification et de délibération linéaire. Il fournit des outils et des éléments de réflexion spécifiques à chaque étape du processus, ainsi qu'un modèle de répartition des rôles et des responsabilités. Il est important de mentionner que ces étapes et ces rôles ne doivent pas être considérés de manière isolée. Un manager ou un opérateur sur le terrain peut être impliqué de différentes manières dans des processus de négociation dans un même contexte, où il peut prendre alternativement le rôle du mandant, d'un membre de l'équipe ou du négociateur sur le terrain, en fonction de l'objet spécifique de la négociation et du niveau de la contrepartie. La *grille de Naivasha* encourage les interactions entre ces rôles, sachant que leur répartition effective peut évoluer d'un engagement à l'autre. Les capacités d'une organisation à négocier sur le terrain supposent une démarche collective et une agilité dans l'attribution des rôles, dans laquelle les trois rôles distincts sont correctement reconnus.

Le *Manuel pratique du CCHN* reprend la répartition des rôles et des responsabilités mentionnée dans la *grille de Naivasha* par la communauté du CCHN ces dernières années. Ainsi :

- La section en **Vert** du *Manuel* se concentre sur les tâches spécifiques du **NÉGOCIATEUR SUR LE TERRAIN** qui gère la relation et mène la discussion transactionnelle avec la/les contrepartie(s).
- La section en **Jaune** se concentre sur le rôle de soutien de l'**ÉQUIPE DU NÉGOCIATEUR** qui accompagne le négociateur sur le terrain dans la planification et l'évaluation critique du processus de négociation.
- La section en **Rouge** se concentre sur le rôle et les responsabilités du **MANDANT** faisant partie de la hiérarchie institutionnelle de l'organisation, qui définit les conditions du mandat du négociateur sur le terrain, y compris ses limites, et évalue les résultats de la négociation.

QUESTIONS ET THÈMES	DOMAINES PERTINENTS DU MANUEL DU CCHN	PAGES ET OUTILS PERTINENTS
Comment puis-je analyser un <b>environnement de négociation</b> ?		Rassembler des informations de qualité sur le contexte : <b>P. 48-63</b> Définir les zones d'accord : <b>P. 64-84</b> Cartographie et mise à profit du réseau d'influence : <b>P. 252-276</b>
Comment puis-je mieux comprendre la <b>position de la contrepartie</b> ?		Analyse de la position de la contrepartie : <b>P. 199-217</b> Cartographie et mise à profit du réseau d'influence : <b>P. 252-276</b>
Comment puis-je définir mes <b>objectifs de négociation</b> ?		Élaboration du mandat : <b>P. 319-331</b> Identifier ses propres priorités et objectifs : <b>P. 220-229</b>
Comment puis-je élaborer les <b>scénarios d'une négociation</b> ?		Identification des limites : <b>P. 342-374</b> Explorer l'espace partagé et en commun : <b>P. 230-249</b> Identifier le bénéfice commun de la négociation : <b>P. 278-288</b> Évaluer les coûts/bénéfices des options : <b>P. 288-309</b>
Quelles sont mes <b>limites</b> et qui les définit ?		Identifier vos propres priorités et objectifs : <b>P. 220-229</b>
Comment puis-je <b>exercer de l'influence</b> sur la contrepartie ?		Analyse de la position de la contrepartie : <b>P. 199-217</b> Cartographie et mise à profit du réseau d'influence : <b>P. 252-276</b> Renforcer la légitimité et établir un climat de confiance : <b>P. 90-104</b>
Ai-je le <b>pouvoir de négocier</b> – et qui décide ?		Élaboration du mandat : <b>P. 319-331</b> Communication externe entourant le processus de négociation : <b>P. 332-338</b>

Les lecteurs et lectrices trouveront un ensemble d'outils pratiques pour chaque rôle dans chacune des sections, accompagnés d'exemples concrets. Ces outils ont également été inclus dans le guide associé au *Manuel du CCHN* (disponible sur le site Internet du CCHN) dans lequel les praticiens et praticiennes

peuvent tester leurs connaissances et mettre en pratique les outils et les méthodes à appliquer dans les négociations en cours. Il est attendu des praticiens et praticiennes de la négociation qu'ils/elles se réfèrent aux domaines les plus pertinents du *Manuel pratique du CCHN* pour les aider à planifier les processus de négociation en cours.

Le tableau ci-contre permet d'identifier les éléments les plus pertinents du *Manuel* en fonction des sujets ou questions identifiés.

QUESTIONS ET THÈMES	DOMAINES PERTINENTS DU MANUEL DU CCHN	PAGES ET OUTILS PERTINENTS
Comment puis-je améliorer ma <b>légitimité en tant que négociateur</b> ?		Renforcer la légitimité et établir un climat de confiance : <b>P. 90-104</b> Déterminer la typologie de la négociation humanitaire : <b>P. 106-136</b>
Comment puis-je gérer un <b>interlocuteur difficile ou hostile</b> ?		Aborder les facteurs humains de la transaction : <b>P. 178-188</b>
Comment m'assurer que <b>l'accord sera mis en place</b> ?		Définir les zones d'accord : <b>P. 64-84</b> Instaurer un environnement propice à la transaction : <b>P. 156-166</b> Clarifier les conditions de la transaction : <b>P. 168-177</b>
Comment établir la <b>confiance avec la contrepartie</b> ?	 	Définir les zones d'accord : <b>P. 64-84</b> Renforcer la légitimité et établir un climat de confiance : <b>P. 90-104</b>
Comment puis-je garantir la <b>sauvegarde des politiques et des principes institutionnels</b> ?	 	Identification des limites : <b>P. 342-374</b> Établir le parcours d'une négociation normative : <b>P. 137-151</b>
Quel est le <b>rôle du négociateur</b> ?	 	Élaboration du mandat : <b>P. 319-331</b> Renforcer la légitimité et établir un climat de confiance : <b>P. 90-104</b>



# 1 | Le négociateur sur le terrain



## Rôle et tâches du négociateur sur le terrain

# Introduction

## OBJECTIF DE CETTE SECTION

L'objectif de ce *Manuel* est de fournir aux professionnels de l'humanitaire un parcours complet pour une planification efficace des processus de négociation. Cette section traite principalement des tâches spécifiques affectées aux négociateurs humanitaires sur

le terrain, comprenant l'analyse du contexte, la planification tactique de la négociation et la transaction avec les contreparties. Ces tâches supposent d'une part le soutien de l'équipe de négociation qui accompagne la planification et l'évaluation du processus de négociation (voir

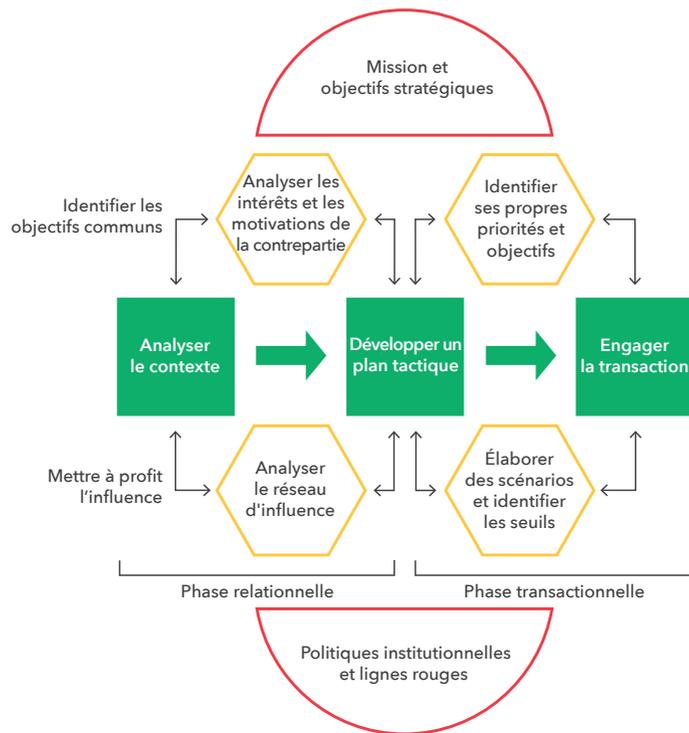


Figure 1 : tâches spécifiques des négociateurs humanitaires sur le terrain

Section 2 **Jaune**); et, d'autre part, l'encadrement de la hiérarchie du négociateur (aussi appelée « mandant ») en accord avec les objectifs stratégiques de l'organisation et ses politiques institutionnelles (voir Section 3 **Rouge**).

Comme le décrit la *grille de Naivasha*, les négociateurs sur le terrain jouent un rôle déterminant dans le processus de négociation, car ils représentent l'organisation au travers d'une relation personnelle avec les contreparties. En s'appuyant sur l'analyse empirique des pratiques de négociation réalisée par le CCHN et les recherches menées par le Programme de formation avancée en action humanitaire d'Harvard, on constate que :

1. Il incombe aux professionnels de l'humanitaire œuvrant sur le terrain d'établir et d'entretenir avec les contreparties des relations permettant aux agences de créer la confiance et la prévisibilité requises par leurs opérations;

Le succès d'une négociation humanitaire repose sur la capacité des négociateurs humanitaires à établir un climat de confiance dans le cadre des relations en cours avec les contreparties, à identifier les objectifs communs et à tirer profit de l'influence en recourant aux réseaux des intervenants.

2. Ces relations doivent être considérées comme des constructions sociales sujettes aux contextes politiques, culturels et sociaux dans lesquels les agences opèrent;
3. Comprendre le contexte est donc une étape essentielle pour préparer une négociation humanitaire et engager le dialogue avec les contreparties afin d'accéder à la population dans le besoin, de fournir une assistance, ainsi que de renforcer la sûreté et la sécurité du personnel, des bénéficiaires et des populations locales.

Dans ce contexte, une attention particulière doit être portée à la mise en place d'un environnement propice à l'établissement d'une relation de confiance entre les parties, en termes de :

1. Collecte d'informations sur la situation et d'analyse de l'environnement social et politique dans lequel le processus se déroulera;

2. Élaboration d'outils et de plans tactiques afin d'adapter les objectifs de l'organisation à l'environnement et aux acteurs spécifiques de la négociation;

3. Engagement dans des transactions fructueuses qui bénéficieront à toutes les parties.

Cette section fournit des outils critiques pour aider les négociateurs humanitaires sur le terrain à mettre en place leur approche de la négociation à l'aide de ces trois étapes.



# Module A: Analyse du contexte

## INTRODUCTION

Analyser le contexte opérationnel fait partie intégrante du travail des professionnels de l'humanitaire sur le terrain. Cette étape revêt une importance particulière dans la négociation humanitaire pour acquérir une connaissance approfondie des aspects sociaux,

culturels et politiques de la situation et établir une relation de confiance avec les contreparties. Cette analyse se veut être une préparation aux réflexions avec l'équipe du négociateur sur la position, les intérêts et les motivations des contreparties, ainsi

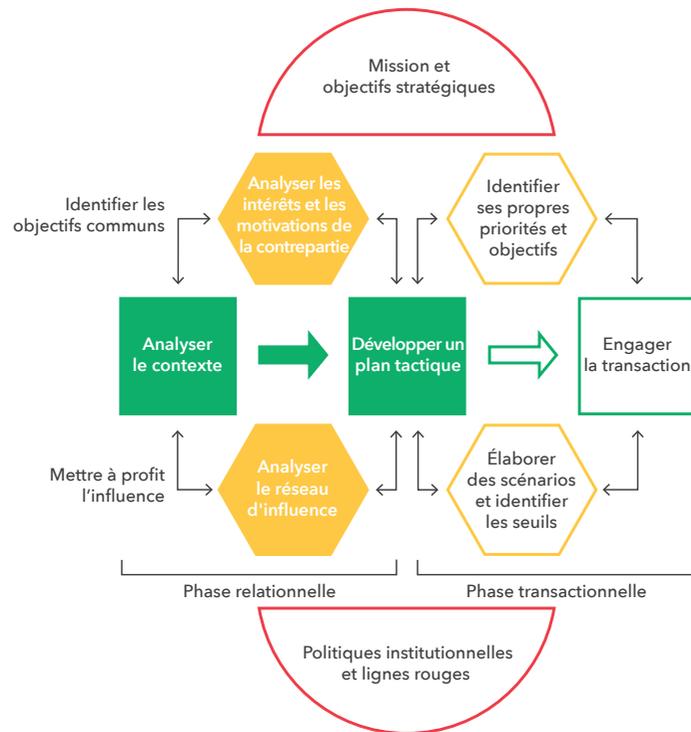


Figure 2: Analyse du contexte comme source d'information pour la cartographie du réseau et l'identification des motivations des contreparties

que sur la cartographie du réseau d'influence tel que présenté dans la grille de Naivasha.

Ces tâches sont au cœur de l'étape relationnelle de la négociation et visent à établir et maintenir un lien avec les contreparties et autres intervenants. Cette étape est aussi l'occasion pour l'équipe de négociation d'entamer une réflexion avec le négociateur humanitaire en charge, de comparer des informations avec des collègues au

sein de l'organisation et à l'extérieur, et de développer un esprit critique sur la perception que chacun a de l'environnement de conflit. Ces outils de réflexion et de consultation sont présentés dans la section suivante (voir Section 2 **Jaune**) sur le rôle et les tâches de l'équipe de négociation. Pour l'instant, cette section se concentre sur les moyens pratiques de trier l'information recueillie à propos du contexte d'une négociation, avant l'élaboration d'un plan tactique.



## OUTIL 1: RASSEMBLER DES INFORMATIONS DE QUALITÉ SUR LE CONTEXTE

Une négociation humanitaire commence généralement par deux positions ou visions contradictoires sur une situation. D'un côté, une organisation humanitaire exprime de graves préoccupations concernant les besoins d'une population et offre ses services dans le cadre d'une réponse humanitaire. De l'autre, l'autorité chargée de la population ou de l'accès à la région remet en question l'exactitude et la fiabilité des informations avancées par l'organisation humanitaire, en critiquant le caractère prioritaire de la réponse proposée ou en contestant le mandat de l'organisation et le droit des bénéficiaires à recevoir cette aide. L'objectif principal du processus de négociation est de parvenir à une réconciliation entre ces deux interlocuteurs à l'aide de quelques dispositions pragmatiques.

Dans la phase initiale d'un processus de négociation, la qualité de l'information fournie par l'organisation humanitaire est d'une importance capitale pour

La collecte d'informations de qualité est une étape souvent sous-estimée de la négociation. On peut passer des mois à négocier l'accès à un site important et passer à côté d'informations cruciales sur le contexte, les besoins humanitaires, les réseaux de pouvoir ou la présence d'autres acteurs humanitaires actifs dans la région.

déterminer les chances de succès de la négociation. Le poids de l'information étayant l'offre de services dépasse largement l'attention donnée à la gravité ou l'urgence des préoccupations. En réalité, plus les préoccupations exprimées par l'organisation sont graves, plus elles attireront l'attention des contreparties concernant la *crédibilité* des sources et la *fiabilité* de l'information.

Dans des contextes d'urgence, il peut s'avérer difficile de collecter des informations de qualité en

raison d'un manque d'accès à la population ou de la complexité des problèmes. Cependant, on ne peut qu'insister sur le pouvoir d'informations fiables, sans ambiguïté et vérifiables lors d'un processus de négociation, même sur des questions qui peuvent ne pas être essentielles à l'interaction, afin de prouver la crédibilité et la légitimité de l'organisation humanitaire et de ses négociateurs. Des évaluations approximatives, bien qu'utiles pour mobiliser rapidement des ressources, peuvent devenir un handicap considérable à la table des négociations.

Lors de la première étape d'un processus de négociation, il est primordial de veiller à ce que le négociateur et son équipe possèdent l'ensemble des informations de qualité sur le contexte, afin d'établir et de maintenir la crédibilité requise pour la négociation spécifique. L'objet et la quantité d'informations dépendront de l'objectif et de l'environnement de la négociation.

## Améliorer la qualité des informations

Une déclaration, telle que :

*« Nous avons des informations selon lesquelles des dizaines de familles sont affamées dans les régions que vous contrôlez. »*

**n'aura qu'un faible impact** à la table des négociations si elle n'est pas proprement étayée, détaillée et corroborée.

Alors qu'une information, telle que :

*« Une église locale nous a informés la semaine dernière que 125 personnes souffrent de malnutrition sévère, dont 35 sont des enfants. 12 enfants ont reçu une alimentation thérapeutique à la clinique locale. »*

**aura davantage de poids**, non pas en raison de son caractère dramatique, mais parce qu'elle démontre la capacité de l'organisation à recueillir des informations détaillées grâce à des contacts locaux et qu'elle les corroborent ensuite avec d'autres sources médicales.

ÉLÉMENTS D'INFORMATION	SOURCES
Les aspects politiques, sociaux, culturels, économiques et juridiques du contexte, ainsi que les causes et l'évolution du conflit.	<i>Médias, analystes politiques, historiens, acteurs politiques, entrepreneurs, avocats, militants, etc.</i>
Les questions humanitaires émanant du contexte.	<i>Gouvernement, autorités locales, communautés touchées, ONG locales, ONG internationales, autres agences, médias, police, armée.</i>
Les personnes, processus et opérations à l'origine des besoins humanitaires.	
Les personnes, processus et opérations impliqués dans la réponse aux besoins humanitaires.	
Les processus de négociation passés et actuels ainsi que leurs acteurs.	<i>ONG locales, agences, leurs contreparties.</i>
Les défis et dilemmes de ces négociations.	
Les problèmes de sécurité liés à la négociation et aux opérations.	



Bien que cela puisse paraître évident, il est utile de mentionner ici certaines des questions fondamentales et des potentielles sources d'information afin d'entamer l'analyse de l'environnement.

La qualité de l'information dépend de plusieurs facteurs :

1. La **connaissance de la source** de l'information aux yeux de la contrepartie (par ex. les données collectées par le dispensaire local);
2. L'**intégrité de la « chaîne de possession » de l'information**, c.-à-d. tous les intermédiaires sont dignes de confiance et partagent les mêmes normes d'authenticité et de qualité (par ex. l'église locale);
3. La **clarté de l'information** présentée, c.-à-d. avec le moins d'ambiguïtés et d'imprécisions possibles;
4. L'**information a été corroborée** par un tiers indépendant.

Ces facteurs sont souvent interdépendants: une information claire et sans ambiguïté provient d'une source fiable, elle n'a pas été altérée lors de sa collecte et transmission, et peut être aisément corroborée par des tiers. Une information ambiguë et vague provient d'une source ou d'une chaîne de possession problématique et n'a généralement pas été corroborée.

Il existe plusieurs obstacles à l'accès de l'information de qualité, surtout sur le terrain, en raison de l'insécurité, de l'existence de suspicions, des différences de langue et culture, etc. Les organisations humanitaires s'appuient parfois sur des évaluations provenant d'une seule et même source pouvant être aisément instrumentalisées, particulièrement dans des contextes de tension. Par conséquent lors des négociations, les organisations se retrouvent souvent confrontées à un manque d'informations contextuelles par rapport aux contreparties. Ces dernières essaieront souvent dès le début d'évaluer leur « avantage en matière d'informations » par rapport à ce que le négociateur humanitaire sait ou ne sait pas sur



le contexte, car un meilleur accès à l'information leur donnera un avantage dans la négociation.

Sans surprise, les contreparties au sein de gouvernements ou de groupes armés n'hésiteront pas à regrouper, dissimuler ou contredire les informations provenant de l'organisation humanitaire dans le but de semer le trouble et l'incertitude. La meilleure défense face à de telles tactiques est de s'assurer que dans les phases préliminaires du processus de négociation, le négociateur a le meilleur accès possible à des informations de qualité émanant de différentes sources. Une autre difficulté que représente le partage d'informations avec les contreparties est l'impossibilité, dans certains cas, de révéler la source de l'information par crainte

pour la sécurité de l'individu ou de l'organisation qui l'a transmise. Dans le cas d'une information provenant d'une seule et même source, il peut être même impossible de partager l'information d'origine par crainte de représailles contre l'individu. Pour faire face à de tels risques, les organisations et les négociateurs doivent, par défaut, accéder à plusieurs sources d'information dans des contextes de tension politique afin d'atténuer l'éventuelle pression exercée à l'encontre des sources identifiables (par ex. les négociateurs humanitaires doivent rencontrer plusieurs représentants d'une communauté ou des autorités locales afin de corroborer l'information dans le temps, même si elles n'apportent que peu de valeur à l'information elle-même).



## Comment évaluer et classifier la qualité de l'information

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la planification d'une négociation exige la collecte d'informations sur un certain nombre de questions, notamment sur les besoins humanitaires de la population. L'autorité morale d'une organisation (qui n'est peut-être pas perçue ainsi par la contrepartie) ne suffit pas à exercer une influence sur la contrepartie. Des informations de qualité doivent être présentées à la contrepartie pour appuyer la demande de l'organisation humanitaire, préserver la crédibilité et la légitimité du négociateur et répondre aux besoins de la population de la manière la plus pertinente.

La qualité de l'information peut être aisément classifiée en attribuant un niveau de qualité relative aux éléments d'information par ajout de valeurs nominales allant de 0 (qualité médiocre) à 3 (qualité élevée), pour chaque critère mentionné plus haut. Chaque élément d'information est évalué sur une échelle de 12 points maximum (3 niveaux x 4 critères).

Par exemple :

*Comme le rapporte l'ONG locale « Justice for All », les chefs de la communauté estiment entre 20 000 et 30 000 le nombre de personnes présentes dans le camp Alpha, situé à la périphérie de la ville.*

Quel est le poids potentiel de cette information lorsque le négociateur rencontre l'autorité pour accéder au camp de personnes déplacées ?



CRITÈRE DE QUALITÉ	0 QUALITÉ MÉDIOCRE	1 QUALITÉ LIMITÉE	2 BONNE QUALITÉ	3 EXCELLENTE QUALITÉ
<b>Connaissance et intégrité de la source</b>		Les chefs de la communauté sont des témoins directs, dont la capacité à évaluer la situation est limitée et les intérêts personnels identifiés.		
<b>Intégrité de la « chaîne de possession »</b>			Validité probable si l'ONG était présente dans le camp.	
<b>Clarté de l'information</b>	Un écart de 1/3 est trop important pour être considéré comme une estimation.			
<b>L'information a été corroborée par un tiers indépendant.</b>	Il n'y a pas eu de corroboration.			

**Total : 3/12**

L'information dans cet exemple n'aura qu'une valeur limitée dans le processus de négociation en raison du degré d'incertitude élevé. Corroborer ou réduire l'estimation du nombre de personnes déplacées du camp pourrait grandement contribuer au renforcement de la valeur de la déclaration à la table des négociations.

### Autre exemple :

Une évaluation nutritionnelle dans le district isolé Alpha menée par Food Without Borders (FWB), ONG internationale reconnue et un partenaire de mise en œuvre de votre organisation, montre une augmentation des taux de malnutrition au cours des six derniers mois, touchant particulièrement les enfants de moins de 5 ans souffrant d'émaciation chronique. Cette évaluation a été confirmée dans le dernier rapport de Help the Displaced International (HDI), association caritative religieuse située au Royaume-Uni. Selon le

ministère de l'Agriculture, les dernières récoltes dans la région ont été très maigres en raison du manque de pluie. Constat repris par le personnel local de FWB, qui a vu les familles contraintes à vendre des articles ménagers au marché pour pouvoir acheter une petite quantité de nourriture. La situation devrait s'aggraver à l'approche de l'hiver.

Quelle est la valeur de cette déclaration en termes de qualité de l'information, lorsque le négociateur rencontre l'autorité afin d'entreprendre un programme de distribution de nourriture dans le district ?



CRITÈRE DE QUALITÉ	0 QUALITÉ MÉDIOCRE	1 QUALITÉ LIMITÉE	2 BONNE QUALITÉ	3 EXCELLENTE QUALITÉ
<b>Connaissance et intégrité de la source</b>				L'ONG internationale semble compétente et a accès à la population.
<b>Intégrité de la « chaîne de possession »</b>				Cette évaluation a été remise directement par la source.
<b>Clarté de l'information</b>		Les données ne semblent pas suffisamment claires. (Les taux et l'évolution ne sont pas étayés.)		
<b>L'information a été corroborée par un tiers indépendant.</b>				Les observations du ministère de l'Agriculture et de HDI semblent corroborer la situation difficile en matière de sécurité alimentaire.

**Total : 10/12**

Cette déclaration contient des informations de grande qualité susceptibles d'apporter suffisamment de poids à la table des négociations. Elle pourrait être améliorée en collectant des données plus détaillées sur l'évolution des niveaux de malnutrition.

L'analyse de la qualité de l'information peut être regroupée dans un tableau permettant de trier les éléments prioritaires selon leur niveau de qualité, à l'aide de l'exemple suivant.

## EXEMPLE

### Protéger un employé local contre les représailles

Un chauffeur de camion se présente au bureau de l'association caritative britannique Seeds for All (SfA) et informe un administrateur responsable que, selon les habitants du village, un travailleur journalier de SfA a été arrêté dans la matinée au carrefour principal du village par des hommes armés en civil. Il ajoute que selon la rumeur, le journalier est détenu par la police du district. Il est soupçonné d'avoir volé des semences distribuées par SfA.

En raison du profil ethnique du journalier, le personnel de SfA craint qu'il ne subisse de graves violences physiques en représailles s'il devait passer la nuit en détention. D'autres allégations de mauvais traitements et de disparitions forcées par la police circulent dans la communauté.

Questionné par le personnel local de SfA, le responsable du poste de police locale a nié détenir l'individu. Quelque temps après et à la suite de plusieurs conversations avec des membres de la famille du chef de la police, il semble que l'individu a été transféré aux alentours de midi du poste de police vers une zone rurale isolée du district. Les membres de la communauté ont signalé au personnel local de SfA qu'ils avaient vu une voiture de police quitter le village avec le journalier à 12 h 30.

Quelle information le négociateur de SfA utilisera-t-il lors de la première rencontre avec le chef de la police afin de trouver une solution au problème et d'obtenir la libération du journalier avant la nuit?

Le tableau ci-contre peut être utilisé pour évaluer la validité de chaque élément du cas, sur une échelle de 0 – 3, 3 étant la qualité la plus élevée.

ÉLÉMENTS	SOURCE	CHAÎNE	CLARTÉ	CORROBORÉ PAR UN TIERS	TOTAL MAX. 12 POINTS
<b>Information sur l'arrestation du journalier</b>	3 (témoin direct)	2 (chauffeur de camion bienveillant)	3 (moment et lieu de l'arrestation clairs)	0	8
<b>Détention par la police</b>	1 (rumeur)	2 (chaîne imprécise)	1 (lieu imprécis)	0	4
<b>Vol de semences</b>	1 (rumeur)	2 (chaîne imprécise)	1 (accusations floues)	0	4
<b>Craintes de représailles à caractère ethnique</b>	3 (votre personnel)	3 (préoccupations directes)	2 (menaces floues)	0	8
<b>Allégations de mauvais traitements et de disparitions forcées par la police</b>	2 (membres de la communauté touchée)	1 (chaîne imprécise)	1 (craintes floues)	1 (par plusieurs membres de la communauté)	5
<b>Témoignage concernant le nouveau lieu de détention en zone isolée</b>	2 (provenant de la famille du chef de la police)	3 (provenant de votre personnel)	3 (moment et lieu du transfert)	3 (vu par les membres de la communauté)	11

Les éléments d'information présenteront divers niveaux de qualité (allant de 0 à 12). Regrouper les cinq déclarations en une seule histoire affaiblit la position de départ de cette négociation. Lorsque le négociateur se prépare à rencontrer le chef de la police, les **informations ayant le plus de pouvoir** (> 6) semblent être :

1. **(8 points)** Le journalier a été arrêté dans la matinée, au niveau d'un carrefour, par des hommes inconnus.

2. **(11 points)** L'information concernant le transfert du journalier par la police vers une zone rurale isolée à 12 h 30 aujourd'hui est claire.

3. **(8 points)** Des craintes de représailles à caractère ethnique se font ressentir.

Les **éléments les moins instructifs et les plus faibles** (< 6) sont :

a) **(5 points)** Les allégations de mauvais traitements et de disparitions forcées par la police sont floues.

b) **(4 points)** Des rumeurs circulent concernant la détention du journalier au poste de police du village.

c) **(4 points)** Le journalier est accusé de voler des semences distribuées par SfA.



Par conséquent, le représentant de SfA doit :

- **Obtenir des informations supplémentaires** pour renforcer son argumentaire avant la rencontre (par ex. davantage de détails concernant le nom et le profil du journalier, le lieu du poste de police dans la zone rurale ou des informations sur les hommes qui l'ont arrêté, sur les allégations de mauvais traitement par la police);

- **Ignorer les éléments les plus faibles** de l'information pour renforcer la fiabilité globale des arguments à présenter au chef de la police;

- **Prendre conscience du peu d'informations disponibles** et insister sur la confiance donnée aux éléments importants.

Enfin, la vie et le bien-être du journalier dépendront de la capacité du négociateur de SfA à démontrer dès le départ, grâce à des informations de qualité, le sérieux de son organisation et sa capacité à établir des contacts au sein de l'environnement politique et social du chef de la police. Le négociateur doit éviter de présenter des éléments faibles qui risqueront de faire échouer le processus et de renforcer la capacité du chef de la police à nier l'implication de ses hommes.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

La collecte d'informations de qualité représente un atout majeur dans une négociation complexe et constitue un investissement judicieux en termes de temps et de ressources. Pour en tirer le meilleur parti, le négociateur devra diversifier ses sources d'informations et de connaissances de la situation afin d'aborder les questions centrales et latérales sous de nouveaux angles. La crédibilité et la prévisibilité de l'organisation dépendent de la capacité du négociateur à discerner le niveau de la qualité de l'information requise du point de vue de la contrepartie (par ex. la tolérance aux incertitudes et aux imprécisions). Sur la base d'informations relativement fiables, le négociateur reflétera la confiance et la capacité à établir un niveau de connexion adéquat avec l'environnement. Rassembler de telles informations prend du temps et nécessite des compétences précises. Il convient de noter que le négociateur ne doit pas viser à devenir un expert sur le sujet de la négociation. Au contraire, les experts peuvent déstabiliser la contrepartie et provoquer son retrait de la discussion. Les négociateurs humanitaires peuvent toujours recourir à l'expertise de la structure de soutien du processus de négociation.

Dans ce contexte, les négociateurs sur le terrain doivent :

- Identifier tous les éléments clés du discours de l'organisation sur la situation et le contexte humanitaires ;
- Évaluer la qualité de l'information soutenant la position de départ de l'organisation à l'aide de la grille mise à disposition ;
- En fonction du temps et des ressources à disposition, renforcer le poids d'éléments sélectionnés en affinant la déclaration, en vérifiant la source, en évaluant l'intégrité de la « chaîne de possession », et/ou en faisant appel à un tiers pour corroborer la déclaration ;
- Enfin, choisir l'information la plus pertinente et fiable à présenter lors de la phase initiale du processus de négociation, faisant état du sérieux, des capacités et de la relation de l'organisation avec les contreparties.





## OUTIL 2: DÉFINIR LES ZONES D'ACCORD

Les professionnels de l'humanitaire doivent bien connaître l'environnement opérationnel de leur négociation pour pouvoir répondre aux besoins de la population et agir en termes de logistique et de gestion du risque. Notre compréhension des zones de conflit se fonde principalement sur des faits observables (comme les sources d'insécurité, le nombre de personnes déplacées, leur situation nutritionnelle, etc.) et sur des normes et des valeurs communément reconnues (comme le rejet de la violence, la protection des faibles, la défense de la nation, etc.). Ces normes façonnent notre interprétation de la réalité: une série de lentilles qui nous présentent les faits à la lumière des normes auxquelles nous adhérons. Cet amalgame de faits

### La vision « kaléidoscopique » des négociateurs humanitaires

Analyser le contexte à travers le prisme de la négociation signifie prendre en compte le point de vue subjectif de la contrepartie et avoir parfaitement conscience que sa vision de la réalité constitue un élément essentiel du processus de négociation.

Cette « vision kaléidoscopique » de la situation peut être facilement déroutante pour les professionnels de l'humanitaire, surtout lorsque l'efficacité de leur opération repose sur une observation précise de la situation fondée sur des preuves fiables et objectives des besoins de la population, des risques en cours pour la sécurité, des besoins logistiques, etc. L'analyse du contexte dans le processus de négociation se distingue de l'analyse opérationnelle et technique aidant la planification d'une opération et doit inclure le point de vue de la contrepartie.

## Comprendre l'environnement de la négociation

Faire face à une situation de famine dans un processus de négociation exige une parfaite compréhension des fondements politiques, culturels et sociaux de l'environnement, du rôle de la nourriture dans la répartition du pouvoir entre les acteurs sociaux aux niveaux national, local et même des ménages, ainsi que des potentielles normes divergentes ou convergentes liées à la situation.

et de normes représente ainsi une vision de la réalité à laquelle nous aimerions que les autres adhèrent (ex. la description d'une crise « humanitaire ») qui est au centre de la négociation humanitaire. Cette représentation de la réalité opérationnelle est un narratif que nous créons pour refléter notre vision des choses et valoriser notre mission. Pouvoir identifier la nature *subjective* de notre compréhension de la réalité est primordial lors de négociations sur le terrain pour être en mesure de passer outre les discours discordants sur la vision de la réalité des parties. Le but de ce module est de fournir des outils qui aideront les négociateurs humanitaires à mieux appréhender l'interprétation de la réalité de la contrepartie et à trouver des zones d'accord afin d'entamer une discussion sur la recherche de solutions aux besoins humanitaires de la population.

La relation entre les parties se construit ainsi sur une série de descriptions factuelles de la situation entrelacées de reconnaissances de normes communes (par exemple « la situation des enfants innocents abandonnés à leur sort tragique en situation de conflit est **inacceptable** ». L'analyse de l'environnement d'une négociation ne consiste donc pas à faire seulement le point sur une situation, indépendamment des préjugés culturels, politiques et sociaux des parties à la négociation. Au contraire, il s'agit de comprendre les différentes « réalités » perçues par les parties à la négociation concernant les causes du conflit, ses acteurs ou le statut et les besoins de la population touchée.

**Définition d'un fait:** Les faits sont des éléments observables perçus comme étant vrais par l'observateur; des choses dont on sait qu'elles se sont produites ou des affirmations tirées de l'expérience personnelle.

**Définition d'une norme:** Les normes sont des façons de se comporter considérées comme normales au sein d'une culture ou d'une société en particulier; ou un comportement souhaité auquel croit un groupe de personnes. Les normes donnent un sens aux communautés qui se définissent à travers leur identité et leurs valeurs communes.

L'environnement de la négociation exige non seulement une maîtrise culturelle et sociale pour comprendre le discours de la contrepartie, mais également la capacité à inclure des affirmations souvent contradictoires dans l'analyse et le discours de l'agence, dans un effort de pragmatisme. Ainsi, une agence opérationnelle peut décrire une situation de « famine » sur la base d'éléments factuels, tels que l'état nutritionnel d'une population, dans laquelle la vie d'un grand nombre de personnes est menacée par une pénurie de nourriture. Mais le terme de « famine » peut avoir une interprétation normative différente selon les valeurs politiques, culturelles et sociales du groupe dominant contrôlant l'accès à la nourriture. Dans certaines négociations, l'utilisation du terme « famine » pour décrire une situation peut être bien accueillie par la contrepartie, dans d'autres,

elle peut être rejetée en dépit du caractère objectif de l'évaluation de l'agence.

Cette dynamique contextuelle s'applique également à la mise en pratique de normes internationales telles que l'accès humanitaire. Négocier l'accès n'exige pas que les parties s'accordent sur l'existence d'une norme internationale d'accès. La norme internationale sera parfois reconnue par les contreparties, et parfois rejetée. Cependant, l'accès aux populations peut être négocié sur la base de raisons multiples (par ex. morales, culturelles, religieuses, professionnelles, etc.) qu'accepteront plus facilement les contreparties et les communautés touchées. Les parties à la négociation peuvent en *réalité* s'accorder sur la mise en œuvre d'une norme internationale sans jamais s'être mises d'accord sur le caractère formel cette norme.

Cette démarche d'ouverture est utilisée pour définir les caractéristiques d'une population touchée, en termes d'âge (par ex. qui peut être considéré comme un enfant dans le contexte), de genre (par ex. l'accès des femmes aux groupes vulnérables) et de statut social (par ex. qui devraient être reconnus comme chefs). Alors que les agences peuvent considérer ces différences comme le résultat d'un manque d'informations de la part de la contrepartie ou d'une violation pure et simple d'une norme internationale reconnue, les négociateurs doivent

aller au-delà du désaccord apparent concernant les faits et les normes et rester prudents face à ce « désaccord ». Cette dissociation entre les rôles opérationnels et de plaidoyer d'une organisation et d'une négociation humanitaires nécessite souvent la mise en place d'un mandat bien défini, déterminant l'espace de négociation et les rôles distincts (voir l'*Introduction* de la Section **Rouge**) afin d'éviter toute confusion lors de la mise en pratique de l'accord où les deux réalités (la vision subjective convenue des parties et la vision objective des opérateurs) peuvent s'opposer.

### Plaidoyer ou négociation

Les agences humanitaires occupent deux rôles distincts et parfois conflictuels. D'un côté, elles ont été créées pour promouvoir les valeurs fondamentales de l'humanité dans certains des environnements les plus difficiles et en être les garantes. Elles doivent observer et rapporter les violations de normes convenues au niveau international. De l'autre, elles sont mandatées pour trouver des solutions pragmatiques avec les parties à un conflit armé afin de garantir l'aide et la protection des populations les plus vulnérables. Ce second rôle implique de parvenir à une conception commune des faits et normes pertinents. Le but d'une négociation humanitaire n'est pas de prouver qu'une vision est meilleure que l'autre, mais d'établir une relation de confiance propice à la conclusion d'un accord opérationnel.

La qualité de l'analyse du contexte dépend par conséquent de la capacité des négociateurs et négociatrices humanitaires à appliquer à leur vision de la situation les filtres culturels, sociaux et politiques appropriés pour parvenir à une interprétation juste aux yeux des parties. L'espace dans lequel ces visions subjectives se rejoignent ou se chevauchent est appelé la « zone d'accord » d'un processus de négociation, où une relation de confiance peut être établie malgré les différences de points de vue sur les questions en cours de négociation. En ce

sens, l'étape relationnelle d'un processus de négociation présente *les faits les plus acceptables et les normes les plus convergentes* appuyant la recherche d'un accord pragmatique entre les parties.

Paradoxalement, pour qu'une négociation puisse avoir lieu, même sur une question très controversée, plusieurs faits convenus ou normes convergentes doivent être établis pour pouvoir mener un processus de négociation. Tout désaccord implique un certain nombre d'accords indissociables sur des faits et une convergence

### Le paradoxe des négociations humanitaires

La négociation humanitaire vise à rapprocher les visions des parties concernant soit un désaccord factuel (par ex. la prévalence d'une épidémie de rougeole) soit une divergence à l'égard de normes applicables (par ex. la responsabilité des autorités de procéder à une vaccination). Pour revendiquer des faits contestés, une partie doit souvent se mettre d'accord, même implicitement, sur des normes convergentes. À l'inverse, pour revendiquer une norme divergente, une partie est plus susceptible de se mettre d'accord sur certains faits de la situation. Cette interdépendance quelque peu paradoxale entre les faits et les normes représente un atout majeur pour les négociateurs sur le terrain, grâce auquel ils peuvent établir une relation avec les contreparties, même dans un environnement conflictuel.

sur des normes. Pour s'engager dans un processus de négociation, les parties doivent s'entendre, même implicitement, sur certains éléments. En d'autres termes :

- Pour **être en désaccord sur des faits de façon efficace** (par ex. nier la prévalence d'une famine dans un contexte particulier), les parties doivent implicitement **se mettre d'accord sur certaines normes** (la population touchée par la famine aurait accès à de la nourriture);
- à l'inverse, **pour être en désaccord sur des normes de façon efficace** (par ex. nier l'existence du droit d'accès à la nourriture), les parties doivent implicitement **se mettre d'accord sur certains faits** (la prévalence d'une situation de famine).

Une partie peut également se mettre d'accord sur d'autres faits (par ex. l'accès routier difficile) et normes (par ex. les protocoles diplomatiques), moins pertinents pour la négociation. Collaborer au recueil de tous les faits convenus et des normes convergentes ouvre

la voie à une relation prévisible et de confiance au cœur de la négociation humanitaire; d'où l'importance d'établir une relation en dépit des différences de points de vue. (Aucun autre type de processus de négociation n'applique ce modèle.) Une partie peut parfois désapprouver tous les faits et normes proposés lors d'une négociation (par ex. nier la prévalence factuelle d'une situation de famine et l'existence d'un droit d'accès à la nourriture), mais une telle position empêcherait de créer une relation et fermerait la voie à une négociation relative aux questions de fond. Si une partie souhaite bénéficier d'une négociation, elle s'entendra alors certainement sur certain-e-s des faits et/ou normes de la situation. Reconnaître dès le début certains de ces champs implicites ou *zones d'accord* sur des éléments de la négociation apparaissant initialement comme secondaires peut permettre de mener à un dialogue constructif et de confiance, particulièrement dans des contextes conflictuels tendus.

Face à la multiplicité des perspectives et à la subjectivité des points de vue, on peut envisager de trier et

filtrer les informations d'un environnement de négociation donné selon un modèle distinguant les :

1. **Négociations factuelles**, visant à rapprocher les diverses *interprétations techniques* des aspects factuels d'une opération entre les parties (par ex. combien de réfugiés nécessitant une aide se trouvent dans le camp de réfugiés), **tout en supposant** une convergence de points de vue sur les aspects normatifs d'une situation (par ex. qui peut être considéré comme « réfugié », quels sont les droits des réfugiés en matière d'aide, etc.);

#### par rapport aux

2. **Négociations normatives**, visant à rapprocher les diverses *interprétations professionnelles et politiques* des normes applicables entre les parties, régissant les comportements des parties dans une situation particulière (par ex. quelles sont les obligations de l'État hôte à l'égard de la population de réfugiés, quel est le rôle d'une organisation humanitaire, quel est le statut légal d'une population particu-

lière), **tout en supposant** une compréhension commune des aspects factuels d'une opération (par ex. le nombre de réfugiés et leurs besoins).

Bien que les environnements culturels des négociations sur le terrain puissent varier, de nombreux négociateurs se réfèrent régulièrement aux faits convenus ou aux normes convergentes qui peuvent n'avoir que peu de rapport avec l'objet de la négociation — comme des intérêts communs pour le sport, la nourriture ou la musique, ou encore des contrariétés partagées à l'égard de la hiérarchie ou de la pression exercée par la communauté — permettant de faire preuve d'empathie envers leur position ou situation. Parfois, faire preuve de patience et engager la réflexion autour d'un thé peut marquer un tournant dans une relation au cours d'un processus de négociation tendu. Le but est de créer une *expérience partagée* entre les négociateurs; de définir la négociation comme un *processus commun* de découverte des divers points d'accord. Dès lors, les négociateurs sur le terrain peuvent créer des passerelles et

### Que sont les faits négociables ?

Des faits pouvant être discutés lors d'une négociation factuelle, comprenant :

- le nombre et les caractéristiques de la population bénéficiaire;
- la situation géographique de cette population;
- les termes techniques des programmes d'aide (temps, date, mode de fonctionnement);
- l'état nutritionnel et sanitaire de la population, etc.

### Que sont les normes négociables ?

Des normes pouvant être discutées lors d'une négociation factuelle, comprenant :

- le droit d'accès à la population bénéficiaire;
- les obligations des parties;
- le statut légal de la population;
- la priorité de l'opération, etc.

viser à établir un dialogue sur certains des faits convenus ou des normes convergentes comme points de départ vers des questions plus substantielles, à mesure que le dialogue évolue et que la confiance s'installe.

#### Définir les zones d'accord

Établir une relation avec une contrepartie requiert des mesures réfléchies afin de déterminer une zone d'accord entre les deux parties, en s'appuyant sur le paradoxe des négociations humanitaires sur

le terrain. Une fois la distinction faite par le négociateur entre les faits et normes d'un environnement de négociation donnée, l'étape suivante de l'analyse du contexte consiste à déterminer les faits convenus (partagés et acceptés par les deux parties) ou contestés (lorsqu'une partie a un point de vue ou une interprétation différente des éléments factuels), et les normes convergentes (comme une croyance partagée entre les parties) ou, au contraire, divergentes (fruit de deux visions distinctes). Les deux exemples suivants tirés de la pratique illustrent le processus.

## EXEMPLE 1

### Négociation factuelle : Faits contestés/Normes convergentes

Lors d'une conversation avec le représentant d'International Food Relief (IFR), une ONG internationale, le Gouverneur responsable du camp de personnes déplacées dans le nord du District du Pays A conteste les observations d'IFR selon lesquelles la population déplacée dans un camp spécifique au sein du district souffre de grave malnutrition. Selon lui, il n'y a pas de signe de malnutrition parmi les personnes déplacées et l'agence humanitaire n'a donc pas besoin de mettre en œuvre un programme alimentaire d'urgence pour eux. En revanche, d'après lui, des communautés locales dans d'autres zones du district souffrent de malnutrition et il demande à IFR d'aider ces populations dans le cadre de la mission humanitaire d'IFR. IFR n'a pas constaté de niveaux comparables de malnutrition au sein de la communauté hôte.

Dans l'exemple 1, le Gouverneur conteste les faits présentés par IFR selon lesquels il existe des cas de malnutrition au sein des camps de personnes déplacées. Le gouverneur affirme que la nourriture devrait être distribuée parmi les membres de la communauté hôte où la malnutrition est, selon lui, «réelle». Deux visions de la réalité s'opposent. L'objectif de cette **négociation factuelle** entre le Gouverneur et IFR sera de démontrer la prévalence des taux de malnutrition parmi les camps de personnes déplacées par rap-

port à la population locale, tout en établissant un dialogue sur les normes partagées (bien qu'implicites) concernant le devoir de lutter contre la faim, le principe d'impartialité et la reconnaissance du professionnalisme de l'IFR. Le compromis prendra probablement la forme d'un système de distribution technique, aidant les personnes déplacées les plus vulnérables tout en luttant contre la faim au sein de la communauté hôte, tant qu'il peut être répertorié comme un fait reconnaissable pour IFR.

## EXEMPLE 2

### Négociation normative : Faits convenus/Normes divergentes

Plusieurs centaines de garçons, âgés de seulement 14 ans, sont recrutés chaque année au sein de milices communautaires sous le contrôle de l'armée du Pays A, impliqué dans un conflit avec des groupes rebelles en zones rurales. Bien que le droit international interdise le recrutement d'enfants de moins de 18 ans, le commandant de l'armée et les chefs des communautés du district expliquent au représentant de Children Protection International (CPI), l'ONG internationale souhaitant fournir une aide médicale, qu'ils pensent qu'un garçon devient adulte en rejoignant la milice communautaire à partir de 14 ans, signe culturel de bravoure et de courage. CPI se demande si fournir une aide médicale aux enfants soldats dans ce contexte facilite le recrutement d'enfants et contribue par conséquent à la perpétration de crimes de guerre.

Afin d'engager une négociation normative, il faut comprendre que les normes sont principalement les *croyances partagées* d'une communauté ou d'une société. Une négociation normative implique toujours un conflit de normes entre les politiques ou les standards internationaux d'une organisation et les normes des contreparties contrôlant l'accès au territoire ou à la population. On distingue alors deux camps croyant en deux comportements souhaités distincts. Des tensions naissent donc entre ces deux normes et sociétés.

Dans cet exemple, le fait que des jeunes âgés de 14 à 17 ans sont recrutés dans les milices armées n'est pas remis en cause. L'enjeu de la négociation est de déterminer la norme applicable, c.-à-d. dans quelle mesure le recrutement d'enfants âgés de 14 à 17 ans est considéré comme «normal», et de définir quel groupe servira de culture ou de société de référence (par ex. les jeunes eux-mêmes, la communauté touchée par cette pratique, l'armée du Pays A, ou la communauté internationale). En défi-

nitive, l'ONG CPI devrait-elle considérer le recrutement de ces enfants comme « normal » ou « anormal » dans son programme d'aide, et dans quelle mesure la convergence sur les normes peut-elle être une condition préalable à l'aide médicale ? Face à une **négociation normative**, la négociation portera sur les différences de normes politiques, sociales ou culturelles, sur lesquelles il est plus difficile et risqué de faire des compromis (par ex. un « accord » sur l'âge de 16 ans en tant que norme convenue entre CPI et le commandant pourrait être aussi inapproprié que 14 ou 18 ans.). Dans cette situation, les négociateurs devront aborder le consensus social sur le recrutement d'enfants et ses coûts/bénéfices pour la communauté touchée, tout en nouant un dialogue sur

certaines faits observables (par ex. le nombre d'enfants recrutés, leur état de santé, etc.). Ce dialogue ne peut donc avoir lieu qu'avec une certaine reconnaissance du bénéfice factuel (pour la culture de la contrepartie) du recrutement de jeunes (bravoure et rites de passage à l'âge adulte), et de l'impact négatif sur les mineurs d'intégrer la milice. **Enfin, le travail du négociateur ne consiste pas à résoudre le conflit sur les normes**, mais de trouver une façon pour CPI d'agir en faveur de la tranche d'âges des 14 et 17 ans *malgré* le conflit sur les normes (par ex. en engageant un programme d'aide avec des réunions d'information sur le droit international).

## Mise en pratique de l'outil

Cette partie présente un ensemble d'*étapes pratiques* pour entreprendre une analyse adéquate ou adaptée du contexte

d'un processus de négociation. Il y a trois étapes principales pour l'analyse d'un environnement de négociation complexe.

### ÉTAPE

1

## Tri et qualification des faits et normes constatés dans un environnement de négociation

La première étape consiste à identifier les faits et normes clés d'une situation humanitaire en s'appuyant sur les discours de l'agence humanitaire et de ses contreparties, les parties au processus de négociation. Une fois ces principaux faits et normes identifiés, il convient de distinguer les faits convenus et contestés, ainsi que les normes convergentes et divergentes entre son agence et la/les contrepartie(s). Prenons l'exemple d'une situation fictive à la frontière entre le Pays A et le Pays B :

### EXEMPLE

#### ASSISTANCE AUX PERSONNES DÉPLACÉES DANS UN NO MAN'S LAND

Un nombre important de personnes déplacées cherchant à fuir des situations de violence armée dans le Pays A ont été bloquées dans un camp de fortune dans le no man's land situé entre le Pays A et le Pays B.

Le Pays B leur refuse l'accès à son territoire, déclarant qu'elles n'ont pas le droit d'entrer sur son sol. Les représentants du Pays B doutent que ces personnes soient si nombreuses et ne sont pas certains de leur



position géographique précise. D'après les données collectées par les ONG locales, cela fait quelques jours que la situation nutritionnelle dans le camp de fortune se détériore de façon continue.

Les organisations humanitaires cherchent à accéder à la population dans le besoin sur le territoire du Pays B. Elles invoquent l'obligation humanitaire du Pays B, qui devrait autoriser un accès immédiat à sa frontière. Le Pays B rejette cette demande, et avance que : 1) les chiffres sont exagérés; 2) beaucoup de personnes déplacées sont en fait des individus armés et dangereux; et 3) l'assistance devrait venir du territoire du Pays A, qui est tenu de subvenir aux besoins de ses ressortissants.

À cause de la situation de conflit, il est peu probable que les organisations humanitaires puissent accéder aux populations dans le besoin depuis le Pays A dans un avenir proche. Même si le Pays B reconnaît l'importance des valeurs humanitaires, il entend privilégier la sécurité de ses ressortissants.

### Il convient de commencer par identifier :

Les faits convenus (entre le négociateur humanitaire et ses contreparties)

Les faits contestés (par l'une ou l'autre partie)

Les normes convergentes (entre le négociateur humanitaire et la contrepartie)

Les normes divergentes (par l'une ou l'autre partie)

Un nombre important de personnes déplacées

cherchant à fuir des situations de violence armée dans le Pays A

ont été bloquées dans un camp de fortune dans le no man's land situé entre le Pays A et le Pays B.

Le Pays B leur refuse l'accès à son territoire,

déclarant qu'elles n'ont pas le droit d'entrer sur son sol.

Les représentants du Pays B doutent que ces personnes soient si nombreuses et ne sont pas certains de leur position géographique précise.

D'après les données collectées par les ONG locales, cela fait quelques jours que la situation nutritionnelle dans le camp de fortune se détériore de façon continue.

Les organisations humanitaires cherchent à accéder à la population dans le besoin sur le territoire du Pays B.

Elles invoquent l'obligation humanitaire du Pays B en vertu du droit international pour autoriser un accès immédiat à sa frontière.

Le Pays B rejette cette demande

et avance que : 1) les chiffres sont exagérés; 2) beaucoup de personnes déplacées sont en fait des individus armés et dangereux;

et 3) l'assistance devrait tout d'abord venir du territoire du Pays A, qui est tenu de subvenir aux besoins de ses ressortissants.

À cause de la situation de conflit, il est peu probable que les organisations humanitaires puissent accéder aux populations dans le besoin depuis le Pays A dans un avenir proche.

Même si le Pays B reconnaît l'importance des valeurs humanitaires, il entend privilégier la sécurité de ses ressortissants à celle des étrangers.

## Identifier les points les plus/moins prometteurs de la conversation pour établir une relation et les problèmes concrets qui devront être négociés avec les contreparties

La deuxième étape du processus consiste à déterminer la nature de la négociation à venir (factuelle ou normative) et à identifier les zones d'accord/de convergence intrinsèques permettant au négociateur d'entamer un dialogue. Sur la base de cette conclusion, le négociateur peut lister un ensemble de points des *plus/moins acceptables/convergents* à examiner et procéder à l'identification d'un parcours de négociation axé sur une approche relationnelle.

Les faits et normes du cas mentionné ci-dessus peuvent être triés selon les informations recueillies et intégrés dans des colonnes spécifiques :

Points à clarifier avec des preuves factuelles	Points d'accord factuels pour entamer le dialogue	Points à souligner en tant que valeurs convergentes	Points de divergence sur les normes à négocier
FAITS CONTESTÉS	FAITS CONVENUS	NORMES CONVERGENTES	NORMES DIVERGENTES
Combien de personnes déplacées se trouvent dans cette zone ?	Des personnes déplacées venues du Pays A se trouvent dans le no man's land.	Il existe une frontière légitime entre le Pays A et le Pays B. Le Pays B a le droit de défendre l'intégrité de son territoire et d'empêcher les entrées illégales.	Les organisations humanitaires ont le droit d'accéder aux populations dans le besoin en vertu du droit international.
À quel point la situation est-elle préoccupante ? Qui sont les personnes dans le besoin ?	Des personnes sont bloquées dans un no man's land, dans une situation précaire en termes d'abri et de nutrition.	Nous ne devrions laisser personne mourir de faim.	Qui est tenu de subvenir aux besoins de cette population ? Le Pays B est-il tenu d'autoriser l'accès à cette population ?
Y a-t-il des individus armés parmi les civils ? Même en l'absence d'individus armés, quelle est la menace potentielle posée par l'entrée de ces personnes dans le Pays B ?	La position géographique du no man's land.	Les personnes ont le droit de fuir les situations de violence armée.	Personne n'a le droit d'entrer dans le Pays B au simple motif de la fuite d'une situation de violence armée.
Quelle est la probabilité qu'un accès depuis le Pays A soit organisé dans un avenir proche ?	Il y a peu de chances que la situation s'améliore sans un accès immédiat aux populations déplacées.	La priorité de tout gouvernement devrait être la sécurité de ses ressortissants.	Quiconque a le droit de demander l'asile et d'être protégé de la persécution.

Dans cet exemple, les faits concernant l'existence de la population déplacée, sa position géographique et ses besoins sont pour la plupart incontestés. Certains faits supplémentaires devront probablement être clarifiés dans le cadre du dialogue préliminaire sur le contexte. Certaines normes sont également partagées. La négocia-

tion *en tant que telle* sera axée sur les questions normatives en jeu, à savoir qui est chargé de répondre à ces besoins, quels sont les motifs du refus d'accès du Pays B, et quelles sont les responsabilités envers cette population.



### Négociation normative :

Dans ce cas particulier, on peut envisager de se concentrer sur des faits convenus comme point de départ :

1. Se renseigner sur la position géographique des populations déplacées ;
2. Discuter de la situation en matière de sécurité alimentaire à la frontière, sur la base des informations factuelles que les organisations locales peuvent avoir recueillies ;
3. Tenter d'identifier conjointement les besoins de la population afin de planifier l'opération ;
4. Planifier la logistique de la chaîne d'approvisionnement aux populations touchées.

En s'appuyant sur ces points d'accord factuels potentiels, on peut établir un lien avec les valeurs et normes humanitaires en matière d'assistance à ces populations et clarifier les menaces liées à l'accès humanitaire aux populations dans le besoin du Pays B. À partir de cette « zone d'accord », les négociateurs humanitaires peuvent alors se concentrer sur les questions plus complexes entourant l'accès normatif à la population.

### Négociation factuelle :

Dans une telle situation, on peut envisager de :

1. Vérifier le cadre juridique des organisations humanitaires agissant dans le pays et aborder leur expérience professionnelle dans des zones frontalières sensibles ;
2. Discuter des conditions d'accueil des réfugiés dans le pays ;
3. Aborder les moyens de prévenir les risques pour la sécurité liés aux activités transfrontalières ;
4. Planifier les principaux programmes d'aide à la frontière.

Selon ces points de convergence au niveau normatif, on peut établir un lien avec la dimension factuelle de la crise actuelle et les besoins existants en matière d'aide à ces populations dans le no man's land du territoire du Pays B.

Il est intéressant de noter que la même analyse peut être effectuée avec une négociation factuelle (par rapport à la précédente stratégie d'une négociation normative). Il faudra alors commencer par une déclaration sur des normes convergentes si celles-ci constituent une base de dialogue plus solide avec les contreparties, et approfondir ensuite les faits contestés concernant l'existence de cette population.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Mener une analyse appropriée du contexte d'une négociation est une étape fondamentale du processus de négociation. Cette analyse se distingue des évaluations opérationnelles ou de sécurité, car le point de vue subjectif des contreparties occupe une place centrale.

En ce sens, les négociateurs de terrain doivent procéder comme suit :

- Commencer par identifier les éléments factuels et normatifs d'un environnement de négociation. Faire ensuite la distinction entre les faits convenus et contestés et entre les normes convergentes et divergentes.
- Trouver des faits convenus et des normes convergentes comme points de départ potentiels à un dialogue avec les contreparties afin d'établir une relation positive et prévisible avant d'aborder les questions sources de tension. Ces points de départ potentiels permettront ensuite de créer un espace de compromis entre les parties et d'options pratiques et réalisables.
- Lors d'une négociation factuelle (c.-à-d. rapprocher différentes interprétations de faits), viser à démontrer les faits sur la base de preuves et de savoir-faire, en reconnaissant la convergence des normes.
- Lors d'une négociation normative (c.-à-d. rapprocher différentes interprétations de ce qui est « normal »), gérer les tensions entre les deux normes tout en s'accordant sur certains faits et en explorant les possibilités afin de parvenir à une solution pragmatique qui profite à toutes les parties.
- Prendre du recul face à sa propre compréhension de faits objectifs et normes internationales (c.-à-d. éviter tout dogmatisme à l'égard de ses propres interprétations) afin de pouvoir écouter et comprendre les arguments des contreparties. Les négociateurs **ne sont pas** mandatés pour persuader l'autre partie de s'accorder sur une version de la réalité ou pour garantir le respect des **normes** institutionnelles, mais pour trouver des solutions réalistes à un problème humanitaire dans le cadre des limites spécifiées par leur mandat respectif.

## Module B: Développer un plan tactique



### INTRODUCTION

La négociation humanitaire est axée sur le travail des négociateurs humanitaires pour établir une relation de confiance et prévisible avec leurs contreparties. Il s'agit de créer un espace de dialogue favorable et d'obtenir le consentement des parties pour aider la population touchée. Le degré de consentement peut varier en fonction de la volonté des contreparties d'*accepter* ou de simplement *tolérer* la présence et les activités des organisations humanitaires.

Si cette approche raisonnée est la plus cohérente avec les actions humanitaires dans des zones de conflit, elle a également été mise à l'épreuve dans des environnements de plus en plus complexes et fragmentés, tels que l'Afghanistan, la Somalie ou le Yémen, là où le contrôle du territoire est contesté par plusieurs groupes armés susceptibles d'interdire aux agences l'accès des organisations humanitaires aux populations vulnérables. Les organisations

Dans des environnements de plus en plus fragmentés, le rôle des négociateurs humanitaires passe progressivement de la recherche d'acceptation à la recherche d'une tolérance minimale envers la présence et les activités des organisations humanitaires. Maintenir l'accès revient à gérer les risques tout en déterminant les limites de réceptivité des communautés et chefs locaux envers l'action humanitaire. La proximité du terrain, les contacts réguliers avec les contreparties et l'empathie envers les préoccupations locales sont des éléments essentiels pour assurer le succès d'une négociation humanitaire et la sécurité du personnel dans ces environnements. Finalement, l'accès ne doit jamais être considéré comme acquis ou compris comme un droit d'opérer librement dans un contexte de conflit. Le travail des négociateurs humanitaires suppose au contraire des efforts constants pour conduire à une « suspension des suspicions » envers la présence et les activités de leurs organisations.

humanitaires se retrouvent ainsi à gérer des degrés de consentement et d'opposition variables parmi divers acteurs au conflit, tout en se protégeant par différents moyens physiques d'attaques possibles des éléments les plus violents qui contestent leur présence. Cette « bunkérisation » de l'action humanitaire interfère avec la capacité des organisations à établir un climat de confiance avec les parties et provoque davantage de confusion quant au caractère politique des organisations impliquées.

Le concept de départ « d'espace humanitaire » implique des directives strictes en vertu desquelles les organisations humanitaires devraient être libres d'agir sans ingérence, et la population touchée devrait avoir le droit de bénéficier d'une assistance vitale. Cette vision datant des années 1990 a été présentée pour la première fois par Dr Rony Brauman, ancien président de Médecins sans Frontières (MSF), et adoptée par la plupart des organisations humanitaires au début des années 2000, basée sur une compréhension vague et variable des principes humanitaires. Bien qu'ayant de fortes connotations



idéologiques en termes d'imprimatur des organisations humanitaires sur leur zone d'influence, le concept d'espace humanitaire suppose une certaine coexistence entre les objectifs de développement, de sécurité et politiques des états d'une part et la mission strictement humanitaire (c'est-à-dire sauver des vies) des organisations humanitaires d'autre part. Ce n'est pas un hasard si cette vision limitée de l'action humanitaire a été initiée par MSF, organisation médicale engagée à sauver des vies et à venir en aide aux malades et aux blessés, qui exclut d'aborder les causes politiques et les conséquences sociales des conflits armés.

Pourtant, l'espace humanitaire a été soumis à une pression de plus en plus forte en raison du

développement des activités de renforcement de la paix et la lutte contre le terrorisme. Les agences humanitaires ont par ailleurs été confrontées à la rapide instrumentalisation de leurs activités de secours et de protection par les acteurs politiques, les gouvernements hôtes et les donateurs. Cette politisation de l'aide a incité les agences à s'engager de manière proactive avec les contreparties et à parvenir à des compromis pragmatiques entre les besoins de la population, les intérêts tactiques des parties et les

priorités des agences. Les négociateurs humanitaires jouent un rôle crucial face à la perméabilité croissante de l'espace humanitaire qui définit les nouvelles limites de l'action humanitaire dans des environnements polarisés. Ainsi, la négociation humanitaire suppose un changement tactique, passant d'un discours sur le droit d'accès à un discours fondé sur la coopération et la confiance entre les parties et les intervenants. La gestion de ces relations est devenue un élément déterminant dans le plan tactique du négociateur.

### Du droit à l'aide humanitaire à l'engagement humanitaire

La négociation humanitaire ne consiste plus seulement à obtenir le consentement unilatéral des contreparties individuelles pour permettre à l'agence d'opérer dans un « espace de principes » rigide, mais plutôt à renforcer la résilience des agences afin qu'elles puissent opérer en toute sécurité dans des environnements opérationnels de plus en plus imprévisibles, face à de multiples intervenants et à des objectifs à plusieurs niveaux. Le concept d'« engagement humanitaire » s'avère utile et se concentre sur le degré de prévisibilité et de confiance qui se dégage des relations avec les parties dans des circonstances particulières. Par conséquent, l'accès des agences aux populations vulnérables est aussi important que l'intensité et la qualité de leur engagement auprès des parties impliquées.

Les négociateurs humanitaires doivent donc agir sur la base des meilleures informations possibles concernant la situation du conflit, ses acteurs, leurs intérêts, motivations et valeurs, ainsi que le réseau d'influence pour renforcer leur engagement dans le temps. Cela conduit à l'élaboration d'un plan tactique fondé sur les valeurs partagées et les intérêts tactiques des parties à la négociation. La phase tactique d'une négociation vise à établir les bases d'un dialogue franc pour accompagner un ensemble de transactions politiques, professionnelles et techniques nécessaires avec les parties et garantir leur

Le rejet des conditions par une contrepartie n'entraîne en aucun cas la fin de la négociation humanitaire. Ce n'est qu'une phase dans une relation. Tous les négociateurs humanitaires, même les plus habiles, se heurteront nécessairement aux limites de la capacité d'acceptation de leur contrepartie. Parvenir à conserver l'intérêt et la confiance des contreparties dans ces circonstances est fondamental.

soutien permanent. Comme tout accord engendre des coûts et des bénéfices, ainsi que de nombreux risques pour les parties, le principal objectif à ce stade est d'établir une relation solide entre les parties qui résistera à l'épreuve du temps et à l'évolution des intérêts. En s'appuyant sur l'analyse du contexte détaillée dans le module précédent, la phase tactique de la planification se fonde sur des analyses supplémentaires réalisées par l'équipe de négociation qui serviront à élaborer les tactiques.

Parmi elles, on peut trouver dans la Section 2 **Jaune** des outils spécifiques afin de travailler avec l'équipe de négociation pour :

1. **Analyser la position, les intérêts tactiques et les motivations** de la contrepartie ;
2. **Cartographier les relations parmi les intervenants** et analyser le réseau d'influence ;
3. **Identifier les priorités et les objectifs de la négociation**, comme élément crucial dans la conception des tactiques ;
4. **Élaborer les scénarios et identifier les seuils d'une négociation**, encadrant le plan tactique.

Ces quatre éléments devraient idéalement faire partie du rôle et de la responsabilité de l'équipe de négociation en soutien au négociateur sur le terrain et devraient être fondés sur des discussions entre les membres de l'équipe sur le terrain en fonction de leurs observations.

Les outils suivants se concentrent principalement sur l'angle tactique des négociateurs sur le terrain, impliquant de :

1. **Renforcer la légitimité du négociateur** et établir un climat de confiance ;
2. Déterminer le **type de négociation** et adapter la stratégie d'engagement en conséquence ;
3. **Répondre à un véritable conflit de normes** à l'aide d'une négociation normative.

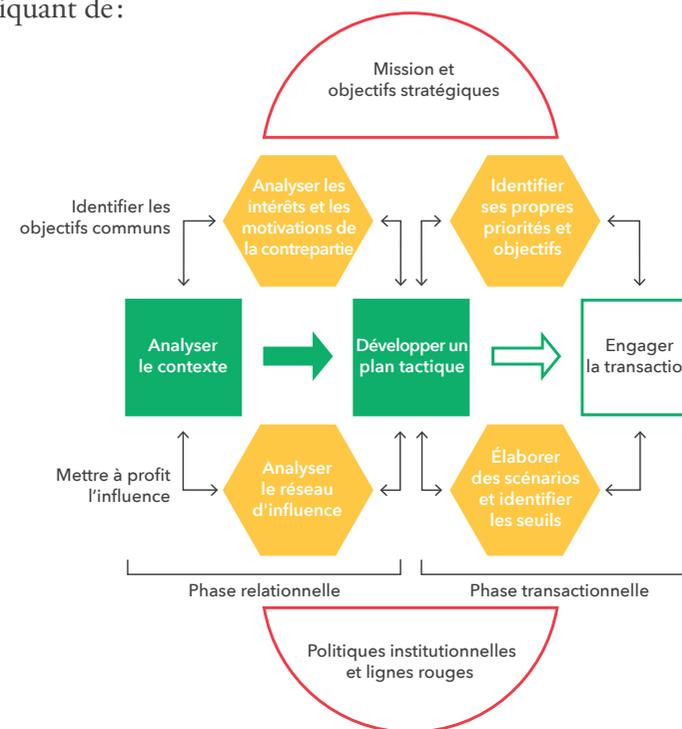


Figure 3 : les plans tactiques se fondent sur l'analyse de l'équipe de négociation



### OUTIL 3: RENFORCER LA LÉGITIMITÉ ET ÉTABLIR UN CLIMAT DE CONFIANCE

Passer d'un espace de droit à l'aide humanitaire à un espace d'engagement humanitaire constitue une transformation notable de la mentalité et de la méthode de travail des professionnels de l'humanitaire impliqués dans des environnements complexes. Alors que les agences humanitaires plaident depuis plusieurs décennies pour la

reconnaissance du droit d'accès aux populations vulnérables en vertu des principes humanitaires, les négociateurs humanitaires sur le terrain s'appuient de plus en plus sur leur capacité personnelle à renforcer la légitimité de leur rôle et de leur organisation et à établir une relation de confiance avec leurs contreparties pour obtenir et garantir cet accès. Cette relation, fondée sur l'égalité implicite entre les parties, devient une richesse primordiale à cultiver. Dans ce contexte, ce *Manuel* propose une approche en deux étapes aux négociateurs humanitaires pour renforcer la légitimité et établir un climat de confiance en abordant :

1. Les sources de légitimité du négociateur humanitaire ;
2. Les façons d'inspirer la confiance des contreparties envers ces sources.

### Identifier les sources de légitimité du négociateur humanitaire

L'importance accordée par la contrepartie à un processus de négociation ne se rapporte pas tant à l'objet de la négociation en *tant que telle*, mais plutôt à la légitimité du négociateur humanitaire et de son organisation aux yeux de cette partie. En ce sens, renforcer la légitimité signifie encourager *la reconnaissance de la contrepartie* envers :

- c) La pertinence des **objectifs de la négociation humanitaire** dans la situation particulière, la réactivité de l'agence face aux besoins de la population et le soutien que tous les intervenants accordent à l'agence.

Ces éléments sont les principaux fondements de la perception de la légitimité aux yeux des contreparties. Il ne suffit pas d'avancer la nature neutre et impartiale de l'organisation pour qu'elle soit reconnue comme légitime. **Une telle affirmation doit être examinée et comprise par les contreparties, ainsi que leur inspirer confiance en fonction des circonstances spécifiques.** En d'autres termes, le caractère humanitaire d'une organisation est intrinsèquement une question de perception et réputation.

La négociation humanitaire consiste avant tout à entretenir des relations de confiance avec les parties pouvant avoir un impact sur le bien-être de la population touchée par un conflit armé.

- a) Les **particularités du négociateur en termes de caractère et de profil** devant être calibrées pour satisfaire les attentes et principes des contreparties ;
- b) La **mission et le mandat de l'organisation humanitaire**, ainsi que ses antécédents dans des contextes similaires ;

Le caractère neutre, impartial et indépendant d'une organisation humanitaire dépend du niveau de reconnaissance de ces caractéristiques par les parties à la négociation.



Puisque ce *Manuel* est axé sur le rôle spécifique du négociateur sur le terrain, cette partie définira la légitimité et la confiance à travers le point de vue des *négociateurs individuels* plutôt que celui des organisations et des systèmes. La légitimité du négociateur humanitaire et celle de la contrepartie jouent un rôle crucial dans le succès de la négociation humanitaire. D'importantes concessions sont obtenues grâce au statut personnel et aux compétences des négociateurs sur le terrain. À l'inverse, des perceptions erronées du statut du négociateur ou des compétences personnelles insuffisantes peuvent s'avérer être des obstacles majeurs à l'accès dans certaines zones de conflit. Cela pourrait aisément altérer la confiance de nombreux professionnels sur le terrain, car personne ne peut être pleinement assuré de posséder le statut ou les compétences personnelles nécessaires pour accéder aux personnes dans le besoin ou que sa contribution à la négociation suffira à garantir la sécurité d'une opération.

La compétence prioritaire d'un négociateur ou d'une négociatrice est d'être capable de com-

L'importance de la nature personnelle et du statut social d'un négociateur ou négociatrice humanitaire ne doit pas être surestimée. Les contreparties s'appuient souvent sur l'intégrité et la réputation du représentant d'une grande organisation humanitaire pour finalement décider de l'étendue de l'accès aux populations dans le besoin.

prendre les sources de légitimité requises dans un contexte particulier et d'adapter autant que possible son profil personnel à ce contexte. Il ne s'agit pas ici de se forger une fausse identité, mais plutôt de comprendre que certains aspects de son identité et de son statut peuvent plus ou moins favoriser l'établissement d'une relation dans un contexte spécifique. Il est davantage question de modifier son style de communication que de se façonner une nouvelle identité. Il s'agit également d'écouter les attentes et de prendre en compte la résistance des contreparties, même lorsqu'il est question des caractéristiques personnelles, et d'être prêt à adapter son profil personnel et organisationnel au contexte, ainsi qu'à

faire appel à une autre personne dans le cas d'une négociation particulièrement délicate.

En pratique, il existe cinq sources de légitimité pour le négociateur :

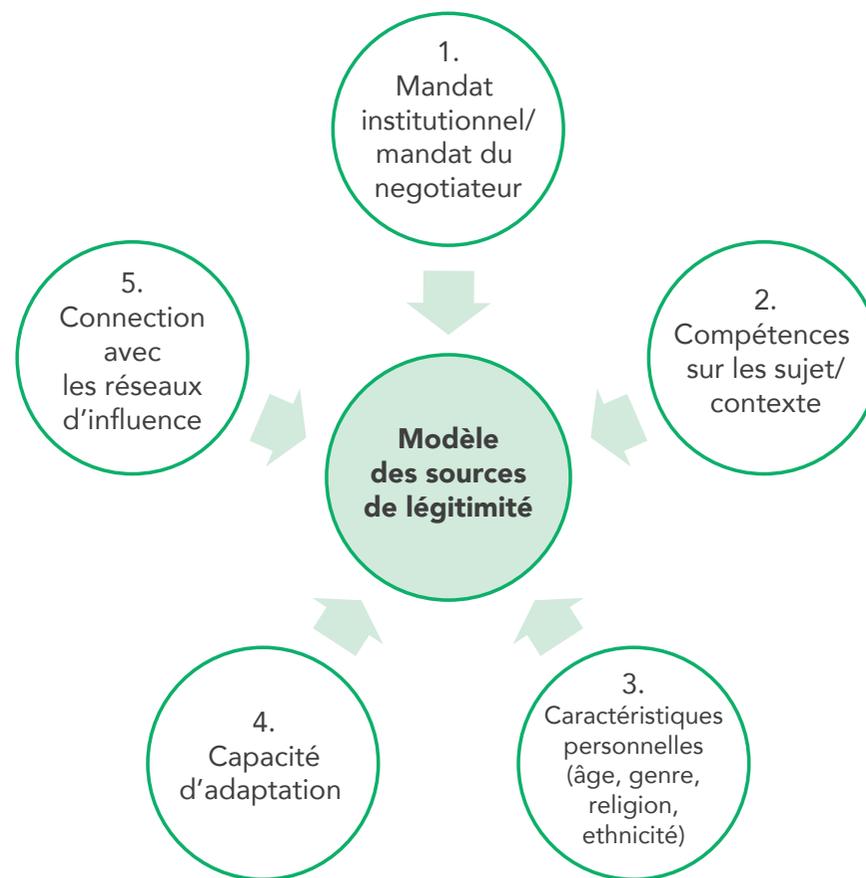


Figure 4 : Les sources de légitimité du négociateur

### 1. Représentation institutionnelle: d'où vient le négociateur ?

Cette première source résulte de la mission et de la réputation institutionnelles de l'organisation, attribuées au négociateur à travers le mandat personnel qu'il a reçu de l'organisation. Le pouvoir du mandat du négociateur se manifeste souvent à travers le titre de la position ou d'autres caractéristiques de l'organisation (nombre d'employés, taille du bureau, véhicules officiels, etc.). La mission du négociateur ou de la négociatrice doit se distinguer du mandat de l'organisation qui consiste à mettre en œuvre les normes et programmes internationaux. Bien que les deux prévoient l'autorisation d'agir, le mandat du négociateur se limite à la négociation et s'inscrit dans le mandat institutionnel.

### 2. Expertise sur le sujet/ contexte: de quel savoir-faire le négociateur dispose-t-il dans/sur un contexte/ thème particulier ?

La deuxième source de légitimité s'appuie sur la compétence professionnelle et le savoir-faire technique du négociateur concernant un contexte ou sujet précis. Elle englobe les informations et connaissances du négociateur sur la question en jeu, lui permettant d'apporter une valeur ajoutée technique à la discussion.

### 3. Légitimité personnelle: qui est le négociateur ?

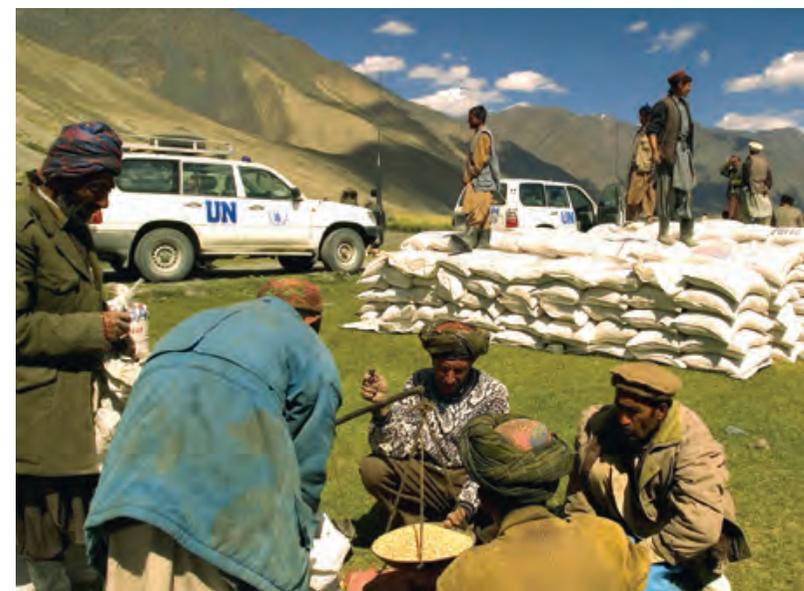
La troisième source de légitimité concerne les caractéristiques personnelles du négociateur, notamment le genre, l'âge, l'état civil, l'appartenance ethnique, la religion, la confiance en soi, le charisme, la conscience de soi, etc. Les caractéristiques personnelles sont autant d'attributs importants qu'il convient de mettre en avant si nécessaire.

### 4. Adaptabilité: comment le négociateur peut-il s'adapter à de nouvelles situations ?

La quatrième source de légitimité a été identifiée par des praticiens comme une compétence déterminante dans les négociations humanitaires. Il s'agit de la capacité du négociateur à établir des liens avec ses contreparties en faisant preuve d'empathie et en adaptant son comportement *indépendamment de la contrepartie ou de la situation*. Le négociateur humanitaire doit rester neutre face à la situation tout en adaptant son comportement de façon appropriée et en participant à la conversation, même lorsque les circonstances sont complexes et évoluent rapidement.

### 5. Utilisation du réseau: qui le négociateur connaît-il ?

La dernière source de légitimité fait référence à la capacité du négociateur à établir des liens et à faire appel aux réseaux d'influence des parties à la négociation. Elle mobilise l'aptitude du négociateur à parler aux bonnes personnes au sein de l'environnement de la contrepartie. En établissant les bonnes connexions, le négociateur renforcera sa légitimité aux yeux de la contrepartie.



## Équilibrage des sources de légitimité

Les sources de légitimité n'ont pas toutes la même valeur selon les circonstances. Comprendre les cinq sources de légitimité permettra d'identifier la valeur relative de chaque source dans une situation donnée. Ce modèle peut être utilisé par l'équipe du négociateur pour déterminer comment renforcer son autorité et sa légitimité afin d'établir une relation de confiance avec la contrepartie et d'augmenter les chances de succès de la négociation. Il peut également être utilisé pour identifier le membre de l'équipe le plus compétent pour occuper le rôle de négociateur.

Un négociateur doit définir ses caractéristiques individuelles avec le soutien et l'analyse critique objective de ses collègues et fixer les conditions de ce profil dans une négociation donnée. Il doit ensuite identifier **les caractéristiques les plus et les moins favorables** et choisir de mettre en avant les caractéristiques positives tout en gardant à l'écart de la conversation les moins favorables.

Par exemple :

Lors d'une négociation fortement normative avec un chef de communauté traditionnel et méfiant :

- a) La légitimité découle principalement des sources pouvant atténuer le risque de perturbations provoquées par une organisation externe inconnue, notamment :
  - les caractéristiques personnelles (âge plus avancé, statut social, état civil, religion officielle, genre) ;
  - la capacité d'adaptation prouvée (réduisant le risque d'embarras et de confusion) ;
  - la connexion à des réseaux d'influence (pouvant vérifier vos capacités et votre intégrité).
- b) La légitimité découle moins de sources pouvant accroître le risque de perturbations, notamment :
  - la réputation et la mission institutionnelles (plus la mission est normative et plus le mandat est considéré comme dérangeant) ;
  - l'expertise sur le sujet et le contexte (plus l'approche est scientifique et plus l'expertise est considérée comme dérangeante).



Par conséquent, un négociateur sur le terrain engagé avec une contrepartie issue d'un environnement traditionnel doit mettre en avant les sources de légitimité suivantes :

- L'âge, la situation familiale, l'expérience familiale le cas échéant ;
- La diversité des expériences sur le terrain ;
- Les connexions personnelles avec des universitaires ou des chefs de communauté dans la région.

Le négociateur doit éviter de :

- Parler de la base juridique du mandat de l'organisation dans le cadre du droit international et de détailler l'histoire de l'organisation depuis sa création ;
- Citer par exemple le nombre de prix Nobel que l'organisation a reçus ;
- Mentionner son doctorat sur un sujet apparemment lié au contexte (par ex. l'anthropologie sociale ou l'histoire de la région).

À l'inverse, dans un environnement hautement technique et professionnel – par exemple face à un commandant de l'armée haut gradé ou un directeur d'un grand hôpital :

- a) La légitimité découle principalement de sources pouvant attester de l'expertise du négociateur, par ex. :
  - La réputation et la mission institutionnelles (plus l'organisation est fiable et plus le mandat est reconnu) ;
  - L'expertise sur les sujets et le contexte (plus l'approche est scientifique et plus la discussion est agréable et intéressante) ;
  - Les caractéristiques personnelles (faire preuve de rigueur dans le comportement et la présentation) ;
  - Les connexions avec des réseaux d'universitaires et d'experts (y compris le lieu des études supérieures).



b) La légitimité découle moins de sources montrant un manque d'intégrité en termes de normes professionnelles, par ex. :

- La capacité d'adaptation interpersonnelle (avoir travaillé et endossé plusieurs rôles sur différents types de missions n'est peut-être pas le principal atout).

Les approches ci-dessus peuvent sembler naïves ou trop simplistes, mais elles servent l'objectif principal. Le but est de s'assurer que, tout en ne se créant pas une fausse identité, certains traits de caractère ne deviennent pas involontairement un handicap réduisant les efforts d'établir une relation de confiance, à savoir :

- L'organisation pour qui le négociateur travaille ;
- Ses compétences spécifiques ou les limites de ses compétences dans un domaine particulier ;
- Son âge, genre, religion, appartenance ethnique ;
- Sa capacité à vous adapter et à définir votre profil ;
- Son réseau social et professionnel.

Avoir conscience de ses atouts et de ses responsabilités peut aider de manière significative à établir le bon profil avec les contreparties et à créer un espace sécuritaire propice au dialogue sur le terrain. L'équipe du négociateur, notamment ses collègues nationaux ou ceux issus d'un domaine ou d'un groupe particulier, peut aider à définir ces aspects.

### Susciter la confiance face aux sources de légitimité du négociateur humanitaire

La légitimité subjective, c.-à-d. telle que perçue par les contreparties, dépend de la capacité du négociateur et de la négociatrice à convaincre la contrepartie de la légitimité de ses sources (c.-à-d. l'organisation humanitaire, les objectifs de la négociation et les caractéristiques personnelles du négociateur). La croyance de la contrepartie est un dérivé de la capacité des négociateurs à :

#### a) Présenter des messages clairs

La clarté dans la communication du négociateur est l'un des piliers sur lequel repose la confiance de la contrepartie. **Les contreparties n'accorderont leur confiance que sur ce qu'elles peuvent comprendre, voir et mesurer.** Des personnes ou des organisations ambiguës ne sont généralement pas dignes

de confiance. Une communication claire implique la capacité de présenter des messages sans équivoque fondés sur des informations provenant de sources fiables. Par exemple, les évaluations et les principes humanitaires doivent être rendus « intelligibles » dans un processus de négociation pour être accessibles et acceptés par les contreparties au sein de leurs environnements sociaux et politiques respectifs (voir Section 1 en **Vert** *Rassembler des informations de qualité*).

#### b) Être capable d'adapter sa position à la perspective de la contrepartie

Le deuxième pilier sur lequel repose la confiance fait référence à la capacité du négociateur de comprendre la perspective de la contrepartie et d'adapter la posi-

tion de l'agence en conséquence. Des personnes ou des organisations rigides et inflexibles sont rarement dignes de confiance. Les contreparties accorderont leur confiance à des processus de négociation qu'elles peuvent influencer. Une négociation digne de confiance requiert à la fois de l'empathie (c.-à-d. comprendre le point de vue et les sentiments de l'autre partie) et de la créativité (c.-à-d. la capacité à redéfinir sa position au bénéfice de l'autre partie). Une telle adaptation commence par une solide compréhension des faits convenus et des normes convergentes, ainsi que par une prise de conscience des points de divergence et de désaccord entre les parties à la négociation, grâce auxquelles on peut adapter sa position (voir Section 1 en **Vert** sur les *zones d'accord*).

### c) Rester prévisible face à des circonstances changeantes

Le dernier pilier, et non des moindres, fait référence à la prévisibilité d'un négociateur humanitaire. Les contreparties accorderont leur confiance

La prévisibilité est l'un des principaux atouts d'un négociateur, car elle permet de conserver un minimum de confiance autour d'un espace, un langage et un protocole communs lors d'une négociation dans le temps, durant lequel les deux parties tentent de parvenir à un compromis équitable face à des intérêts concurrents.

à des personnes dont elles peuvent prévoir les comportements ou les attitudes. Dans ce contexte, les personnes ou les organisations qui changent d'avis, de terminologie, de priorités ou de représentants constamment sont rarement dignes de confiance. Un négociateur digne de confiance saura comment maintenir l'espace et le protocole d'une négociation en dépit des divergences d'opinions sur l'objet de la négociation. Plus la relation avec les négociateurs est installée dans le temps, plus les comportements des parties sont prévisibles, et plus les parties accorderont leur confiance à la capacité de l'autre à adapter ses positions respectives.

### Mise en pratique de l'outil

Par conséquent, afin de renforcer la légitimité et d'établir un climat de confiance lors d'une négociation, un négociateur doit être capable de communiquer sur son organisation, son projet, ses caractéristiques personnelles en utilisant les indicateurs de confiance cités précédemment.

INDICATEURS DE CONFIANCE			
	CLARTÉ	ADAPTABILITÉ	PRÉVISIBILITÉ
<b>Négociateur</b>	Capacité à communiquer de façon claire sur l'identité, les compétences, les caractéristiques et le réseau du négociateur.	Capacité d'adaptation du négociateur face à des cultures et des circonstances changeantes.	Capacité à maintenir les caractéristiques clés et le respect des protocoles dans le temps.
<b>Organisation</b>	Capacité à communiquer des messages clairs à propos du mandat, de la mission et des compétences principales.	Capacité à adapter la mission aux circonstances locales.	Capacité à conserver la même image et les mêmes caractéristiques à travers le temps et les contextes.
<b>Objectifs de la négociation</b>	Communication claire sur les objectifs des activités proposées, sur l'évaluation des besoins, des normes des opérations, des groupes visés et des services.	Preuve de la façon dont les activités proposées répondent aux circonstances et aux attentes des contreparties.	Réalisation d'un bilan des antécédents de l'organisation à l'égard de l'activité proposée et de son intention de maintenir son engagement dans le temps.

Tableau 1 : Critères de légitimité et de confiance dans une négociation humanitaire

Par exemple :

## EXEMPLE

### Situation géographique d'une clinique dans un camp militaire

Medical Help International (MHI), ONG reconnue à l'international, a ouvert une clinique destinée aux soins médicaux primaires à proximité d'un important camp de personnes déplacées dans le district sud du Pays A. Le camp abrite plus de 200 000 personnes, dont beaucoup ont des problèmes de santé après des semaines de déplacement forcé par l'armée, qui entend couper l'accès à l'approvisionnement de la population locale et soutenir les rebelles armés dans la région.

Le commandant de l'armée locale soupçonne plusieurs militants de se cacher parmi les personnes déplacées et d'utiliser la clinique de MHI pour se faire soigner après être tombés malades ou avoir été blessés au combat. En offrant cette aide aux rebelles armés, il affirme que MHI apporte un soutien matériel à un groupe inscrit sur la liste des organisations terroristes par le gouvernement du Pays A.

Le commandant local vous demande de déplacer la clinique de MHI dans le camp militaire adjacent au camp de personnes déplacées, afin de s'assurer qu'aucun rebelle n'obtiendra de soins médicaux de MHI. Si MHI refuse, elle devra cesser ses activités dans le district. Il n'existe aucune autre alternative de soins pour les personnes déplacées dans le district. Pour sa part, MHI affirme que toute personne blessée et malade a le droit d'accéder aux soins médicaux en vertu de la Convention de Genève. MHI s'inquiète également de la possibilité d'une taxation illicite des personnes déplacées cherchant à accéder à la clinique du camp militaire. Globalement, MHI se préoccupe de la sûreté et de la sécurité de son personnel s'il se trouve confronté à la présence de l'armée dans le district.

En tant que chirurgien de MHI et ancien officier militaire bénéficiant d'une connaissance approfondie et de connexions avec la communauté, vous êtes mandaté pour trouver une solution à ce problème.

En s'appuyant sur le cas décrit précédemment, un négociateur peut mettre en pratique la grille de légitimité et déterminer comment renforcer la confiance du commandant local envers le rôle et la position de MHI.

Dans ce cas :

INDICATEURS DE CONFIANCE			
	CLARTÉ	ADAPTABILITÉ	PRÉVISIBILITÉ
<b>Chirurgien de MHI en tant que négociateur</b>	Le chirurgien de MHI a été clairement mandaté pour négocier avec le commandant local. Il a besoin de trouver une solution pour conserver l'accès aux soins de toutes les personnes déplacées. Les chirurgiens sont des professionnels habitués aux choix difficiles. Ils connaissent l'armée, étant eux-mêmes des officiers de l'armée nationale.	Le chirurgien de MHI possède une vaste expérience de travail en zones de conflit. Il comprend que des compromis doivent parfois être faits. Il est prêt à discuter de la situation avec le commandant local à tout moment.	Les médecins sont des gens sérieux et engagés. Les chirurgiens de MHI sont prêts à examiner toutes les options dans le cadre d'un dialogue avec le commandant local. Ils ont appris à être persévérants et patients dans ce contexte comme dans d'autres.
<b>MHI en tant qu'organisation</b>	MHI est une organisation médicale d'envergure internationale et possède une longue expérience en zones de conflit. Sa mission est de venir en aide à toutes les personnes dans le besoin en vertu du DIH.	MHI comprend la précarité de la situation en matière de sécurité et l'organisation est prête à s'adapter à la situation si elle devient instable.	MHI travaille dans des situations instables similaires dans plusieurs pays, à la satisfaction des autorités militaires.
<b>Objectifs de la négociation : maintenir l'accès au dispensaire pour toutes les personnes déplacées</b>	La situation de santé dans le camp de personnes déplacées peut rapidement s'avérer dramatique, avec de graves conséquences pour la vie des personnes déplacées et la stabilité du camp. Il est impératif d'avoir pleinement accès à la clinique.	MHI pourrait envisager d'ouvrir une annexe à la clinique dans l'enceinte du camp militaire afin de garantir la sûreté et la sécurité de certains de ses patients.	MHI s'occupe des blessés de guerre ainsi que des civils en toutes circonstances en vertu du DIH. Elle ne refuse pas l'accès aux soins sur la base de l'appartenance politique. Ce principe de neutralité est applicable à tous les pays.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cette partie a présenté des outils spécifiques pour renforcer la légitimité de l'organisation, des objectifs de la négociation, et plus particulièrement, des négociateurs humanitaires sur le terrain. Elle a souligné l'importance d'établir un climat de confiance sur lequel capitaliser au sein de la relation, en étant conscient que la contrepartie la remettra toujours en question.

Dans ce contexte, les négociateurs humanitaires sur le terrain doivent :

- **Réaliser** une analyse critique de leurs sources de légitimité à l'égard de l'organisation, des objectifs de la négociation et d'eux-mêmes ;
- **Identifier** les membres les plus compétents de l'équipe de négociation pour mener la négociation selon ses sources de légitimité et sa capacité à établir la confiance ;
- **Déterminer** pour chacune de ces sources le niveau de clarté des messages, d'adaptabilité des stratégies et des tactiques, ainsi que de prévisibilité des comportements et des attitudes lors du processus de négociation ;
- **Rendre** intelligibles les notions et normes juridiques telles que les principes humanitaires afin de s'assurer que les contreparties ont bien compris la signification de ce concept dans le contexte donné ;
- **Renforcer** les sources de légitimité des négociateurs en analysant les principaux éléments dans le contexte (par ex. le niveau d'instruction ou d'expérience par rapport au mandat, aux connexions locales, à l'adaptabilité, au genre, à l'âge, à la religion, etc.). Il est important de choisir les caractéristiques les plus favorables et d'axer sa communication sur celles-ci.





## OUTIL 4: DÉTERMINER LA TYPOLOGIE DE LA NÉGOCIATION HUMANITAIRE

Cette partie consiste à aider les négociateurs humanitaires à définir le type de négociation dans laquelle ils s'engagent et de les guider dans l'élaboration de leurs tactiques à la table des négociations.

La négociation couvre plusieurs champs d'engagements humains. Au-delà de la négociation humanitaire, il existe plusieurs types et catégories de processus de négociation liés à diverses sphères d'activités humaines. Comme pour toute relation humaine, ces catégories et types d'engagement humain, hostile ou coopératif, proche ou éloigné, nécessitent d'adapter les tactiques utilisées et de calibrer les comportements pour renforcer l'impact de l'engagement. Il est utile de savoir où se situe la négociation humanitaire dans le contexte plus large des activités de négociation.

Afin de définir les caractéristiques principales de la négociation humanitaire, les activités de négociation peuvent être

classées en trois catégories générales axées sur la relation entre les parties :

### 1. Négociations conflictuelles

(par ex. négociation en cas de prise d'otages, extorsion, négociation sous tension)

Les négociations conflictuelles sont soumises à un important rapport de force, dans lequel une partie domine la relation et tente d'obtenir des ressources ou d'extorquer des concessions à une autre partie sous la contrainte.



C'est une forme de relation imposée par une partie puissante sur une partie plus faible et qui est susceptible de rester utilitaire. À travers cette relation, la partie la plus faible tentera d'atténuer les dommages causés par cet engagement en négociant un compromis avec la partie la plus puissante, exploitant des facteurs d'influence tels que, entre autres, le temps, l'empathie et le pragmatisme. Les négociations à propos d'enlèvements, de demandes de rançon ou d'extorsion constituent typiquement des cas de négociation conflictuelle. Le but de la négociation pour la victime de l'extorsion est de **mettre fin au rapport de force** et de revenir à la situation antérieure à l'engagement. Bien que les négociateurs humanitaires puissent parfois être engagés dans ces relations éprouvantes et complexes afin d'obtenir la libération d'un ou d'une collègue par exemple, elles ne sont pas considérées comme un engagement humanitaire habituel.

### 2. Négociations transactionnelles

(par ex. l'achat d'un véhicule, la vente d'un service)

Les négociations transactionnelles sont le type d'engagement le plus courant dans le secteur commercial. Aussi appelées négociations raisonnées, les négociations transactionnelles se concentrent sur l'échange de valeur entre deux parties sur la base de leurs intérêts respectifs. Elles supposent l'existence d'un « marché », c.-à-d. un environnement réel ou virtuel où des relations temporaires peuvent être construites selon des codes préétablis à fin de favoriser l'échange de biens et de services. La relation entre les parties est un moyen d'obtenir les meilleures conditions possibles pour un accord et de faciliter la transaction. Ces négociations transactionnelles visent à créer de une valeur ajoutée et partagé entre les parties (« gagnant-gagnant ») en fonction de la capacité de ces dernières à extraire de la transaction de nouvelles valeurs pour les deux camps (par ex. un contrat concernant la production de nouveaux biens). Une fois l'échange effectué, les **attentes sont limitées en termes de maintien de la relation** entre l'acheteur et le

vendeur étant donné que leur intérêt initial a été satisfait, sauf si les parties s'attendent à de nouvelles transactions à l'avenir. Les organisations humanitaires s'engagent régulièrement dans des négociations transactionnelles pour acheter des biens et des services nécessaires à leurs opérations, comme toute autre organisation ou entité privées. La plupart des outils et des formations disponibles pour la négociation visent à renforcer l'efficacité des négociations transactionnelles en mettant davantage l'accent sur les aspects transactionnels que relationnels du processus de négociation.

### 3. Négociations relationnelles

(par ex. les relations de travail / de voisinage / familiales)

Les négociations relationnelles, troisième type de négociation, visent à **établir et entretenir une relation durable avec la contrepartie** grâce à la conclusion d'un ensemble d'accords (par ex. négocier le partage des bureaux avec des collègues). Les engagements convenus entre les parties sont essentiellement un moyen

d'établir et de faire évoluer leurs relations. Le coût et le bénéfice de ces accords sont évalués dans le temps, valorisant le lien social et la coexistence entre les parties, principal résultat du processus de négociation. Les négociations relationnelles supposent également un sentiment de dépendance entre les parties, accentuant la nécessité d'établir des relations sociales dans la phase de planification de la négociation pour atténuer le risque d'échec.

Les négociations humanitaires avec les acteurs du conflit sont essentiellement relationnelles. Elles visent avant tout à établir une relation entre les parties, ouvrant la voie à un certain nombre d'accords dans le temps. Ces accords se concentrent sur la présence de l'organisation humanitaire dans la zone contrôlée par la contrepartie ou sur l'accès à la population et à la fourniture de services. Bien que les professionnels de l'humanitaire puissent s'engager dans d'autres types de négociation (transactionnelle ou parfois conflictuelle), ils/elles sont généralement plus à l'aise dans

des négociations relationnelles, axées sur des valeurs partagées et des connexions sociales.

Par ailleurs, les négociations humanitaires n'impliquent pas nécessairement d'échanges de biens ou de services entre les parties. Elles consistent la plupart du temps, dans le cadre de la relation entre les parties, en un *échange d'engagements* à agir d'une certaine manière au profit

de la population touchée ou des bénéficiaires visés par l'aide humanitaire. Par exemple, si un groupe armé accepte la demande d'une organisation d'autoriser gratuitement l'accès à un convoi de vivres, le bénéfice direct de l'accord revient à un tiers (dans ce cas, la communauté qui reçoit les vivres). Le bénéfice pour le groupe armé peut être ailleurs (par ex. dans la perception d'autorité ou de légitimité aux



yeux de la communauté). La dépendance d'une organisation humanitaire envers les garanties octroyées par les contreparties en matière de sécurité pour lui permettre d'opérer sur le territoire de la contrepartie dans le temps est un indicateur clé de la nature relationnelle de la négociation. Cependant, si le commandant d'un groupe armé cherche à tirer de l'accord un bénéfice personnel, sous forme d'argent ou de biens en échange de son engagement à autoriser l'accès, la négociation deviendra rapidement transactionnelle, c.-à-d. motivée par l'intérêt du commandant au détriment de la relation et de la confiance entre les parties. Si le commandant fait pression sur les chauffeurs de camion, par exemple par la coercition, la négociation peut devenir conflictuelle, mettant fin à la relation et entravant les possibilités d'interactions futures.

Par conséquent, la négociation humanitaire requiert des outils et méthodes spécifiques pour établir et développer des relations sociales sur le terrain, dans des situations où les affron-

tements et l'usage de la force sont des modes d'engagement par défaut. Pour s'y préparer, les négociateurs humanitaires consacrent plus de ressources et de temps lors de la phase relationnelle du processus que lors de la phase transactionnelle (voir la grille de Naivasha dans l'introduction du *Manuel pratique du CCHN*). Si la contrepartie exerce un contrôle monopolistique sur l'accès à des biens, services, régions ou populations en particulier, établir une relation devient le principal objectif de l'engagement humanitaire. Les accords entre les parties ne sont que des produits dérivés de la relation. Le commandant d'un groupe armé, par exemple, n'autorisera pas l'accès à un convoi de vivres parce qu'il a un intérêt particulier associé à cet accès, mais parce qu'il tire un bénéfice social et politique de son lien avec l'organisation spécifique ou même avec le négociateur individuel. En l'absence d'une relation de confiance entre les parties, un autre convoi peut se retrouver bloqué sur la même route ou pourrait même être attaqué.

## Trier les types de négociation humanitaire

La négociation humanitaire se divise à son tour en trois types de négociations relationnelles, axées alternativement sur le partage de valeurs, l'élaboration d'un consensus lié aux méthodes ou sur un accord concernant les dispositifs techniques liés à l'opération humanitaire. Le module précédent sur l'analyse du contexte a déjà identifié deux de ces types : les négociations factuelles et nor-

matives. Ce module considère que les négociations factuelles sont essentiellement de nature technique. Il ajoute deux sous-catégories de négociations normatives, la première étant de nature politique, portant sur l'identité et les valeurs normatives des contreparties (par ex. la souveraineté, les normes religieuses, les contraintes sociales, les principes humanitaires, etc.), et la deuxième de nature



professionnelle, portant sur les normes et méthodes professionnelles reconnues par des milieux professionnels spécifiques (telles que l'efficacité, la responsabilité, la transparence et toutes les normes professionnelles applicables en lien avec les activités de l'organisation, médicales ou d'ingénierie par exemple).

De l'étude empirique du CCHN ressort un constat majeur : les négociateurs définiront leurs tactiques différemment pour ces trois types de négociations, abordant alternativement les questions politiques, professionnelles et techniques. Les trois types de négociation entendent établir un espace

partagé et en commun (EPC), c.-à-d. un **éventail de possibilités pour un accord**.

Ces trois types de négociation visent à traiter de questions spécifiques pouvant être résumées dans le tableau suivant. Chaque niveau comporte un degré de risque devant être géré en conséquence. Plus la négociation est de nature politique (c.-à-d. fondée sur des valeurs), plus les risques sont élevés en termes de réputation, de perception, de sécurité ou d'instrumentalisation. Un processus de négociation peut débuter à n'importe quel niveau (A, B ou C) et rester tout le temps au même niveau ou passer d'un niveau à l'autre.

NIVEAU	TYPE DE NÉGOCIATION	QUESTIONS EN JEU	ESPACE PARTAGÉ ET EN COMMUN (EPC)	TYPE D'APPROCHE	NIVEAU DE RISQUE
A	Politique	Identité/valeurs/principes/normes  Q: <b>Qui</b> êtes-vous? <b>Pourquoi</b> êtes-vous là?	Partager des valeurs communes	Trouver le compromis adéquat sur des valeurs communes spécifiques	ÉLEVÉ
B	Professionnelle	Méthode/normes de mise en œuvre  Q: <b>Comment</b> fonctionnerez-vous?	Partager des normes professionnelles	Obtenir un consensus sur la méthode, entre professionnels locaux	MOYEN
C	Technique	Dispositions opérationnelles fondées sur des faits/données de la situation  Q: <b>Que</b> ferez-vous?  Quand/où/avec qui travaillerez-vous?	Compréhension partagée des dispositions pratiques en matière de lieu, de temps, de ressources nécessaires, de logistique, etc.	Partager des informations et des connaissances sur la situation et les méthodes proposées	FAIBLE

## Type A: Political Negotiation

Le type A, négociation politique, se concentre sur **l'identité, les valeurs et les normes des parties**.

Dans l'hypothèse de la présentation d'une offre de services standard par l'organisation humanitaire, les principales questions des contreparties au début d'une négociation sont :

- **QUI êtes-vous ?**
- **POURQUOI êtes-vous là ?**

Ces négociations sont considérées comme « politiques », car elles abordent l'impact *de l'opération ou de l'organisation* dans un environnement local,

Le principal objectif d'une négociation politique est l'identification d'un espace partagé et en commun en termes de valeurs et d'atténuation de l'impact des normes divergentes entre les parties, pour permettre à l'opération de se dérouler avec le moins de perturbations politiques possible.

perçu comme une perturbation de l'ordre politique établi du gouvernement hôte, du groupe ou de la communauté.

Une négociation politique porte généralement sur la nature, l'identité, les origines et la mission d'une organisation selon l'environnement culturel et social des contreparties. Comme les négociateurs ne peuvent pas vraiment changer l'identité, les valeurs ou les normes de leur organisation (par ex. son nom, son logo, sa mission, la composition de l'équipe, etc.), la marge de manœuvre pour parvenir à des compromis est limitée. Cependant, il est possible d'avoir une certaine influence sur la manière dont l'organisation communiquera à l'extérieur au sein de l'environnement local. L'objectif est de minimiser la visibilité et l'empreinte de l'opération et de l'organisation dans la communauté hôte, d'atténuer les risques politiques pour les contreparties et d'assurer une meilleure acceptation.

## EXEMPLE D'UNE NÉGOCIATION POLITIQUE :

**Obtenir l'accès à des veuves de guerre dans un environnement religieux conservateur, afin d'examiner la situation en matière d'insécurité alimentaire**

Le suivi des données sur l'insécurité alimentaire relève du domaine technique et ne devrait pas perturber l'ordre politique d'un pays. Cependant, l'accès aux veuves de guerre peut constituer un problème particulièrement sensible dans des pays religieux conservateurs où les femmes ont tendance à être plutôt isolées, voire même recluses au sein de leur communauté. Tout contact de ces veuves avec d'autres intermédiaires masculins d'organisations de secours peuvent parfois être prohibé, les rendant ainsi particulièrement vulnérables à l'insécurité alimentaire et sanitaire.

Négocier l'accès aux veuves de guerre peut ainsi devenir une négociation politique, car elle porte sur les façons de répondre aux préoccupations religieuses tout en respectant le principe d'impartialité, avant même d'aborder les aspects techniques du suivi.

La principale tactique reconnue d'une négociation politique est de trouver le bon compromis avec les contreparties sur le **profil de l'organisation et l'impact de son identité et de ses valeurs** au sein de la communauté, afin d'optimiser le bénéfice de sa présence et de ses activités et de réduire au maximum les coûts et risques politiques liés à la mission de

l'organisation (par ex. opérer en partenariat avec une ONG locale, être accompagné d'une ou d'une représentant-e local-e, engager du personnel local, retirer les logos, etc.). Un discours préparé expliquant les aspects pertinents du mandat et de la mission de l'organisation dans les termes de la contrepartie favorisera une bonne compréhension de l'organisation

avec la contrepartie. Il convient de souligner que « conclure un accord » sur l'identité (par ex. cacher le logo de l'organisation), les normes (par ex. éviter de mentionner le droit international humanitaire et des droits de l'homme), ou les valeurs (ne pas tenir compte de questions périphériques telles que le trafic ou le mariage de mineurs dans la communauté) peut engendrer de graves conséquences pour l'intégrité et la réputation de l'organisation. Ces négociations sont une source de risques considérables pour l'organisation. L'équipe de gestion et la direction doivent être consultées lorsque le négociateur sur le terrain envisage des compromis nécessaires dans le cadre de limites claires (voir Section 3 **Rouge** *Politiques institutionnelles et limites*).

Pour ces raisons, les organisations humanitaires doivent porter une attention particulière aux situations nécessitant de faire appel à un négociateur « politique » expérimenté pour discuter du profil de l'organisation. Les membres d'une équipe relevant du domaine professionnel ou technique peuvent ne pas pouvoir ou vouloir définir

Un négociateur politique est une personne capable de bien comprendre la situation politique des contreparties, ainsi que les implications d'accords potentiels. Il s'agit de mettre en place des dispositifs adéquats et pratiques répondant aux préoccupations légitimes de toutes les personnes concernées.

les arrangements nécessaires à la visibilité ou au positionnement de l'organisation, ou, à l'inverse, peuvent aller jusqu'à compromettre les valeurs de l'organisation face aux besoins de la population, menaçant l'image et la réputation de l'organisation.

Il faut être conscient qu'une « négociation politique » ne signifie pas nécessairement négociation de « haut niveau ». Tous les niveaux de gestion doivent s'attendre à être impliqués à un moment donné dans une négociation politique, c.-à-d. qui aborde la valeur et l'identité de l'organisation, en commençant par le personnel local. Une négociation politique peut se dérouler aux niveaux national ou local, voire même à un poste de contrôle – en réalité, partout où une contrepartie peut poser

les questions politiques suivantes : « Qui êtes-vous ? Pourquoi êtes-vous là ? » Si la contrepartie n'a que peu à perdre en autorisant l'accès, elle peut se satisfaire d'une explication courte et acceptable, ou, à l'inverse, ces dernières peuvent marquer le début d'un processus long et délicat si la présence de l'organisation perturbe l'ordre politique de l'hôte en termes de valeur dans le contexte local.

Bien que posséder une expérience en négociation politique est un atout indéniable, l'ancienneté du représentant peut être un handicap dans certaines situations. Afin d'atténuer les risques d'une négociation politique, il peut être judicieux de faire appel dans un premier temps à une personne ayant un niveau de représentativité plus junior afin d'éviter dans le départ une exposition inutile si l'arrangement proposé comporte des risques pour l'organisation. Le ou la représentante sénior-e pourra par la suite ajuster ou entériner l'accord intervenu entre les parties.

## Type B: Négociation professionnelle

Le type B, négociation professionnelle, se concentre sur les **méthodes et normes** entourant l'opération d'une organisation.

La principale question au début d'une négociation professionnelle est :

- **COMMENT comptez-vous opérer dans le pays/la région/la zone ?**

Dans une négociation professionnelle, le négociateur vise à établir un consensus avec et parmi les professionnels du pays hôte concernant la méthode et les normes de mise en œuvre de l'opération. L'approche consiste à mobiliser le soutien et la supervision de la communauté de professionnel-le-s afin de parvenir à un accord en termes de méthodes et de responsabilité. Si l'autorité ou les milieux professionnels s'avèrent insuffisants voire absents, la négociation deviendra rapidement technique (voir le type C ci-après). La négociation professionnelle joue un important rôle de mé-

diation entre les négociations politiques et techniques, car elle permet d'éviter une négociation politique portant sur les valeurs et les normes à chaque fois que des questions techniques entravent le processus. La négociation professionnelle permet d'entretenir une relation professionnelle avec l'infirmier-ère local-e, le/la directeur-trice de la santé du district, le/la chef-fe de l'hôpital, etc. Il s'agit de discuter des méthodes de mise en œuvre avec des contreparties professionnelles qui comprennent les choix et plans proposés. Les négociations professionnelles se poursuivront jusqu'à ce que l'une des contreparties estime que la discussion devient trop technique ou spécifique (c.-à-d. relevant des autorités techniques), ou, à l'inverse, trop politique en abordant des questions sur les valeurs ou l'identité (c.-à-d. relevant des autorités politiques).

Comme pour une négociation politique, les normes et méthodes de mise en œuvre de l'organisation peuvent ne pas être comprises (par ex. les protocoles de vaccination, les méthodes d'évaluation et de suivi, les normes comptables et financières, etc.) et représentent des risques si ces méthodes ne sont pas conformes aux pratiques locales. Par rapport à une négociation politique, le but n'est pas de trouver le bon compromis, qui peut être inadapté au caractère professionnel de l'organisation, mais plutôt d'établir un nouveau consensus entourant les normes professionnelles de l'organisation ou de trouver des moyens de satisfaire à la fois les normes locales et institutionnelles.

**Le principal objectif d'une négociation professionnelle est l'identification des termes généraux de l'opération et l'atténuation de l'impact potentiel de normes professionnelles divergentes entre les parties.**

## EXEMPLE D'UNE NÉGOCIATION PROFESSIONNELLE:

### Fourniture de trousse chirurgicales aux médecins locaux œuvrant dans des zones isolées

Medical Help International (MHI) a l'intention de fournir des trousse chirurgicales aux médecins locaux qui soignent des personnes déplacées souffrant de morsures de crocodiles et d'autres blessures graves dans la forêt du Pays A. Ces trousse spécialisées contiennent des outils chirurgicaux nécessitant une formation approfondie et des compétences spécifiques afin de limiter les risques sanitaires des opérations pour les patients.

De nombreux médecins locaux n'ont reçu qu'une formation limitée en chirurgie en raison de la rareté des anesthésiques dans ces zones isolées. Bien que MHI soit prête à envoyer quelques chirurgiens qualifiés dans la zone touchée, la demande de formation chirurgicale adéquate dépasse la capacité de MHI. MHI considère qu'il est contraire à l'éthique de fournir des trousse chirurgicales à des médecins n'ayant pas été correctement formés pour réaliser des interventions chirurgicales. Elle envisage de suspendre son programme dans le Pays A, car cela représente un risque professionnel important, et met en danger la réputation de l'organisation médicale.

L'autorité nationale de la santé du Pays A n'exige pas de formation spécialisée pour des interventions chirurgicales générales dans des zones isolées en raison d'un manque de capacités professionnelles et de la rareté des anesthésiques. Elle s'attend à ce que MHI distribue les trousse chirurgicales dont les médecins locaux ont un besoin urgent, en raison de la forte hausse de morbidité et de mortalité dans la région. Cette situation résulte d'un afflux de personnes déplacées et blessées par des attaques de crocodiles.

Dans l'exemple ci-dessus, un professionnel de santé conscient de l'importance des normes éthiques

et professionnelles pertinentes pourrait collaborer avec l'autorité nationale de la santé pour déterminer:

La principale tactique d'une négociation professionnelle est de contacter la communauté de professionnels active au niveau local et de déterminer comment adapter ou associer les normes locales à celles de l'organisation humanitaire. Ces négociations doivent être menées avec le soutien direct d'un membre professionnel de l'équipe de négociation. Cela permettra de tirer profit de l'autorité professionnelle de l'organisation pour parvenir à un consensus approprié sur le mode d'opération de l'organisation dans ces circonstances spécifiques.

- a) Le contenu approprié de la trousse chirurgicale ;
- b) Le soutien requis sur le terrain pour utiliser ce contenu de manière optimale ;

c) La possibilité de fournir une assistance en anesthésie grâce au personnel de MHI dans des lieux définis ;

d) Le rapport coût/bénéfice de ces mesures sur le bien-être de la population déplacée.

Les négociations professionnelles représentent un risque considérable pour l'organisation en termes de réputation professionnelle et d'obligation de diligence raisonnable. Un suivi approprié de ces négociations par des professionnels au sein de l'organisation doit être assuré. Cependant, il faut s'attendre à ce que, dans de nombreux environnements de conflit dans lesquels les organisations humanitaires opèrent, les normes professionnelles se heurtent à celles de l'organisation ou de son pays d'origine. Les négociateurs doivent être prêts et disposer des mesures appropriées pour remédier à ces différences sur le terrain.

### Type C : Négociation technique

Le type C, négociation technique, se concentre sur les **aspects techniques** entourant une opération.

Les principales questions de la part des contreparties au début d'une négociation technique sont :

- **QUE comptez-vous faire ?**
- **DE QUOI avez-vous besoin ?**
- **OÙ, QUAND, ou AVEC QUI comptez-vous opérer ?**

Le principal objectif d'une négociation technique est d'identifier les conditions de l'opération spécifique dans le contexte et de minimiser les répercussions d'un malentendu concernant les aspects factuels de la situation et de l'opération.

Ces négociations sont considérées comme techniques, car elles ne traitent que des aspects logistiques et pratiques d'une opération spécifique et de sa mise en œuvre sur le terrain. De telles négociations ne sont pas moins importantes que les deux autres types et peuvent avoir d'importantes répercussions en termes d'efficacité, de sécurité et d'intégrité des opérations. Les négociations techniques visent la prise de contact avec les acteurs locaux, en expliquant les attentes de l'organisation et en se concentrant sur la mobilisation du soutien au niveau local. Les discussions ont tendance à être de nature factuelle et exigent de disposer des données, des preuves et des faits adéquats. Le but de la discussion est d'exploiter l'expertise de l'organisation afin de parvenir à un accord sur les modalités de l'opération sur le terrain.

## EXEMPLE D'UNE NÉGOCIATION TECHNIQUE :

### Négociation d'une évacuation de civils blessés sur la ligne de front dans une zone assiégée

Après plusieurs jours de bombardement dans une zone assiégée, Medical Help International (MHI) a contacté les parties au conflit pour évacuer 22 civils blessés sur la ligne de front nécessitant des soins médicaux urgents. Bien que les parties se méfient l'une de l'autre, elles reconnaissent le mandat et l'expérience professionnelle de MHI pour mener de telles évacuations médicales. Toutes les parties au conflit rejettent une proposition de cessez-le-feu, mais pourraient s'accorder sur la mise en place d'un couloir humanitaire temporaire qui permettrait à MHI de procéder à une évacuation médicale.

Les civils blessés se trouvent au sous-sol d'un dispensaire abandonné dans le centre de la ville. Plusieurs obstacles compliquent l'accès au dispensaire. Il est essentiel d'agir rapidement pour évacuer les blessés et garantir un passage sûr, le long de la ligne de front. MHI suggère une date et une heure pour l'évacuation ainsi qu'un itinéraire pour son ambulance. Elle prévoit également de travailler avec les bénévoles locaux formés par la Croix-Rouge pour transporter les blessés vers les ambulances.

La principale tactique d'une négociation technique consiste à mobiliser et à présenter les connaissances, les données et le savoir-faire de l'organisation nécessaires pour obtenir le consentement des parties avant d'opérer. Une fois la mission et les normes professionnelles de l'organisation reconnues, la négociation technique est facilitée,

car les organisations humanitaires ont acquis un savoir-faire considérable lorsqu'il s'agit d'intervenir dans des environnements difficiles.

Il faut faire attention à ne pas retarder le résultat de la négociation en se concentrant inutilement sur la mauvaise méthode à utiliser. Dans le cas décrit

ci-dessus, les parties assiégées et assiégeantes ne doivent pas discuter du caractère humanitaire de cette opération spécifique, ou essayer de « trouver le bon compromis » sur le profil des ambulances (questions portant sur des valeurs), ni être « consultées » sur les modalités professionnelles de la façon dont MHI compte transporter les civils blessés en ambulance (c.-à-d. une méthode professionnelle pour traiter une norme professionnelle). Ces points doivent être (ou ont été) abordés à d'autres moments et probablement avec d'autres contreparties que celles ayant occupé les postes de contrôle et mené les hostilités sur les lignes de front. La négociation technique doit se limiter aux conditions de l'opération (temps, lieu, procédure opérationnelle, etc.), en évitant autant que possible d'aborder ou de revenir sur les aspects politiques et professionnels de l'opération.

Comme pour les deux précédents modèles, le but d'une négociation technique n'est pas de « trouver le bon compromis » sur les valeurs et la visibilité de l'organisation ou « d'établir un consensus » sur les modalités professionnelles de l'évacuation. Il est question de s'entendre sur les conditions techniques fixes d'une opération spécifique, en fonction de la connaissance du sujet et de la situation de l'organisation, pour obtenir le consentement des contreparties. Pour s'en assurer, ces conditions devront être clarifiées, discutées et adaptées afin de satisfaire les attentes des deux parties.



## Politiser ou dépolitiser un processus de négociation

Certaines circonstances peuvent amener l'organisation ou la contrepartie à ne pas pouvoir ou vouloir répondre favorablement à une demande particulière à un niveau donné. Plutôt que de rompre la négociation, une partie peut décider de modifier l'objet du dialogue en changeant la question centrale. Une contrepartie peut toujours politiser la discussion en demandant : « Au

Une tactique courante de négociation est de pouvoir changer le type de négociation au milieu du processus, soit en politisant (en faisant passer le dialogue d'un niveau technique à un niveau professionnel puis à un niveau politique) ou en dépolitisant (en faisant passer le dialogue d'un niveau politique à un niveau professionnel puis à un niveau technique). Cette tactique vise à favoriser le contrôle d'une des parties sur le processus de négociation.

*fait, pouvez-vous me rappeler pourquoi vous êtes là et qui vous êtes ? »*

De même, la partie humanitaire peut vouloir éviter les écueils politiques d'une négociation en demandant : « Pouvons-nous nous concentrer sur la manière dont nous pouvons travailler ensemble et fournir l'aide à la population dans le besoin ? » Il faut s'attendre à ces tactiques défensives, car les parties mises en difficulté par une négociation voudront négocier au niveau où elles ont l'avantage.

Les organisations humanitaires ont donc tendance à pousser la négociation vers un niveau technique et à éviter les compromis politiques. Le gouvernement ou les groupes armés peuvent gagner du terrain en politisant la négociation afin d'exercer une plus grande influence sur la discussion. Les négociateurs sur le terrain doivent savoir que le contraire peut également se produire. Les représentants du gouvernement peuvent préférer s'en tenir à des questions techniques (par ex. l'attribution d'autorisations de voyage) pour éviter d'aborder des questions de

Faire valoir le type de négociation le plus favorable peut devenir l'enjeu principal des tactiques de négociation, car les parties sont bien conscientes des arguments politiques, professionnels ou techniques des deux côtés de la table des négociations. Engager la conversation au niveau où une partie peut exercer le plus d'influence est souvent l'objectif principal de la discussion.

principe (maintenir l'accès à la population la plus touchée). Bien que les organisations humanitaires peuvent traiter de questions techniques, elles peuvent se retrouver prises dans les méandres des détails techniques des contreparties, les mettant dans l'impossibilité d'établir des conditions de principe et professionnelles appropriées pour leurs opérations.

Dans un tel scénario, toutes les questions ne méritent pas toujours de réponses, notamment si le négociateur n'est pas compétent pour ce nouveau niveau. Souvent, changer de sujet est précisément guidé par l'intention de piéger la partie adverse dans une conversation pour laquelle le négociateur n'est pas suffisamment

formé ou préparé. Le négociateur est pris au dépourvu, le forçant à se retrouver dans une situation inconfortable à un nouveau niveau. De même, il est inutile de soulever des arguments fondés sur des valeurs dans une négociation politique (par ex. revendiquer un droit à l'aide humanitaire), s'il n'est pas possible de faire de compromis sur le profil et l'empreinte de l'organisation dans le contexte.

Dans le premier exemple au sujet de l'accès aux veuves de guerre, cette **négociation politique** doit être menée par un négociateur expérimenté, conscient des risques et des possibilités de conclure un accord dans ces circonstances culturelles complexes. Une nutritionniste inexpérimenté doit éviter d'avoir une conversation fondée sur des valeurs avec les chefs locaux au sujet des interprétations des normes religieuses conditionnant l'accès au foyer de la veuve, à moins qu'il ou elle ne possède les compétences, les antécédents culturels et le *mandat* pour s'engager sur ces questions au nom de l'organisation humanitaire. Ces conversations fondées sur la juste valeur représentent un *risque*

*élevé* et nécessitent l'expérience et la supervision de l'organisation. Des efforts doivent être faits pour dépolitiser ces négociations – par exemple, en suggérant des moyens techniques pour veiller à ce que les veuves de guerre ne soient pas seules avec un homme chargé du contrôle de la sécurité alimentaire.

Dans le deuxième exemple au sujet de la distribution de troussees chirurgicales aux médecins locaux de zones isolées, cette **négociation professionnelle** se concentre sur l'établissement d'un consensus avec les professionnels de l'autorité nationale de la santé concernant la fourniture de troussees chirurgicales aux médecins ne possédant pas nécessairement de formation appropriée pour les utiliser. Cette négociation ne doit pas être menée au niveau technique, par ex. lorsqu'un responsable logistique sur le terrain accepte de sortir uniquement certains outils chirurgicaux des colis et pas d'autres, ou au niveau politique, en discutant avec le Gouverneur du caractère éthique de la distribution de troussees chirurgicales par rapport au fait de laisser des personnes mourir des suites de morsures de croco-

diles. L'aspect professionnel de la négociation avec l'autorité nationale de la santé nécessite l'implication d'un professionnel de la santé, car il n'est pas question du risque plausible d'une mauvaise utilisation du matériel *en tant que tel*, mais plutôt de trouver le bon équilibre entre l'amélioration de l'accès aux soins chirurgicaux dans ces circonstances extrêmes et l'atténuation des risques pour les médecins locaux de blesser leurs patients en situation d'urgence. La réputation professionnelle de l'organisation humanitaire dépend de la capacité du négociateur à trouver le juste équilibre entre ces deux objectifs.

Équilibrer les avantages et les risques de nouvelles procédures médicales est un problème professionnel récurrent, relatif aux normes médicales et de santé publique de tout pays, nécessitant un dialogue entre les professionnels du milieu médical et l'autorité publique pour parvenir à une solution satisfaisante. Dans de telles situations, des efforts doivent être faits pour «professionnaliser» le processus de négociation. Un professionnel de la santé dédié pour-

rait être affecté à la négociation afin d'examiner avec les médecins des contreparties le contenu approprié des troussees chirurgicales et de renforcer la formation de l'ONG internationale.

Enfin, le troisième exemple au sujet de l'évacuation de personnes blessées d'une zone assiégée implique sans aucun doute une **négociation technique**. Les questions cruciales concernent l'emplacement du couloir humanitaire et ses heures d'ouverture et de fermeture. Cette négociation ne doit pas être menée sous forme de conversation professionnelle cherchant un consensus sur une norme acceptable («Mettons-nous d'accord entre opérateurs humanitaires et militaires sur le moment d'ouverture et de fermeture du couloir»), ou à l'inverse sous forme politique («J'espère que vous garderez le couloir ouvert aussi longtemps que nécessaire sur la base de nos principes humanitaires communs»). La mise en place d'un couloir humanitaire sur une ligne de front est une garantie de sécurité ne laissant aucune place à l'interprétation. Dans de telles situations, des efforts conséquents

doivent être réalisés pour dépolitiser le processus de négociation. L'accord doit être parfaitement clair pour toutes les parties concernées afin de veiller à ce qu'en dehors de l'espace et du délai accordés au couloir, les ambulances ne seront pas prises pour cibles. Dans ce contexte, le négociateur le plus compétent sera un logisticien dont le champ d'action est plus étroit et peu enclin à des discussions consensuelles ou de principes.

Ainsi, s'ils sont pris au dépourvu par une manœuvre tactique de la contrepartie cherchant à changer le sujet de la conversation, les négociateurs humanitaires ne sont pas tenus de répondre à la nouvelle question visant à faire diversion. Le négociateur peut choisir d'interrompre le dialogue et de demander du temps pour réexaminer la question avec ses collègues et bénéficier de ressources supplémentaires. Dans l'intervalle, le négociateur peut proposer de poursuivre la discussion au niveau précédent. (Pour une analyse plus détaillée sur la gestion de la conversation, voir Section 2 **Jaune** *Création de l'espace partagé et en commun de la négociation.*)

## Mise en pratique de l'outil

Le but de cette partie est de fournir des indications étape par étape sur la mise en application de la typologie appropriée d'une négociation humanitaire.

Le point de départ de la méthode est de définir à quel niveau de la négociation se situe la contrepartie. Le niveau de la contrepartie domine généralement étant donné que l'organisation humanitaire cherche à obtenir l'acceptation et l'autorisation d'accès de la contrepartie. Pour rappel, une négociation peut commencer à chacun des trois niveaux (politique, professionnel ou technique) et passer ensuite d'un niveau à l'autre.

Afin d'illustrer ce modèle, on peut envisager le scénario suivant :

- Une épidémie de rougeole frappe le Pays A. Vous travaillez pour la petite ONG Health for All (HfA), spécialisée dans les campagnes de vaccination et œuvrant dans le respect des principes humanitaires. Votre dona-

teur a versé de l'argent pour mettre en œuvre rapidement une campagne de vaccination visant à protéger les enfants de cette épidémie.

Comme point de départ, vous avez mené une analyse de contexte qui a permis de mettre en évidence ce qui suit :

- Le Pays A a connu un dur régime colonial pendant plusieurs dizaines d'années et le gouvernement local est devenu très prudent quant à la présence d'organisations étrangères sur son sol. Votre donateur est l'ancienne puissance coloniale; d'où l'existence de suspicions d'infiltration via votre ONG internationale.
- Les ressources en vaccination du gouvernement sont limitées à cause d'une pénurie de vaccins contre la rougeole. Par conséquent, le gouvernement n'est pas en mesure de réagir correctement et rapidement à la crise sanitaire. L'autorité nationale de la santé a lancé un programme de vaccination contre la rou-

geole il y a quelques semaines, mais ce programme ne répond pas aux normes de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) en la matière.

- À cause du terrain accidenté, la campagne de vaccination requiert l'intervention de plu-

sieurs petites équipes mobiles pour faire le tour des villages ruraux conservateurs du pays. La participation de plusieurs dizaines de membres du personnel local est également nécessaire, ainsi que la collaboration des chefs des communautés locales.

### ÉTAPE

1

## Rencontre avec le ministre de la Santé

Votre première réunion se fait avec le ministre de la Santé afin de discuter de votre projet de campagne de vaccination contre la rougeole.

- La ministre n'a pas connaissance de la mission de HfA.
- Pendant la conversation, elle cherche à se renseigner sur cette mission et sur les motivations de la présence de HfA dans le pays.

Ces premières questions sont de nature politique et doivent être abordées comme des questions fondées sur des valeurs, afin de créer une base solide pour la relation. Par conséquent, les réponses à ces questions **doivent porter sur :**

- Qu'est-ce que HfA ? Quels sont ses principes et sa mission ? Que fait l'organisation ailleurs ? etc.
- Pourquoi HfA propose-t-elle ses services dans le Pays A ? Qu'est-ce qui a déclenché cette offre ? Quels sont les critères que HfA utilise pour proposer ses services ? Quelle est la valeur ajoutée de HfA dans le pays ? etc.

Les réponses aux questions politiques **ne doivent PAS porter sur** :

- **Comment** HfA entend mener sa campagne dans le Pays A, quelles sont ses priorités, etc. ;
- **De quoi** HfA a besoin pour mener sa campagne ;
- **Où et quand** HfA compte débiter sa campagne.

Ces points sont importants, mais les questions pertinentes n'ont pas encore été formulées. Il est primordial d'établir autant que possible un climat de confiance en répondant clairement aux questions posées à HfA (Qui êtes-vous ?/Pourquoi êtes-vous là ?).

Il est important de rechercher d'emblée un accord sur les valeurs communes de l'opération :

- Bien que la ministre de la Santé reconnaisse l'importance de mener une campagne de vaccination contre la rougeole et de permettre à tout le monde d'accéder aux soins médicaux, elle a exprimé son mécontentement quant à l'affichage du logo du gouvernement donateur sur les équipements, les fournitures et les véhicules de HfA, car cela est considéré comme contraire aux valeurs du pays. Elle a demandé à ce que ces logos soient retirés.
- Elle interdit également d'avoir recours à des ressortissants du pays donateur parmi le personnel de HfA.

Il s'agit de problèmes politiques concernant les valeurs et normes divergentes entre HfA et le gouvernement du Pays A. Le négociateur de HfA devra probablement conclure un accord avec la Ministre sur certains, sinon tous les logos, ainsi que sur le recours à des ressortissants du pays donateur. Cette négociation représente un risque élevé pouvant avoir de graves conséquences à la fois pour le gouvernement hôte en termes d'autorisation d'accès, et pour le gouvernement donateur en termes de soutien financier. En fonction de la compréhension du contexte du négociateur, il devra consulter

ses collègues et la hiérarchie de son organisation afin de parvenir à un accord acceptable avec la ministre de la Santé, dans le but d'atténuer l'image d'organisation étrangère de HfA, ainsi que ses connexions avec l'ancienne puissance coloniale. Le négociateur de HfA peut également tenter de dépolitiser la discussion dès le départ en orientant la réunion vers les objectifs professionnels et les normes de mise en œuvre de HfA (comment HfA opère ailleurs) et en se renseignant sur les pratiques de vaccination du Pays A. Le succès de cette tactique repose sur la volonté de la Ministre de changer le niveau de la conversation. Parallèlement, le négociateur de HfA doit être conscient qu'en abordant les normes internationales en matière d'accès (par ex. les obligations internationales du Pays A en matière de santé ou les notions de principes humanitaires de HfA), il ouvre la voie à un dialogue politique sur les valeurs et normes de l'opération qui se traduira probablement par des concessions politiques de HfA à la fois sur le logo et la sélection du personnel.

#### ÉTAPE

## 2

### Passer à une négociation professionnelle

- Après un accord avec la ministre de la Santé concernant le profil de HfA, la Ministre vous demande de rencontrer la Direction du ministère de la santé pour lui présenter les détails de votre projet de campagne de vaccination.
- Le Directeur souhaite connaître les normes que vous utiliserez pour mener la campagne de vaccination.
- Vous expliquez au Directeur que vous respectez la norme de l'OMS applicable à la vaccination contre la rougeole et que chaque enfant bénéficiera de deux injections.
- Le Directeur vous explique que les autorités sanitaires du Pays A ne font qu'une seule injection depuis 20 ans, et que cela constitue une norme régionale.

Cette discussion se concentre sur **la manière d’opérer de HfA**. Il s’agit par conséquent d’une négociation professionnelle. Il n’est pas question dans cette conversation de « conclure un accord » – par exemple sur le nombre d’injections dont bénéficie un enfant, en se mettant d’accord sur une injection et demie par enfant – ou d’avancer un argument fondé sur des éléments factuels quant à l’impact des campagnes de vaccination sur les enfants bénéficiant d’une ou de deux injections. Il s’agit d’un conflit entre deux normes de pratiques professionnelles, l’une parrainée par l’OMS et utilisée par HfA et l’autre utilisée par les autorités de santé du Pays A depuis 20 ans. Le comportement et le point de vue du négociateur de HfA quant à l’autre norme professionnelle sont essentiels, quelle que soit la conclusion de la conversation.

Dans une telle situation, votre approche consistera à prendre contact avec la communauté de professionnel-le-s influent-e-s travaillant sur la vaccination dans le Pays A et à parvenir à un consensus sur la norme professionnelle à mettre en œuvre dans l’opération spécifique de HfA. Vous ferez tout pour parvenir à un accord sur la méthode de HfA. Si un tel accord ne peut être conclu, vous devez consentir à mettre en place un processus, par la recherche et la discussion entre pair-e-s, permettant d’instaurer une norme commune. Dans l’intervalle, la contrepartie doit permettre à HfA de mener sa campagne dans le respect du plus haut niveau de principe, « ne pas nuire » (qui est une exigence minimale de son comité professionnel et de donateurs), car elle dispose des ressources nécessaires pour cela. Le comportement du négociateur professionnel encouragera l’autorité hôte à faire preuve de tolérance à l’égard d’une norme de pratique différente et garantira l’accord mutuel des parties sur le principe professionnel de « ne pas nuire ».

### Passer à une négociation technique

- Le Directeur de la santé vous a donné son accord en vertu des normes de HfA.
- Vous avez donc mis en place une clinique de vaccination dans les régions les plus touchées.
- Vous rencontrez le chef de la communauté pour discuter de la mise en œuvre du premier jour de campagne de vaccination.
- Il débute la conversation en affirmant qu’il n’y a en réalité pas d’épidémie de rougeole dans la région.

Vous êtes face à une négociation *technique factuelle*. L’argumentaire de la contrepartie porte sur des faits, ignorant la prévalence de la rougeole dans sa région, et non sur vos normes ou valeurs professionnelles. Votre réponse consiste à apporter des preuves objectives supplémentaires afin d’expliquer les faits en fonction de votre expertise.

Une négociation technique requiert un dialogue technique. Les organisations humanitaires ont l’avantage en matière technique, car on suppose qu’elles sont spécialistes de leur domaine d’intervention. Elles sont aussi régulièrement confrontées aux situations dans lesquelles elles interviennent (par ex. enfants malades). Sur le terrain, les négociateurs devraient rester les plus factuels possible (par ex. apporter des brochures traduites dans la langue locale qui décrivent les symptômes de la rougeole, rencontrer les enseignants pour parler de la prévalence des symptômes chez leurs élèves, etc.) plutôt que de s’aventurer vers d’autres niveaux de discussion.

- Finalement, vous êtes parvenu à convaincre le chef de la communauté qu’une épidémie de rougeole sévit dans la communauté et que les enfants doivent être vaccinés.
- Vous envoyez alors votre équipe pour entamer le premier jour de vaccination dans un village.

- Vous êtes sur le point de débiter les vaccinations lorsque vous remarquez qu'il n'y a que des garçons faisant la queue. Que s'est-il passé?
- Vous retournez voir le chef de la communauté qui explique qu'exposer les filles à des étrangers va à l'encontre des valeurs locales.
- Lorsque vous insistez sur la participation des filles à la campagne, le chef de la communauté vous demande : «Au fait, qui êtes-vous et que faites-vous ici?».

Le chef de la communauté politise la négociation ; il n'est plus question de l'épidémie, de la campagne ou des méthodes de travail, mais des normes sociales : qui a le droit d'accéder aux services de santé ?

#### Dans une telle situation, vous avez trois options :

**Option 1 :** Restez sur une négociation technique : affirmez que les filles sont touchées par l'épidémie et trouvez une façon pratique et acceptable de vacciner les filles de la manière la plus pragmatique possible ce jour-là, tout en vous préparant à retourner voir l'autorité nationale de la santé pour obtenir des conseils sur ce problème.

**Option 2 :** Passez à une négociation professionnelle : suspendez le programme de vaccination et retournez voir l'autorité nationale pour obtenir un accord et bénéficier de conseils quant à la vaccination des filles.

**Option 3 :** passez à une négociation politique, attendue par le chef de la communauté. Mettez l'accent sur les raisons morales et éthiques de vacciner les filles en cherchant le soutien des mères et des personnes âgées. Si nécessaire, faites appel à un anthropologue de HfA qui s'entretiendra avec le chef local, ce qui confirmera probablement davantage son rôle de «pilleur» politique au niveau local.

En tant qu'ONG de santé agissant au niveau communautaire, HfA n'a rien à gagner en politisant le problème. Le négociateur de HfA doit par conséquent éviter d'aborder des normes culturelles avec le chef de la communauté, même s'il en a les compétences. Au contraire, le négociateur doit s'efforcer de rester autant que possible au niveau technique où il a l'avantage, et s'en tenir aux arguments factuels :

- Il y a une épidémie de rougeole ;
- HfA dispose de vaccins et d'un savoir-faire en matière de vaccination pour sauver les enfants ;
- Tous les enfants doivent être vaccinés pour enrayer l'épidémie ;
- Trouvons un compromis pratique et mettons-nous au travail.



## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cette partie propose des outils spécifiques pour aider les négociateurs humanitaires à identifier les tactiques appropriées, préparer une négociation et trouver comment politiser ou dépolitiser une négociation humanitaire sur le terrain.

Tout d'abord, le négociateur devra définir le type de négociation dans lequel il se trouve (conflictuelle, transactionnelle ou relationnelle), en fonction de l'importance que l'on accorde au maintien de la relation avec la contrepartie dans le temps. Les processus de négociation visant à garantir la présence d'une organisation sur un territoire, l'accès aux populations vulnérables et la fourniture de services sont généralement de nature relationnelle, car ils privilégient l'importance de la relation avec la contrepartie aux bénéfices à court terme d'une transaction.

Une fois ce premier choix effectué, le négociateur doit déterminer le type de négociation relationnelle dans lequel il est engagé (politique, professionnelle ou technique), en partant des questions soulevées par la contrepartie, par ex. les questions sur l'identité et les valeurs (QUI, POURQUOI), les normes professionnelles (COMMENT), ou celles traitant des dispositifs techniques d'une opération (QUOI, QUAND, OÙ, AVEC QUI).

Pour chacune de ces questions, le négociateur préparera son discours pour une négociation factuelle ou normative et identifiera le membre de l'équipe le plus compétent pour mener la négociation. Ces étapes définiront également un type d'engagement spécifique afin de, respectivement, trouver le bon compromis quant à la visibilité politique de l'organisation, d'établir un consensus entre professionnel-le-s sur la procédure opérationnelle standard, ou de faire valoir l'expertise de l'organisation en termes de dispositions techniques. Le négociateur s'efforcera en outre d'obtenir un avantage au niveau où il est le plus efficace en politisant ou dépolitisant la relation selon les circonstances.



## OUTIL 5 : ÉTABLIR LE PARCOURS D'UNE NÉGOCIATION NORMATIVE

En s'appuyant sur la zone d'accord définie au début du processus de planification (voir Section 1 en *Vert Analyse du contexte*), le négociateur humanitaire est en mesure de déterminer si l'objet du processus de négociation portera principalement sur des faits contestés ou plutôt sur des normes divergentes. Cette distinction a d'importantes répercussions sur l'établissement d'un dialogue avec la contrepartie, car les parties s'engageront différemment dans une négociation, selon qu'elle porte sur des faits contestés ou des normes divergentes.

Les faits peuvent être négociés de manière explicite pour concilier les points de vue sur un contexte donné. Les normes sont plus complexes, car elles portent sur les valeurs fondamentales définissant l'identité des organisations et des sociétés. Les normes sont « l'ADN » des parties à la négociation et ne peuvent simplement pas être « conciliées » sans l'adhésion des autorités qui en sont à l'origine. Par conséquent, distinguer entre une négociation factuelle et normative est une étape tactique primordiale dans le processus de négociation.



Par exemple :

Un représentant de l'ONG internationale Food without Borders (FWB) rencontre le Gouverneur du Pays A. Il est mandaté pour négocier l'accès aux populations touchées par la sécheresse dans le District et remédier à une famine croissante. Il présente son plan au Gouverneur concernant la distribution de nourriture aux populations touchées.

Le Gouverneur peut :

**a) Questionner l'affirmation factuelle** de FWB au sujet du manque de nourriture (« Il n'y a pas de famine ici. »), en demandant à FWB de fournir des preuves solides sur l'insécurité alimentaire dans le District ;

**b) Questionner le mandat normatif** de FWB (« Vous n'avez pas le droit d'être ici. »), en demandant à FWB d'obtenir l'acceptation des intervenants locaux et nationaux à propos de son action.

Comme expliqué dans l'outil relatif à la zone d'accord, le paradoxe de la négociation humanitaire impose au Gouverneur de choisir l'une des deux pistes pour s'engager dans un processus de négociation efficace avec FWB, car un désaccord sur des faits ou des normes nécessite souvent un accord sur des normes ou faits implicites.

Si la contrepartie décide de **contester les faits** présentés par FWB à propos de l'insécurité alimentaire, le négociateur humanitaire peut parvenir à une négociation factuelle en :

1. Élaborant un argumentaire basé sur des normes convergentes (par ex. le mandat et l'expertise de FWB, le droit à recevoir de la nourriture, etc.), qui viendra ensuite ;
2. Étayer la présentation de preuves par FWB face aux désaccords sur les faits.

Si la contrepartie décide de **contester les normes** du mandat de FWB ou le droit de distribuer de la nourriture, le négociateur humanitaire peut parvenir à une négociation normative en :

1. Élaborant un argumentaire fondé sur une compréhension factuelle partagée entre les parties (par ex. la prévalence de la famine), qui viendra ensuite ;
2. Soutenir les efforts visant à établir un consensus sur la norme requise pour remédier à la famine (par ex. le mandat et les méthodes professionnelles de FWB).

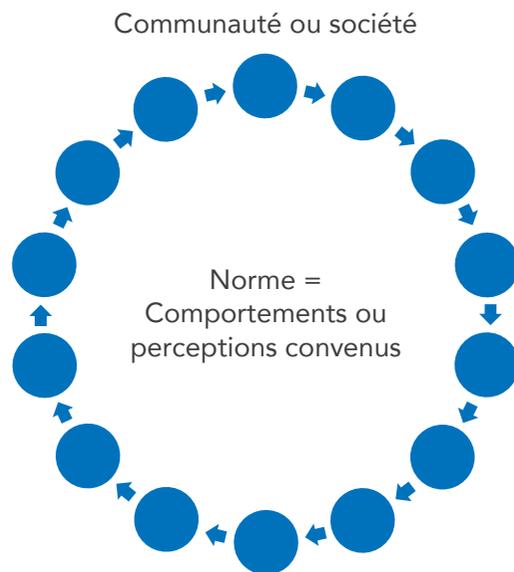
La possibilité que le Gouverneur puisse contester à la fois les faits (existence d'une famine) et les normes (mandat de FWB, droit d'accès à la nourriture) montre que la négociation ne repose sur aucun fondement. Un tel double rejet exige une analyse approfondie du réseau d'influence pour identifier les zones potentielles de dialogue avec les intervenants (voir Section 2 **Jaune Réseau d'influence**). En ce qui concerne les faits, la création d'un parcours ciblant un dialogue sur les faits est décrit dans le module précédent sur la *Collecte d'information de qualité*. Ce module se concentrera sur la négociation de normes divergentes.



## Négocier des normes divergentes

Contrairement aux faits, fruit d'observations, les normes découlent de structures sociales de croyance reflétant les valeurs et l'identité d'une communauté. Ce qui rapproche les personnes est leur conviction commune que certains comportements ou points de vue sont préférables à d'autres, qu'ils soient de nature morale ou immorale, légale ou illégale, professionnelle ou non, etc. Comme en témoignent de nombreuses communautés, ces croyances communes sont le

résultat d'interdépendances sociales et de relations de pouvoir entre les membres de la communauté. Les croyances n'ont pas besoin de preuves factuelles pour exister tant qu'elles offrent un cadre pour distinguer les personnes faisant partie de la communauté et celles en dehors. Les croyances n'ont pas à être abordées avec des étrangers, elles visent plutôt à définir l'identité de la communauté parmi ses membres. Dans tous les cas, la résilience des communau-



tés s'appuie sur leur capacité à obtenir un consensus lié à leurs normes actuelles, tout en faisant face à l'évolution des besoins des membres de la communauté.

Il en va de même pour les négociations humanitaires qui établissent un parallèle entre les valeurs fondamentales et les croyances sociales de la communauté humanitaire et celles de l'acteur avec lequel elles négocient :

- Les contreparties ont tendance à privilégier la prédominance des États-nations ou la survie du groupe à la protection de l'individu. Elles pensent que l'aide d'urgence doit être au service de l'objectif politique visant à rétablir un ordre national ou international.
- Les membres de la communauté humanitaire estiment que les vies et la dignité de toutes les personnes passent avant les préoccupations d'intérêt national et que les principes de neutralité, d'impartialité et d'indépendance sont essentiels à la fourniture de l'assistance.

Les principes humanitaires et la prédominance de l'impératif militaire sont, par exemple, deux types de croyances qui définissent les valeurs fondamentales de leurs communautés respectives. Ces croyances ne sont pas toutes immuables ; certaines sont régulièrement remises en question au sein des communautés ou entre celles-ci. Pourtant, remettre en question les valeurs fondamentales et les croyances d'une communauté exerce une pression considérable sur la cohésion de l'autre groupe et sur les relations de pouvoir entre ses membres.

Heureusement, les normes qui nous permettent d'opérer dans des communautés étroitement liées les unes aux autres ne sont pas toujours antagonistes. Beaucoup se chevauchent. Pourtant, les normes comme les communautés peuvent parfois être en conflit. Au risque de provoquer une escalade des tensions et de la violence dans les communautés, il est nécessaire de s'entendre sur les normes. Compte tenu des environnements déjà conflictuels dans lesquels les organisations humanitaires opèrent,

les normes humanitaires sont particulièrement source de conflit entre les obligations humanitaires et les impératifs militaires et de sécurité. Les négociateurs humanitaires doivent être parfaitement formés pour gérer de tels conflits et atténuer les risques de tension.

La négociation des normes peut prendre plusieurs formes et porter sur un certain nombre de faits.

Par exemple :

Un représentant du Committee Against Child Recruitment (CACR), ONG internationale agissant en zones de conflit, négocie la libération de 250 enfants vulnérables recrutés par une milice armée au sein du district. Selon le droit international, les enfants de moins de 18 ans doivent être exemptés de l'obligation d'être recrutés pour le service militaire.

**Option 1 :** Le commandant local affirme que la situation dramatique du siège imposé au groupe armé a nécessité la mobilisation des enfants de la communauté. Bien que cela enfreigne les règles fondamen-

tales du DIH, une telle décision a été considérée comme impérative, vu les circonstances, pour protéger la ville.

**Option 2 :** Le commandant local affirme que les enfants, à partir de la puberté (environ 12 ans), doivent servir en tant que combattants armés, représentant un rite de passage à l'âge adulte et un devoir envers leur communauté en cas de menace par leurs adversaires.

La négociation ne porte pas sur le fait que des enfants sont recrutés dans la milice. Ce fait est largement reconnu des deux côtés. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de prouver que les enfants sont recrutés dans l'armée. Il s'agit plutôt de déterminer la violation d'une norme internationale et la manière de procéder pour parvenir à une plus grande conformité.

**Pour l'option 1 :** le commandant local tente de justifier la mobilisation des enfants par le besoin en effectifs de la milice en raison des circonstances (par ex. ville assiégée par leurs adversaires). Dans une telle situation, l'argument

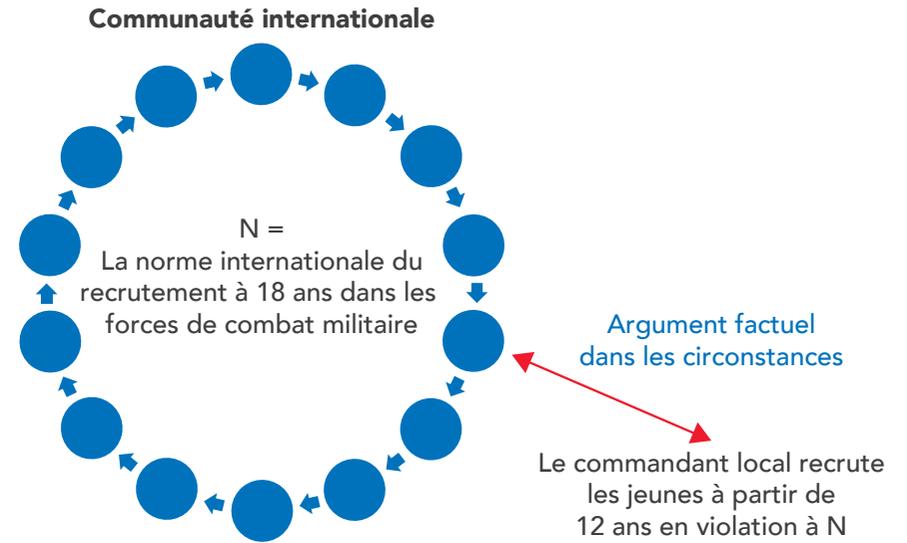


Figure 5 : Analyse d'une violation factuelle d'une norme internationale

porte sur une **violation factuelle** de la norme dans le cas d'un siège. Le recours à un argumentaire sur la nécessité ne fait pas partie d'une négociation normative *en tant que telle* puisque la norme humanitaire n'est pas remise en question ; seule sa mise œuvre l'est dans ces circonstances exceptionnelles. Bien qu'elle porte sur la mise en œuvre d'une norme internationale, cette négociation devient à nouveau factuelle, et ce, même si elle renvoie à une question normative restant incontestée. Le but de la négociation sera de déterminer les situations factuelles pouvant justifier une exception à la règle et les répercussions d'une telle déviance.

**Pour l'option 2 :** le commandant local ne défend pas tant l'impératif militaire de recruter des enfants en fonction des circonstances, mais plutôt l'existence d'une autre norme locale de recrutement dès de la puberté. Le recrutement d'enfants semble être en violation de la norme internationale (N), mais en conformité avec la norme concurrente d'une communauté locale (N') qui considère la mobilisation d'enfants à partir de 12 ans comme un devoir patriotique et un rite de passage à l'âge adulte (voir figure X). Il s'agit typiquement d'une **négociation normative** appelant à un dialogue sur la manière de renforcer le respect de la norme internationale N, sans aggraver la violation de la norme locale N'.

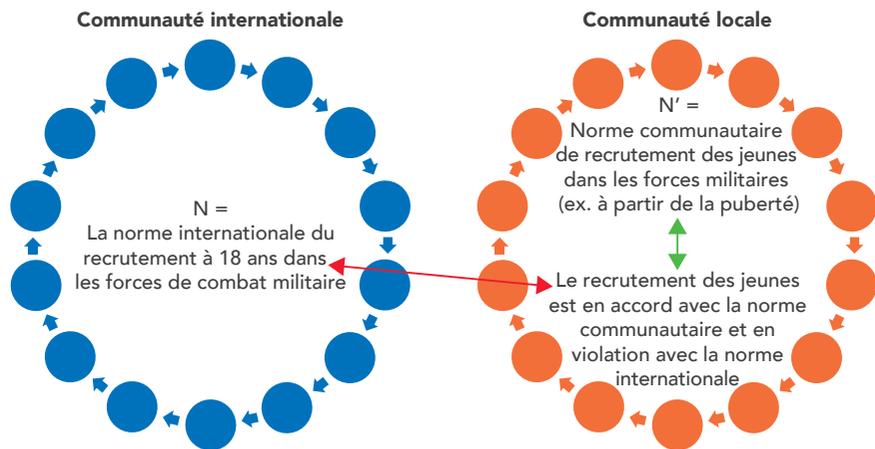


Figure 6 : Exemple d'un conflit de normes entre la communauté internationale et une communauté locale

Pour qu'une norme alternative existe, elle requiert l'existence d'un groupe ou d'une société parallèle dont les membres croient en la légitimité de  $N'$ , en l'occurrence l'obligation pour les enfants de servir dans l'armée dès la puberté. Ce groupe doit être composé d'un certain nombre de personnes ayant un intérêt dans ce cas particulier (en commençant par les auteurs de violations), mais qui représentent la communauté locale (par ex. les personnes âgées, les aînés, les érudits religieux, les parlementaires, etc.) et avec lesquelles le négociateur peut discuter de la valeur des normes locales et constater que le comportement du commandant local respecte les normes locales. Une

telle divergence nécessite la mise en place d'une approche normative pour la négociation, car les deux parties ne se trouvent pas simplement face à une violation de  $N$ , mais à un conflit réel entre deux croyances différentes ( $N$  par rapport à  $N'$ ). Il est plus difficile d'aborder une divergence normative, car elle peut porter atteinte aux convictions profondes de l'organisation ou même du négociateur. Il est par conséquent primordial de pouvoir prendre du recul face à ses propres croyances. Il s'agit en effet de comprendre l'environnement conflictuel dans lequel aura lieu la négociation pour rapprocher les deux normes dans ces circonstances particulières.

### Mise en pratique de l'outil

L'objectif de cet outil est d'aider les négociateurs sur le terrain dans leur approche d'une négociation normative. Le point de départ d'une négociation normative consiste à analyser la violation elle-même : le comportement de la contrepartie représente-t-il réellement une violation d'une norme

internationale? Cette violation a-t-elle été justifiée par la contrepartie sur la base de faits (circonstances exceptionnelles) ou sur une base juridique (en raison de normes locales divergentes)? Dans le deuxième cas, quelle piste définir pour une plus grande conformité envers la norme internationale?

#### ÉTAPE

1

### Vérifier l'existence d'une norme internationale :

Les négociateurs doivent déterminer l'existence d'une norme internationale (dans ce cas, l'interdiction internationale de recruter des personnes de moins de 18 ans à des postes de combat dans l'armée). Il faut veiller à vérifier et à prouver l'existence d'une norme internationale, car les organisations humanitaires ont tendance à attribuer un caractère normatif à des positions politiques plutôt vagues promues par leurs agences (par ex. un droit d'accès humanitaire pour les populations touchées, l'immunité du personnel humanitaire face aux lois locales, l'interdiction d'attaquer des cibles légitimes, etc.), qui n'ont que peu ou pas de fondement en droit international. En d'autres termes, le négociateur humanitaire doit vérifier s'il y a effectivement une violation d'une norme internationale, car la loi est probablement plus conservatrice que sa compréhension par les agences humanitaires. Ainsi, les négociateurs humanitaires doivent s'assurer que la norme existe et qu'ils sont capables de l'expliquer en termes simples et clairs.

## Vérifier l'existence d'une violation de cette norme internationale :

Le négociateur doit vérifier les preuves factuelles de la violation avant de s'engager dans la négociation. (Quelle est la preuve de cette pratique ? Dans quelle mesure cette pratique est-elle devenue récurrente ? Combien de personnes sont touchées ? Quelles sont les conséquences ? etc.) Des cas de recrutement dispersés et confus par des commandants isolés peuvent ne pas justifier une intervention, avec le risque de susciter une réaction négative et la politisation de la relation. La pratique du recrutement peut également avoir lieu sans savoir que cela constitue une violation d'une norme internationale. Ignorer la norme ne signifie pas qu'il ne s'agit pas d'une violation, mais cela simplifie l'entame d'une négociation normative. Il faudra alors expliquer l'existence d'une norme internationale et déterminer la position de la contrepartie. Pour qu'une négociation normative ait lieu, les violations de normes internationales doivent être systématiques et intentionnelles, c.-à-d. que les commandants locaux étaient au courant de l'existence d'une norme internationale et que leur politique de recrutement va à l'encontre de la norme.

## Vérifier l'existence d'une norme alternative :

La contrepartie peut justifier le comportement déviant par l'existence d'une norme alternative locale. Les paroles de la contrepartie ne sont clairement pas suffisantes. Dans ce cas, il faut s'enquérir de la culture et des normes juridiques de la communauté pour vérifier si une telle norme locale existe. Ce n'est pas parce qu'un tel comportement s'est produit dans le passé qu'il est « normal ». En d'autres termes, ce qui est « normal » dans le contexte local n'est pas fondé et accepté uniquement

sur les propos du commandant local au négociateur. Le comportement déviant doit s'accompagner du sentiment que c'est ce que les membres de la communauté attendent du commandant dans ces circonstances. Cette attente peut être exprimée directement par les chefs de communauté ou par écrit selon les lois locales. Bien que de telles normes locales (N') soient en contradiction avec les normes convenues au niveau international (N), elles régissent en réalité le comportement de la contrepartie. Le négociateur humanitaire devra les aborder en tant que telles.

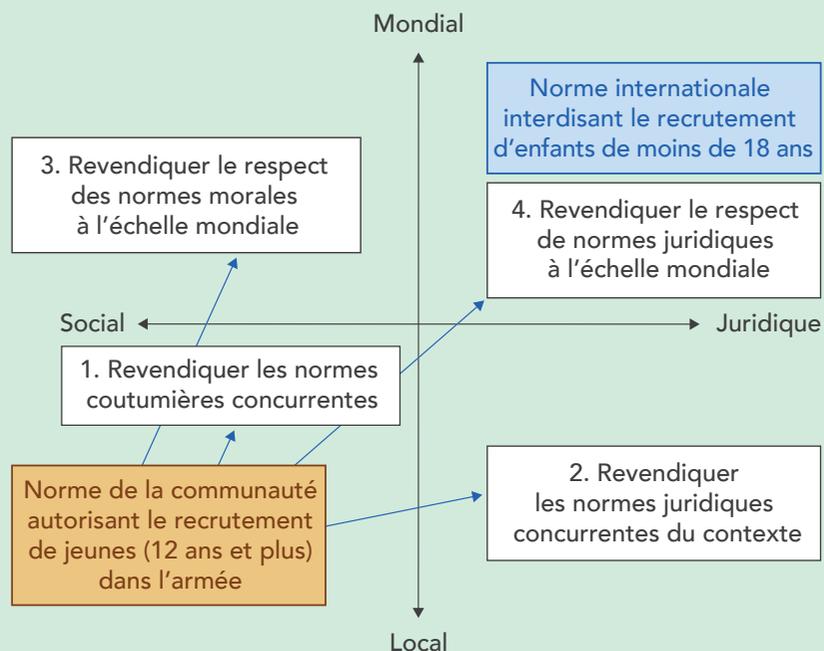
## Positionner ces normes concurrentes dans un espace commun et établir des parcours de convergence :

On peut envisager de cartographier la négociation normative sur un diagramme en deux dimensions, en attribuant une valeur à l'espace entre les positions concernant :

**Axe X :** le caractère formel des normes : **Juridique par rapport à Social**

**Axe Y :** l'origine de la norme comme objet de désaccord sur sa légitimité : **Mondial par rapport à Local**

Le graphique obtenu montre les deux normes opposées (avec un code couleur pour les parties : bleu pour l'organisation humanitaire et brun pour le commandant local).



Le négociateur humanitaire dispose d'un ensemble d'options face au conflit de normes. On peut envisager de :

**1. Discuter des incohérences** de la norme opposée dans son contexte social local et revendiquer des normes sociales locales concurrentes pour encourager un meilleur respect de la norme internationale. Le négociateur doit identifier les normes sociales qui sont davantage en conformité avec la norme internationale que celles régissant le comportement de la contrepartie.

(par ex. : il existe d'autres normes de communauté exigeant des enfants qu'ils se rendent à l'école ou travaillent dans des fermes jusqu'à l'âge de 16 ans ; les filles ne doivent pas être recrutées selon des coutumes locales.)

**2. Discuter des contradictions** des normes dans le contexte local, mais au travers de la désignation officielle appelant au respect des lois nationales dans le contexte.

(par ex. : il y a des lois nationales interdisant le recrutement d'enfants de moins de 16 ans. Ces lois nationales sont applicables au contexte local, car ce sont les mêmes qui octroient une légitimité et des fonds à l'armée.)

**3. Discuter du caractère moral** de la norme selon une croyance universelle concernant le bien-être des enfants.

(par ex. : faire part de préoccupations concernant le risque d'exploitation sexuelle et d'autres abus auxquels sont exposés les enfants dans l'armée compte tenu de leur vulnérabilité, représentant une préoccupation mondiale. Ou encore, mentionner des normes militaires professionnelles mondiales dissuadant le recrutement d'enfants.)

4. Tenter de convaincre la contrepartie de **se conformer à la norme juridique mondiale, en reconnaissant que** cette option a probablement le moins de chances de succès.

(par ex. : sensibiliser sur les conséquences du recrutement d'enfants en termes de responsabilité pénale devant la Cour pénale internationale.)

*Favoriser la convergence à l'aide d'arguments logiques*

Le négociateur humanitaire peut également se concentrer sur la logique interne de la norme de la contrepartie à l'aide d'outils servant à l'interprétation des arguments juridiques. Les arguments logiques sont largement contextuels et relationnels. Le but n'est pas de remettre en question la légitimité de la norme locale, mais plutôt de contester sa logique afin de mieux comprendre la norme, en faisant naître de véritables incertitudes dans le raisonnement de la contrepartie.

Cette action implique de remettre en question la logique des normes locales par rapport aux autres valeurs de la communauté en utilisant les outils classiques d'interprétation juridique. Le négociateur devra s'assurer de la force et de la légitimité des autres valeurs utilisées comme arguments dans cette communauté en particulier (vulnérabilité des femmes, éléments les plus forts au sein de la milice, devoir de protection envers les enfants):

- a. **A fortiori** : Si les femmes sont exemptées du recrutement en raison de leur vulnérabilité, les enfants les plus vulnérables doivent l'être également;
- b. **A contrario** : Si la milice est composée des éléments les plus forts de la communauté, les enfants, en tant que membres les plus faibles de la société, doivent être exemptés;
- c. **A priori** : Les enfants sont en pleine croissance et ont besoin de l'aide des autres. Ils constitueront une charge inutile pour la milice.

En procédant à une remise en question dans un tel cadre, le négociateur peut être en mesure d'initier un changement de politique, car la contrepartie aborde la norme locale sous un angle davantage logique qu'émotionnel ou politique. Une fois la logique remise en question, le négociateur humanitaire peut présenter celle des autres normes mentionnées plus haut comme étant plus solides et pas nécessairement supérieures ou plus légitimes. Par exemple :

- a) Les femmes et les enfants sont protégés de manière égale en vertu du DIH;
- b) Les puissances militaires ont toutes approuvé l'interdiction de recrutement à des postes sur des champs de bataille d'enfants de moins de 18 ans;
- c) Les lois nationales reconnaissent que la place des enfants est à l'école.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cette partie propose un outil spécifique pour aider les négociateurs humanitaires à élaborer un parcours visant au dialogue sur les négociations factuelles ou normatives. Elle offre un ensemble de recommandations sur la gestion de divergences normatives, ainsi que des outils simples pour développer des arguments logiques qui faciliteront une discussion sur l'articulation de la norme opposée. Il s'agit également d'alerter sur le fait que toutes les violations de normes internationales ne sont pas le fruit de divergences normatives. La croyance individuelle selon laquelle les circonstances exemptent la contrepartie de respecter la loi n'est pas *en soi* une divergence de norme, mais plutôt un problème de mise en œuvre factuelle. Les circonstances sont une question de faits appelant à une négociation factuelle, c.-à-d. le recueil de preuves pour convaincre la contrepartie de changer sa politique. Il est conseillé de ne pas aborder une telle violation comme une divergence de la norme, en l'absence de croyances communautaires justifiant le comportement de la contrepartie.

Les négociations normatives sont des processus délicats, car elles mettent en jeu les valeurs fondamentales de l'organisation humanitaire. Les négociateurs humanitaires ne doivent pas craindre une négociation normative, car elle peut porter sur un réel conflit de normes. Par conséquent, il est essentiel que le négociateur humanitaire procède à une analyse adéquate de la situation en veillant à :

- L'existence d'un réel conflit de normes entre les parties à la négociation ;
- Une compréhension commune des faits incontestés de la situation ;
- Une compréhension approfondie du caractère social de la norme conflictuelle et de la communauté qui la soutient ;
- Une cartographie des normes locales et juridiques concurrentes, ainsi que l'élaboration d'arguments logiques afin de mieux comprendre les possibles voies d'engagement.

# Module C: Engager la transaction

## INTRODUCTION

La phase transactionnelle est la dernière étape du processus et se concentre sur la négociation des **conditions réelles de l'accord** entre les parties. C'est le moment où l'espace partagé et en commun (EPC) prend la forme d'un ensemble définitif d'engagements réciproques (par ex. la fourniture d'une assistance dans des conditions convenues) permettant à l'organisation hu-

manitaire d'agir avec le consentement de ses contreparties.

Les transactions se traduisent souvent par un *accord bilatéral ou multilatéral* entre les parties concernées par la question. L'accord peut prendre plusieurs formes (déclarations orales, contrat écrit, protocole d'accord, échange de lettres, poignées de main, etc.) et avoir différents niveaux d'exposition

(rencontre confidentielle par rapport à des documents publics). Au cœur de tout accord se trouve un échange d'engagements réciproques à l'origine d'un arrangement mutuellement profitable, principal résultat du processus de négociation pour les parties concernées. Cet accord peut régir la présence de l'organisation humanitaire, son accès à la population dans le besoin, ainsi que les conditions de déploiement de ses activités. Les engagements peuvent également porter sur les garanties de sécurité, le calendrier de livraison, les modalités des visites, les droits d'atterrissage, etc. En échange, les organisations peuvent accepter les conditions des contreparties concernant, entre autres, la situation géographique du bureau, l'étendue des activités, la visibilité, la sélection des groupes visés, les méthodes de distribution, le rôle des autorités locales. Le processus peut entraîner davantage de discussions quant à l'orientation des opérations humanitaires demandées par les contreparties, en termes de priorité opérationnelle pendant toute la durée des opérations, de coopération avec d'autres organisations, ministères, forces de police et de sécurité, etc.

## À propos du type de transaction

L'étape transactionnelle d'une négociation humanitaire peut par conséquent revêtir différentes formes visant à représenter les types de négociation :

1. **Les transactions factuelles** sont souvent axées sur les aspects techniques d'une opération, en définissant quand et où se déroulera l'activité, et ce qu'elle engendrera, comme la planification d'un programme de vaccination dans un district, en échange de la coopération de l'autorité locale sur le terrain et du respect de leurs instructions.
2. **Les transactions normatives** mettent l'accent sur les questions de méthodes et de normes professionnelles expliquant *pourquoi* une opération devrait avoir lieu et *comment*, c.-à-d. selon quelles normes les conditions des opérations sont élaborées (par ex. les méthodes de suivi, les politiques en matière de recrutement, etc.), en échange de la recon-



naissance du rôle politique et des responsabilités juridiques des contreparties.

Dans les deux cas, un processus de négociation aboutit à un échange d'engagements à agir d'une certaine manière, à l'avantage de l'autre partie (autoriser l'accès, fournir une aide d'urgence, modifier une politique à l'égard des bénéficiaires, etc.), soulevant un certain nombre de questions, et parfois, de préoccupations quant à la pérennité et l'équité d'un tel accord.

La mutualité des transactions humanitaires a toujours été abordée avec une certaine inquiétude et appréhension par les agences humanitaires. Outre la fourniture de biens et services essentiels aux personnes dans le besoin, qui la plupart du temps **ne font pas partie de la discussion**, la transaction confère une légitimité au contrôle de la contrepartie sur l'accès aux populations touchées, ce qui engendre des implications politiques inévitables. Il existe une tension permanente entre les normes d'accès neutre, impartial et indépendant et la

réalité de l'accès aux populations dans le besoin contrôlé par la contrepartie. Dans la pratique, l'accès suppose toujours une forme de compromis sur les principes humanitaires afin de renforcer l'impact des activités de l'organisation.

La phase transactionnelle est indéniablement une étape primordiale dans le processus de négociation, car elle permet de tester la préparation et la planification de la négociation sur une période donnée. Le but de cette partie est d'aider les négociateurs humanitaires à se préparer à cette étape cruciale, en étant conscients qu'ils ne sont pas seuls dans cette transaction. Cette transaction se fonde en fait sur leurs délibérations en termes de tactiques et leurs objectifs spécifiques attribués au processus de négociation selon le mandat de l'organisation, ainsi que sur les discussions à propos des scénarios et des seuils (voir figure 1 grille de Naivasha), qui seront étudiés dans la Section 2 **Jaune**.

Cette partie se concentre sur la préparation de la phase de transaction, résultant du processus présenté jusqu'ici dans le *Manuel pratique du CCHN*. Elle s'axera principalement sur :

- A. L'instauration d'un environnement propice à la transaction ;
- B. La clarification des conditions de la transaction ;
- C. La réponse face aux facteurs humains de la transaction.

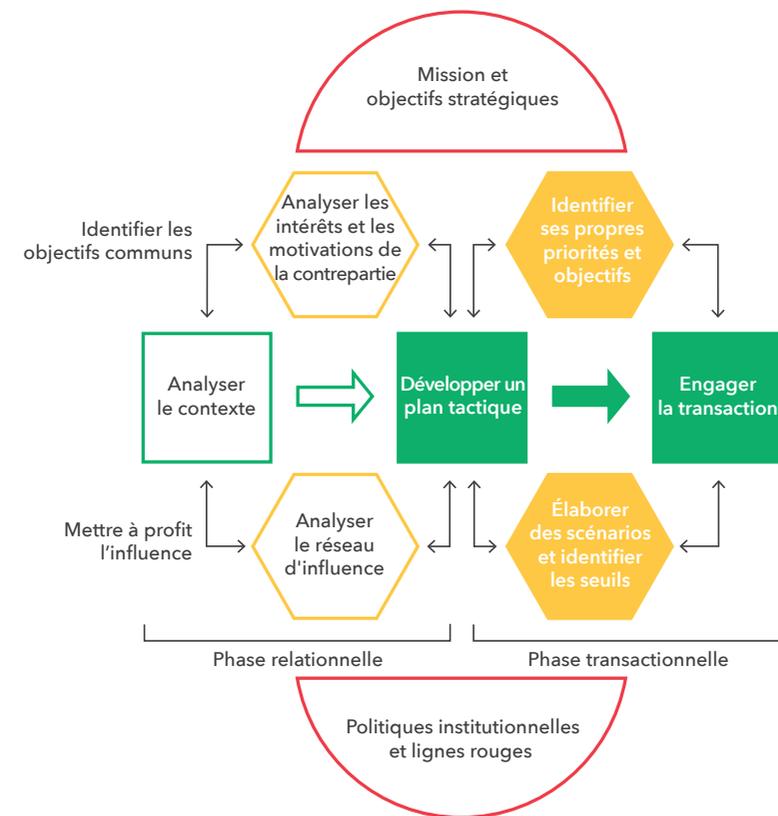


Figure 7 : Éclairer la phase transactionnelle d'un processus de négociation conformément à la grille de Naivasha



## OUTIL 6: INSTAURER UN ENVIRONNEMENT PROPICE À UNE TRANSACTION

La phase transactionnelle du processus avec la contrepartie est une étape critique de la négociation étant donné l'investissement des parties à évaluer la situation, analyser les intérêts des parties et la mise à profit des réseaux d'influence. La phase transactionnelle définit le moment et le lieu où les parties se réuniront pour s'entendre sur les conditions proposées de l'échange et détermineront si elles sont prêtes à accepter les coûts et les risques de la transaction. Comme mentionné précédemment, chaque transaction implique des coûts et des bénéfices pour les deux parties. Inévitablement, la plupart des bénéfices matériels d'une opération humanitaire concernent un tiers (la population touchée) qui est rarement inclus dans le processus de négociation. En raison de l'absence de contribution du tiers et de la nature de la transaction, la fourniture de l'assistance ne résulte par conséquent pas directement de ce qu'il se passe entre les parties à la table des négociations. Les questions abordées

concernent davantage la répartition des coûts et des bénéfices liés à **la réalisation de l'opération humanitaire** (par ex. la présence, la visibilité, l'accès physique, la logistique, la sécurité de l'opération) que le résultat de l'opération (par ex. nourriture distribuée aux populations dans le besoin).

Les négociateurs sur le terrain expérimentés reconnaissent que, bien qu'il y ait généralement deux parties à la table des négociations, il existe de multiples intervenants pouvant exercer un contrôle sur les sujets traités avant de parvenir à un accord. Tels que :

- Le mandant direct des négociateurs des deux côtés ;
- La hiérarchie opérationnelle des deux côtés ;
- Les hiérarchies juridiques et politiques au sein de l'organisation humanitaire ;
- Les hiérarchies politiques, y compris les donateurs ;

- Les forces conservatrices des deux côtés jugeant les accords avec la contrepartie comme une menace pour leurs intérêts et leur pouvoir au sein de l'organisation respective ou du groupe ;
- Les intervenants politiques au sein de la population touchée pouvant compromettre la mise en œuvre d'un accord ;
- D'autres organisations humanitaires et structures de coordination entre agences qui peuvent ne pas être satisfaites des conditions de l'accord ou du rôle de l'organisation humanitaire dans sa mise en œuvre ;
- Les autorités politiques – locales, nationales ou internationales – qui peuvent ne pas s'entendre sur les conditions de l'accord.

Il est certain que les négociateurs ont constamment de nombreuses personnes derrière leur dos à la table des négociations. Dans le cadre de la négociation, leurs intérêts respectifs sont les principaux vecteurs de la transaction. Par conséquent, il est crucial

que le négociateur humanitaire travaille assidûment à la préparation de la phase transactionnelle de la négociation par le biais d'une concertation délibérée et approfondie avec les intervenants. Selon les acteurs et les circonstances, un négociateur peut décider de solliciter des opinions sur les conditions de l'accord proposé afin de renforcer sa position. Le but n'est pas d'obtenir le soutien de tout le monde lors de la phase transactionnelle, mais d'être transparent sur les efforts de l'organisation et les conditions proposées pour l'accord afin d'éviter toute surprise.

Si les bénéfices respectifs de la transaction sont souvent assez clairs pour les parties, accepter son coût comporte toujours un risque pour le négociateur et pour l'organisation qu'il représente, car cela implique de compromettre ou de mettre en péril un atout précieux de l'organisation ou de certains de ses intervenants (par ex. la sécurité du personnel, l'intégrité de la chaîne de livraison, la réputation institutionnelle, le contrôle de l'assistance à la population, la

présence de sécurité, etc.). Afin de conserver un certain contrôle sur leur programme et de gérer les risques, les organisations humanitaires tendent à « regrouper » les éléments à la table des négociations. Par exemple :

- La présence dans un contexte peut impliquer de faire campagne pour les droits de la population touchée ;
- L'accès à des camps de personnes déplacées peut occasionner la collecte de données sur le DIH et les violations des droits de l'homme ;
- Le suivi de la fourniture d'assistance peut impliquer la création de listes de bénéficiaires et la collecte de données sur la population ;
- Les dispositifs de sécurité peuvent engendrer la présence d'anciens officiers militaires et agents du renseignement des pays donateurs.

Certains de ces éléments peuvent à leur tour représenter un coût élevé pour les contreparties ou certains

de leurs intervenants. Afin d'atténuer les risques, les contreparties peuvent également tenter de reformuler, d'occulter ou d'insister sur certains aspects de la transaction dans le but de réduire la charge de l'accord de leur côté, par exemple :

- Le franchissement d'un poste de contrôle peut impliquer la vérification de la cargaison malgré une immunité d'inspection ;
- La sélection du personnel local peut nécessiter l'approbation des forces de sécurité du pays ;
- La fourniture de rations alimentaires pour les familles peut engendrer une redistribution ou un détournement de la nourriture vers les membres de la milice lorsque l'organisation quitte le camp.

En d'autres termes, les échanges à la table des négociations reflètent une approche à plusieurs niveaux afin de gérer à la fois la relation entre les parties et l'attente des autorités et des mandants quant aux résultats de l'accord.

Les détails de la transaction sont souvent laissés à la discrétion des négociateurs qui, en fonction de leur expérience et de leurs intérêts, veilleront à la bonne élaboration de l'accord tout en minimisant les risques encourus et en évitant d'être trop explicites ou implicites sur certaines conditions. Cette ambiguïté peut rapidement représenter un handicap lors de la phase de

mise en œuvre (voir l'outil suivant : *Clarifier les conditions de l'accord*). L'art de la négociation repose sur la capacité du négociateur à trouver le juste équilibre en spécifiant les conditions de l'accord nécessaires au succès de la mise en œuvre, tout en laissant de côté les aspects les plus litigieux d'importance limitée à l'égard de l'opération.



## Mise en pratique de l'outil

La collaboration pour la rédaction des conditions d'un accord dépend en grande partie de la relation établie entre les parties avant la phase transactionnelle. Dans la phase de préparation, afin de créer un environnement propice à la discussion, le négociateur peut :

- Préparer soigneusement la/les rencontre(s), en choisissant à l'avance les questions à aborder et en s'appuyant sur les zones de convergence à l'ordre du jour ;
- Discuter à l'avance avec les principaux intervenants du pays des conditions de l'accord proposé et évaluer la structure hiérarchique de l'organisation du négociateur humanitaire ;
- Comprendre la structure hiérarchique des contreparties et de leurs intervenants et les potentielles responsabilités personnelles et institutionnelles qu'elles peuvent assumer, et analyser les risques induits par plusieurs conditions des échanges proposés (voir ci-dessus) ;
- Aborder la transaction comme une opportunité de dialogue plutôt qu'un moment de résolution et d'arbitrage. Puisque la décision de la contrepartie peut très bien être prise ultérieurement, il faut préparer et établir un ordre du jour pour la réunion afin de favoriser un dialogue visant à explorer des options plutôt que de parvenir à un accord final. L'ordre du jour doit identifier les questions à aborder, proposer une piste de dialogue et élaborer un processus clair afin de poursuivre vers la mise en œuvre ;

La prévisibilité et la capacité à gérer les attentes sont indéniablement les facteurs influençant le plus les chances de succès de négociations litigieuses, car ils permettent aux parties et intervenants de comprendre et de prévoir la position de leur contrepartie. Un changement inattendu de position sur une question centrale à la table des négociations peut avoir des impacts notables sur la relation et le processus de négociation, même si le changement est en faveur des intérêts de la contrepartie. L'objectif de la négociation sur le terrain consiste davantage à entretenir et établir des relations qu'à parvenir à des résultats spécifiques.

- Définir l'espace partagé et en commun, c.-à-d. les points de flexibilité par rapport aux limites, et tenter de développer un argumentaire pour les définir et servir de cadre à la discussion sur les conditions de l'accord ;

- Concentrer principalement l'attention sur les personnes impliquées (au bureau, dans et à l'extérieur de la pièce), évaluer leur relation en termes d'autorité et d'influence et identifier les personnes détournant l'attention des décideurs. Pour planifier la réunion, il peut être utile de savoir à l'avance qui sera présent ;
- Établir un climat de confiance avec les contreparties dès le départ. Plus la réunion transactionnelle est préparée et prévisible, plus elle inspirera confiance ;
- Écouter attentivement les contreparties et prendre en compte leurs arguments de manière explicite pour élaborer les conditions proposées de l'échange, même si intégrer certains de ces arguments peut sembler à première vue difficile ou paradoxal. Il faut être attentif à votre communication non verbale à ce moment précis ; les expressions physiques, la posture et les gestes peuvent aisément refléter des avis contraires et dissuader le dialogue ;

- Laisser l'initiative aux contreparties de parvenir à une série de mesures cohérentes et d'exprimer leurs opinions ou réserves quant aux conditions proposées de l'accord. Une convention mutuelle sur les résultats de la réunion importe plus que les résultats eux-mêmes. Les conditions de l'accord peuvent toujours être modifiées, mais il est difficile de remédier à une absence d'adhésion ;
- Percevoir activement, ce qui est plus important que de persuader activement. Il faut dresser une liste des arguments de la contrepartie et s'assurer de les comprendre de son point de vue ;
- Trouver des moyens d'évoquer des options plutôt que des solutions sur des problèmes particuliers afin de favoriser un dialogue sur les avantages et les inconvénients de chaque option (par ex. en évaluant et en comparant un accès par la route, par les rivières ou par avion, etc.) ;
- Être transparent sur les limites lorsque certaines de ces options ont peu de chance d'être acceptées afin d'éviter de susciter de fausses attentes. Il ne faut pas hésiter à reporter une discussion portant sur une condition difficile pour se concentrer à la place sur des questions acceptables et revenir ensuite sur les points épineux s'ils sont toujours pertinents ;
- Créer une valeur commune avant d'essayer de récolter les bénéfices des conditions proposées (par ex. en évitant de déclarer : « Nous avons besoin d'un accès immédiat pour sauver des vies ! Il en va de votre obligation morale et juridique de nous autoriser à accéder aux personnes dans le besoin. »). Il faut plutôt insister sur l'espace partagé et en commun (EPC) identifié précédemment et demander l'avis des contreparties sur les dispositions proposées (« Nous souhaitons aborder ensemble la crise alimentaire qui préoccupe toutes les parties. ») ;

- Toujours formuler à la fin de la rencontre une série d'étapes afin de faire avancer la discussion ou la mise en œuvre dans le cadre d'un plan d'action clair et continu qui intègre les conditions convenues de l'échange jusqu'à présent, et partager les coordonnées des personnes concernées par la mise en œuvre de l'accord ;
  - Remercier les contreparties pour leur attention et leur considération, en insistant sur le bénéfice mutuel de la conversation, même si un accord ne s'est pas concrétisé.
- Ces points peuvent être résumés dans une liste de contrôle facile d'utilisation :



**LISTE DE CONTRÔLE POUR PRÉPARER, MENER ET DÉBRIEFER UNE RÉUNION DE TRANSACTION**

<p><b>Préparation de la réunion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que je comprends les enjeux pour toutes les parties ?</li> <li>- Qui participera à la réunion ?</li> <li>- D'où viendront ces personnes ?</li> <li>- Quelles informations ai-je à ma disposition à leur sujet ?</li> <li>- Que savent les contreparties de moi ? Ces informations sont-elles propices à une réunion positive ?</li> <li>- Que dois-je attendre de la discussion ?</li> <li>- Quels sont les points de convergence/divergence entre les parties ?</li> <li>- Ai-je préparé l'ordre du jour de la réunion ?</li> <li>- Ai-je diffusé cet ordre du jour ?</li> <li>- Ai-je pris en compte l'environnement physique pour la réunion ?</li> <li>- Ai-je tenu compte d'un moment précis (tôt ou tard dans la journée) ou d'autres aspects culturels ?</li> <li>- Ai-je préparé la réunion, informé mon interprète et répété avec lui/elle (le cas échéant) ?</li> <li>- Ai-je préparé une version courte et une version longue de ma présentation, au cas où la réunion ne durerait pas aussi longtemps que prévu ?</li> <li>- Ai-je préparé des faits/preuves et éventuellement apporté des rapports/analyses à l'appui ?</li> <li>- Est-ce que je connais le protocole ?</li> </ul>
<p><b>Proposition de dispositions pour l'accord</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les conditions proposées pour l'opération ?</li> <li>- Quels éléments/options (seuils) peuvent être modifiés en termes de délais, de géographie, de priorité et de normes ?</li> <li>- Quels sont les points rigides/les limites autour de ces options ?</li> <li>- Puis-je construire une argumentation autour des points souples et des points rigides ?</li> <li>- Suis-je en mesure de formuler des bénéfices pour les contreparties ?</li> <li>- Ai-je préparé un plan d'action ?</li> </ul>

**LISTE DE CONTRÔLE POUR PRÉPARER, MENER ET DÉBRIEFER UNE RÉUNION DE TRANSACTION**

<p><b>Structure hiérarchique des contreparties</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui sont les responsables de l'autre côté ?</li> <li>- À qui les négociateurs rendent-ils des comptes ?</li> <li>- De quelle marge de manœuvre disposent-ils ?</li> <li>- Quelle perception ont-ils de nos relations hiérarchiques (internes à l'organisation et externes) ?</li> <li>- Quelles limites les autorités extérieures imposent-elles sur la réunion ?</li> <li>- La négociation sur une question spécifique aura-t-elle une incidence sur les relations de pouvoir ? Si oui, de quelle façon ?</li> </ul>
<p><b>Pendant la réunion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui se trouve dans la pièce ?</li> <li>- Qui parle ?</li> <li>- Qui sont les décideurs ?</li> <li>- Qui est là pour faire diversion ?</li> </ul>
<p><b>Répertorier tous les arguments des contreparties</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvons-nous répertorier les arguments des contreparties ?</li> <li>- Comprenons-nous ces arguments ?</li> <li>- Avons-nous pu débattre de ces arguments selon leurs propres conditions ?</li> <li>- Comment était mon/notre communication non verbale dans cette situation ?</li> </ul>
<p><b>Objectifs partagés en commun</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvons-nous décrire nos objectifs institutionnels en tant qu'objectifs partagés que nous avons en commun ?</li> <li>- Sommes-nous en mesure d'intégrer cette convergence de normes, faits ou objectifs dans notre position ?</li> <li>- Avons-nous été en mesure de proposer des options à discuter lorsque nous avons été confrontés à une résistance sur la proposition de conditions de l'échange ?</li> </ul>
<p><b>Convention sur les étapes à venir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sommes-nous en mesure de présenter clairement les prochaines étapes ?</li> <li>- Quels sont les résultats convenus de la réunion ?</li> </ul>

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Ce module fournit des outils spécifiques qui aident les négociateurs humanitaires à créer un environnement propice pour leurs transactions. Cet environnement dépend d'un certain nombre de facteurs, à la fois internes à la négociation et externes en termes d'intervenants. Il propose une courte liste de contrôle pour veiller à l'intégration des facteurs clés. Le caractère propice d'un environnement de transaction est inévitablement subjectif. L'objectif de cet outil est de sensibiliser le négociateur à quelques étapes pratiques afin de garantir qu'il a pris toutes les mesures possibles pour accroître les chances de succès de la transaction.





## OUTIL 7: CLARIFIER LES CONDITIONS DE LA TRANSACTION

Ce module se concentre sur les conditions de l'accord entre les parties à la négociation, déplaçant notre attention de la relation avec la contrepartie vers le résultat de la négociation et sa mise en œuvre. Une mise en contexte appropriée de l'accord est primordiale pour garantir sa mise en pratique dans des environnements complexes, en identifiant dès le départ les éventuels obstacles qui rendraient certains des engagements difficiles ou impossibles à appliquer, à respecter ou à faire respecter. Une communication claire permet notamment d'assurer une compréhension commune des engagements des parties à la négociation.

Si le degré de formalité d'un accord peut revêtir une valeur politique importante à court terme, il permet surtout de régler les éventuels désaccords à venir quant à la compréhension des engagements des parties. En cas d'opinions divergentes dans la phase de mise en œuvre de l'accord, un texte écrit aidera davantage à trouver une solution qu'un accord oral.

Le succès d'un processus de négociation repose à la fois sur la conjonction d'intérêts entre les parties et sur la **faisabilité des conditions de l'accord dans leur mise en œuvre**. Cette dimension pratique peut être d'une importance capitale pour l'organisation, mais peut également avoir un coût pour les négociateurs des deux parties, car « le diable se cache souvent dans les détails ». Les négociateurs peuvent parfois avoir un intérêt commun à laisser subsister

des ambiguïtés dans les conditions de l'accord afin de garantir le succès de la négociation et de répercuter les risques de malentendus sur les responsables de la mise en œuvre de l'accord. Il est donc essentiel de prendre en compte les intérêts des parties, à la fois dans

la conclusion et la mise en œuvre d'un accord, tout en atténuant la pression sur les responsables de la mise en œuvre afin de trouver des solutions pratiques. Par exemple :

Faisabilité d'un accord sur le terrain :

### EXEMPLE

#### Pression politique sur le gouvernement pour permettre aux observateurs internationaux d'accéder aux prisons

Le gouvernement fédéral du Pays A est soumis à une pression croissante de la part de commanditaires d'États tiers pour permettre aux observateurs internationaux de visiter les prisons, en raison d'allégations de mauvais traitements. Les prisons sont contrôlées par les autorités provinciales qui n'ont guère à gagner en dénonçant les pratiques illégales dans leur région. Le ministre fédéral de l'Intérieur signe un accord en présence de hauts représentants de l'International Monitoring Network (IMN), groupe d'observateurs reconnu à l'échelle internationale, garantissant un accès complet à toutes les prisons. Néanmoins, les observateurs de l'IMN ne peuvent pas lancer leur programme de visites en raison de difficultés techniques sur le terrain. Bien que la négociation soit un succès, la structure fédérale du gouvernement et le manque de contrôle de l'administration centrale sur le système pénitentiaire ont entravé la mise en œuvre de l'accord. Le gouvernement fédéral attribue les difficultés aux autorités locales et peut reporter la mise en œuvre de l'accord ; une possibilité devant être comparée à la volonté du négociateur de parvenir à un accord lors de la phase transactionnelle.

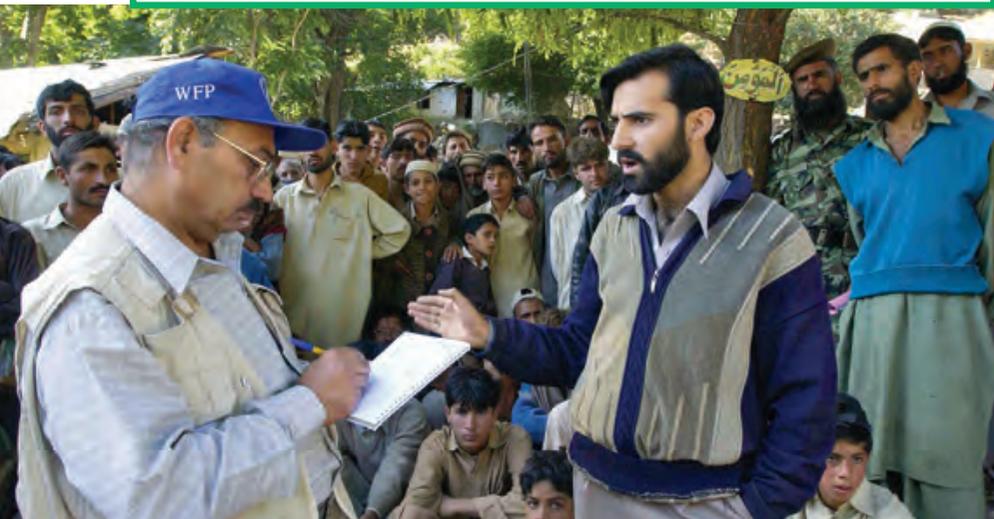


Importance d'inclure et de consulter les responsables de la mise en œuvre :

## EXEMPLE

### Crise sanitaire dans des zones isolées

Une épidémie de choléra se propage rapidement parmi les populations déplacées disséminées dans les marais d'un district isolé du Pays A. Health for All (HfA), ONG médicale internationale, a convenu avec la ministre de la Santé du Pays A de fournir tous les vaccins nécessaires aux dispensaires du district touché au cours des deux prochaines semaines. Afin de respecter les exigences de la chaîne du froid (réfrigération à température contrôlée), HfA prévoit d'avoir recours à une livraison par voie aérienne pour acheminer ses vaccins dans la région. Cependant, à l'approche de la saison des pluies, il est peu probable que la piste d'atterrissage soit disponible pour recevoir la livraison, augmentant le coût de la livraison par voie aérienne en raison du recours à des hélicoptères. HfA ne dispose pas d'un budget suffisant pour affréter des hélicoptères. Parvenir à un accord quant à la livraison par voie aérienne n'a par conséquent que peu d'utilité si les logisticiens du transport aérien et les gestionnaires administratifs de l'ONG ne font pas partie de la négociation pour définir les paramètres d'un accord réalisable.



Importance de l'évaluation de l'impact social et sur le développement d'un accord :

## EXEMPLE

### Groupes armés non étatiques engagés à ne pas recruter d'enfants parmi les populations déplacées

Le Committee Against Child Recruitment (CACR), ONG internationale, négocie la démobilisation des combattants âgés de moins de 18 ans dans un district isolé du Pays A. Elle a organisé un événement public dans une capitale régionale pour la signature d'un engagement par le groupe armé actif dans le district, en échange duquel les familles des enfants démobilisés recevront du matériel éducatif pour leurs enfants. La couverture médiatique des engagements convenus a renforcé le rôle et le profil international du CACR dans la lutte contre le recrutement d'enfants et a contribué à l'image publique du groupe armé. Cependant, de nombreux enfants concernés dans le district touché – en particulier les filles – se sont opposés à leur démobilisation, déclarant qu'ils se sentaient plus en sécurité avec le groupe armé qu'en vivant dans des camps de personnes déplacées à l'intérieur du pays, sans ressources et chaotiques, où les abus sont monnaie courante. Le programme de démobilisation a échoué, et les parents se sont plaints de l'absence d'école pour leurs enfants dans les camps de personnes déplacées.

La pression exercée sur le CACR pour qu'elle obtienne des engagements en faveur de la démobilisation des enfants a pris le pas sur la compréhension des répercussions sociales et de développement d'une telle activité sur la communauté dans ce district, sur lesquelles le CACR n'a que peu d'expertise. Le mandat du négociateur a pu être interprété comme se concentrant uniquement sur les engagements de démobilisation, et pas nécessairement sur les répercussions de la démobilisation sur les individus concernés et leurs familles.

Tel que mentionné au début de ce module, la qualité d'un accord négocié réside principalement dans la clarté des conditions, ainsi que dans sa résilience lors de la phase de mise en œuvre malgré des circonstances changeantes. Un accord de qualité offre un ensemble clair de responsabilités, de normes et d'objectifs communs, ainsi qu'une démarche conjointe afin d'assurer la bonne mise en œuvre de l'accord, établissant ainsi un cadre pour l'opération humanitaire.

En principe, les conditions d'un accord sont correctement définies quand :

1. Elles **sont clairement exprimées** d'une manière et dans un langage que les deux parties peuvent comprendre et auquel elles peuvent s'identifier ;
2. Elles **définissent clairement les rôles et tâches attendus des parties** pour aborder l'objet de la négociation, en fonction des circonstances ;

3. Elles **reconnaissent la réciprocité et l'interdépendance des engagements**, notamment le fonctionnement séquentiel de ces tâches (c.-à-d. l'ordre dans lequel ces tâches doivent se dérouler et la nature conditionnelle de ces tâches) ;
4. Elles **mettent en place un processus pour faire face à d'éventuelles divergences de points de vue** quant à la mise en œuvre de l'accord afin d'en préserver le dynamisme et de soutenir sa réalisation malgré des circonstances changeantes ;

5. Elles **reconnaissent la relation de pouvoir intrinsèque entre les parties** afin de calibrer les niveaux de responsabilité respectifs dans le processus de mise en œuvre.

### Mise en pratique de l'outil

Ces critères ne constituent en aucun cas des normes objectives pour le succès d'une transaction. Ils fournissent plutôt un ensemble de mesures que les négociateurs peuvent utiliser afin d'évaluer leur proposition de conditions d'échange pour une transaction et pour renforcer la résilience de l'accord final.

Par exemple :

#### EXEMPLE

#### Négociation d'un accès à un camp de personnes déplacées sous le contrôle d'une milice armée

Food Without Borders (FWB), ONG internationale, cherche à accéder à un camp de personnes déplacées contrôlé par une milice armée sous la supervision du pouvoir militaire dans le Pays A. FWB négocie son accès au camp depuis plusieurs semaines avec la direction de la milice armée et le commandant de l'armée qui supervise les activités de la région depuis la capitale. Ces derniers jours, il semble que les parties (FWB, commandant de la milice, représentant de l'armée de la capitale) sont disposées à planifier un convoi de camions pour acheminer l'assistance de FWB jusqu'aux personnes déplacées du camp. Les représentants des parties se rencontrent à l'occasion d'une réunion organisée dans la capitale. Que devraient-être les conditions proposées pour la transaction ?

Voici un exemple de tableau visant à analyser l'application des critères :

CRITÈRES	DES CONDITIONS ADAPTÉES
<p><b>1. Formuler clairement les engagements des parties</b></p>	<p>Les conditions proposées par FWB doivent viser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de camions ;</li> <li>- La description du fret ;</li> <li>- Le calendrier des déplacements ;</li> <li>- Les itinéraires prédéfinis ;</li> <li>- Le profil et le nom des conducteurs ;</li> <li>- Le détail des modalités de distribution ;</li> <li>- La définition de la population cible.</li> </ul> <p><u>En échange de :</u></p> <p>L'engagement de la milice et de l'armée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipuler les itinéraires et heures d'accès sur un plan du territoire qu'elles contrôlent ;</li> <li>- Garantir la sécurité du passage et du personnel ;</li> <li>- Spécifier les modalités de passage des points de contrôle aux mains de la milice ;</li> <li>- S'abstenir d'interférer ;</li> <li>- Détailler les parties responsables sur le terrain (noms et numéros de téléphone).</li> </ul>

CRITÈRES	DES CONDITIONS ADAPTÉES				
<p><b>2. Définir les rôles et tâches des parties</b></p>	<p>Les contreparties orchestrent leurs interactions en fonction des circonstances.</p>				
<p><b>3. Identifier leurs liens, tels qu'imposés par les circonstances</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FWB :</th> <th>Armée/milice :</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p><b>1.</b> Envoi d'une notification précisant le nombre de camions, le fret, les dates et l'itinéraire le Jour 1.</p> <p><b>3.</b> FWB doit confirmer la date et l'heure du convoi avec le commandant local à H - 1 jour.</p> <p><b>5.</b> Le matin du convoi, le conducteur principal doit appeler le commandant local et annoncer l'entrée du convoi sur le territoire, puis confirmer l'itinéraire.</p> <p><b>7.</b> Le convoi passe les points de contrôle et procède à la livraison de l'aide humanitaire.</p> <p><b>9.</b> Le convoi quitte le camp et reprend le même itinéraire ou un autre, en fonction de ce qui a été convenu avec le commandant local.</p> </td> <td> <p><b>2.</b> Réception de la notification, diffusion de l'information sur le terrain et autorisation dans les quatre jours.</p> <p><b>4.</b> Le commandant local doit confirmer dans les trois heures que le convoi peut continuer.</p> <p><b>6.</b> Le commandant local informe les points de contrôle.</p> <p><b>8.</b> Le commandant local est présent sur le site de distribution et observe la livraison sans interférer.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	FWB :	Armée/milice :	<p><b>1.</b> Envoi d'une notification précisant le nombre de camions, le fret, les dates et l'itinéraire le Jour 1.</p> <p><b>3.</b> FWB doit confirmer la date et l'heure du convoi avec le commandant local à H - 1 jour.</p> <p><b>5.</b> Le matin du convoi, le conducteur principal doit appeler le commandant local et annoncer l'entrée du convoi sur le territoire, puis confirmer l'itinéraire.</p> <p><b>7.</b> Le convoi passe les points de contrôle et procède à la livraison de l'aide humanitaire.</p> <p><b>9.</b> Le convoi quitte le camp et reprend le même itinéraire ou un autre, en fonction de ce qui a été convenu avec le commandant local.</p>	<p><b>2.</b> Réception de la notification, diffusion de l'information sur le terrain et autorisation dans les quatre jours.</p> <p><b>4.</b> Le commandant local doit confirmer dans les trois heures que le convoi peut continuer.</p> <p><b>6.</b> Le commandant local informe les points de contrôle.</p> <p><b>8.</b> Le commandant local est présent sur le site de distribution et observe la livraison sans interférer.</p>
FWB :	Armée/milice :				
<p><b>1.</b> Envoi d'une notification précisant le nombre de camions, le fret, les dates et l'itinéraire le Jour 1.</p> <p><b>3.</b> FWB doit confirmer la date et l'heure du convoi avec le commandant local à H - 1 jour.</p> <p><b>5.</b> Le matin du convoi, le conducteur principal doit appeler le commandant local et annoncer l'entrée du convoi sur le territoire, puis confirmer l'itinéraire.</p> <p><b>7.</b> Le convoi passe les points de contrôle et procède à la livraison de l'aide humanitaire.</p> <p><b>9.</b> Le convoi quitte le camp et reprend le même itinéraire ou un autre, en fonction de ce qui a été convenu avec le commandant local.</p>	<p><b>2.</b> Réception de la notification, diffusion de l'information sur le terrain et autorisation dans les quatre jours.</p> <p><b>4.</b> Le commandant local doit confirmer dans les trois heures que le convoi peut continuer.</p> <p><b>6.</b> Le commandant local informe les points de contrôle.</p> <p><b>8.</b> Le commandant local est présent sur le site de distribution et observe la livraison sans interférer.</p>				
<p><b>4. Mettre en place un processus de gestion des divergences potentielles</b></p>	<p><b>Les parties conviennent de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prévoir une communication directe avec les responsables en cas de divergence pendant l'opération ;</li> <li>- prévoir un processus pratique de résolution dans ces circonstances afin de garantir a) la sécurité des collaborateurs et collaboratrices de FWB et b) l'exécution de l'opération ;</li> <li>- prévoir la suspension des opérations sans escalade des tensions ni représailles si la divergence n'est pas levée, et de convenir d'une réunion pour examiner la situation et les solutions possibles.</li> </ul>				

CRITÈRES	DES CONDITIONS ADAPTÉES
<b>5. Reconnaître la relation de pouvoir sur le terrain et le degré de responsabilité correspondant</b>	<p><b>Les militaires et la milice armée s'engagent à :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir la sécurité des opérations pendant toute leur durée ;</li> <li>- Veiller à ce que tous les membres de la milice que le convoi pourrait rencontrer sur sa route connaissent l'opération et soient au courant de l'autorisation donnée à FWB de faire son travail sans interférence ;</li> <li>- Endosser la pleine responsabilité de tout incident de sécurité impliquant la milice ou d'autres parties.</li> </ul> <p><b>FWB s'engage à :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir le caractère neutre et impartial strict de la distribution de l'aide ;</li> <li>- Veiller à ce que son personnel et les conducteurs ne participent pas à des activités sans lien avec le transport et la distribution de l'aide humanitaire.</li> </ul>

Pour des négociateurs expérimentés, les exemples ci-dessus peuvent sembler simplistes ou trop formels. Le but est pourtant d'attirer l'attention de tous les négociateurs sur l'importance d'un ensemble de tâches et de responsabilités clairement assignées et synchronisées entre les parties

au cœur des transactions. Bien que les parties puissent vouloir éviter de nouvelles tensions dans la négociation, un minimum de prévisibilité est essentiel à la mise en œuvre de l'accord, en particulier lorsque les circonstances sont tendues et changeantes.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cette partie fournit une liste de critères explicites afin de garantir la clarté de la transaction et la faisabilité de sa mise en œuvre. Elle traite des risques associés à une négociation réussie, mais dépourvue d'un plan de mise en œuvre adéquat, en raison d'ambiguïtés que les négociateurs des deux côtés pourraient avoir créées ou entretenues dans les conditions de l'accord ; leur raisonnement étant de répercuter le risque de malentendus sur les responsables de la mise en œuvre sur le terrain. Plutôt que de négocier un accord abordant tous les points complexes, il est recommandé de mettre en place un processus de gestion des malentendus et des divergences d'interprétation lors de la phase de mise en œuvre de l'accord, car ils sont inévitables et doivent être traités avec détermination, particulièrement dans des environnements de conflit complexes et fragmentés.

De manière générale, les négociateurs humanitaires doivent toujours être conscients que la relation de pouvoir entre les parties sera un facteur déterminant de la phase de mise en œuvre. L'accord tend à mettre les deux parties sur un pied d'égalité. Les négociateurs humanitaires doivent être attentifs aux possibilités d'intégrer des mesures d'atténuation dans leurs tactiques de mise en œuvre, au cas où les contreparties décideraient de compliquer excessivement la réalisation de l'accord. Le négociateur ne doit jamais oublier que ces négociations se déroulent dans un environnement conflictuel. La contrepartie tentera de conserver sa position dominante sur les opérations des organisations humanitaires dans la région, car elle estime qu'il s'agit d'une stratégie solide, tant sur le plan de la tactique de guerre que sur le plan politique. Les organisations humanitaires doivent s'attendre à ce que, tôt ou tard, ce conflit entre les parties sur la position dominante bascule malgré leur accord et son esprit de collaboration. Néanmoins, le conflit n'empêche pas les négociateurs humanitaires de chercher à renégocier l'accord ou la clarification du cadre de mise en œuvre.



## OUTIL 8: ABORDER LES FACTEURS HUMAINS DE LA TRANSACTION

La phase transactionnelle d'une négociation constitue par défaut un environnement dans lequel les parties subissent une pression considérable. La frustration à l'égard de la situation de conflit ou des intérêts concurrents des parties est souvent exprimée. Les facteurs humains de la phase transactionnelle ne doivent pas être sous-estimés et peuvent aisément entraver une réunion, mais s'ils sont correctement gérés, ils restent secondaires face au résultat de la négociation. Prendre en compte ces éléments vise à contenir les émotions des parties afin de maintenir la négociation sur la bonne voie.

Dans ce contexte, le négociateur doit être capable de « lire » la situation selon ses aspects humains, culturels et sociaux, et doit pouvoir adapter son comportement en conséquence. Le but est d'atténuer les tensions et de contribuer à une expérience positive dans la pièce. La capacité à lire la situation et à faire face aux comportements des contreparties de façon proactive est une compétence essentielle pour

tous les négociateurs. Bien que dans certaines situations, exprimer un sentiment de frustration voire d'indignation peut être bénéfique pour la discussion, le négociateur humanitaire doit pouvoir déterminer quand et comment exprimer ces sentiments de façon stratégique et consciente. Un tel mécontentement ne peut être partagé que si le négociateur est capable d'atténuer les tensions qui en résultent et de rétablir un état d'esprit positif dans la conversation.

De même, il est important de distinguer un comportement assertif, pouvant aider à communiquer une position à l'aide d'un raisonnement ferme tout en étant respectueux des points de vue de l'autre partie, du comportement agressif, qui vise à imposer une position sur les points de vue de l'autre partie en exploitant une émotion (fierté, colère, tristesse, pitié) ou par des paroles ou des actes irrespectueux. Ils doivent être interprétés selon leur contexte, car la perception du destinataire est déterminante. Dans des contextes interculturels par exemple, un geste

d'humour ou familier inoffensif peut être perçu comme particulièrement agressif et irrespectueux.

### L'assertion peut s'avérer utile pour refléter :

- La mission et les objectifs de l'organisation ;

- Les normes et les résultats attendus d'une opération ;
- Une prise de conscience de la gravité de la situation ;
- Un sentiment d'engagement et de sérieux de la part de l'organisation.

Par exemple :

### EXEMPLE

#### Exploitation sexuelle de mineurs non accompagnés dans un camp de transit pour migrants

Voici la déclaration du négociateur de Defence of Children, ONG internationale, à la table des négociations :

« Nous, Defence of Children, sommes particulièrement préoccupés par la situation des enfants non accompagnés dans le camp. Nous pensons qu'il est de votre responsabilité, en tant qu'autorité du camp, de veiller à la protection de ces enfants vulnérables, notamment compte tenu de leur manque d'accès à des opportunités éducatives. Nous comprenons qu'en raison des récentes arrivées, il peut être difficile de surveiller la situation. Pourtant, leur bien-être devrait être une priorité dans ces circonstances tragiques. Nous avons observé plusieurs cas d'abus sexuels et de trafic que nous avons portés à votre attention il y a quelques semaines. Cette situation est loin d'être conforme aux normes applicables et il convient d'agir de toute urgence. À la demande de certains de nos donateurs, nous sommes présents pour discuter de la situation et déterminer comment nous pouvons aider à trouver des solutions pratiques pour ces enfants et éviter de nouveaux abus. »

Dans ce contexte, l'assertion ne consiste pas à dénoncer, imposer ou rejeter une position. Elle vise plutôt à impliquer l'autorité et la responsabilité des contreparties, en reconnaissant leurs efforts et en respectant leur position sociale afin de favoriser votre intervention.

### L'agressivité peut déstabiliser votre position car :

- Elle impose des valeurs, des objectifs, des normes et une identité en exploitant des émotions ;
- L'exploitation des émotions peut englober la colère, le sar-

casme, l'humour, la peur, les menaces, la culpabilité, etc. ;

- Elle mettrait en échec les efforts consentis pour parvenir à une compréhension commune ;
- Elle peut être perçue comme un manque de contrôle sur une question, suggérant un manque de confiance ou d'autorité du négociateur ;
- Elle reflète un comportement irrespectueux et est susceptible de provoquer des tensions ;
- Elle aura un impact négatif sur la relation de confiance à long terme.

Exemple d'agressivité dans le même contexte que précédemment :



### EXEMPLE

#### Voici la déclaration du négociateur de Defence of Children avec les autorités du camp de réfugiés à la table des négociations :

«La situation est absolument inacceptable. Nous, à Defence of Children, avons été choqué-e-s par les histoires épouvantables sur la prostitution des enfants dans ce camp où des enfants sans défense, de 8 ans à peine, sont violé-e-s à plusieurs reprises par des hommes plus âgés habitant avec eux. Votre réticence à aborder cette question en refusant de mettre en place des zones protégées avec un accès adéquat à l'éducation est intolérable. Nous sommes très préoccupé-e-s par la situation et des discussions sont en cours au siège et avec le ministère des Affaires étrangères pour répondre à ces violations permanentes des droits fondamentaux des enfants dans votre pays. De nouveaux enfants arrivent dans le camp et nous ne pouvons pas permettre qu'une situation aussi chaotique se poursuive. Nous allons mettre en place des mesures appropriées pour protéger immédiatement les enfants. Nous attendons de l'autorité du camp qu'elle nous donne un accès complet et nous fournisse l'assistance nécessaire.»

Les deux déclarations décrivent la même situation. Alors que la première vise à transmettre un message fort, mais rationnel, la deuxième tente d'exploiter des émotions telles que la colère, la culpabilité et la peur pour raisonner la contrepartie. En fonction de la relation de pouvoir entre les parties à la négociation, une position agressive de la partie la plus faible est davantage susceptible de provoquer une escalade des tensions chez la partie dominante, car l'agressivité sera perçue

comme une remise en question du rapport de force, avant même d'analyser les questions en jeu. À l'inverse, l'agressivité de la partie dominante reflète les sentiments de pouvoir et de frustration émanant de la relation. Même s'il ne provoque pas une escalade des tensions, ce comportement ébranlera inévitablement la confiance que la contrepartie peut avoir dans la compréhension commune de la situation. Dans un tel cas, la seule possibilité est de chercher à apaiser les tensions.

## Mise en pratique de l'outil

Prendre en compte le facteur humain dans la préparation permet de trouver le bon équilibre entre un argumentaire rationnel ou émotionnel à la table des négociations. Cette partie se concentre particulièrement sur la façon d'apaiser les tensions avec la contrepartie lorsqu'elle confère une importante charge émotive à

la négociation, au point de paralyser le processus. L'apaisement des tensions est une question de gestion des émotions négatives et de rétablissement d'un cadre rationnel pour engager la discussion. Lors d'une réunion, apaiser les tensions se fait en plusieurs étapes.

Par exemple :

### EXEMPLE

#### Rencontre avec le commandant de l'armée d'un camp de détention suite à des allégations de mauvais traitement des détenus

Surpris par certaines des allégations de mauvais traitement par les représentant-e-s de l'International Monitoring Network (IMN), le commandant du camp militaire détenant des individus soupçonnés de terrorisme déclare avec véhémence :

- « Ces allégations sont purement mensongères. »
- « Personne ne doit croire ces tueurs. »
- « Ce ne sont pas des êtres humains, ils ont décapité des femmes et des enfants dans les villages. »
- « Comment peut-on leur accorder une quelconque crédibilité s'ils soutiennent les terroristes ? »
- « Les étrangers n'ont aucune idée de ce que la population a enduré entre les mains de ces monstres. »
- « C'est le moment de montrer qui dirige et qui se trouve au sommet de la pyramide. »
- « Et vous, les étrangers, vous ne pouvez rien y faire. »

Voici une suggestion d'étapes pour apaiser les tensions :

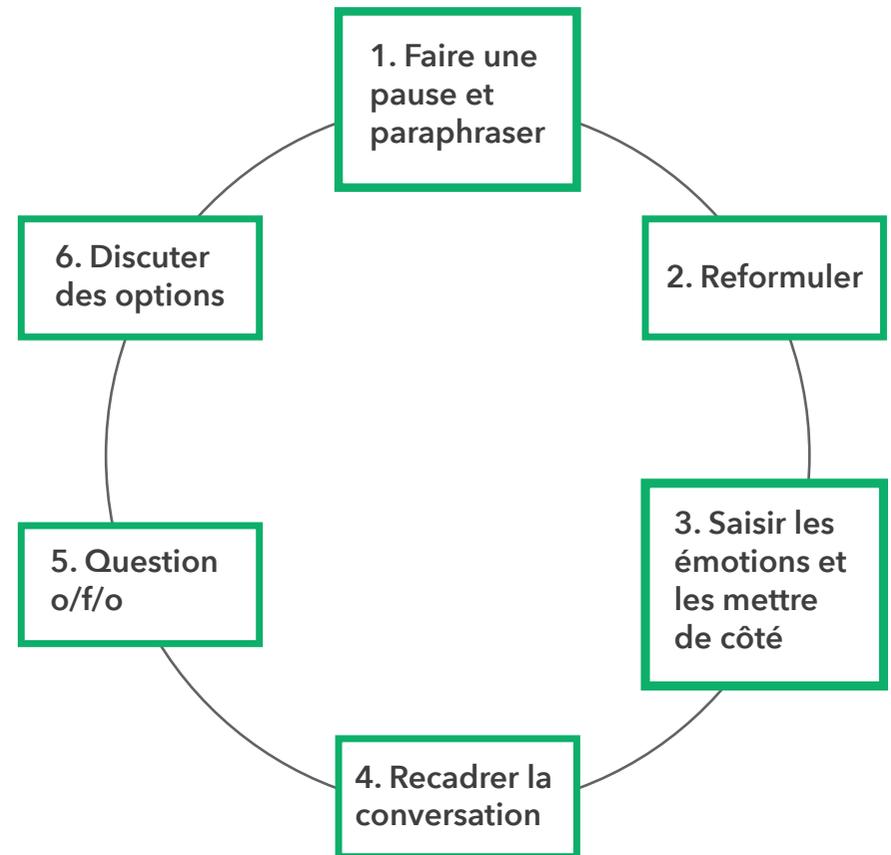


Figure 8 : Modèle inspiré par le travail d'ADN Group, l'Agence des Négociateurs située à Paris

**ÉTAPE****1**

## Faire une pause dans la conversation et prendre conscience de l'émotion sans s'impliquer émotionnellement

Il est important de reprendre un certain contrôle sur la conversation. Une escalade des tensions reflète l'intention de la contrepartie d'aviver les tensions afin de recadrer l'échange sur ses émotions et de provoquer une réponse plus forte en retour. En faisant une pause dans la conversation (jusqu'à 7 secondes selon le contexte culturel), la partie affaiblie/agressée a l'opportunité de facilement apaiser la situation et de commencer à faire face à l'émotion.

L'agressivité est nourrie par l'émotion. Une escalade des tensions agressive cible directement les émotions de l'autre partie. Il est important de répondre verbalement à cette émotion, de la reconnaître à l'aide de mots plutôt qu'avec une communication non verbale (par ex. la contrariété, l'agacement, la crainte, le mépris, etc.), et d'entamer un processus d'apaisement des tensions.

Dans la situation décrite ci-dessus, le négociateur humanitaire doit dire :

*« Je vous ai entendu. »*

*« J'entends vos suspicions. »*

*« J'ai effectivement entendu parler de situations de violence dans les villages. »*

etc.

Le but n'est pas de prendre part à la diatribe émotionnelle, mais de prendre en compte l'émotion comme

vecteur d'un message. Il faut faire attention à ne pas dire : « Je comprends votre position, votre situation ». Une émotion n'est pas quelque chose que l'on « comprend », mais que l'on « ressent ». Une déclaration agressive vise à faire « ressentir » l'émotion à l'autre partie. Si la partie visée par l'agressivité (dans ce cas, les représentant-e-s de l'IMN) utilise le mot « comprendre », elle risque d'échouer à apaiser la conversation et de susciter à l'inverse une plus grande agressivité dans le but de leur faire « ressentir » l'émotion. Le négociateur doit rester neutre et éviter de prendre part à la déclaration émotionnelle de l'agresseur. Dire « Je vous entends. » aide à apaiser les tensions en reconnaissant l'émotion sans s'impliquer. En revanche, si l'émotion était positive et conforme à la position des destinataires de l'émotion – par exemple, si le commandant du camp avait exprimé son indignation face aux allégations de mauvais traitements – les négociateurs humanitaires pourraient se permettre de ressentir cette émotion et déclarer qu'ils comprennent sa réaction.

**ÉTAPE****2**

## Reformuler la déclaration émotionnelle afin d'aborder la question centrale

L'étape suivante consiste à isoler le problème de l'émotion et à amener la contrepartie dans un espace de dialogue et finalement dans un processus d'apaisement des tensions.

Dans la situation décrite ci-dessus, on peut déclarer :

- *« Nous pouvons aisément être mal renseigné-e-s si nous n'avons pas accès à toute l'information. Vous ne pensez pas ? »*
- *« Nous venons de très loin, nous avons donc peut-être besoin de temps pour comprendre ce qui se passe. Qu'en pensez-vous ? »*

- «*Nous devons trouver des moyens de prévenir ces abus dans le village. N'êtes-vous pas d'accord ?*»

Il s'agit de passer d'une position d'escalade des tensions à une position de connivence, visant à définir une zone d'accord sur certains aspects factuels mentionnés ci-dessus et à remplacer l'émotion par un raisonnement simple et pragmatique. Le fait de poser une question permettra d'obtenir l'approbation de la contrepartie, qui peut rester dans l'émotion tout en étant curieux de connaître la direction que prend la discussion.

#### ÉTAPE

### 3

## Saisir l'émotion et la mettre de côté

L'étape suivante consiste à mettre l'émotion de côté afin d'ouvrir la voie à un nouveau dialogue et à une éventuelle collaboration.

Dans la situation décrite ci-dessus, on peut déclarer :

*«Je vois que vous vous méfiez de ce que nous vous présentons. Nous devons trouver une façon de faire face à ces problèmes et de travailler ensemble. Nous ne sommes pas là pour vous nuire, mais pour trouver des solutions.»*

#### ÉTAPE

### 4

## Recadrer la conversation

L'étape suivante consiste à recadrer la conversation sans l'émotion, en offrant à la contrepartie l'opportunité d'exprimer ses préoccupations de façon pragmatique.

Dans la situation décrite ci-dessus, on peut déclarer :

*«Comment pouvons-nous ensemble veiller à ce que l'information que nous vous présentons soit de qualité et pertinente ? Nous sommes là pour travailler avec l'autorité sur l'amélioration du traitement des détenus. Pouvons-nous trouver des moyens d'aborder ensemble les questions que nous avons soulevées ?»*

#### ÉTAPE

### 5

## Présenter une série de questions ouverte/fermée/ouverte

L'étape suivante consiste à laisser la contrepartie identifier des options comme un ensemble de possibilités, afin de relancer la conversation à l'aide d'une séquence de questions ouverte/fermée/ouverte. Les réponses à ces questions ne sont pas encore des options à négocier, mais plutôt des options permettant de rationaliser les problèmes du point de vue de la contrepartie, sans laisser de place à l'émotion initiale.

Dans la situation décrite ci-dessus, on peut déclarer :

**Question ouverte :** «*Comment suggérez-vous que nous abordions ce risque de désinformation ?*»

*«Comment pouvons-nous établir un climat de confiance dans notre travail ?»*

Réponse : «Je propose les options A, B, C, D», etc.

**Question fermée :** «*Y a-t-il d'autres moyens ?*»

Réponse : «Non.» (Si «Oui.», posez à nouveau une question ouverte : «Lesquels ?»)

**Question ouverte :** «*Concernant l'option C, comment souhaitez-vous fonctionner ?*»

*«Concernant l'option D, comment souhaitez-vous fonctionner ?»*

Réponse : «De telle ou telle manière.»

## Poser les conditions de la discussion autour d'une ou de plusieurs de ces propositions

Comme dernière étape du processus d'apaisement des tensions, on peut redéfinir les conditions du dialogue autour des aspects les plus complaisants des options proposées, afin d'engager le dialogue sur une base nouvelle et sans émotion.

En fonction de l'environnement culturel, il convient de **s'abstenir de s'excuser** pour sa/ses position(s) prise(s) plus tôt lors du processus d'apaisement des tensions, car celle encourage le recours à l'émotion dans la négociation. Des excuses peuvent être nécessaires, mais elles doivent se faire au cours d'une conversation normale si elles ne sont pas l'objet de l'échange.

### CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cette partie offre un outil simple à utiliser pour calibrer les facteurs humains de la négociation. Elle reconnaît notamment que les émotions peuvent aisément être un handicap à la table des négociations si elles ne sont pas correctement contrôlées et transmises. Cette partie fait la distinction entre l'assertion et l'agressivité. Elle présente également un protocole d'apaisement des tensions lors d'une réunion, avec des étapes claires en cas de « mesures d'urgence » si l'émotion devient incontrôlable. Sans être rigide, le négociateur doit être prêt à utiliser ce protocole comme une succession d'étapes ou décider de se concentrer sur certaines d'entre elles. Le but est d'isoler les émotions de la contrepartie et de ramener la réunion sur des bases productives.





## 2 | L'équipe de soutien du négociateur

## Rôle et tâches de l'équipe de soutien du négociateur



# Introduction

## OBJECTIF DE CETTE SECTION

L'objectif de cette section est de fournir un cadre aux collègues du négociateur sur le terrain pour aider et soutenir le développement des stratégies et tactiques de négociation.

La négociation sur le terrain est perçue à travers la communauté humanitaire comme une démarche relationnelle impliquant le négociateur et sa contrepartie dans la recherche d'un terrain d'entente, afin de garantir l'assistance et la protection essentielles aux populations dans le besoin. La nature relationnelle de cette activité est considérée par les praticien-ne-s comme un élément fondamental pour établir un climat de confiance entre les individus et les organisations dans des situations de conflit armé et d'autres violences. En s'appuyant sur leurs connexions personnelles, les négociateurs des deux côtés peuvent définir leurs intérêts communs afin de faire progresser le processus de négociation.

Les négociations humanitaires sont un travail d'équipe, comprenant le négociateur sur le terrain responsable de l'engagement avec la contrepartie, l'équipe de soutien à la négociation, qui facilite la réflexion critique sur l'orientation du processus, et le mandant, qui encadre le processus selon les politiques et les valeurs institutionnelles.

L'un des effets induits de cette personnalisation de la relation est que les décisions concernant l'orientation du processus de négociation sont souvent prises principalement par les négociateurs impliqués à un niveau personnel. Les négociations humanitaires peuvent aisément conduire à des transactions d'ordre privé si le processus n'est pas fondé sur une initiative professionnelle et critique, car la portée des intérêts et les enjeux sont généralement plus vastes et profonds que ceux envisagés par les individus dans leurs relations. La situation dans

son ensemble peut avoir d'importantes répercussions quant aux vies et à la dignité de milliers de personnes, et à la réputation, la sûreté et la sécurité de toute une organisation.

Bien que le caractère **personnel**, **contextuel** et **confidentiel** de la négociation humanitaire sur le terrain demeure un élément fondamental pour le succès d'un processus de négociation, ces initiatives doivent être encadrées par les valeurs et les politiques des organisations et par la nécessaire supervision de la hiérarchie afin de garantir le soutien et l'approbation adéquats de l'organisation. Entre ces deux pôles – l'autonomie essentielle au principal négociateur et la nécessité d'encadrer le processus de négociation dans les politiques de l'organisation – l'équipe de soutien intervient pour travailler avec le négociateur et faire de la recherche d'un climat de confiance un travail d'équipe plutôt qu'une pratique individuelle. Ces rôles, tels que présentés dans cette section, ne sont pas créés pour empiéter sur l'autonomie du négociateur

humanitaire, mais plutôt pour renforcer son processus de planification par le biais d'une réflexion critique avec les membres de l'équipe de négociation et leur hiérarchie. Le négociateur sur le terrain fait partie de l'équipe et les tâches décrites dans cette section sont partagées avec les autres membres de l'équipe. Dans la pratique, l'équipe se compose de professionnel-le-s pouvant occuper plusieurs rôles différents (négociateur sur le terrain, membre de l'équipe de soutien et mandant) dans le cadre de processus séparés et simultanés dans un contexte donné. Cette répartition des rôles réduit le risque de vouloir à tout prix parvenir à un accord lorsque le négociateur n'a pas suffisamment de recul par rapport à la situation. Elle peut également faciliter l'acceptation et la mise en œuvre de l'accord en interne en suscitant l'appropriation du processus par les membres de l'équipe qui devront ensuite mettre en place l'accord.

Le modèle du travail d'équipe est un moyen efficace pour les praticien-ne-s agissant seul-e-s de

conserver leur autonomie en tant que négociateurs sur le terrain, tout en pouvant prendre la décision responsable et professionnelle de mettre en place un espace collaboratif et critique lors du processus de planification de la négociation.

Les réflexions au sein de l'équipe de soutien visent à maintenir l'espace critique nécessaire pour définir et évaluer régulièrement les objectifs du processus de négociation et appuyer l'élaboration du plan tactique (voir Figure 1).

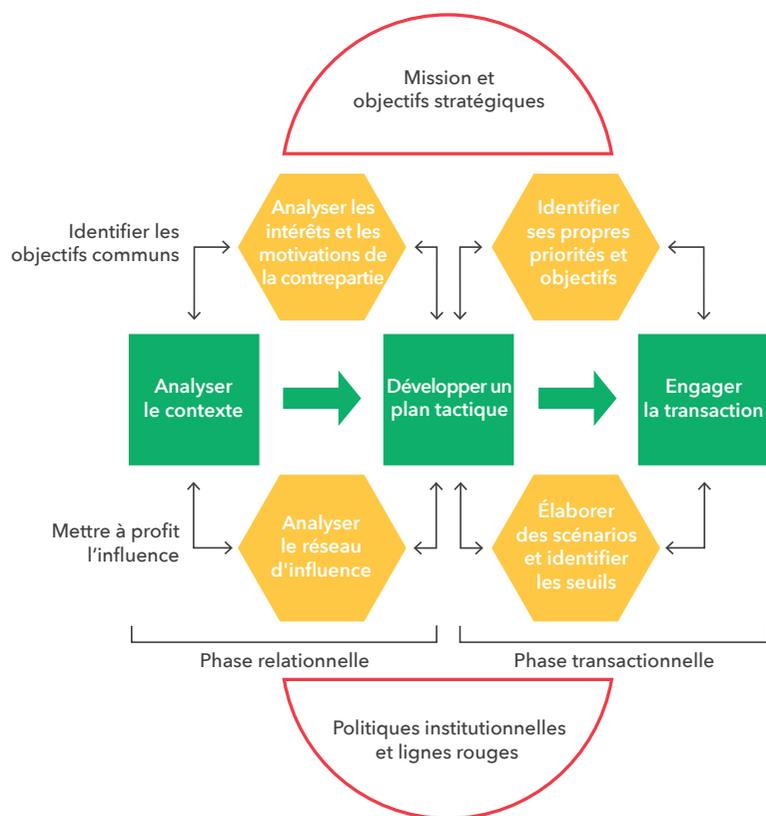


Figure 1: Grille de Naivasha : appuyer l'élaboration du plan tactique de la négociation

Ces réflexions engagent principalement le négociateur humanitaire responsable du processus de négociation (Section 1 en Vert), ainsi que les membres de l'équipe et les pair-e-s qui lui sont proches. Le processus de diligence raisonnable parmi les professionnel-le-s implique le partage d'opinions sur des orientations critiques, où l'émotion, la frustration et le stress peuvent jouer un rôle préjudiciable. Cette pratique garantit au mandant – la hiérarchie de l'organisation – que les choix tactiques ont été faits délibérément, c.-à-d. en tenant compte des différentes options et perspectives.

Cette section analysera successivement un ensemble d'outils pour :

1. Analyser la position, le raisonnement et les valeurs de la contrepartie à l'égard de l'objet de la négociation ;
2. Identifier les priorités et objectifs spécifiques du processus de négociation ;
3. Élaborer les scénarios, les seuils et les limites qui encadrent le processus de négociation ;
4. Évaluer le réseau des acteurs pouvant influencer la position des contreparties.

Ces outils pratiques doivent servir d'éléments de fond pour orienter les discussions en interne entre les négociateurs sur le terrain et l'équipe de négociation.

# Module A: Analyse des intérêts et des motivations

## INTRODUCTION

Le but de cette partie est d'analyser les motivations et le raisonnement sous-jacents susceptibles d'expliquer la position des parties dans le processus de négociation. Cette analyse repose sur l'évaluation politique, sociale et humanitaire du contexte. L'analyse de la position de la/ des contrepartie(s), ainsi que la compréhension et la perception du

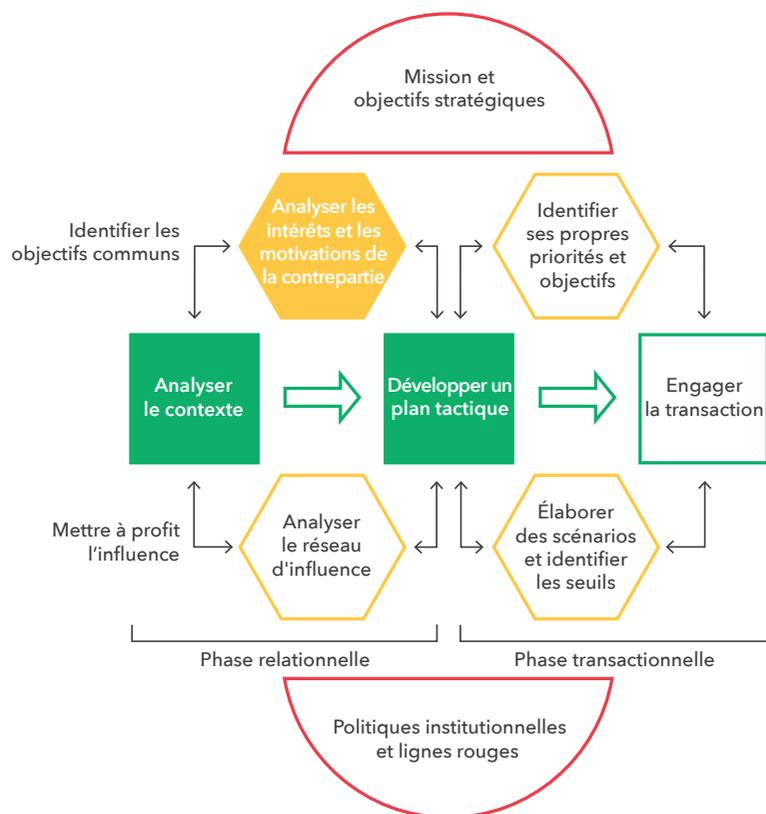


Figure 2 : l'analyse des intérêts et des motivations éclaire à la fois l'analyse du contexte et l'élaboration du plan tactique

soutien des contreparties, étayera la définition de la position de l'organisation humanitaire et favorisera l'élaboration du plan tactique par son équipe de négociation (voir le module suivant, *Module B: Identification de vos propres priorités et objectifs*). L'analyse aidera à identifier les points de convergence et de divergence entre les positions des parties liées à une négocia-

tion spécifique. Cette évaluation permettra de préciser le type de négociation à envisager – selon sa nature politique, professionnelle ou technique – et le choix des compétences requises – compétences en matière de conciliation, de recherche de consensus ou des capacités techniques spécifiques (voir Section 1 en **Vert** *Plan tactique et typologie d'une négociation*).

## OUTIL 9: ANALYSE DE LA POSITION DE LA CONTREPARTIE

Un processus de négociation comporte dès le départ plusieurs points de convergence et de divergence entre les parties – certains peuvent être explicites et d'autres plus implicites. Pour préparer le processus de négociation, le négociateur humanitaire doit élaborer son plan tactique sur la base d'une compréhension approfondie de la position et de la perception de la contrepartie sur une question et dans un contexte donné. L'évaluation initiale vise à comprendre le cadre de la position de la contrepartie d'une manière holistique et neutre. Le but est d'éviter de se concentrer trop tôt sur les points de diver-

gence et d'essayer d'identifier le raisonnement et les motivations internes de la contrepartie, notamment en termes de perte, de peur et de revendications, car ces éléments sont les principaux facteurs définissant les positions dans les négociations sur le terrain.

Selon les informations recueillies lors de l'analyse du contexte, les principales questions sont alors :

- 1. QUELLE est la position de la contrepartie** (explicite ou implicite) sur le/les problème(s) en question? Que veut l'autre partie et sous quelles conditions?

**2. COMMENT la contrepartie est-elle arrivée à cette position** (c.-à-d. quelle est la logique/quel est le raisonnement expliquant la position)? Comment ce raisonnement est-il présenté dans le contexte de la négociation par le biais d'articulations logiques (par ex. *a priori*/*a fortiori*/*a contrario*), de raisonnement professionnel récurrent (par ex. *légalité*, *responsabilité*, *sécurité nationale*) ou de principes militaires (par ex. *nécessité*, *proportionnalité*)? Y a-t-il un consensus entourant ce raisonnement?

**3. POURQUOI la contrepartie occupe-t-elle une telle position** (c.-à-d. quelles sont ses valeurs, motivations et problèmes identitaires associés à l'objet du processus de négociation)? Quelles sont les normes sociales en jeu? Quelles émotions ressortent de ces questions, le cas échéant (par ex. l'espoir, la colère, la peur, la frustration, etc.)? Les besoins fondamentaux de la contrepartie sont-ils pris en compte (par ex. la sécurité, la reconnaissance, la souveraineté, etc.)?

La position de départ d'une contrepartie est généralement fondée sur un raisonnement logique qui reflète leurs intérêts tactiques et un ensemble de valeurs et normes intrinsèques au cœur de leur identité. Les discussions à la table des négociations tendent à évoluer entre ces niveaux.

Voici quelques exemples pour illustrer les niveaux de la conversation.

#### Que veut la contrepartie?

En réponse à une demande de Health for All (HfA), ONG internationale, d'ouvrir un dispensaire dans le Pays A, le ministre de la Santé a communiqué la position de départ du Ministère selon laquelle HfA doit obtenir une autorisation auprès d'elle pour faire fonctionner la clinique.

#### Comment la contrepartie est-elle parvenue à cette position?

- Sur la base d'un raisonnement logique (**a fortiori**) :
  - *Le ministre de la Santé demande à HfA d'obtenir une autorisation auprès d'elle avant de commencer à opérer dans le pays, comme HfA le ferait dans son propre pays.*



- Sur la base d'un raisonnement juridique/professionnel :
  - *Une autorisation pour opérer dans le Pays A est requise en vertu des lois nationales applicables à toutes les ONG médicales. La raison de cette autorisation est de garantir le respect des normes professionnelles médicales dans le Pays A. Le non-respect de ces normes peut entraîner des responsabilités juridiques pour HfA et ses représentant-e-s.*

#### Pourquoi la contrepartie occupe-t-elle une telle position?

- Sur la base de motivations axées sur des valeurs :
  - *Le ministre de la Santé exige des représentant-e-s de Health for All le respect de la souveraineté nationale du Pays A en soumettant*

*toutes les ONG internationales à la loi du pays. Le non-respect des exigences en matière d'autorisation sera considéré comme une intrusion inacceptable de la HfA dans les affaires internes du Pays A.*

Selon l'évaluation des origines de la position, l'équipe de négociation décidera si le processus de négociation doit être technique, professionnel ou politique, ce qui déterminera le type de négociation à mener et quelles tactiques utiliser (voir Section 1 en **Vert** *Typologie d'une négociation*). L'équipe de négociation peut également envisager de politiser ou dépolitiser le processus de négociation en fonction des forces et faiblesses de la position et de l'influence de l'organisation à chacun de ces niveaux.

## Analyse de la position, du raisonnement et des motivations de la contrepartie

Afin de systématiser l'analyse de la position de la contrepartie par rapport à leurs raisonnements et motivations, on peut utiliser l'outil largement accepté, appelé «l'iceberg» (voir graphique 1).

La première étape de cette analyse consiste à identifier ou à **prendre connaissance de la position** de la contrepartie (**QUELLE est la position de la contrepartie?**):

– Dans des circonstances normales, l'analyse débute par la reconnaissance de la position de départ de la contrepartie sur la question à négocier. La position

est communiquée aux négociateurs humanitaires dès le début du processus de négociation, directement ou indirectement, explicitement ou implicitement, en fonction du contexte, de la situation et de la culture. Au départ, la position n'est sans doute pas suffisamment claire en raison d'un manque de communication. De plus, l'intermédiaire communiquant la position n'a peut-être pas beaucoup d'autorité, en raison par exemple d'une relation insuffisante ou douteuse avec les décideurs. Enfin, le moment, le lieu ou le format de la communication peuvent sembler confus ou surprenants, soulevant des questions quant à la fiabilité de la communication, c.-à-d. dans quelle mesure cette communication représente ou non la position de la contrepartie. L'étape sur l'analyse du contexte étaye davantage ce processus et aide à identifier la position de la contrepartie. Un minimum de clarté et d'autorité doit être identifié avant de procéder à l'analyse (voir le test en trois étapes dans le module suivant, *Module B: Identification de vos propres priorités et objectifs*).

La deuxième étape consiste à **évaluer le raisonnement** de la contrepartie soutenant la position identifiée dans la première étape (**COMMENT la contrepartie en est-elle arrivée à cette position?**):

– Le raisonnement tactique de la contrepartie explique la logique et l'intérêt derrière sa position. Ce raisonnement est tactique, car il façonne la position sans en être la raison d'être. Il explique la logique transformant un objectif ou une valeur stratégique en une position. Bien que rarement communiqué par la contrepartie, un membre de l'équipe de soutien à la négociation, un membre du person-

De nombreuses négociations humanitaires se déroulent de manière informelle, car l'objectif de l'organisation n'est pas de gagner un avantage tactique sur la contrepartie (comme lors d'une négociation commerciale), mais plutôt de définir comment les parties collaboreront pour faire face à un problème humanitaire commun.

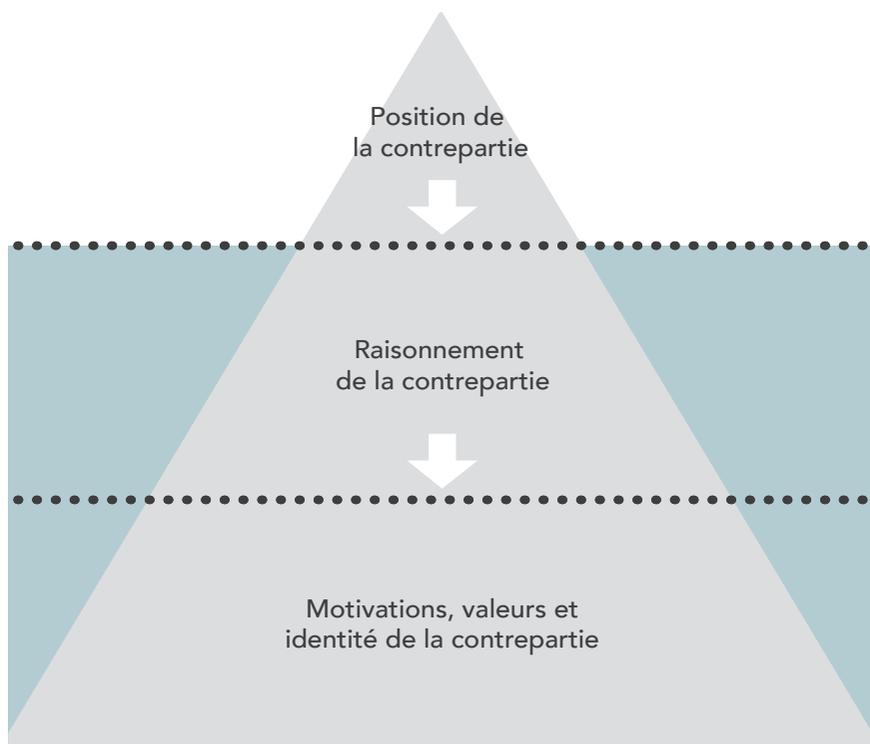


Figure 3: L'iceberg: analyse de la position de la contrepartie

nel local ou une connaissance peut expliquer le raisonnement de la contrepartie dans le cadre d'une conversation informelle. Connaître le raisonnement de la contrepartie constitue généralement une force, car cela favorise l'établissement d'un nouveau consensus sur des bases rationnelles communes. La conversation vise plus à trouver une solution face aux logiques divergentes et concurrentes qu'à essayer de contrer l'argument de l'autre partie. Selon la situation, un cadre informel peut favoriser les discussions sur le raisonnement tactique de la contrepartie.

La troisième étape est de **déterminer les motivations et les valeurs internes** derrière le raisonnement de la contrepartie (**POURQUOI la contrepartie a-t-elle occupé une telle position ?**) :

– Les motivations et valeurs internes de la contrepartie sont indéniablement de nature plus sensible que leur raisonnement tactique. Elles peuvent susciter de très grandes émotions (par ex. la colère, la frustration, l'espoir, la peur), notamment dans des environnements de conflit tendus. Pourtant, elles sont d'une importance capitale pour encadrer la position de la contrepartie dans un ensemble de valeurs et de normes

strictes, limitant de manière significative sa capacité à négocier et à trouver une solution. En étant conscients des motivations et des valeurs internes de la contrepartie, les négociateurs humanitaires comprennent davantage les fondements politiques de la position de départ, ainsi que les limites encadrant la nature rationnelle de l'argument. Il ne s'agit pas ici de « raisonner » ou de rationaliser les motivations et valeurs internes, qui demeurent plus émotionnelles que logiques, mais d'observer et de comprendre l'impact dynamique que ces valeurs peuvent avoir sur les stratégies de négociation de la contrepartie.

Le modèle de l'iceberg est une analogie intéressante de cette analyse. Les icebergs flottant dans l'océan ne révèlent qu'une petite partie de la glace aux yeux des observateurs, le reste est immergé. Pour l'observateur sur un bateau, la taille et la forme d'un iceberg ne peuvent être déduites que de la partie visible de la glace émergeant au-dessus de l'eau. Plus l'iceberg est profond, plus on ne pourra que spéculer à partir des informations observées au-dessus de l'eau. La connais-

sance approfondie de l'observateur sur l'iceberg et sa dynamique dans ce type d'environnement lui permettra de prévoir le mouvement de l'iceberg.

Il en va de même pour l'analyse de la position de la contrepartie dans un processus de négociation. Plus le raisonnement et les motivations de la contrepartie sont complexes et profondément ancrés, plus l'interprétation sera difficile et plus il sera laborieux de prévoir l'évolution de la négociation. Cela nécessite donc la contribution de personnes et d'experts connaissant la logique et les valeurs de la contrepartie afin d'expliquer le raisonnement qui sous-tend la position et d'éclairer les motivations et les émotions en jeu. Finalement, mener une négociation, comme naviguer autour d'icebergs, consiste à prévoir la dynamique de la contrepartie et à intégrer un certain degré d'incertitude quant à ses intérêts et motivations. Ignorer cette analyse nuirait considérablement à la négociation et aux parties à la négociation. Pour illustrer cette analyse, on peut s'aider d'un exemple tiré de pratiques récentes.



## EXEMPLE

### Équipe de chirurgiens de Health for All séquestrée dans le cadre d'un conflit de travail

Neuf collaborateurs de Health for All (HfA), ONG internationale de santé, ne sont pas autorisés à quitter leur résidence dans le District A depuis près d'une semaine. Ils sont retenus par des membres d'une tribu à cause d'un désaccord entre HfA et les gardes de l'hôpital local de HfA. Le conflit fait suite aux projets de HfA de fermer l'hôpital en raison de la baisse des besoins de la région en opérations de chirurgie de guerre. Les gardes, qui font partie d'une importante tribu de la région, soutiennent que l'hôpital devrait rester ouvert et que leur rémunération doit leur être versée au motif que les besoins en médecine d'urgence de la région restent considérables.

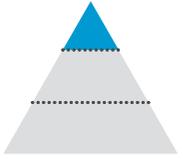
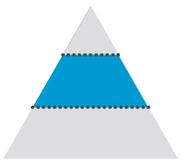
Soutenus par les représentants des tribus, ils affirment par ailleurs que cela fait plusieurs années qu'ils risquent leur vie pour garantir l'accès des patients et du personnel à l'hôpital, dans une situation de conflit particulièrement violente. Certains gardes sont même morts dans l'exercice de leurs fonctions et d'autres sont restés lourdement handicapés. Les familles des gardes blessés ou tués pendant le conflit réclament en outre une indemnisation financière à long terme à titre de compensation de la perte de revenu avant le retrait de HfA du District A.

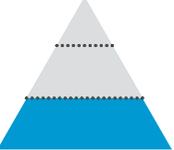
Pour l'heure, l'hôpital n'est guère opérationnel et certaines urgences ne peuvent être prises en charge. Les chefs des tribus sont de plus en plus préoccupés par la situation sanitaire dans le District A et insistent pour que l'hôpital reste ouvert. Les familles des patients se plaignent du manque de services dans l'hôpital.

Les chefs des tribus acceptent de rencontrer les représentants de HfA pour trouver une solution. Le gouvernement s'abstient d'intervenir dans ce qu'il considère comme un conflit privé. L'armée et la police n'ont qu'une présence et un contrôle limités sur la situation dans le District A et n'interviendront pas sans le soutien des chefs des tribus.

Avant d'aborder les principaux points de divergence avec les gardes (notamment, la liberté de mouvement et la sécurité du personnel de HfA), les négociateurs de HfA devront mener une analyse approfondie

de la position, du raisonnement tactique et des motivations des chefs des tribus et des gardes afin d'élaborer correctement leurs tactiques de négociation. Dans cette situation, les questions à examiner comprennent :

QUESTIONS	PROBLÈMES POTENTIELS
<p><b>QUE</b> veulent les chefs des tribus et les gardes ? Quelles sont leurs positions explicites/implicites ?</p> 	<p><b>POSITIONS À LA TABLE DES NÉGOCIATIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Explicite : les chefs des tribus insistent pour que l'hôpital reste pleinement opérationnel ;</li><li>• Explicite : les gardes souhaitent garder leur emploi ;</li><li>• Explicite : les familles des gardes blessés ou décédés souhaitent être correctement indemnisées ;</li><li>• Implicite : le personnel détenu ne sera libéré qu'après obtention des garanties demandées ;</li><li>• Implicite : dans l'intervalle, les urgences doivent être prises en charge par HfA.</li></ul>
<p><b>COMMENT</b> les chefs des tribus sont-ils parvenus à cette position ? <b>COMMENT</b> prévoient-ils de procéder ?</p> 	<p><b>RAISONNEMENTS TACTIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La séquestration du personnel de HfA a été déclenchée par l'annonce inattendue de la fermeture de l'hôpital de HfA ;</li><li>• Les gardes et les chefs des tribus n'ont pas été consultés à ce sujet. Cette absence de consultation remet en question l'autorité des chefs des tribus, ainsi que le rôle professionnel des gardes ;</li><li>• Ils souhaitent faire entendre leur voix haut et fort par ceux qui ont pris cette décision. La meilleure manière de se faire entendre est de séquestrer du personnel.</li></ul>

QUESTIONS	PROBLÈMES POTENTIELS
<p><b>POURQUOI</b> les chefs des tribus occupent-ils une telle position ? Quelles sont les motivations et les valeurs internes ?</p> 	<p><b>VALEURS ET MOTIVATIONS INTERNES</b></p> <p>Il y a plusieurs valeurs et motivations en jeu dans ce contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En raison du chômage généralisé dans le District A, la seule manière qu'ont les gardes de conserver leur statut économique et social est de s'assurer de garder leur emploi à l'hôpital de HfA ;</li> <li>• Les chefs des tribus voient par ailleurs ce conflit comme l'occasion de se forger/d'améliorer leur réputation et celles de leur tribu au sein de la communauté ;</li> <li>• La communauté a un sentiment d'injustice concernant la position de HfA, qui abandonne à leur sort les gardes invalides et les familles démunies des gardes décédés ;</li> <li>• Contrairement aux déclarations de HfA, la situation sanitaire dans le District A suscite de sérieuses préoccupations et l'hôpital local de HfA est le seul établissement de santé toujours opérationnel du District A.</li> </ul>

Cette analyse permettra d'identifier une *zone d'accord* (voir Section 1 en **Vert** *Analyse du contexte*) au fur et à mesure de l'élaboration du plan tactique de la négociation.

Elle permettra également de définir les options et l'enchaînement des questions à aborder dans cette situation spécifique.

### Mise en pratique de l'outil

Cette partie présente un ensemble d'*étapes pratiques* pour analyser la position de la contrepartie. Trois étapes sont néces-

saires à l'élaboration d'un modèle d'iceberg pour analyser la position de la contrepartie.

#### ÉTAPE

1

### Collecter des informations sur la position de la contrepartie et évaluer sa clarté et son autorité

La première étape consiste à collecter des informations faisant autorité sur la position de la contrepartie.

Lors de négociations sur le terrain, la désignation des contreparties et le degré d'autorité de la communication peuvent être sujets à interprétation. Le manque de clarté concernant la position de départ s'explique souvent par l'instabilité et l'évolution de l'environnement de la négociation et du conflit. Cependant, cela peut également être une tactique des contreparties afin d'entretenir une certaine ambiguïté quant à la sécurité entourant l'identité des représentants. L'information faisant le plus autorité serait une communication écrite de la contrepartie désignée, adressée directement au négociateur humanitaire dans le but d'engager une négociation.

Collecter des informations sur la clarté et l'autorité de la position de la contrepartie nécessite par conséquent un **test en trois étapes** :

1. Quel est le **niveau d'autorité accordé par la contrepartie**, la communauté ou le groupe à l'interlocuteur en particulier ? Quel est le niveau explicite de représentation ?

Plus la contrepartie ou ses représentants font autorité (par ex. le Ministre, le commandant de l'armée, le chef d'un groupe armé, etc.), plus la communication est susceptible de représenter la position de l'autre partie. Plus la représentation est ambiguë (par ex. communication informelle, position peu claire, non reconnue par la contrepartie), moins la communication sera fiable. Affecter automatiquement un-e représentant-e au sein de la communauté démontre probablement une autorité limitée. Même si plus les informations font autorité, plus elles pourront gagner en fiabilité, il ne faut pas négliger celles ayant moins de poids, car elles peuvent être une manière pour la contrepartie de transmettre un message ou une position sans trop l'officialiser.

**2.** Quel est le **niveau de clarté** de la position de l'interlocuteur ?

Une position claire pour un non-initié (par ex. une proposition précise, une réponse par oui ou non, une contreproposition claire) fait vraisemblablement autorité, car elle ne nécessite que peu d'explication et elle est dénuée de toute ambiguïté. Des positions complexes, ambiguës, proviennent très probablement de sources moins fiables, ou ont été ternies par des conflits d'intérêts avant la négociation, les rendant moins convaincantes.

**3.** Dans quelle mesure le moment, le lieu, et le format de la communication sont-ils **prévisibles** ?

Une communication gagne en autorité en étant transmise de manière prévisible en termes de canal, de moment, de lieu et de format. La position de négociation d'un ministre des Affaires étrangères est généralement transmise par écrit à l'aide d'une *note verbale*, et non via les réseaux sociaux. La communication sur la position d'un commandant de l'armée est rarement tardive ou adressée au mauvais destinataire. Une communication par un chef spirituel lors d'un processus de négociation n'est très probablement pas transmise par courriel. On s'attend à ce que le négociateur humanitaire respecte le même format et les mêmes délais dans sa communication en retour.

Ce test en trois étapes s'applique à la fois à une communication verbale et non verbale, et peut aider l'équipe de négociation dans le cadre de discussions internes à déterminer la pertinence et l'autorité d'une position reçue des contreparties. L'interprétation de toute communication peut avoir de sérieuses répercussions si elle demeure ambiguë.

### EXEMPLE

#### CLARTÉ ET AUTORITÉ D'UNE POSITION LORS D'UNE NÉGOCIATION SUR UNE LIGNE DE FRONT

Un convoi de Food Without Borders (FWB), ONG internationale, attend à un poste de contrôle pour mener une délicate opération visant à franchir une ligne de front vers une zone assiégée. Les plans opérationnels ont été soumis au commandant de l'armée concerné et le responsable du convoi attend une réponse au dernier poste de contrôle avant de se diriger vers le no man's land. Il est entendu que la sécurité du convoi dans le no man's land dépend de la clarté de la position de l'armée des deux côtés.

Concernant la position de l'armée au poste de contrôle :

- Une première communication survient de manière inattendue de la part d'un jeune caporal en uniforme portant une carafe de café et annonçant au responsable du convoi sur un ton amical et chaleureux : « Tout va bien. Nous avons reçu l'autorisation pour le convoi. Vous pouvez y aller. Bonne chance ! »
- Une deuxième communication est faite par l'officier en charge du poste de contrôle, qui à travers la fenêtre, hoche simplement la tête et, sans un mot, fait signe aux conducteurs de continuer.
- Une troisième communication est réalisée par un agent du renseignement de l'armée, qui exprime ses préoccupations avec les conducteurs locaux au poste de

contrôle en évoquant une possible attaque dans le no man's land et que du personnel pourrait être tué.

- Une quatrième communication, détaillant comment le convoi prévoit de garantir son passage, est transmise par la radio à portée de voix du responsable du convoi qui prend le thé avec l'officier en charge.

FWB compte sur la qualité de la communication ; il est primordial de recevoir une communication claire et faisant autorité de la part de la contrepartie pour garantir la sûreté et la sécurité du convoi franchissant le no man's land.

La clarté et la pertinence d'une telle communication dépendent grandement de la culture, du contexte et des circonstances de la négociation. Une négociation sur une ligne de front exige un haut niveau de clarté et d'autorité. Elle exige également une compréhension approfondie des intérêts et des motivations de la contrepartie, car les négociateurs humanitaires mettent leurs vies entre les mains de la contrepartie. Cependant, malgré une réponse semblant positive et en raison de différences en termes de logique, d'intérêts et de valeurs, les motivations de la contrepartie peuvent en fait s'avérer malveillantes. Par exemple, la contrepartie pourrait en réalité planifier une attaque contre le convoi, qui se déroulerait très certainement dans le no man's land, où il sera difficile de l'attribuer aux forces armées de la contrepartie. Par conséquent, la contrepartie tentera de convaincre le responsable du convoi humanitaire, au travers de communications floues et trompeuses, de continuer pour pouvoir attaquer le convoi. Plusieurs professionnel-le-s humanitaires ont perdu la vie dans ces circonstances, car ils/elles n'ont pas été en mesure de déceler les véritables intérêts et motivations des contreparties dans la réponse positive reçue à la suite de leur demande de poursuivre dans le no man's land. La planification d'une attaque et d'une négociation suit ses propres logiques et systèmes de valeurs. Différents acteurs sont également impliqués – par ex. des rebelles luttant pour le pouvoir sur le terrain face à

une armée organisée respectant des instructions. Comme les négociateurs humanitaires cherchent à mieux comprendre la position de la contrepartie à l'entrée du no man's land, ils devront être capables de percevoir les signes implicites (les avertissements) dans la logique de l'autre partie.

Le même niveau de clarté et d'autorité peut s'appliquer à d'autres négociations sur le terrain. Plus la position est claire et fait autorité, plus son interprétation sera facile et plus la négociation aura de chances d'aboutir à un résultat positif. Il est par conséquent crucial que les négociateurs humanitaires connaissent la culture et le contexte de la négociation et soient disponibles pour recevoir et lire les communications. Si nécessaire, ils doivent demander des précisions.

#### ÉTAPE

## 2

### Identifier le raisonnement justifiant la position de la contrepartie

La deuxième étape consiste à obtenir des explications sur le raisonnement tactique de la contrepartie afin de comprendre l'évolution de sa position. La pensée rationnelle désigne une forme de logique, déductive ou inductive, qu'un tiers pourrait comprendre. Il ne s'agit pas de s'entendre sur le principe, la logique ou le résultat, mais d'être capable d'identifier le raisonnement qui sous-tend la position de la contrepartie.

#### EXEMPLE

**LE GOUVERNEMENT A A L'INTENTION DE MAINTENIR SA POLITIQUE QUI CONSISTE À CIBLER LES INSTALLATIONS MÉDICALES DU TERRITOIRE ENNEMI, CAR ELLES FOURNISSENT UNE ASSISTANCE MÉDICALE AUX COMBATTANTS ENNEMIS**

Health for All (HfA) envisage d'ouvrir une clinique chirurgicale pour les blessés de guerre proche de la ligne de front.

Le commandant de l'armée du Gouvernement A s'oppose à une telle clinique. Il explique aux représentant-e-s de HfA qu'il considère que les combattants ennemis blessés sont une cible au même titre que tout autre bien militaire, car ils retourneront très certainement au combat une fois soignés par le personnel de HfA. L'armée a par conséquent décidé de cibler, sans préavis, les installations médicales où les combattants se trouvent, au risque d'être en violation avec des normes internationales reconnues.

Si le résultat de ce raisonnement équivaut à un crime de guerre au regard du droit international humanitaire (DIH), le raisonnement en lui-même peut sembler logique pour les personnes concernées dans le contexte. Les combattants ennemis blessés représentent *a fortiori* une menace militaire au même titre que tout autre bien militaire (par exemple un tank en réparation pourrait constituer une cible). Selon cette logique, les combattants ennemis blessés et les installations dans lesquelles ils sont soignés peuvent être attaqués pour obtenir un avantage militaire.

La règle de droit international humanitaire établie en 1864 pour protéger les combattants blessés des attaques est fondée sur une logique militaire différente de celle qui prévaut dans les milieux militaires actuels, en particulier dans des contextes où les combattants blessés peuvent facilement être soignés et remobilisés. Une telle logique doit être prise en compte lors d'une négociation sur la protection des combattants blessés et des installations médicales, même si la logique des négociateurs humanitaires diffère compte tenu des normes internationales applicables. Le but n'est pas d'être d'accord avec la logique, mais de comprendre l'argumentaire du point de vue rationnel de la contrepartie. Une telle logique est susceptible de susciter un contre-argument dans le cadre de la tactique de négociation visant à influen-

cer le consensus vers une logique alternative qui valoriserait la vie et la dignité des combattants ennemis blessés aux yeux du gouvernement, et renforcerait la protection des installations médicales.

ÉTAPE

3

### Définir les valeurs et motivations qui sous-tendent la position de la contrepartie

La troisième étape se concentre sur les valeurs, l'identité et les normes culturelles en jeu dans la position de la contrepartie et sur lesquelles elle n'a souvent que peu de contrôle. Ces valeurs sont inhérentes au contexte et représentent le cadre idéologique dans lequel la contrepartie opère. Ces valeurs et normes doivent être identifiées, car il est peu probable de parvenir à un accord sans respecter explicitement ou implicitement certaines de ces normes. Par exemple :

#### EXEMPLE

##### LE GOUVERNEMENT A MET EN PLACE DES NORMES RELIGIEUSES EN CONTRADICTION AVEC LE DIH

L'International Monitoring Network (IMN), ONG internationale surveillant les conditions de détention, exprime ses préoccupations concernant l'application de normes religieuses à des prisonniers de guerre étrangers, comprenant des châtiments corporels pour actes criminels.

Le Gouvernement A soutient que les prisonniers de guerre qui commettent un acte criminel durant leur détention sur le territoire du Pays A sont soumis aux règles religieuses du pays. Bien que les châtiments corporels soient strictement interdits par le droit international, le gouvernement a l'intention de les appliquer conformément à la tradition religieuse de l'État.

La position du gouvernement A d'appliquer des normes religieuses au lieu de normes fondées sur des traités internationaux ne découle d'aucun raisonnement juridique, mais résulte de la prévalence d'un ensemble établi de normes et de valeurs religieuses qui échappent au contrôle des contreparties dans le processus de négociation. Ces normes religieuses ne peuvent être négociées comme s'il s'agissait de modalités techniques. Pour les deux parties à cette négociation, la question est plutôt de savoir si et dans quelle mesure les normes religieuses doivent ou non prévaloir sur d'autres normes laïques ou internationales et être appliquées aux prisonniers de guerre ennemis. Par ailleurs, il convient de déterminer si les prisonniers de guerre doivent être exempts de châtiments corporels pour des raisons humanitaires, compte tenu des circonstances exceptionnelles de leur détention et du risque de représailles contre les prisonniers de guerre sous le contrôle d'autres parties au conflit.

Lorsque le négociateur humanitaire élabore la tactique de négociation pour la protection des détenus, il est essentiel de comprendre les origines de la position en termes de valeurs et de normes. On peut notamment envisager d'établir un dialogue sur la base d'un argument fondé sur des valeurs améliorant la protection des prisonniers de guerre au sein de l'ordre religieux de l'État les détenant. Négocier sur des valeurs est particulièrement délicat et comporte un risque élevé, car cela suscite généralement une réaction émotionnelle des deux parties à la table des négociations. Il est conseillé aux équipes de négociation d'entreprendre une analyse attentive de la position, du raisonnement et des motivations des contreparties dans le cadre du processus de planification d'une négociation. Bien qu'elle puisse opposer certains des raisonnements et valeurs acceptés par l'organisation humanitaire, cette analyse sera d'une aide précieuse pour élaborer des tactiques et nouer le dialogue avec la contrepartie. Il est préférable de mener cette analyse de manière critique, c.-à-d. que les membres de l'équipe se remettent mutuellement en question et testent leur compréhension de la position de la contrepartie.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cette partie fournit un outil pratique pour analyser la position, le raisonnement et la motivation de la contrepartie, reprenant les questions fondamentales qu'étudiera l'équipe de négociation. Cette réflexion devrait permettre de comparer des informations sur les différentes compréhensions des intérêts et motivations de la contrepartie. Elle devrait également faciliter l'élaboration d'arguments sur le raisonnement tactique et les valeurs de l'organisation expliquant sa position (voir le module suivant, *Module B: Identification de vos propres priorités et objectifs*).

Afin d'obtenir un iceberg exhaustif, le plus proche possible de la réalité de la contrepartie, le négociateur et son équipe doivent investir du temps et des efforts pour collecter des informations, évaluer le raisonnement, et définir les motivations et valeurs de la contrepartie. Cette pratique met en lumière l'importance d'écouter et de se constituer un réseau solide au sein de l'environnement afin de recueillir les informations pertinentes sur la contrepartie.

Un autre aspect du processus est de reconnaître la nature déductive de l'interprétation, c.-à-d. dans quelle mesure le niveau d'accès à l'information et la capacité à comprendre le contexte influenceront par la suite sur son caractère hypothétique. Plus le raisonnement et les motivations de la contrepartie sont profondément enracinés, plus l'analyse de l'équipe de négociation se fondera sur des hypothèses. Il est donc primordial de diversifier les sources d'informations et de rester prudent face à leur interprétation. Ce processus est assez différent de l'outil suivant abordant son propre iceberg, *inductif* par nature, c.-à-d. qui s'appuie sur des motivations connues et sur le raisonnement et la planification opérationnelle de l'organisation.

Bien que le processus puisse parfois sembler rigide, il offre un vocabulaire et des outils communs permettant de discuter de l'analyse de la situation au sein de l'équipe de soutien à la négociation. Il encourage également une évaluation critique de la position de la contrepartie et de son raisonnement. Lorsque l'équipe s'interroge sur ces éléments, établir un espace critique favorise un examen approfondi de la situation et éclaire l'élaboration de son plan tactique.

# Module B: Identification de vos propres priorités et objectifs

## INTRODUCTION

Le but de cette partie est d'explorer des façons d'identifier les priorités d'une organisation humanitaire dans un processus de négociation, ainsi que ses objectifs spécifiques dans le cadre

d'un mandat donné. Ce module prépare à la phase transactionnelle de la négociation, où plusieurs options seront envisagées par les parties dans l'espoir de parvenir à un accord.

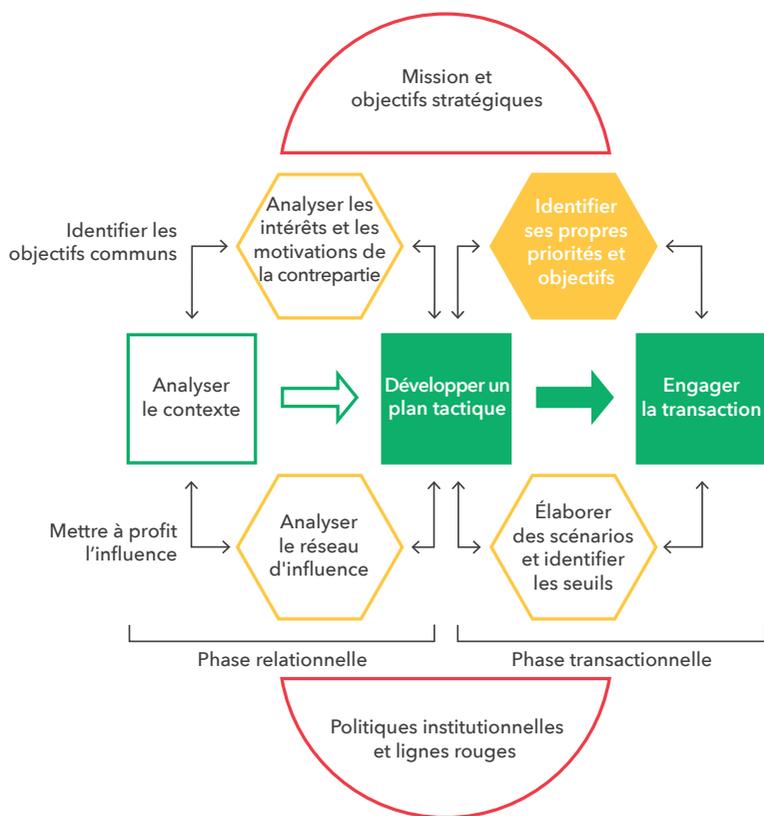


Figure 4 : Identification des priorités et objectifs en fonction des intérêts et motivations des contreparties

Ce module s'appuie sur l'analyse de la position, du raisonnement tactique et des valeurs de la contrepartie, présentée précédemment dans le Module A à l'aide du modèle de « l'iceberg ». Il éclaire le plan tactique de votre organisation pour la négociation

en définissant l'espace partagé et en commun (EPC) de la négociation (voir Module C). Le principal objectif du module B est de soutenir l'élaboration d'un plan tactique qui permettra de rapprocher les positions de la contrepartie de celles de votre organisation.





## OUTIL 10: IDENTIFIER SES PROPRES PRIORITÉS ET OBJECTIFS

Au départ, les priorités et objectifs d'un processus de négociation découlent des **objectifs stratégiques et de la mission** de l'organisation et l'étendue de ses politiques institutionnelles définit les solutions possibles à disposition du négociateur. Le *mandat* encadre le processus de négociation en fonction de ces deux aspects. Les objectifs de la négociation sont généralement le fruit d'une discussion avec la hiérarchie de l'organisation. Le mandat incarne l'autorité donnée par la hiérarchie de l'organisation (*le mandant*) au négociateur humanitaire (*le mandataire*) pour négocier au nom et au bénéfice de l'organisation. Le mandat spécifie les objectifs et les limites des tâches demandées au mandataire, y compris les méthodes et les structures hiérarchiques à utiliser. Toutefois, contrairement aux instructions classiques données au personnel ou aux agents, le mandat **offre un niveau d'autonomie élevé au mandataire** quant à la façon de mener la négociation dans les limites fixées par le

mandat. Le principe du mandat joue un rôle déterminant dans ce contexte. Contrairement à un rôle de représentation, le mandat du négociateur offre un espace important pour explorer plusieurs options avec la contrepartie et délègue une certaine autorité pour déterminer la meilleure conclusion possible de la négociation dans les limites fixées par le mandant.

Il existe plusieurs types de mandats dans le secteur humanitaire: les États ont mandaté des organisations humanitaires pour offrir leurs services en période de conflit; les autorités locales peuvent mandater une ONG pour gérer un camp; les patients peuvent mandater un médecin pour effectuer une intervention chirurgicale d'urgence. Il existe également un certain nombre de mandats internes au sein d'une organisation (en plus des instructions données à ses employés et agents). Exemples précis de types de mandat: un infirmier peut être mandaté pour diriger une clinique; un pilote peut être mandaté pour piloter un avion; un

architecte peut être mandaté pour construire un hôpital. Ces mandats accordent un certain niveau d'autonomie aux agents dans leur profession respective, et d'autres acteurs (tels que les comptables, logisticien-ne-s, opérateurs radio, conducteurs, etc.) doivent opérer dans le cadre de contraintes techniques plus strictes.

La négociation humanitaire sur le terrain consiste en un mandat spécifique donné au personnel désigné et offre une très grande autonomie – mais également des limites. Les mandats de négociation pour certains représentants (par ex. le/la responsable du bureau, le/la chef-fe d'équipe, le/la directeur-trice de pays, etc.) sont

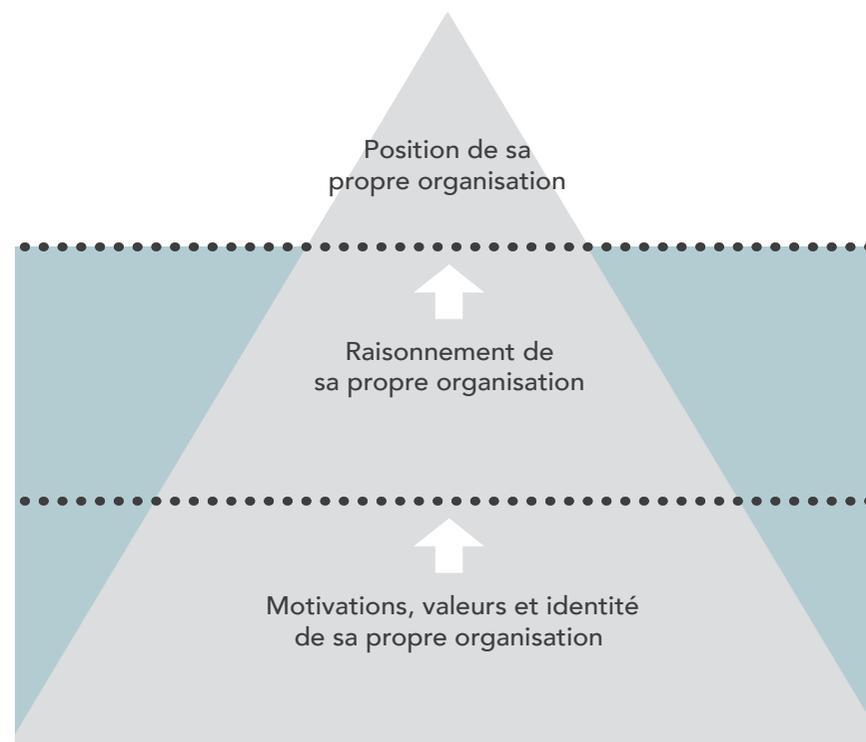


Figure 5: Analyse de la position de sa propre organisation dans une négociation donnée

souvent associés à des responsabilités parallèles et plus limitées. La systématisation des méthodes des négociateurs humanitaires sur le terrain et la création d'une communauté de praticien-ne-s visent à renforcer le niveau d'autonomie du mandataire au sein de normes professionnelles reconnues. La Section 3 **Rouge** détaillera les mandats de négociation. Le but de ce module est de faciliter l'identification des priorités et objectifs spécifiques d'une organisation dans un processus de négociation à partir de l'interprétation du mandat du négociateur.

Afin d'identifier les priorités et objectifs de la négociation, il peut être utile de reproduire l'analyse du raisonnement et des motivations de la contrepartie présentée dans le module précédent à l'aide du même iceberg, mais cette fois-ci en se concentrant **sur sa propre organisation**. L'analyse débute par ses valeurs et motivations, elle évalue ensuite le raisonnement tactique et les normes professionnelles et se termine au sommet de l'iceberg par la position de l'organisation dans la négociation en question, qui sera communiquée à la contrepartie.

En fonction du mandat donné par l'organisation et en examinant l'analyse contextuelle, les principales questions sont par conséquent :

**1. POURQUOI notre organisation espère-t-elle opérer** dans ce contexte particulier? Quels sont nos motivations, valeurs et principes internes?

**2. COMMENT notre organisation entend-elle procéder** pour mettre en pratique ces valeurs et avoir un impact? Quels sont les problèmes que nous tentons de résoudre? Quels sont les outils et méthodes professionnels que nous entendons utiliser et mettre en place? Quel est le raisonnement du plan opérationnel?

**3. En conséquence, QUELLE est notre position** dans la négociation en question? Quelle est notre offre de services? Sous quelles conditions l'organisation est-elle prête à opérer afin de débiter la négociation (c.-à-d. le scénario idéal d'un accord)?

La logique de création de son propre iceberg est l'inverse de l'interprétation de la position de la contrepartie. On ne peut interpréter le raisonnement et les motivations tactiques de la contrepartie qu'à partir de sa position, telle qu'elle a été communiquée à la table des négociations. Mais la formulation de la position de sa propre organisation humanitaire repose sur l'avantage de détenir un **ensemble de valeurs et de normes connues** qui étayent le raisonnement opérationnel de l'organisation sous forme de méthodes, de normes professionnelles et d'objectifs programmatiques. Elles préciseront à leur tour la position de départ de l'organisation humanitaire dans la négociation en question. Cette position est ensuite communiquée à la contrepartie dès le début de la négociation. Ainsi, les valeurs et l'identité de l'organisation humanitaire servent de base à la définition de son raisonnement et de son mode de fonctionnement, ce qui permettra ensuite de définir une position de départ quant aux modalités techniques de

l'opération à négocier. Il est important d'établir l'iceberg de l'organisation de manière à pouvoir expliquer sa position dans une négociation sous différents angles à tout moment de la négociation. Cette communication favorisera également le passage entre différents types de négociations (voir Section 1 en **Vert** *Typologie d'une négociation humanitaire*), notamment :

- D'une négociation politique au sujet des **valeurs et de l'identité** d'une organisation (QUI êtes-vous?) POURQUOI êtes-vous là?);
- À une négociation professionnelle sur **les tactiques et modes d'opération** (COMMENT fonctionnez-vous?);
- À une négociation technique sur **la position quant aux modalités de l'opération** (DE QUOI avez-vous besoin?) OÙ travaillerez-vous? QUAND débuterez-vous? etc.).

## Mise en pratique de l'outil

Cette partie fournit une série d'étapes pratiques pour définir une approche solide et cohérente quant à sa propre position à la table des négociations à l'aide de l'outil

décrit plus haut, et d'un exemple récent tiré de pratiques présentées dans les modules précédents. Elle s'appuie sur la même situation que dans le module précédent.

### EXEMPLE

#### ÉQUIPE DE CHIRURGIENS DE HEALTH FOR ALL SÉQUESTRÉE DANS LE CADRE D'UN CONFLIT DE TRAVAIL

Neuf collaborateurs de Health for All (HfA), ONG internationale de santé, ne sont pas autorisés à quitter leur résidence dans le District A depuis près d'une semaine. Ils sont retenus par des membres d'une tribu à cause d'un désaccord entre HfA et les gardes de l'hôpital local de HfA. Le conflit fait suite aux projets de HfA de fermer l'hôpital en raison de la baisse des besoins de la région en opérations de chirurgie de guerre. Les gardes, qui font partie d'une importante tribu de la région, soutiennent que l'hôpital devrait rester ouvert et que leur rémunération doit leur être versée au motif que les besoins en médecine d'urgence de la région restent considérables. Soutenus par les représentants des tribus, ils affirment par ailleurs que cela fait plusieurs années qu'ils risquent leur vie pour garantir l'accès des patients et du personnel à l'hôpital, dans une situation de conflit particulièrement violente. Certains gardes sont même morts dans l'exercice de leurs fonctions et d'autres sont

restés lourdement handicapés. Les familles des gardes blessés ou tués pendant le conflit réclament en outre une indemnisation financière à long terme à titre de compensation de la perte de revenu avant le retrait de HfA du District A.

Pour l'heure, l'hôpital n'est guère opérationnel et certaines urgences ne peuvent être prises en charge. Les chefs des tribus sont de plus en plus préoccupés par la situation sanitaire dans le District A et insistent pour que l'hôpital reste ouvert. Les familles des patients se plaignent du manque de services dans l'hôpital.

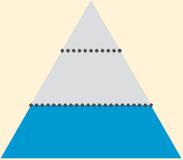
Les chefs des tribus acceptent de rencontrer les représentants de HfA pour trouver une solution. Le gouvernement s'abstient d'intervenir dans ce qu'il considère comme un conflit privé. L'armée et la police n'ont qu'une présence et un contrôle limités sur la situation dans le District A et n'interviendront pas sans le soutien des chefs des tribus.

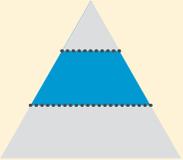
### ÉTAPE

## 1

### Construire l'iceberg de la position de l'organisation en commençant par les valeurs et les motivations

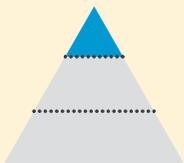
À l'aide des questions présentées précédemment dans le module sur l'analyse des intérêts et des motivations, la position de HfA peut être définie en commençant par les valeurs et les motivations de l'organisation et en remontant l'iceberg de HfA vers sa position de départ à la table des négociations. Dans cette situation, le point de départ se situe au niveau des valeurs et des motivations plutôt que de la position (comme pour l'analyse de la contrepartie), car il n'est pas nécessaire de les interpréter ou d'émettre des hypothèses - elles sont à l'origine de la mission et de la présence de HfA dans ce contexte.

QUESTIONS	PROBLÈMES POTENTIELS
<p><b>QUI</b> est HfA? Quelles valeurs définissent HfA en tant qu'organisation humanitaire? <b>POURQUOI</b> veut-elle opérer dans ce contexte?</p> 	<p><b>VALEURS ET MOTIVATIONS INTERNES</b></p> <p>La mission et l'identité de HfA se fondent sur plusieurs éléments particulièrement pertinents dans le contexte en question :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HfA est une organisation humanitaire. Elle opère selon un ensemble de principes détaillés dans sa déclaration de mission (neutralité, impartialité, proximité, etc.).</li> <li>• Elle a pour but d'assurer un accès équitable aux soins à TOUS, avec une attention particulière apportée aux soins chirurgicaux des personnes les plus vulnérables du District A. Elle vise à compléter les services existants, publics et privés.</li> <li>• Il s'agit d'une organisation éthique, engagée à respecter la déontologie médicale ainsi que l'intimité des patients. Elle est liée par le respect des droits humains des patients.</li> <li>• C'est une organisation à but non lucratif fournissant des services gratuits aux populations nécessitant des soins médicaux.</li> <li>• HfA est un employeur transparent, diligent et doté d'une bonne gestion, soucieux de maintenir de bonnes relations avec les personnes et les communautés qu'il sert.</li> <li>• Bien que ses ressources soient limitées, elle fait de son mieux pour assurer la continuité de l'accès à l'assistance médicale, aussi longtemps que les besoins relèvent de son mandat.</li> <li>• Dans ce contexte particulier, il semble qu'il existe des groupes de population privés d'accès aux services de soins chirurgicaux fondamentaux. Cette situation relève du mandat de HfA aussi longtemps que les besoins sont présents.</li> </ul>

QUESTIONS	PROBLÈMES POTENTIELS
<p><b>COMMENT</b> HfA entend-elle fonctionner? <b>QUELLES</b> sont les méthodes spécifiques?</p> 	<p><b>RAISONNEMENTS TACTIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant qu'organisation professionnelle, HfA garantit des protocoles professionnels reconnus en termes de services médicaux, de méthodes de gestion et de responsabilité financière envers les donateurs.</li> <li>• Elle entretient un dialogue avec la communauté et les professionnel-le-s de santé locaux, concernant l'évaluation des besoins de la population.</li> <li>• En tant qu'organisation caritative privée, HfA a le pouvoir de décider de ses priorités et objectifs. Elle doit entrer régulièrement en contact avec les chefs et les communautés de la région quant au développement de ses activités.</li> <li>• Elle est également responsable devant les autorités sanitaires du District A en ce qui concerne son rôle et ses objectifs dans le système de santé du district.</li> <li>• En matière de sécurité du personnel et des installations, elle engage des gardes de la communauté pour aider à sécuriser les bâtiments (hôpital, cliniques, résidence du personnel) conformément à la législation applicable et aux coutumes locales. Les gardes sont légèrement armés en raison du niveau élevé de violence armée et criminelle dans la région.</li> <li>• Un contact direct est maintenu entre les gardes de HfA et les forces de police locales.</li> <li>• Compte tenu du caractère tribal de la société, la sélection des gardes est faite en consultation avec les chefs des tribus qui proposeront et examineront les candidats.</li> </ul>

## QUESTIONS

**QU'EST-CE QUE** HfA attend de cette négociation ? Dans quelles conditions souhaite-t-elle opérer ? Quelle est la position de HfA ? Comment veut-elle communiquer sa position ?



## PROBLÈMES POTENTIELS

### POSITIONS À LA TABLE DES NÉGOCIATIONS

- HfA insiste sur la libération rapide de tout le personnel de HfA et leur évacuation du District A.
- Entre-temps, les chefs des tribus doivent garantir la sécurité et le bien-être du personnel de HfA.
- HfA réduit ses activités chirurgicales dans la région et cède l'hôpital à un tiers, y compris le transfert des obligations envers les gardes et leurs familles.
- Dans le même temps, HfA entame des consultations pour rétablir la confiance avec la communauté.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Complémentaire à l'iceberg de la contrepartie, cette partie propose un outil similaire afin d'appliquer les valeurs et motivations de l'organisation humanitaire à son raisonnement et ses méthodes, qui ensuite définiront et expliqueront la position à présenter à la table des négociations.

Cette réflexion aidera et orientera le négociateur sur le terrain dans la compréhension et l'analyse des informations de la contrepartie, ainsi que pour établir une relation subtile avec celle-ci. Elle permettra également d'ouvrir un espace partagé et en commun pour la négociation et de faire évoluer l'état d'esprit de l'équipe de négociation d'une démarche de défense de sa propre position à celle de recherche de solutions à la négociation (voir Section 2 **Jaune** *Établir un espace partagé et en commun*).





## Création de l'espace partagé et en commun de la négociation

La négociation humanitaire suppose essentiellement l'exploration d'un espace partagé – à distinguer de « l'espace humanitaire » – dans lequel les parties à la négociation peuvent examiner en toute sécurité les valeurs, méthodes et paramètres d'une opération proposée. Plus la relation est prévisible et fondée sur un climat de confiance, plus l'exploration des zones de convergence potentielles sera fructueuse. Cette recherche de convergence contraste avec le travail des défenseurs humanitaires dont le rôle est de protéger l'espace humanitaire et de convaincre l'autre partie de respecter les droits de l'organisation humanitaire.

Pour aboutir, une négociation doit être plus qu'une compétition entre deux discours. Les parties doivent être en mesure d'engager un dialogue de fond sur les valeurs, les méthodes et les détails des opérations de secours et de protection afin d'obtenir un accord réalisable et efficace. Cela suppose la capacité à prendre du recul face à votre position – votre propre iceberg constitué de principes, de méthodes, et de positions — et de rencontrer la contrepartie pour examiner les possibilités d'accords.

Une telle approche nécessite un changement de *mentalité* des professionnel-le-s de l'humanitaire : de *premiers gardiens de l'espace humanitaire* vers une philosophie et une attitude propres aux négociateurs. Il peut parfois être difficile pour les professionnel-le-s de l'humanitaire de prendre du recul par rapport à leurs propres valeurs, normes et méthodes pour s'engager véritablement dans un exercice d'exploration de potentiels compromis avec leurs contreparties. Ce module est

**L'appropriation commune du processus de négociation est une caractéristique fondamentale des relations solides. En conclusion, un accord final est autant le fruit des efforts de l'organisation humanitaire que de ceux de la contrepartie.**



### OUTIL 11: EXPLORER L'ESPACE PARTAGÉ ET EN COMMUN

L'objectif de ce module est de mettre en place un espace d'exploration avec la contrepartie pour définir de possibles arrangements entre les deux parties et aboutir à un accord. Il prépare à la phase transactionnelle de la négociation, où des solutions seront envisagées par les parties dans l'espoir de parvenir à un accord.

Ce module s'appuie sur l'analyse des intérêts et des motivations des contreparties, ainsi que sur ceux de sa propre organisation,

présentée précédemment dans les Modules A et B de la Section 2 **Jaune** à l'aide du modèle de « l'iceberg ». Il permet de définir le plan tactique en créant un espace partagé et en commun (EPC), qui éclairera ensuite sur les limites et les seuils de la négociation présentés dans le Module D. Le principal objectif de ce module est de soutenir l'élaboration d'un plan tactique qui permettra de rapprocher la position de la contrepartie et celle de votre organisation.

conçu pour aider les négociateurs humanitaires à traiter les informations requises et adopter le comportement adéquat.

### Des différences entre les parties aux possibilités d'accord

Plutôt que de percevoir l'écart comme un obstacle, les négociateurs sur le terrain voient cet espace comme une zone d'accord professionnel avec la contrepartie, **l'espace partagé et en commun** de la négociation dans lequel les parties examineront les zones de valeurs communes potentielles, de raisonnement partagé et de positions communes pouvant mener à un accord final.

En s'appuyant sur l'analyse des intérêts et motivations des deux parties (voir Section 2 **Jaune** *Module A: analyse de la position de la contrepartie*, et *Module B: identification de vos propres priorités et objectifs*), le négociateur

peut déterminer l'écart séparant son organisation de la contrepartie. Cet espace ne se compose pas seulement des possibilités communes, mais de **toutes les options**, y compris celles sur lesquelles l'une ou l'autre partie est en désaccord. Le dialogue entre les parties vise à éclaircir et comprendre leurs préférences et objections respectives.

Identifier la zone de négociation suppose donc :

1. La communication des positions respectives des parties (P) et (P') ;
2. La capacité à expliquer son raisonnement tactique (R) et à l'associer au raisonnement de la contrepartie (R') ;
3. La disponibilité à discuter des valeurs et normes sous-jacentes (V) selon des termes et une méthode pouvant être associée aux valeurs et à l'identité de la contrepartie (V') ;
4. La reconnaissance de l'écart entre les deux ensembles de positions/méthodes/valeurs afin de favoriser un dialogue et une meilleure compréhension de la contrepartie. Dans cet espace partagé et en

## Espace partagé et en commun de la négociation (domaines de recherche d'accords potentiels)

### Domaines de recherche :

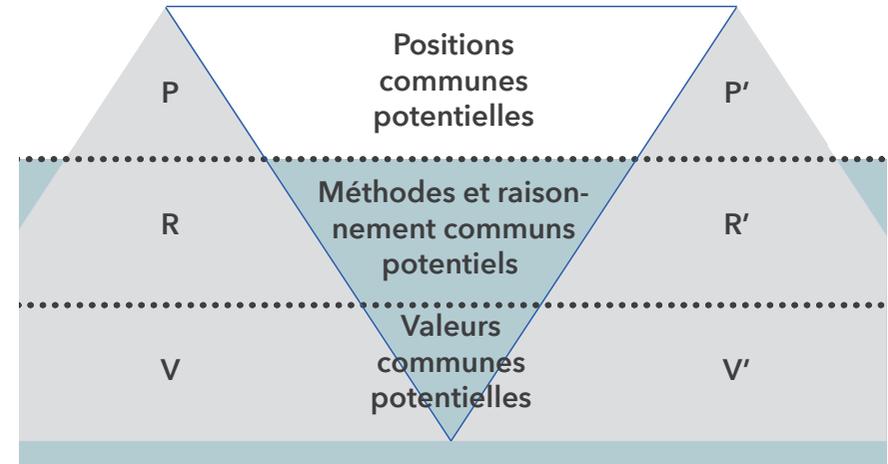


Figure 6 : Définir l'espace partagé et en commun de la négociation

commun de la négociation, partagé par les négociateurs, l'espoir repose sur la volonté de la contrepartie de parvenir à un compromis.

La négociation doit être présentée comme un processus permettant aux parties d'examiner des façons de concilier P, R et V avec P', R' et V'. Par exemple :

### EXEMPLE

#### Négociation de l'accès aux camps de personnes déplacées avec le Gouverneur d'un district isolé

Food Without Borders (FWB), ONG internationale, négocie l'accès à des camps de personnes déplacées avec le Gouverneur d'un district isolé du Pays A. En raison de la saison des pluies paralysant l'accès routier au district, FWB cherche également à obtenir l'accès à la piste d'atterrissage locale, contrôlée par le Gouverneur. La distribution de nourriture au sein du district nécessite en outre des garanties de sécurité du Gouverneur et des chefs de la milice locale sous son contrôle.

L'objet de la négociation porte sur l'accès aux camps de personnes déplacées. Cette négociation soulève plusieurs questions techniques, telles que :

- a. Les droits d'atterrissage pour les vols humanitaires ;
- b. Le moment choisi et l'itinéraire des convois humanitaires ;
- c. Le lieu et le nombre de bénéficiaires au sein de la population des camps.

La prise en compte de l'accord par les parties et sa mise en œuvre impliquent des procédures opérationnelles et des méthodes devant être clarifiées dans le cadre du raisonnement tactique, soit :

- a. La compréhension commune des trajectoires de vols et des procédures de communication ;
- b. Les protocoles pour les postes de contrôle et les procédures de communication communs avec la milice ;
- c. La compréhension commune des conditions de présence et du rôle du personnel de FWB dans le camp de personnes déplacées.

Ces éléments de raisonnement tactique s'inspirent à leur tour

des valeurs et normes des parties, soit :

- a. Le respect de la souveraineté nationale et du contrôle de l'espace aérien et des opérations aériennes ;
- b. Le respect des principes fondamentaux entourant la distribution de nourriture aux camps de personnes déplacées ;
- c. Le respect de l'autorité de la contrepartie sur la population et la sécurité du camp.

En d'autres termes, si l'accord avec le Gouverneur peut se concentrer sur des questions techniques, à savoir l'utilisation de la piste d'atterrissage, la circulation des camions dans le district et les opérations dans les camps de personnes déplacées, la qualité et la pérennité de l'accord en termes de mise en œuvre exigent de s'impliquer de manière rigoureuse au niveau des valeurs et du raisonnement de la conversation. Il est fortement conseillé au négociateur sur le terrain de prendre le temps nécessaire pour explorer l'espace partagé et en commun pour que les dispositions techniques reposent sur une compréhension solide et partagée

des positions, du raisonnement et des valeurs entre les parties.

Naturellement, certaines négociations peuvent être déjà fortement axées sur des valeurs divergentes (par ex. sur la visibilité d'un emblème) ou sur des raisonnements tactiques et méthodes divergents (par ex. sur les conditions de distribution de la nourriture) qui encadreront par la suite les discussions sur les activités de l'organisation à un niveau plus technique. Cela suppose que les négociateurs des deux côtés devront concentrer leur énergie à explorer l'espace partagé et en commun au niveau technique tout en prenant en compte des répercussions à d'autres niveaux. Par exemple :

*Le chef de la milice s'oppose à l'utilisation du logo de FWB sur les convois traversant le territoire dont il a le contrôle. Il exige que tous les logos de FWB soient retirés des camions.*

Le négociateur humanitaire doit déterminer si la position de la milice résulte principalement :

- D'un désaccord sur le lieu et le moment où le logo est affiché (niveau technique) ;
- D'une compréhension divergente quant à la façon dont le logo est utilisé pour identifier le convoi de FWB (sur la porte, les drapeaux, le toit, etc.) [niveau de raisonnement tactique/professionnel] ;
- D'une compréhension divergente quant à la signification et aux répercussions du logo (niveau des valeurs).

Les questions relatives aux logos ont tendance à se concentrer sur le « message » véhiculé par le logo, en dépit de l'intention de l'organisation locale. *Dans ce cas, le chef de la milice pense que le logo porte atteinte à la culture locale.*

En fonction du niveau d'engagement et de confiance, le négociateur humanitaire se concentrera sur la recherche d'accords potentiels sur les zones les plus prometteuses, c.-à-d. là où la relation a le plus de poids, en choisissant alternativement ces domaines de recherche :

- V <-> V': L'organisation a déjà de bonnes relations avec les membres de la milice, ainsi qu'avec les érudits religieux et les chefs de communauté dans la région. Ils peuvent reconnaître le caractère non religieux et apolitique du logo ;
- R <-> R': L'organisation est reconnue en tant qu'entité professionnelle. Les professionnels de la région peuvent contrôler l'utilisation du logo afin d'identifier les services de l'organisation et de garantir la sécurité du personnel ;
- P <-> P': Les convois de l'organisation sont déjà opérationnels et reconnus dans la région, et

ils peuvent s'adapter à différents degrés de visibilité de son logo au cours des opérations sans nuire à sa sécurité. Cela nécessitera un processus de gestion et de notification minutieux afin d'éviter tous malentendus quant au caractère humanitaire et protégé des convois.

Dans tous les cas, la première étape consiste à comprendre la perspective de la contrepartie et à déterminer comment concilier les éventuelles divergences aux différents niveaux de l'engagement. (Pour une analyse plus approfondie des différents types et niveaux d'engagement, voir Section 1 en **Vert**, *Déterminer la typologie d'une négociation humanitaire.*)

**En commençant par les valeurs : reformuler les croyances divergentes en valeurs communes**

Revenant sur l'analyse de l'espace partagé et en commun, cette partie sera axée sur la recherche systématique de valeurs communes.

La recherche de valeurs communes consiste à trouver des passerelles entre la structure de

croyances des deux parties et à reformuler ces valeurs en un vocabulaire partagé et en commun. (Pour une analyse plus approfondie sur l'approche des valeurs et normes, voir Section 1 en **Vert**, *Établir le parcours d'une négociation normative.*) Un élément fondamental du processus pour les négociateurs humanitaires est de comprendre qu'ils doivent aller au-delà de la rhétorique sur les « principes humanitaires » pour pouvoir **définir et expliquer la pertinence de chaque principe dans le contexte en question.** **Humanité, Impartialité,**

**Neutralité et Indépendance** sont des valeurs et normes appartenant à la communauté humanitaire, pas aux parties d'un conflit armé. Pourtant, certains aspects de ces normes peuvent très bien être partagés s'ils sont présentés de manière utile et pertinente aux yeux des contreparties. Par conséquent, les principes humanitaires doivent être **rendus intelligibles et expliqués** à l'aide d'un vocabulaire acceptable pour la contrepartie afin qu'elle puisse identifier des croyances communes. Par exemple :

PRINCIPES ET VALEURS	EXPLIQUÉS VIA UN VOCABULAIRE COMMUN ADAPTÉ AU CONTEXTE
HUMANITÉ	Se concentrer sur la protection de la vie et de la dignité des personnes touchées par les violences armées.
IMPARTIALITÉ	Prendre d'abord en compte les besoins des personnes les plus touchées.
NEUTRALITÉ	S'abstenir de prendre parti dans les hostilités.
INDÉPENDANCE	Agir sans intervention d'autres acteurs ou intervenants.



Il en va de même pour le raisonnement tactique et les méthodes professionnelles qui peuvent être évalués d'après leur capacité à obtenir un consensus entre pairs sur : **COMMENT** l'organisation doit opérer dans le territoire concerné. Il existe de nombreuses procédures et mécanismes compréhensibles par les acteurs de

l'humanitaire, mais qui n'intéressent guère les contreparties. **Ces méthodes doivent être rendues intelligibles pour devenir des éléments concrets de la conversation** et permettre aux deux parties de s'entendre sur la gestion des besoins humanitaires de la population. Par exemple :



MÉTHODES TACTIQUES	EXPLIQUÉES VIA UN VOCABULAIRE COMMUN ADAPTÉ AU CONTEXTE
Aide humanitaire	Il s'agit de ressources vitales fournies par l'organisation afin d'aider la population à faire face à la crise.
Protection humanitaire	Il s'agit d'interventions visant à attirer l'attention des autorités sur leur obligation de protéger la population contre les effets des hostilités. Les ONG humanitaires ou les agences ne « protègent » pas la population en termes de sécurité proprement dite, mais elles aident les autorités pertinentes et les communautés à trouver des moyens de prévenir et d'atténuer les effets des hostilités sur la population.
Fondées sur des éléments factuels	L'évaluation des besoins doit refléter la réalité autant que possible afin d'assurer l'efficacité des programmes.
Responsabilité	L'agence dépend de plusieurs intervenants, des donateurs aux gouvernements, qui fournissent les ressources et l'espace pour agir. Elle doit présenter des informations sur la manière dont elle a rempli ses obligations.
Transparence	Les ONG et les agences sont des organisations d'intérêt public. Elles doivent maintenir un niveau de transparence sur leur mode de fonctionnement et le lieu de leurs opérations.
Ne pas nuire	Veiller autant que possible à ce que les programmes de l'organisation n'aient pas de répercussions négatives sur la population touchée ou la communauté hôte.
Confidentialité	L'agence entretient des relations de confiance et privilégiées avec les contreparties, ainsi qu'avec les bénéficiaires et les intervenants. Les parties s'attendent à un haut niveau de discrétion entourant les interactions avec l'organisation humanitaire. Il s'agit d'un équilibre délicat entre le maintien de la confidentialité - mais pas du secret - tout en respectant le devoir de transparence.

Enfin, la position de l'organisation doit être communiquée de façon claire pour que la contrepartie comprenne où se situe l'organisation et perçoive sa volonté de s'engager. (Pour plus de détails, voir Section 1 en **Vert** *Renforcer la légitimité et établir un climat de confiance.*)

La discussion peut aussi s'écarter du sujet en cas d'utilisation de termes techniques, notamment dans des zones d'urgence chronique nécessitant des interventions pluriannuelles, où le vocabulaire humanitaire peut être mal interprété ou mal utilisé par les contreparties. Il faut donc éviter d'avoir recours à un vocabulaire freinant la conversation ou fermant la porte à l'exploration d'accords potentiels, tel que :

- « En vertu du droit international, nous avons le droit de... »
- « Notre organisation n'acceptera jamais... »
- « Cette position n'est pas négociable. »
- « Nous ne voulons pas discuter de ce point. »
- « La situation est inacceptable. » etc.

La doctrine de l'organisation peut effectivement interdire des dispositions spécifiques proposées par la contrepartie. La direction de l'organisation peut même dénoncer l'action de la contrepartie. Cependant, le mandat donné au négociateur humanitaire est de s'engager dans une discussion avec la contrepartie, d'explorer des possibilités et d'établir un climat de confiance, pas d'interdire ou de dénoncer leur action. Le mandant (par ex. le/la directeur-trice de l'organisation) doit être celui communiquant les messages fermes d'interdiction. Les organisations doivent conserver la crédibilité du rôle des négociateurs sur le terrain en leur épargnant des actes de dénonciation ou d'intimidation envers leur contrepartie. Les négociateurs sur le terrain ne doivent pas hésiter à demander ou à insister pour obtenir un tel soutien de la part de l'équipe de négociation afin de préserver leur statut et leur relation avec la contrepartie.

Il y aura bien entendu un temps pour établir des limites claires et gérer les attentes, ce qui fait

également partie du travail des négociateurs sur le terrain. Cependant, la discussion sur les limites ne peut avoir lieu que si et lorsque le niveau du dialogue et l'engagement entre les négociateurs ont suffisamment progressé. Entamer une conversation en indiquant les limites est un acte de pouvoir soumettant l'espace partagé

### Mise en pratique de l'outil

Comme mentionné plus haut, l'espace partagé et en commun découle de l'analyse des deux icebergs et de leur juxtaposition. Il permet dans un premier temps de définir des options à explorer en s'appuyant sur l'identification des faits convenus et des normes convergentes réalisée préalablement (voir *Définir les zones d'accord* dans la Section 1 en **Vert**), puis d'élaborer des scénarios et d'identifier des limites, présentés dans l'outil suivant (Outil 4: *élaboration des scénarios et identification des seuils*).

L'EPC s'inspire fortement de l'exercice sur la *zone d'accord* ainsi que sur la *typologie d'une né-*

et en commun aux conditions d'une partie. Il est donc recommandé que la position de départ se concentre sur ce que souhaite l'organisation et qu'elle ne soit pas interprétée comme une assertion négative (c.-à-d. ce à quoi s'oppose l'organisation), afin d'ouvrir un dialogue sur les points de vue de l'autre partie, sans restrictions.

*gociation humanitaire*, présentée dans la Section 1 en **Vert**. Il est important de bien comprendre le lien entre ces outils.

*L'interface entre la zone d'accord et l'espace partagé et en commun*

La zone d'accord décrite dans la Section 1 en **Vert** et l'EPC présenté dans ce module sont d'importants outils pour le processus de planification d'une négociation humanitaire. Bien qu'ils s'inspirent de la même logique de tri d'éléments afin d'établir un parcours propice à la négociation, ils servent des objectifs différents :

- La zone d'accord est un outil aidant le **négociateur humanitaire** à nouer un dialogue positif avec la contrepartie sur **tous les aspects** de la situation, **comme base d'une relation de confiance** malgré de potentielles divergences sur des normes et/ou des désaccords sur des faits; tandis que,
- L'espace partagé et en commun est un outil destiné à **l'équipe de négociation** pour identifier la convergence entre les parties sur des **aspects précis** de la négociation, en termes de valeurs, de raisonnement tactique et de positions techniques servant de **base à une recherche d'accord** sur une transaction spécifique entre les parties.

Il faut donc faire attention à bien distinguer ces deux outils, car ils servent des objectifs différents. Certains objets d'accord et de convergence ne sont pas pertinents pour la transaction. Certains objets dans le modèle d'EPC doivent être confirmés par un examen de l'espace de transaction potentielle.

*L'interface entre la typologie d'une négociation et l'espace partagé et en commun*

De même, il existe des liens manifestes entre l'évaluation de la typologie présentée dans la section sur la planification tactique et l'EPC présentés dans ce module. Bien que les deux se rejoignent, il y a néanmoins quelques différences quant à l'utilisation des outils respectifs :

- Le modèle de typologie est conçu pour aider le **négociateur humanitaire** à sélectionner les angles tactiques de sa négociation (politique, professionnelle ou technique), ainsi qu'à **identifier les tactiques et les ressources humaines nécessaires à présenter à la table des négociations**; tandis que
- Le modèle d'EPC est conçu pour aider l'équipe de négociation à distinguer les valeurs, le raisonnement tactique et la position réels des parties et à **évaluer les options potentielles pour un accord**.

Ces outils fonctionnent de manière coordonnée, car le négociateur humanitaire et l'équipe de négociation travaillent ensemble sur le processus de planification. Ce module en particulier est conçu pour faciliter les délibérations entre le négociateur et son

équipe de négociation lors de la prise en compte des options pour la phase transactionnelle. Il s'appuie sur la même taxonomie que la grille de Naivasha, en prenant la situation décrite dans le précédent module et en se fondant sur l'analyse des deux icebergs.

### EXEMPLE

#### ÉQUIPE DE CHIRURGIENS DE HEALTH FOR ALL SÉQUESTRÉE DANS LE CADRE D'UN CONFLIT DE TRAVAIL

Neuf collaborateurs de Health for All (HfA), ONG internationale de santé, ne sont pas autorisés à quitter leur résidence dans le District A depuis près d'une semaine. Ils sont retenus par des membres d'une tribu à cause d'un désaccord entre HfA et les gardes de l'hôpital local de HfA. Le conflit fait suite aux projets de HfA de fermer l'hôpital en raison de la baisse des besoins de la région en opérations de chirurgie de guerre. Les gardes, qui font partie d'une importante tribu de la région, soutiennent que l'hôpital devrait rester ouvert et que leur rémunération doit leur être versée au motif que les besoins en médecine d'urgence de la région restent considérables. Soutenus par les représentants des tribus, ils affirment par ailleurs que cela fait plusieurs années qu'ils risquent leur vie pour garantir l'accès des patients et du personnel à l'hôpital, dans une situation de conflit

particulièrement violente. Certains gardes sont même morts dans l'exercice de leurs fonctions et d'autres sont restés lourdement handicapés. Les familles des gardes blessés ou tués pendant le conflit réclament en outre une indemnisation financière à long terme à titre de compensation de la perte de revenu avant le retrait de HfA du District A.

Pour l'heure, l'hôpital n'est guère opérationnel et certaines urgences ne peuvent être prises en charge. Les chefs des tribus sont de plus en plus préoccupés par la situation sanitaire dans le District A et insistent pour que l'hôpital reste ouvert. Les familles des patients se plaignent du manque de services dans l'hôpital.

Les chefs des tribus acceptent de rencontrer les représentants de HfA pour trouver une solution. Le gouvernement s'abstient d'intervenir dans ce qu'il considère comme un conflit privé. L'armée et la police n'ont qu'une présence et un contrôle limités sur la situation dans le District A et n'interviendront pas sans le soutien des chefs des tribus.

Dans ce cas, l'éventail d'options inclut des zones d'objectifs communs potentiels à chaque niveau de la négociation. Les discussions doivent mener à l'appropriation mutuelle de l'espace partagé et en commun et permettre de déterminer comment il peut satisfaire les attentes sur d'autres éléments dans un deuxième temps.

#### ÉTAPE

1

**Cette étape est conçue pour analyser les Valeurs communes potentielles en s'appuyant sur l'évaluation de l'iceberg présentée dans les précédents modules.**

Valeurs communes potentielles :

ÉLÉMENTS CONVERGENTS SERVANT À L'ANALYSE DE L'EPC	ÉLÉMENTS DIVERGENTS À METTRE DE CÔTÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bien-être de la communauté préoccupe les deux parties, notamment en raison de la hausse des maladies transmissibles.</li> <li>• Les deux parties partagent leurs préoccupations concernant le bien-être des familles des gardes blessés et pour les personnes tuées en service ces dernières années.</li> <li>• Les deux parties souhaitent trouver une solution à cette triste situation, car elle remet en question leur réputation dans le pays, nuisant à leur influence dans d'autres relations.</li> <li>• Les deux parties reconnaissent l'importance d'une prise de décision fondée sur des éléments factuels, garantissant des politiques objectives pour la santé de la communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La légitimité des chefs des tribus aux yeux de la communauté n'est pas une préoccupation majeure pour HfA.</li> <li>• Le caractère humanitaire de la mission de HfA, en termes de proximité, de neutralité, d'impartialité ou de déontologie médicale, ne préoccupe pas particulièrement les chefs des tribus.</li> <li>• Le maintien de l'emploi des gardes ne fait pas partie de la mission principale de HfA.</li> </ul>

Cette évaluation des valeurs communes potentielles est essentielle pour faire reposer la négociation sur des conditions idéologiques/politiques. Ces valeurs communes peuvent parfois être mentionnées à la table des négociations afin d'encourager un dialogue sur les problèmes et les potentielles méthodes et tactiques communes.

## Cette étape est conçue pour analyser le Raisonnement commun potentiel en s'appuyant sur les valeurs convergentes mentionnées plus haut.

Méthodes et raisonnement communs potentiels :

ÉLÉMENTS CONVERGENTS SERVANT À L'ANALYSE DE L'EPC	ÉLÉMENTS DIVERGENTS À METTRE DE CÔTÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sûreté et la sécurité du personnel sont des objectifs communs aux deux parties.</li> <li>• Il est important d'apaiser les tensions dans la situation et de reprendre le cours des opérations afin d'atténuer les risques pour la réputation des deux parties.</li> <li>• Renforcer les consultations avec la communauté et les chefs des tribus fait partie de la solution.</li> <li>• Il est important de restaurer les activités de l'hôpital et de garantir l'intégrité du personnel et des installations.</li> <li>• Il faut évaluer la hausse des maladies transmissibles dans le District A.</li> <li>• Il faut évaluer la vulnérabilité des familles des gardes blessés et de ceux tués en service ces dernières années.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les soins de santé relèvent du service public. En agissant dans ce domaine, HfA peut avoir perdu une partie de son autonomie décisionnelle au profit des chefs locaux et de la communauté.</li> <li>• Détenir du personnel est une façon d'attirer l'attention des dirigeants étrangers.</li> <li>• HfA est une organisation caritative responsable devant son conseil d'administration et ses donateurs étrangers.</li> <li>• Dans cette situation, la présence et les rôles des autorités et des forces de l'ordre locales face aux chefs des tribus sont problématiques.</li> </ul>

### ÉLÉMENTS CONVERGENTS SERVANT À L'ANALYSE DE L'EPC

- En tant qu'employeur communautaire, HfA doit tenir compte de la vulnérabilité induite du personnel local suite à la fermeture de l'hôpital.

### ÉLÉMENTS DIVERGENTS À METTRE DE CÔTÉ

- Les traditions tribales doivent constituer la norme régissant les relations de travail entre HfA et son personnel local, et encadrer les responsabilités de HfA en matière d'emploi des gardes et de compensation financière pour les familles des gardes blessés ou tués.

Évaluer les méthodes et raisonnements communs potentiels permet aux négociateurs de définir un premier ensemble d'options pouvant nourrir la discussion sur les positions des parties à la table des négociations. Cela met également en évidence les divergences à prendre en compte afin d'éviter de créer des obstacles par positions de principe ou de présenter des raisonnements qui ne sont pas acceptables par la contrepartie.

## La dernière étape de ce processus consiste à étudier l'étendue des Positions communes potentielles de la négociation à l'aide des deux étapes précédentes.

Positions communes potentielles :

ZONES D'ACCORD POTENTIELLES	ZONES DE DÉSACCORD POTENTIELLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins médicaux doivent être traités rapidement et le personnel doit être autorisé à reprendre le travail.</li> <li>• Les membres de la tribu doivent se retirer du périmètre de la résidence afin de permettre au personnel de reprendre le travail si nécessaire.</li> <li>• Il n'est pas urgent de prendre une décision quant à la fermeture de l'hôpital. Mais il est nécessaire de mener d'autres consultations.</li> <li>• Sans oublier de procéder à l'évaluation des vulnérabilités du personnel face au redéploiement des biens de HfA.</li> <li>• HfA cherchera à obtenir davantage de soutien face aux maladies transmissibles dans la région.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HfA ne peut garantir le maintien des emplois du personnel local.</li> <li>• HfA ne peut être perçue comme assumant les responsabilités des autorités sanitaires du District A.</li> <li>• Les chefs des tribus n'acceptent pas la fermeture de l'hôpital.</li> <li>• Les chefs des tribus ne représentent pas les forces de police dans le District A. Ils ne peuvent garantir la sûreté et la sécurité totale du personnel.</li> <li>• Les gardes ne perdront pas leur droit à une indemnisation suite à une perte de travail.</li> <li>• Les familles des gardes ne perdront pas leur droit à une compensation financière.</li> </ul>

En gardant cette analyse à l'esprit, les négociateurs humanitaires sont en mesure d'élaborer des scénarios, ainsi que leur angle d'approche face à la contrepartie, et de définir les seuils et les limites appropriés tels que présentés dans l'outil suivant.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cet outil est une première opportunité pour analyser les nouveaux rôles et l'état d'esprit nécessaires pour s'engager dans un processus de négociation. Au-delà du rôle de défenseur humanitaire protégeant les valeurs, normes et méthodes humanitaires, le négociateur doit devenir un interlocuteur légitime capable d'écouter la position de la contrepartie, de comprendre son raisonnement tactique et de faire preuve d'empathie envers ses valeurs. Le négociateur humanitaire doit identifier l'étendue des possibilités et explorer d'autres façons de concilier les deux discours concurrents. Il doit être en outre capable de rendre intelligibles les valeurs et méthodes de son organisation pour les faire accepter par la contrepartie, et de déterminer les possibilités de chevauchements en termes de significations et d'objectifs communs. Certains de ces efforts pour établir un lien peuvent aller au-delà du mandat et des limites du négociateur, mais il y aura un moment où la négociation se fera dans des espaces plus restreints (voir l'outil suivant). À ce stade, l'objectif est d'établir la base d'un dialogue et de prendre le temps nécessaire pour comprendre la position de chaque partie.

# Module C: Cartographie du réseau

## INTRODUCTION

L'objectif de cet outil est d'examiner la relation entre l'organisation humanitaire et ses contreparties au sein du contexte social et politique de la négociation. Il s'agit de déterminer comment

mobiliser du soutien parmi des intervenants influents et de créer un environnement propice pour que la contrepartie se rapproche des exigences et des attentes du négociateur humanitaire.

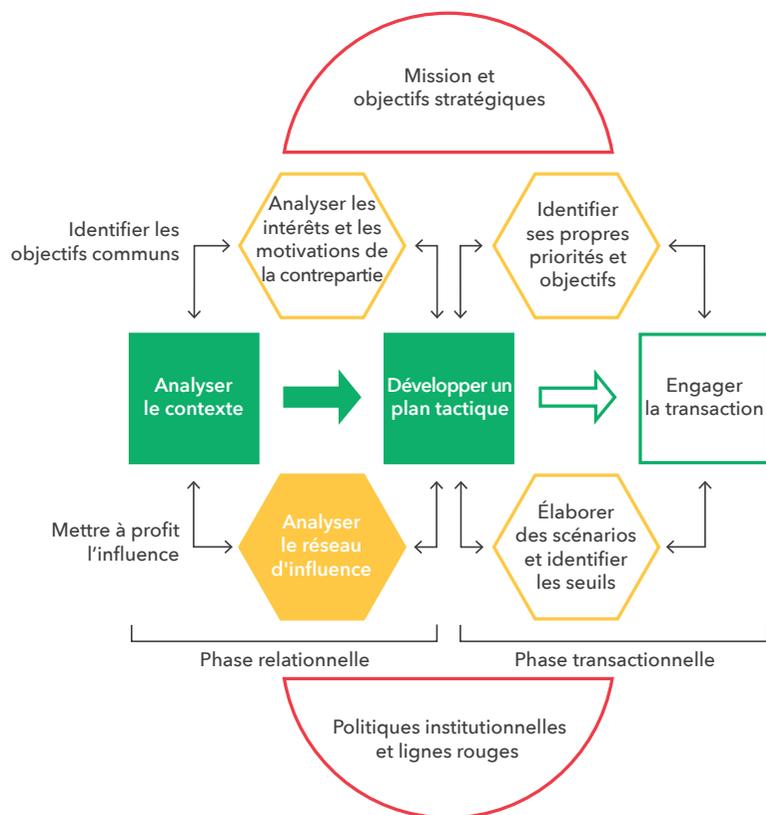


Figure 7: Cartographie des intervenants : mettre à profit le réseau d'influence

Dans les modules précédents, nous avons étudié la position, le raisonnement tactique et les valeurs des contreparties. Les analyses des intérêts et motivations supposent un certain degré d'autonomie des contreparties pour déterminer leur position à la table des négociations. Cependant, nous reconnaissons que les positions dans un processus de négociation sont également influencées par l'environnement dans lequel les parties évoluent, autant que par leur raisonnement tactique et les jugements de valeur des autres sur les questions en jeu. Les valeurs en particulier sont perçues comme une préoccupation communautaire et sont ouvertes aux délibérations au sein du réseau social des contreparties. Il est donc important d'intégrer à l'analyse le rôle et les perspectives des autres intervenants dans un processus de négociation comme un facteur majeur d'influence (positive ou négative) sur la détermination de la position des contreparties.

À cette fin, nous utilisons le modèle de ce que l'on appelle « l'exercice de cartographie ». Cet exercice doit être mené en collaboration

avec l'équipe de négociation, car il nécessite de discuter du positionnement relatif des acteurs sur une carte politique, reposant sur une discussion critique et informée entre les membres de l'équipe de négociation, en particulier le personnel national local qui connaît et peut tirer profit de connexions avec les acteurs sociaux et politiques. La cartographie est particulièrement importante dans les cas où les contreparties jouent un rôle politique clé dans leur communauté (par ex. les hauts fonctionnaires du gouvernement, les chefs de tribus, les commandants militaires, etc.) et peuvent, dans certaines situations, gagner ou perdre considérablement en autorité et légitimité dans une négociation humanitaire. Leur légitimité est intrinsèquement liée à leur capacité d'équilibrer les intérêts des forces politiques concurrentes sous leur leadership reconnu. Il est par conséquent primordial d'identifier ces influences convergentes ou opposées dans le processus de prise de décisions des contreparties sur une question donnée et de situer la position et le rôle de l'organisation humanitaire dans ce contexte.



## OUTIL 12: CARTOGRAPHIER ET METTRE À PROFIT LE RÉSEAU D'INFLUENCE DES INTERVENANTS

Dès le départ, un tel exercice de cartographie nécessite de reconnaître que :

### 1. Il y a de nombreux acteurs concurrents impliqués dans une négociation humanitaire.

Les négociations humanitaires ne se déroulent pas en vase clos, mais plutôt dans des environnements peuplés composés de multiples acteurs concurrents issus de secteurs politiques, sécuritaires ou humanitaires. Alors que les organisations humanitaires tendent à considérer leurs contreparties comme l'autorité de contrôle sur une question humanitaire (par ex. le commandant de l'armée contrôlant l'accès à une population), les contreparties perçoivent leur relation avec les organisations humanitaires sur la question en jeu comme faisant partie de nombreuses autres connexions avec des représentants influents (par ex. les chefs des milices, les chefs de police, les journalistes, les chefs religieux, les commerçants, ou d'autres groupes d'intérêts, etc.).

### 2. Ainsi, la négociation humanitaire fait intrinsèquement partie d'un processus politique d'équilibre des influences entre les intervenants.

La position des contreparties dans une négociation humanitaire est rarement uniquement le fruit d'un jugement de valeur interne ou d'un raisonnement pratique. Faire preuve d'empathie envers les victimes et vouloir respecter les normes juridiques, morales ou professionnelles ne suffisent souvent pas à générer une réponse positive aux demandes des organisations humanitaires. Les crises humanitaires découlent généralement d'une lutte d'influence entre des forces politiques concurrentes. Dans des situations politiquement tendues, les négociations humanitaires doivent se concentrer non seulement sur l'analyse des coûts/bénéfices internes des contreparties concernant le consensus sur la demande de leur organisation, mais également sur les coûts/bénéfices en termes de relations de pouvoir parmi leur soutien.

### 3. Bien que le principe de neutralité exige des organisations humanitaires de s'abstenir de prendre position sur une question conflictuelle, elles jouent souvent un rôle fondamental dans la carte politique de leurs contreparties en apportant visibilité, ressources et légitimité.

Indéniablement, il existe un risque de confusion entre la nécessité pour les organisations humanitaires de rester neutres face à une question conflictuelle (par ex. le contrôle d'une partie sur un territoire, l'importance d'un chef en particulier, l'idéologie d'une partie, etc.) et les ramifications politiques d'une négociation humanitaire. Dans certains contextes, ces ramifications peuvent avoir un certain impact sur la situation de conflit et par conséquent, sur la perception de la neutralité des organisations humanitaires. De nombreuses organisations humanitaires sont

donc réticentes à reconnaître les implications politiques de leurs actions humanitaires. Cette confusion est aggravée par l'impact économique et social que les programmes peuvent avoir sur le paysage politique du conflit. Lors de conflits prolongés, la politisation de l'aide par les donateurs peut contribuer à la confusion sur le caractère neutre ou politique de la question humanitaire à la table des négociations.

Le risque de conflit entre la négociation humanitaire et d'autres processus politiques, y compris la médiation politique, est réel et on ne peut ignorer l'empreinte politique qu'une organisation humanitaire est susceptible de laisser sur les relations de pouvoir entre les parties et leurs intervenants.

La confusion est croissante entre les objets de la négociation humanitaire et les objectifs de la médiation politique. Suite à l'élaboration d'une vision axée sur l'intégration des rôles politiques, humanitaires et de maintien de la

paix des Nations Unies en temps de conflit, les préoccupations quant à l'utilisation de l'accès et de la livraison de l'aide humanitaire comme moyen de renforcer la confiance ou les points de pression avec les parties aux hostilités

### Négociation humanitaire ou médiation politique

Les organisations humanitaires négocient l'accès et la fourniture d'une assistance conformément aux principes humanitaires, mais doivent opérer au cœur d'environnements complexes et fortement politiques. Alors que les médiateurs politiques et les négociateurs humanitaires cherchent à stabiliser une situation de conflit et à minimiser les risques d'une nouvelle escalade des tensions, la mission des médiateurs politiques est d'établir un consensus politique pour remédier aux causes du conflit, tandis que la mission des négociateurs humanitaires est de faire face aux conséquences humanitaires immédiates du conflit. Pourtant, vouloir obtenir l'accès humanitaire est souvent interprété comme une tactique permettant de renforcer la confiance sur la scène des négociations politiques. Pour être reconnus comme impartiaux, neutres et, surtout, indépendants, les négociateurs humanitaires doivent éviter de s'impliquer dans des processus à caractère politique. Ils doivent être capables de jouer parfois un rôle politique, en faisant pression sur leurs contreparties pour accéder aux populations touchées, tout en mobilisant l'attention nécessaire à l'échelle mondiale pour assurer une fourniture efficace de l'aide. Dans ce contexte, on ne peut dissocier la mobilisation du soutien politique à l'action humanitaire de la politisation de cette même action dans des situations spécifiques. Il incombe aux acteurs humanitaires de maîtriser les implications politiques de leur action.

sont grandissantes. Pour rester neutres, les organisations humanitaires doivent analyser de manière proactive la carte politique de leur intervention et s'assurer que l'action humanitaire n'est pas instrumentalisée par d'autres intervenants. Il est impératif que les négociateurs humanitaires prennent en compte les coûts et bénéfices potentiels de ces relations pour leurs contreparties et leurs intervenants.<sup>1</sup> Pour soutenir ces efforts, cet outil offre une cartographie simple en quatre étapes :

- 1) La première étape consiste à créer un outil de cartographie pour situer le rôle et la perspective des organisations humanitaires et des intervenants les uns par rapport aux autres sur une question humanitaire précise ;
- 2) La deuxième étape consiste à attribuer à la principale contrepartie la position au centre de la carte et à placer tous les intervenants concernés dans les quadrants respectifs de la carte ;

3) La troisième étape se concentre sur les schémas tactiques pour orienter l'engagement des négociateurs humanitaires avec les intervenants afin de renforcer leur influence ;

4) La quatrième et dernière étape permet de hiérarchiser les efforts de mobilisation en vue d'établir des connexions favorables entre les intervenants susceptibles de favoriser un résultat positif de la négociation.

Cartographier les influences n'est pas un exercice scientifique. Elle repose sur des niveaux d'analyses subjectives des interactions entre les intervenants. Le but de l'exercice de cartographie n'est pas de prévoir le résultat d'une négociation, mais plutôt d'aider à planifier la mobilisation d'une influence positive sur une contrepartie. Si les négociateurs humanitaires connaissent surtout les intervenants de leur entourage immédiat pouvant exercer une influence positive,

1. Pour une discussion sur la relation entre la négociation humanitaire et la médiation politique, voir le *Rapport de la réunion annuelle des négociateurs humanitaires sur le terrain de 2017*, CCHN, Genève, p. 30-36, sur <http://frontline-negotiations.org>.



ils ne connaissent généralement pas les personnes influentes du deuxième et troisième niveaux issues d'autres milieux et qui peuvent s'intéresser à l'action humanitaire. Les négociateurs humanitaires sont « noyés dans la masse ». La cartographie proposée devrait aider l'équipe

de négociation à adopter une perspective plus large à l'égard des influences et des tendances qui peuvent aider ou entraver leurs efforts.

Étant donné qu'un exercice de cartographie implique de traiter plus de données qu'on ne

le ferait de sa propre initiative, il repose sur une plus grande disponibilité des informations et analyses réalisables au sein d'une équipe. La qualité de l'exercice réside essentiellement dans la capacité du négociateur à entrer en contact avec d'autres collègues de l'équipe, ainsi qu'avec des

contacts extérieurs pour recueillir et analyser des données sur le réseau d'influence de sa contrepartie. La cartographie n'est pas un exercice individuel réservé au négociateur ; l'ampleur des données disponibles nécessite un travail d'équipe.

## Mise en pratique de l'outil

Cet outil présente un ensemble d'étapes pratiques pour identifier le rôle et les interactions des intervenants dans un processus de négociation donné tiré de pratiques récentes. La situation dé-

crité ici diffère de celle présentée dans les modules précédents, car elle propose un environnement politiquement plus diversifié fondé sur une situation réelle.

### EXEMPLE

#### CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU D'INFLUENCE DU GOUVERNEUR DU DISTRICT A

L'International Monitoring Network (IMN), ONG internationale qui surveille le traitement des détenus, prévoit de rendre visite à des personnes détenues dans les postes de police du District A, placées sous l'autorité du Gouverneur, éminent responsable politique dans la région. Les négociations autour de l'accès font suite à des allégations de mauvais traitement des détenus juste après leur arrestation. Même si le Gouverneur est connu pour avoir une forte emprise sur le système judiciaire et carcéral au sein du District A, de nombreux intervenants entrent en jeu dans ce contexte, dont notamment :

- Plusieurs acteurs des secteurs humanitaires et de la défense des droits de l'homme, tant internationaux que locaux, ayant exprimé des inquiétudes sur la question des mauvais traitements, dont le CICR, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, MSF, Human Rights Watch, Amnesty Inter-

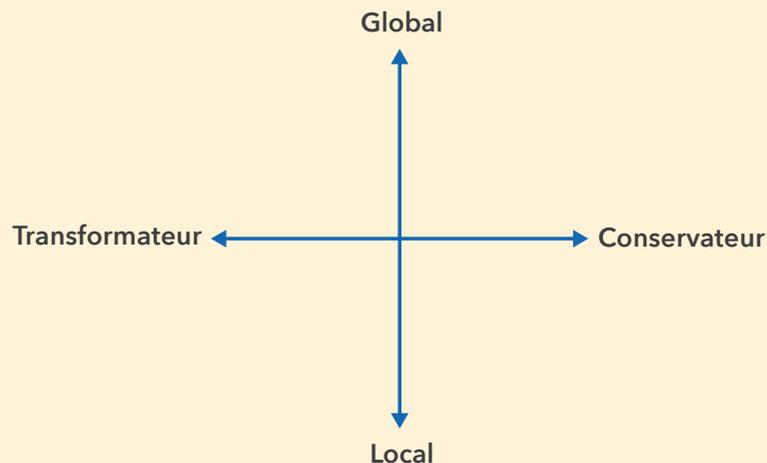
national, des journalistes locaux, une association de femmes appelée « Mothers of the Missing » ainsi que des réseaux locaux de médecins, etc. ;

- Plusieurs acteurs internationaux favorables à la mainmise du Gouverneur et qui reconnaissent qu'elle contribue à maintenir la sécurité et l'ordre public. Le District A est une région géographique stratégique pour plusieurs pays. L'Alliance militaire internationale et les Forces spéciales du Pays voisin A ont déployé des troupes dans le District pour contrer des actions terroristes. Les services de renseignement étrangers forment des enquêteurs locaux et les diplomates des Pays A et B assurent au Gouverneur un soutien politique fort ;
- De nombreux acteurs locaux qui ont tenu à maintenir un ordre juridique et moral strict et à empêcher l'aggravation de la situation sécuritaire, qui pourrait servir d'excuse à des interventions étrangères. Ces acteurs incluent des chefs de tribus, des chefs religieux, des milices locales, le personnel carcéral, le commandant de la police, etc. ;
- Des acteurs privés tels que des membres de la famille, des amis ou des observateurs politiques pouvant jouer un rôle crucial dans la perception des contreparties.

Tous ces acteurs exercent un degré d'influence sur les politiques et décisions du Gouverneur en termes d'accès et de transparence liées au traitement des détenus dans les postes de police du District A. Les négociateurs de l'IMN devront cartographier le réseau d'influence de ces acteurs.

## Définir les axes de la carte des intervenants en deux dimensions

Un outil de cartographie des intervenants vise à analyser les connexions et les influences entre les personnes et les entités à l'aide de leurs emplacements attribués sur une carte. Il fournit un ensemble de valeurs aux acteurs placés sur les axes respectifs de la carte en fonction de leur position sur chacune des échelles. La première étape consiste donc à définir la signification des axes de la carte. Ils doivent refléter les critères les plus pertinents pour positionner les intervenants en fonction de leur point de vue sur le sujet de la négociation, et de leurs caractéristiques par rapport à la principale contrepartie de la négociation.



Les deux axes proposés sont les suivants :

**Axe horizontal :** Répartition des intervenants en fonction de leur opinion sur le sujet de la négociation, selon que leur point de vue soit transformateur ou conservateur.

L'axe horizontal permet de différencier les points de vue parmi les intervenants selon leur point de vue individuel

**sur la question à la table des négociations :** dans le cas présenté plus haut, l'accès aux postes de police dans le but de surveiller le traitement des détenus.

L'axe horizontal suit un modèle d'échelle politique traditionnelle quant au positionnement de « gauche » à « droite » ; la partie gauche étant composée de personnes et d'organisations visant à réformer ou à transformer la politique actuelle, la partie droite étant composée de personnes et d'organisations voulant maintenir la politique actuelle et assurer la continuité du système actuel. Plus on s'éloigne du centre dans un sens ou dans l'autre, plus la perspective des acteurs se radicalise par rapport aux autres intervenants.

**Axe vertical :** Répartition des intervenants selon leur identité, des acteurs mondiaux aux acteurs locaux.

L'axe vertical fournit des valeurs comparatives de l'influence des intervenants en fonction de leur identité par rapport à la contrepartie comme angle d'approche à la table de négociation. Bien que les intervenants puissent converger ou diverger sur une question particulière lors de la négociation (voir l'échelle de l'axe horizontal), elles peuvent partager certaines caractéristiques **aux yeux de la contrepartie** selon la manière dont elles se regroupent en termes de soutien à l'échelle globale ou locale. Il est important de noter que ces caractéristiques sont liées à la perception de la contrepartie, en l'occurrence du Gouverneur, et non à l'ambition des intervenants ou à la perception qu'ils ont d'eux-mêmes. Ainsi, même si une ONG internationale souhaite entrer en contact avec la population locale, elle peut être perçue comme un acteur global par le Gouverneur, ce qui la situe dans la partie supérieure de l'axe vertical. De même, même si un acteur local souhaite être perçu comme étant rattaché à un mouvement global (par ex. la promotion des droits de l'homme ou l'appartenance au Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge), il peut demeurer un acteur local en termes d'influence aux yeux du Gouverneur, puisqu'il est composé principalement

de professionnel-le-s ou de volontaires locaux et rattaché aux soutiens locaux. Il en va de même pour tous les acteurs de la carte exerçant une quelconque influence sur la question, selon leur répartition dans les quatre quadrants de la carte. Il convient de noter que d'autres caractéristiques, par exemple idéologiques, religieuses ou personnelles, peuvent également être utilisées pour répartir les acteurs sur l'axe vertical. Le but est de voir quelles politiques identitaires entrent en jeu dans le contexte particulier et comment les agences humanitaires sont perçues dans ce sens.

Il va sans dire que ceux qui n'ont que peu ou pas d'influence sur la principale contrepartie (par ex. dans ce cas, les laïques, les migrants étrangers, les partenaires locaux de mise en œuvre pour de grandes agences internationales, etc.) n'entrent généralement pas dans les considérations politiques du Gouverneur. « Les personnes oubliées » peuvent être d'une importance considérable pour les organisations humanitaires en tant que bénéficiaires de leur assistance, et peuvent même devenir des acteurs influents au sein de leurs programmes. Cependant, si elles n'ont que peu d'impact sur la contrepartie, elles ne devraient pas figurer sur la carte du réseau de la contrepartie.

La carte de l'intervenant doit se concentrer sur les acteurs qui :

1. Ont une relation avec, ou exercent une influence sur la principale contrepartie ;
2. Ont une présence physique suffisamment significative et continue dans le contexte pour que la négociation humanitaire puisse s'effectuer avec eux directement ou par l'intermédiaire d'autres intervenants.

Les axes proposés dans le modèle en deux dimensions ont été identifiés comme une référence générale utile et adaptée à un grand nombre de questions humanitaires. On peut également envisager d'autres axes utiles pour établir une stratégie de création en réseau - par exemple, la création d'une

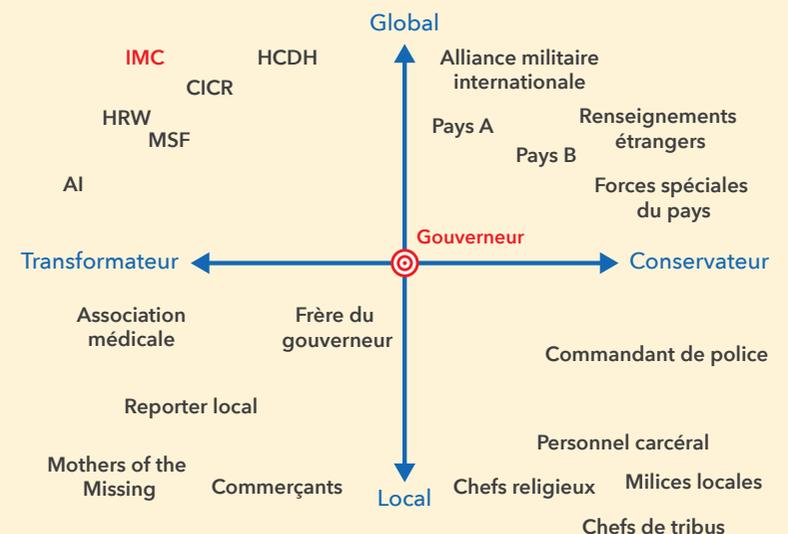
carte en 3D. En outre, d'autres dimensions peuvent être créées pour qualifier chaque acteur - par ex. un schéma comparant le poids de l'influence, ou l'utilisation de codes couleurs pour des caractéristiques, telles que laïque par rapport à religieux - si ces critères sont pertinents. Par souci de simplicité, ce modèle conservera une approche à deux axes et ajoutera une troisième dimension à la fin de cette partie.

ÉTAPE

2

**Identifier votre cible et attribuer des positions à tous les intervenants en fonction de leur influence**

Au centre de la carte se trouve la principale contrepartie, le Gouverneur du District A, qui détient l'autorité centrale/clé concernant la question de la négociation. Le négociateur doit également placer sa propre organisation sur la carte afin de réfléchir à son rôle dans le processus décisionnel du Gouverneur et d'être visible vis-à-vis de lui.



Remarque : les intervenants sont répartis dans les quatre quadrants en fonction de leur position supposée quant à l'accès des observateurs internationaux aux postes de police du District A par rapport au Gouverneur et de sa perception de leur identité. Si certains acteurs sont favorables aux demandes de l'IMN, d'autres ne le sont pas. Ces acteurs sont en outre placés en fonction de leurs caractéristiques locales ou globales, réparties les unes par rapport aux autres dans leurs quadrants respectifs correspondant à leurs positions et à leurs caractéristiques.

Le centre de la carte dépend entièrement de l'objet de la négociation. En d'autres termes, chacun des intervenants sur la carte est au centre de son propre réseau. La perception subjective des caractéristiques des autres intervenants est fortement liée à leur position respective sur la carte. Ce qui est perçu comme transformateur ou conservateur par un acteur peut être d'une tout autre nature du point de vue d'un autre acteur. (Les Forces spéciales du Pays A peuvent considérer l'Alliance militaire internationale comme un acteur transformateur, alors que le CICR sera perçu comme un acteur conservateur. De même, Amnesty International peut voir l'association médicale comme un acteur local, alors que Mothers of the Missing la considérera comme un acteur davantage global.) La perception dépend grandement de la position individuelle sur la carte. Cette perspective relative prend de l'importance lorsque l'IMN entre en contact avec ces intervenants afin d'identifier les points d'entrée de la relation selon leurs propres points de vue.

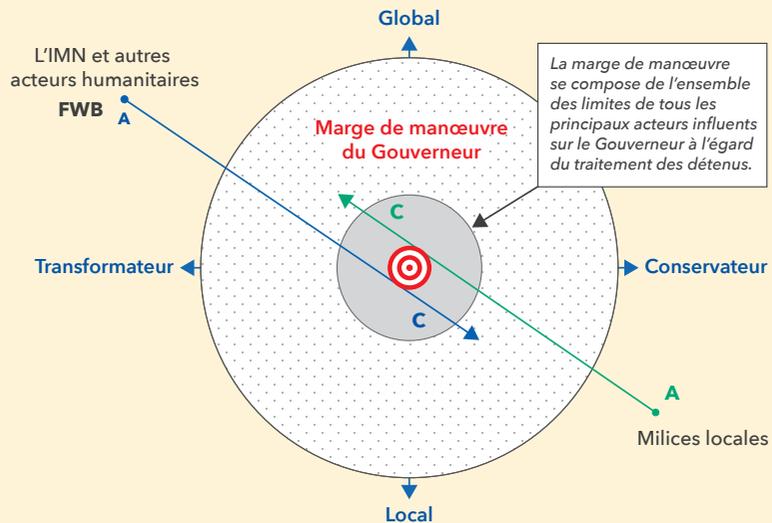
Si chacun des quadrants constitue en fait un ensemble d'intérêts aux yeux du Gouverneur, les acteurs peuvent très bien être en concurrence les uns avec les autres, au profit du Gouverneur. L'objectif principal d'un puissant acteur politique au centre d'une carte est de conserver sa position au point d'équilibre entre tous les acteurs concurrents.

Ainsi, le Gouverneur peut avoir un intérêt tactique ou une raison de se déplacer à «gauche» sur la question de l'accès aux postes de police, ainsi qu'au «nord» quant au rôle des

personnes influentes à l'échelle globale, en accordant l'accès à l'IMN. Une telle position :

- Représentera un avantage politique direct pour l'organisation dans le quadrant supérieur gauche (global, transformateur), démontrant le succès du programme de transformation à l'échelle globale en matière de droits de l'homme ;
- Aura un coût politique direct sur ceux situés dans le quadrant inférieur droit (local, conservateur), perdant à la fois de l'influence et des options ;
- Sera considérée comme risquée par ceux situés dans le quadrant inférieur gauche (local, transformateur), bien qu'elle aille dans le bon sens en termes d'options - la position soulignera pourtant la perte d'influence au niveau local sur la question de l'accès aux postes de police en accordant ce droit à une organisation étrangère ;
- Sera perçue par ceux situés dans le quadrant supérieur droit (global, conservateur) comme un signe de complaisance de la part du Gouverneur envers les personnes influentes à l'échelle globale, mais semblant malavisé quant à la politique d'accès aux postes de police.

Quant au Gouverneur, il s'efforcera de rester dans les limites «acceptables» de tous les acteurs concurrents afin de conserver la légitimité de son autorité sur la question et le point d'équilibre. En d'autres termes, lorsque l'équipe de négociation élabore les scénarios de la négociation à venir, elle doit prendre en compte les contraintes imposées par les limites des autres acteurs influents sur leur contrepartie. Dans cette situation, la milice locale peut imposer au Gouverneur des limites strictes concernant le traitement des combattants ennemis en prison, limitant ainsi la capacité du Gouverneur à faire des compromis avec l'IMN. De même, les acteurs humanitaires peuvent imposer des lignes strictes en matière de droits de l'homme et de DIH pouvant entraver la capacité du Gouverneur à accepter la plupart des demandes de la milice.



Globalement, chaque action du Gouverneur envers les négociateurs de l'IMN sera interprétée de manière politique par tous les autres intervenants et aura un impact sur leurs relations politiques individuelles avec le Gouverneur. Un succès majeur des acteurs humanitaires peut se traduire par des problèmes de taille pour tous les autres intervenants, limitant la capacité du Gouverneur à accepter des demandes raisonnables en raison de potentiels risques politiques et sécuritaires pour lui et certains des intervenants.

ÉTAPE

3

### Engager le dialogue avec les intervenants dans les quatre quadrants de la carte afin de préparer la négociation et de mobiliser les influences positives

Les demandes humanitaires peuvent avoir de graves répercussions politiques et sécuritaires. Il est fondamental que les négociations humanitaires engagent l'ensemble

des intervenants sur de telles préoccupations afin de définir leur propre programme et de renforcer ou d'atténuer l'impact du résultat de la négociation sur ces intervenants. De tels efforts doivent être portés à la connaissance du Gouverneur afin de le convaincre qu'aller dans la direction envisagée dans le processus de négociation (toujours dans le cadre des limites fixées par l'ensemble des limites de tous les principaux acteurs) est raisonnable en termes de coût.

Il existe quatre systèmes tactiques distincts visant le dialogue avec les intervenants en fonction de leur situation sur la carte du Gouverneur. En supposant que le négociateur humanitaire se situe dans le quadrant supérieur gauche, les tactiques de l'IMN seront réparties comme suit :

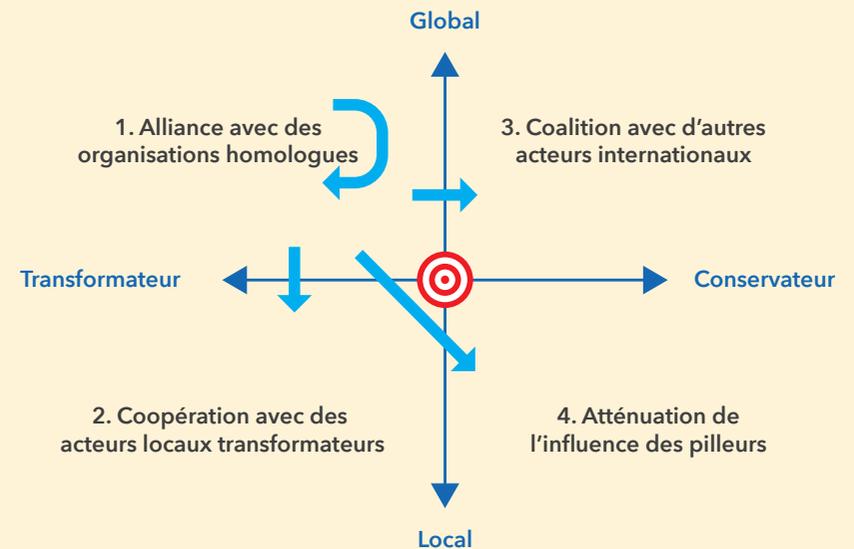


Figure 8 : Schéma tactique de l'IMN pour exercer de l'influence sur la position du Gouverneur

Ces schémas tactiques supposent :

1. Une **alliance** avec ceux se trouvant dans le même quadrant que l'agence du négociateur et qui ont beaucoup à gagner du processus de négociation, situés dans le quadrant global/transformateur.

**Les actions peuvent inclure :**

- la comparaison d'informations sur les allégations de mauvais traitement ;
- l'identification de normes de comportement communes pour le traitement des détenus dans le District A ;
- la coordination du ciblage et du calendrier des interventions humanitaires ;
- la recherche d'un plan commun d'examen des conditions de détention.

Le but de ces interactions avec l'IMN est de renforcer la coopération parmi les intervenants afin de réaliser l'objectif du quadrant, à la vue du Gouverneur. Coordonner des acteurs similaires est une tâche difficile, car elle remet souvent en question l'identité individuelle des acteurs respectifs. Il est important de souligner que, compte tenu des similitudes des messages, il y a beaucoup plus à gagner à travailler ensemble qu'à s'affronter.

2. Une **coopération**, du point de vue du Gouverneur, avec ceux se trouvant dans le quadrant vertical adjacent dans la catégorie global/local, pouvant gagner en termes de visites au poste de police, mais aussi perdre de l'influence lors du processus de négociation, situés dans le quadrant local/transformateur.

**Les actions peuvent inclure :**

- la fourniture d'un soutien aux organisations locales dans le cadre de leurs interventions (par rapport à une cooptation des acteurs locaux dans les interventions internationales) ;
- la prestation d'une assistance et d'une formation techniques ;
- la fourniture d'un soutien financier pour le renforcement des capacités des organisations locales.

Le but de ces interactions avec l'IMN est de soutenir les acteurs locaux de manière visible. Il s'agit de prouver à ces acteurs et au Gouverneur que l'IMN est consciente que le Gouverneur est exposé à l'influence globale croissante et qu'elle tente d'en atténuer les conséquences.

3. Une **coalition**, du point de vue du Gouverneur, avec ceux se trouvant dans le quadrant horizontal adjacent dans la catégorie transformateur/conservateur, qui peuvent influencer sur le Gouverneur, mais perdre le contrôle sur la présence d'observateurs étrangers dans le processus de négociation, situés dans le quadrant global/transformateur.

**Les actions peuvent inclure :**

- la participation à des manifestations culturelles et officielles parrainées par les intervenants conservateurs/internationaux ;
- l'établissement d'un dialogue sur des questions similaires ;
- le renforcement de la collaboration sur des questions qui intéressent les intervenants conservateurs/internationaux.

Le but de ces interactions avec l'IMN n'est pas de s'entendre sur la question de la négociation (par ex. les options pour des visites aux postes de police), mais plutôt de développer des relations au-delà des sujets qui divisent, c.-à-d. sur d'autres questions afin de rapprocher divers acteurs mondiaux, à la vue du Gouverneur. Il s'agit de prouver aux intervenants conservateurs mondiaux que l'IMN est consciente de l'importance de l'influence globale, et au Gouverneur qu'elle souhaite contrôler son exposition pour se diriger vers un niveau transformateur.

4. Une **atténuation** avec ceux se trouvant dans le quadrant opposé dans les deux catégories, souvent appelés les « pilleurs », qui n'ont rien à gagner de l'accès par l'IMN aux postes de police et exercent une influence significative sur le Gouverneur, situés dans le quadrant local/conservateur.

**Les actions peuvent inclure :**

- l'établissement d'un dialogue avec les acteurs conservateurs et locaux dans le but de comprendre leurs inquiétudes ;
- la proposition d'une assistance dans le cadre de projets techniques (par ex., formation, ateliers) sur des questions d'intérêts (forensique), bien à la vue du Gouverneur ;
- la personnalisation des relations en les éloignant des contraintes institutionnelles, pour recréer une image plus complaisante ;
- le développement d'une relation de confiance sur le caractère humanitaire global de la mission de l'IMN en accord avec les valeurs locales.

Le but de ces interactions entre l'IMN et les acteurs conservateurs locaux est d'atténuer les risques que peuvent représenter les pilleurs, en analysant leurs limites en termes de négociation avec le Gouverneur au sujet de l'accès de l'IMN aux postes de police et en déterminant comment les représentants de l'IMN pourraient apaiser les inquiétudes de ces groupes.

Il convient de noter que cette carte tactique est établie pour l'IMN, en tant qu'acteur transformateur global. Le même schéma s'applique à tous les autres acteurs dans leurs quadrants respectifs en inversant les options tactiques. Par conséquent, un acteur local transformateur cherchera à créer des alliances dans son quadrant, à coopérer avec des acteurs mondiaux transformateurs, à créer une coalition avec des acteurs locaux conservateurs et à atténuer l'influence des acteurs mondiaux conservateurs.

ÉTAPE

4

## Hierarchiser les efforts visant à influencer les intervenants

Les trois étapes précédentes font partie de la démarche de cartographie des acteurs de l'environnement politique du Gouverneur dans son rôle de contrepartie de la négociation

de l'IMN. Cette dernière étape vise à hiérarchiser les actions possibles des négociateurs humanitaires et à voir vers quels acteurs ils doivent diriger leurs efforts pour influencer la position de leur contrepartie. Comme mentionné dans l'introduction, influencer des acteurs doit être une action mesurée et consciente, c.-à-d. que l'organisation humanitaire doit veiller à ne pas disperser et surcharger ses activités de création de réseaux avec des acteurs peu actifs.

Les efforts de mobilisation de l'influence doivent principalement cibler les acteurs qui :

1. Sont disposés à écouter les arguments de l'IMN (c.-à-d. qui ne sont pas totalement opposés à l'accès aux postes de police, ce qui rendrait la réunion vaine voire aggraverait la situation) ;
2. Sont capables d'expliquer aux autres intervenants la signification de l'action proposée par l'IMN ;
3. Peuvent tirer de cette explication un avantage pour leur propre position ;
4. Ont une relation directe et de confiance avec d'autres intervenants, menant finalement jusqu'au Gouverneur, et basée sur des éléments recueillis sur le terrain.

L'objectif est de mettre en place une chaîne d'influence positive entre les acteurs, classés du plus au moins favorables aux propositions de visites de l'IMN, se terminant avec une influence directe ou indirecte en faveur de l'IMN auprès du Gouverneur.

En se fondant sur la cartographie actuelle des intervenants, on peut leur attribuer un code couleur comme suit :

**A.** Ouverts et aptes à expliquer les intérêts et motivations de l'IMN :

**Les plus aptes et ouverts**

**Les moins aptes et ouverts**



**B.** Capables d'établir un lien entre les relations de confiance parmi les acteurs :



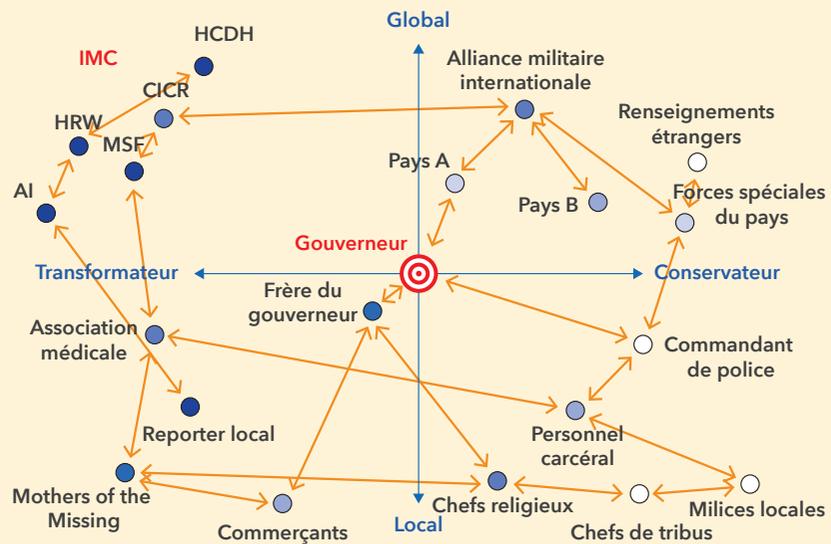


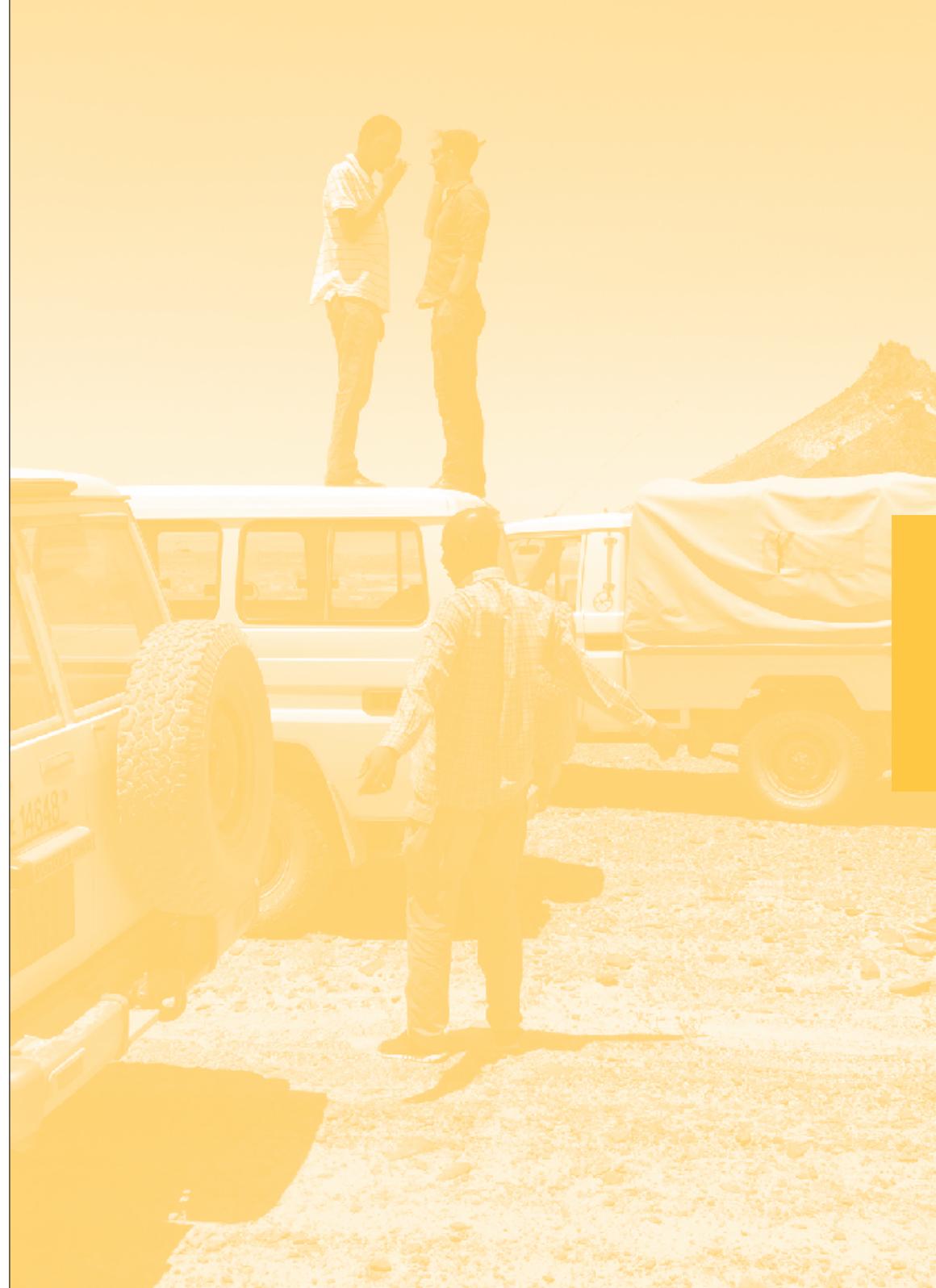
Figure 9: Hiérarchiser les efforts de l'IMN en termes de diplomatie humanitaire

En s'appuyant sur cette analyse :

1. Le conseiller en qui le Gouverneur a le plus confiance en matière d'accès aux postes de police semble être :
  - a) Son frère
  - b) Les représentants du Pays A
  - c) Le commandant de police
2. Les vecteurs d'influence positive les plus efficaces et directs portant sur une proposition de l'IMN semblent être :
 

**Parcours un** (quatre niveaux): CICR → Alliance militaire internationale → Diplomates du Pays A → Gouverneur

**Parcours deux** (cinq niveaux): MSF → Mothers of the Missing → Chefs religieux → Frère du Gouverneur → Gouverneur



3. Les points d'entrée les moins productifs dans ce contexte sont :

Amnesty International, Human Rights Watch, HCDH, journaliste local ; bien qu'ils soient les plus à même d'expliquer la demande, ils n'entretiennent pas de relation de confiance avec le gouverneur quant à l'accès aux postes de police.

Les chefs des tribus, les milices, le personnel carcéral, le commandant de police, les diplomates du Pays B, les Forces spéciales du Pays A et les services de renseignements étrangers sont les moins aptes à expliquer et probablement les moins désireux de transmettre la demande d'accès aux postes de police de l'IMN au Gouverneur.

4. Liste des contacts prioritaires du négociateur de l'IMN pour tirer profit de l'influence

À la suite de cette analyse, le négociateur de l'IMN, conscient des perceptions spécifiques de l'IMN par ses contreparties, doit se concentrer sur les acteurs qui peuvent avoir un rôle positif à jouer dans le processus de négociation, identifiés selon :

- qui est proche du Gouverneur (peu de niveaux) ;
- qui est le plus apte à expliquer les demandes de l'IMN ;
- qui est sensible aux politiques et à l'identité de l'IMN.

Cette hiérarchisation des efforts diplomatiques humanitaires des négociateurs de l'IMN suppose l'existence d'autres raisons de se rapprocher des acteurs sur la carte. Le tableau permet une réflexion qui s'oriente uniquement sur la perspective d'influencer le Gouverneur sur la négociation de l'accès aux postes de police.

DESCRIPTION DES ACTEURS ET DE LEUR CAPACITÉ À EXPLIQUER LES DEMANDES DE L'IMN	NB DE NIVEAUX JUSQU'AU GOUVERNEUR	PERCEPTION DE L'IMN PAR L'ACTEUR	MESURES PROPOSÉES
<b>Transformateur global - ALLIANCE</b>			
CICR (le plus compétent)	3	- Légèrement trop transformateur - Légèrement trop international	- Rechercher le synchronisme des interventions - Rechercher une assistance technique et une formation pour suivre l'approche standard du CICR
MSF (le plus compétent)	5	- Légèrement trop international - Légèrement trop transformateur	Proposer de participer aux efforts déployés pour soutenir l'association médicale
<b>Transformateur local - COOPÉRATION</b>			
Association médicale locale (compétente)	4	Trop internationale	Proposer d'organiser un atelier sur la déontologie médicale en prison, dans la langue locale
Mothers of the Missing (la plus compétente)	3	Trop internationale	- Proposer un dialogue sur les modalités de visite des détenus - Proposer un atelier sur la déontologie culturelle et religieuse des conditions de détention
Frère du gouverneur (compétent)	1	- Bcp trop international - Bcp trop transformateur	Essayer d'établir un contact personnel et parvenir à un dialogue, par ex. à l'aide des connexions avec les commerçants
Commerçants (les moins compétents)	2	Beaucoup trop international	- Entretenir de bonnes relations commerciales avec les fournisseurs locaux - Entreprendre des activités sociales et culturelles
<b>Conservateur global - COALITION</b>			
Alliance militaire internationale (compétente)	2	Beaucoup trop transformateur	Rechercher un dialogue sur les normes internationales concernant la lutte antiterroriste
<b>Conservateur local - ATTÉNUATION</b>			
Chefs religieux (compétents)	2	- Bcp trop transformateur - Bcp trop international	- Viser à établir un dialogue personnel au sujet des valeurs éthiques de la détention - Encourager leur participation à l'atelier avec Mothers of the Missing
Commandant de police (le moins compétent)	1	- Bcp trop transformateur - Bcp trop international	- Viser à établir un dialogue personnel et à lever les suspicions - Viser sa participation à l'atelier avec l'association médicale locale
Personnel carcéral (le moins compétent)	2	- Bcp trop transformateur - Bcp trop international	- Viser à établir un dialogue professionnel et à lever les suspicions - Viser la participation à l'atelier avec l'association médicale locale

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cet outil se concentre sur l'environnement des contreparties en tant que sources d'influence sur leur position à la table des négociations. En s'appuyant sur les modules précédents, il reconnaît le rôle des négociateurs humanitaires en tant que créateurs de réseaux dans des contextes sociaux et politiques donnés. Le module fournit des outils de cartographie simples afin de situer et d'attribuer des rôles aux intervenants face aux politiques des contreparties touchant les populations. Il se conclut en reconnaissant que les négociateurs humanitaires ne doivent pas s'attendre à un respect total des règles du DIH, ni compter sur le succès de leur négociation. La négociation humanitaire s'apparente à un processus politique pour de nombreuses contreparties. Les contreparties ne disposent que d'un espace restreint pour agir dans les limites acceptables de tous les intervenants. Le coût politique d'un rapprochement vers les demandes des organisations humanitaires augmentera à mesure que les contreparties feront des compromis. Cartographier le réseau demeure un outil fondamental pour entamer une conversation avec les membres de l'équipe de négociation sur les réseaux d'influence. Cette dernière se fonde sur les données et les informations recueillies à la fois par l'équipe, et surtout le personnel local qui est généralement mieux informé des ramifications politiques dans un contexte donné.

## Module D: Élaboration de scénarios et identification des seuils

### INTRODUCTION

L'élaboration des scénarios prend place lorsque les étapes préparatoires du processus de planification de la négociation ont pour la plupart été réalisées: le contexte a été analysé, les

intérêts et les motivations de la contrepartie ont été étudiés et les relations avec la contrepartie et les principaux intervenants ont été établies. L'étape relationnelle de la négociation a permis d'éla-

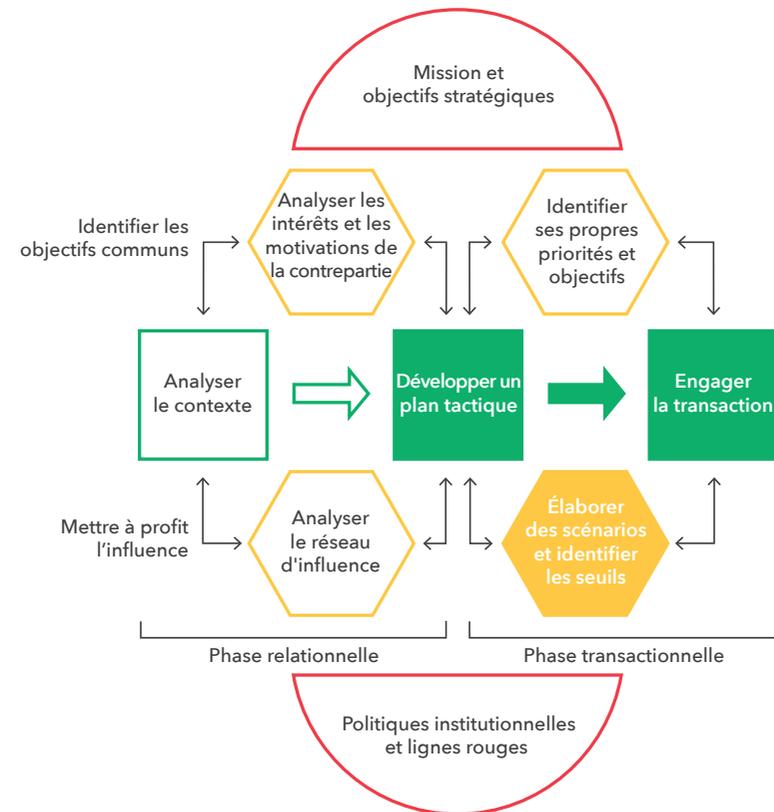


Figure 10: Identifier un ensemble de scénarios et de seuils pour renforcer les opportunités d'accords

borer une série d'étapes tactiques pour engager un dialogue avec la contrepartie. Cependant, avant d'entreprendre la dernière étape de la négociation, c.-à-d. la recherche d'une solution acceptable, l'équipe doit prendre en compte les limites de la négociation fixées dans les conditions du mandat, en fonction des cadres juridiques, institutionnels, professionnels et moraux de l'organisation.

Bien qu'il travaille dans un cadre exploratoire limité, le négociateur est chargé de trouver un accord approprié avec la contrepartie, compatible avec les règles et les politiques de l'organisation. La mise en place des limites du mandat encadre l'éventail des options à envisager pour un possible accord. Ce module propose quelques outils pour ouvrir la voie à une discussion sur la description des limites et des seuils avec la contrepartie.



### OUTIL 13: IDENTIFIER LE BÉNÉFICE COMMUN DE LA NÉGOCIATION

Un aspect essentiel de l'élaboration des scénarios est de contribuer à créer un nouvel état d'esprit entre et au sein des parties, concernant la valeur ajoutée d'un accord pour les deux parties. D'une certaine façon, tout accord peut se caractériser comme un ensemble de compromis. Sauf si la valeur ajoutée d'un accord peut être évaluée selon des caractéristiques autres que de simples gains ou pertes pour les parties respectives, elle demeure vulnérable aux détracteurs pouvant condamner tout type d'accord et le considérer comme mauvais. Afin

de créer un sentiment d'appropriation de l'accord et de sa mise en œuvre, il faut démontrer que la création d'un **bénéfice commun** est le principal résultat de la négociation. Par exemple, dans le secteur humanitaire, cette valeur ajoutée peut résulter de l'impact sur la situation et la population ou d'un rôle de chef de file manifeste dans ce domaine. Pour la contrepartie, il doit également être une source de bénéfices, très certainement liés aux intérêts sécuritaires, économiques ou politiques, tels que davantage de contrôle sur

### Définir les limites et les seuils

**Limites:** Aux fins du présent *Manuel*, **les limites sont définies comme les limites extérieures des zones possibles d'accord.** Les limites définissent les paramètres que les parties à la négociation doivent respecter lorsqu'elles tentent de renforcer leur bénéfice commun suite à la négociation. Elles sont généralement spécifiées dans le mandat donné au négociateur. Le mandat se fonde sur les lois applicables ainsi que sur les politiques institutionnelles de l'organisation. Les limites ne doivent pas être dépassées; le coût de la violation d'un ou de plusieurs de ces cadres normatifs entraînerait des conséquences importantes quant à la validité et à la légalité de l'accord entre les parties. Il pourrait aussi avoir d'importantes répercussions sur la légitimité du négociateur et de sa propre organisation. Une violation peut également entraîner des responsabilités juridiques pour le négociateur, par ex. pour les questions relevant de la législation antiterroriste. En vertu des règles du mandat, le négociateur n'est en principe pas autorisé à établir ou à modifier les limites du mandat de la négociation.

**Seuils:** Les seuils sont considérés comme un outil tactique à la disposition du négociateur afin d'établir des limites à la *discussion entre les parties*, lorsque des options envisagées représentent des risques croissants et des bénéfices réduits pour la négociation. Les seuils sont contrôlés par le négociateur afin de suspendre ou de reporter l'examen d'options supplémentaires en dessous d'un certain seuil de possibilités. Avant d'envisager ces options, le négociateur peut à nouveau consulter sa hiérarchie ou les intervenants dans le processus. Les résultats de la consultation peuvent influencer les seuils de la négociation, ainsi que ces scénarios.

l'opération de secours, ou une légitimité aux yeux de sa hiérarchie ou de l'autorité. Plusieurs bénéfices peuvent coexister dans un même accord. Le négociateur humanitaire et son équipe doivent par

conséquent effectuer une évaluation des intérêts et valeurs des contreparties, ainsi que de leurs soutiens afin d'établir le point de connexion adéquat pour parvenir au bénéfice commun;

Pour l'organisation humanitaire, la *position de départ* de la négociation se situe au sommet de l'iceberg de l'organisation, identifié comme la conclusion idéale de la négociation, où le bénéfice de l'accord pour l'organisation humanitaire est renforcé avec peu ou pas de compromis. Toutefois, aussi attrayante que cette position puisse paraître en termes absolus, elle reste irréaliste, car elle ne prend pas en considération les intérêts et motivations de la contrepartie et ne prévoit aucun bénéfice commun.

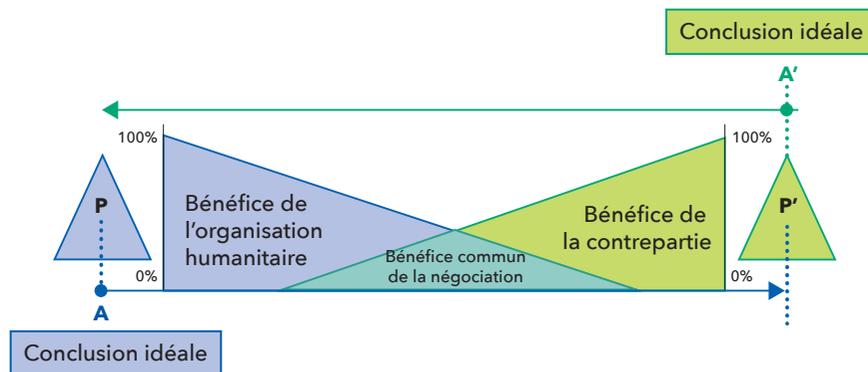
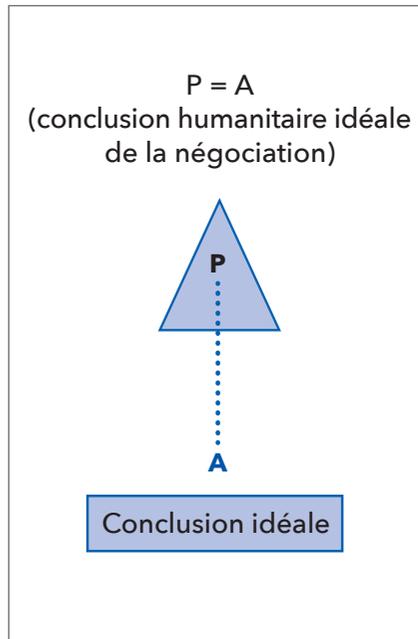


Figure 11: Jeu à somme nulle du bénéfice des parties à un accord négocié, illustrant une zone de bénéfice commun

Alors que des compromis à la position « A » sont envisagés (c.-à-d. s'éloignant progressivement de la conclusion idéale de l'organisation humanitaire) :

- Le bénéfice potentiel de l'accord pour l'organisation humanitaire diminue jusqu'à un point où il n'y a plus d'avantage à accepter une position en particulier ;
- Il en va de même pour la contrepartie qui envisage ses compromis au point de départ « A' » ;

- À l'inverse, la possibilité de parvenir à un accord viable augmente avec la marge de manœuvre disponible dans la zone de *bénéfice commun*, renforçant un sentiment d'appropriation de l'accord.

En réalité, ce qui est considéré comme un bénéfice commun est relatif au nombre de questions négociées simultanément. La plupart des négociations portent sur un ensemble de questions et nécessitent d'harmoniser les points de vue, ainsi que de renforcer les bénéfices communs d'une approche conjointe.

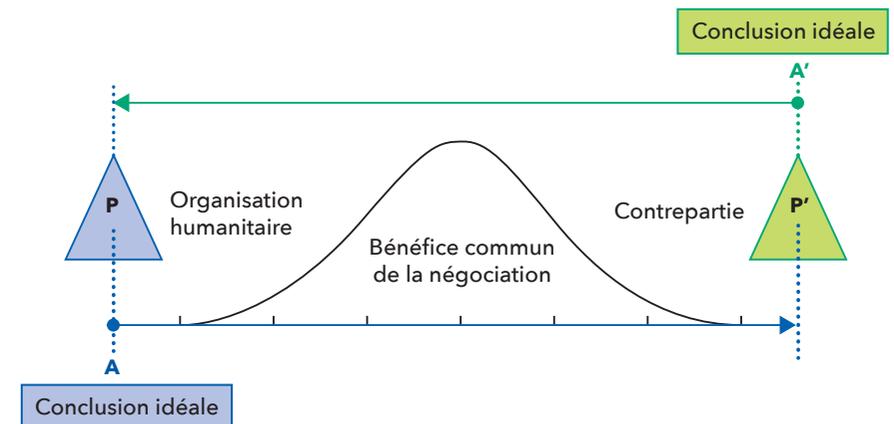


Figure 12: Prise en compte du bénéfice commun

Toutefois, si les compromis génèrent initialement des bénéfices communs pour les parties à la négociation, les retombées s'amoindrissent par la suite. Le bénéfice commun maximal se situe là où les deux parties ont maximisé leurs intérêts mutuels sur les questions à la table des négociations. Au-delà,

la discussion revient à un jeu à somme nulle : plus le gain est important pour une partie, moins le bénéfice le sera pour l'autre, réduisant le bénéfice commun des parties et, tôt ou tard, atteignant la limite du bénéfice de la partie la plus conciliante.

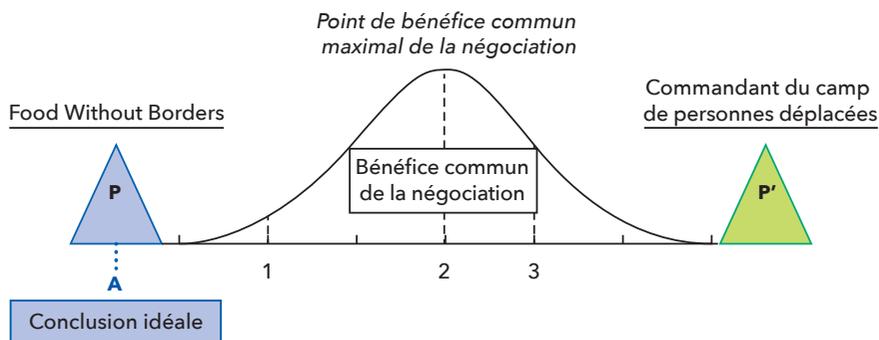


Figure 13 : Prise en compte du bénéfice commun de plusieurs options pour les accords

Exemple de Food Without Borders (FWB) négociant un accès au camp de personnes déplacées pour faire face à l'insécurité alimentaire de la population touchée :

touchées dans les camps de personnes déplacées, sans présence ou contrôle de l'armée lors de la distribution de nourriture.

- **A = conclusion idéale de la négociation** : Food Without Borders souhaite obtenir l'accès total aux populations

Cette position idéale est la meilleure façon de garantir le caractère strictement humanitaire de l'aide alimentaire de FWB aux camps

de personnes déplacées, reconnaissant le rôle de FWB comme une entité neutre et impartiale.

- **Compromis potentiel « 1 »** : FWB souhaite obtenir l'accès total au camp de personnes déplacées avec une présence limitée de l'armée dans le camp lors de la distribution de nourriture.

Ce premier niveau de compromis semble représenter un gain rapide pour FWB offrant le bénéfice le plus important à l'organisation humanitaire et limitant l'impact sur le caractère humanitaire de l'aide. La présence de l'armée est tolérée tant qu'elle n'est pas visible lors de la distribution.

- **Compromis potentiel « 2 »** : FWB souhaite obtenir l'accès total au camp de personnes déplacées avec la présence de l'armée surveillant activement la distribution effectuée par FWB.

Ce deuxième niveau de compromis est une position un peu plus précaire pour FWB, affectant la perception d'indépendance et de

neutralité du processus de distribution de FWB, mais n'entravant pourtant pas sa capacité de distribuer de la nourriture aux personnes dans le besoin. Il bénéficie également au commandant du camp en garantissant un niveau de contrôle acceptable et visible sur l'opération de distribution de nourriture.

- **Compromis potentiel « 3 »** : En raison de l'insécurité, FWB est prête à accepter un accès limité au camp de personnes déplacées sous escorte militaire. FWB doit en outre fournir une liste des bénéficiaires aux autorités du camp avant le processus de distribution.

Ce troisième niveau de compromis est beaucoup plus difficile à accepter pour FWB, car il suppose de compromettre significativement le caractère neutre et indépendant de l'organisation, même s'il n'entrave pas directement la capacité de FWB de distribuer de la nourriture à tous les camps de personnes déplacées dans le besoin. Cependant, FWB n'a peut-être pas les moyens de vérifier que la nourriture a bien été distribuée

aux personnes les plus vulnérables. Le bénéfice de la négociation se réduit à un niveau pouvant devenir inacceptable par FWB.

En d'autres termes, les compromis engendrent un coût qui se traduit

par les risques qu'ils font peser sur l'intégrité de l'organisation humanitaire et de ses opérations. Lorsque le négociateur humanitaire envisage des compromis, il doit analyser les risques croissants pour l'organisation.

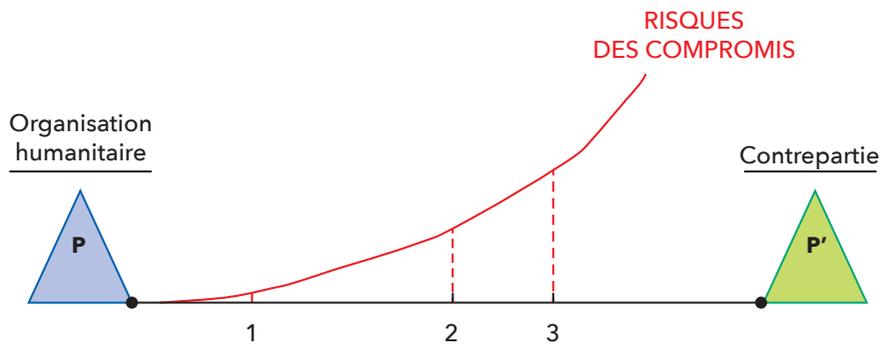


Figure 14: Évaluation des risques croissants pour l'organisation humanitaire

Les sources de ces risques soulèvent, sans toutefois s'y limiter, des questions telles que :

- Le respect des principes humanitaires ;
- Les risques pour la sécurité du personnel ;
- La protection de la population touchée ;
- D'autres normes juridiques (par ex. législation antiterroriste) ;

- L'efficacité de la distribution et autres normes professionnelles ;
- Les risques pour la réputation de l'organisation.

Ces sources de risques sont souvent analysées dans les limites du mandat de l'organisation et/ou des politiques institutionnelles, offrant le cadre nécessaire à la négociation (voir *Module B: Encadrer le mandat de la négociation selon les politiques institutionnelles* dans la Section 3 Rouge).

### Il s'agit également d'un sujet de discussion important avec l'équipe de soutien du négociateur.

Bien que toutes ces options (1, 2, 3) peuvent être acceptables dans le cadre du mandat du négociateur humanitaire, le négociateur se demandera inévitablement à un moment donné si le bénéfice du compromis supplémentaire justifie le risque encouru. Ce seuil naturel de la négociation (point B) est le point d'équilibre représentant un changement d'axe du négociateur, modifiant la dynamique d'une conversation dans laquelle le négociateur peut se trouver contraint à une position de plus en plus conciliante

et risquée, alors que les bénéfices communs et l'appropriation de la négociation ne cessent de diminuer. Un scénario de négociation sur l'accès à une zone de conflit ou à une zone non sécurisée est habituellement axé sur la neutralisation de plus de risques en termes d'intégrité pour l'organisation et son personnel, tout en constatant un bénéfice variable quant aux résultats humanitaires. Le seuil se situe au moment et là où la diminution des bénéfices et le risque croissant se croisent, appelant à une pause dans le dialogue avec la contrepartie. Il faut alors consulter l'équipe et envisager de nouveaux compromis avec le mandat.

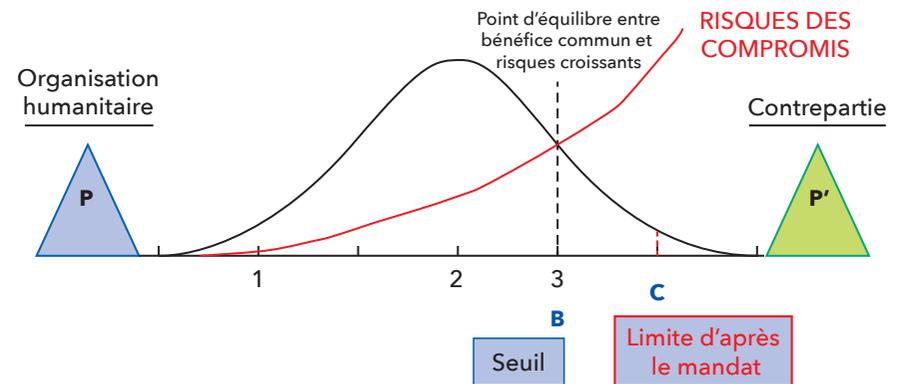


Figure 15: Identification du point d'équilibre entre les risques croissants et la diminution du bénéfice commun de la négociation, comme seuil naturel pour le négociateur humanitaire

Tel que mentionné plus haut, l'identification du seuil repose sur l'évaluation du rapport bénéfice/coût d'une négociation particulière dans un contexte spécifique. Les limites sont différentes : elles sont le fruit de politiques institutionnelles parmi les contextes et sont définies dès le début du processus de négociation comme des limites fixes au mandat des négociateurs. Elles se fondent sur une compréhension doctrinale de la tolérance d'une organisation face à un ensemble de compromis et de risques associés. Si elles peuvent être légèrement modifiées lors d'une conversation avec le mandant, il est peu probable qu'elles connaissent un changement significatif, même en cas de

bénéfice humanitaire élevé dans une négociation spécifique.

Il est possible qu'une limite soit fixée à un niveau plus élevé que le point d'équilibre entre le bénéfice commun et les risques croissants **dans le cadre de la politique** de l'organisation. Par exemple, étant donné que les escortes militaires sont interdites dans le cadre de la politique institutionnelle du CICR, le fait que davantage de vies pourraient être sauvées grâce à un accès sous escorte militaire n'aura probablement que peu d'impact sur la limite de l'organisation dans une négociation spécifique. Une telle décision empêche une discussion entre les parties sur les risques/bénéfices

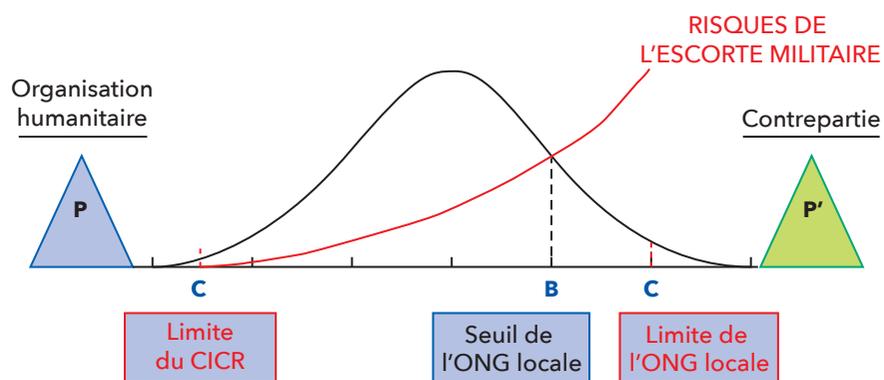


Figure 16 : Comparaison des limites entre deux organisations

des escortes militaires, car cette option a été écartée dès le début du mandat. En outre, il est également inutile de déterminer un seuil sur cette question.

Cependant, une escorte militaire peut être perçue différemment entre une ONG locale mettant en œuvre un programme gouvernemental et le CICR. Dans ce cas, une ONG locale peut être mieux à même de créer un bénéfice commun avec sa contrepartie que d'autres organisations internationales, soumises à des politiques institutionnelles plus restrictives. La contrepartie pourrait tenter de faire pression sur les organisations plus restric-

tives afin qu'elles acceptent des compromis plus importants en raison de la tolérance face aux risques de l'autre organisation. Pourtant, le négociateur de l'organisation restrictive ne doit pas céder à la pression. Le mandat et la hiérarchie de l'organisation ont déjà décidé de faire valoir la réputation et l'intégrité de l'organisation **dans le cadre de sa politique** à long terme, même si cette décision affecte la population touchée à court terme. Le négociateur n'est pas responsable de cette décision politique et n'est pas autorisé à s'y engager.

*Analyser la limite de son mandat et son seuil*

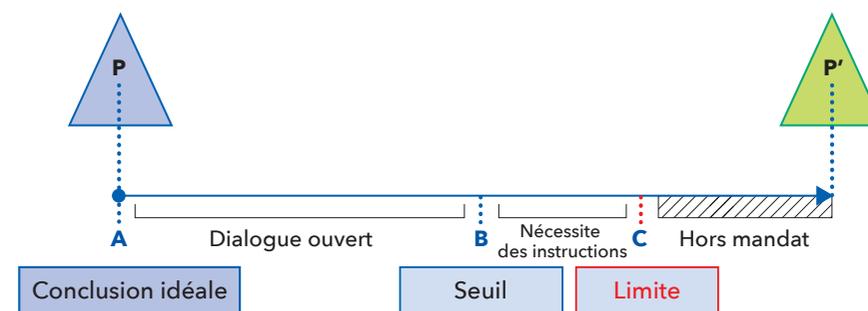


Figure 17 : Distinction entre limite et seuil dans l'espace partagé et en commun de l'organisation humanitaire

En se référant au seuil, le négociateur humanitaire peut, sans rompre la relation, informer la contrepartie qu'ils doivent interrompre leur conversation. Le négociateur se retire alors du dialogue ouvert afin d'évaluer les risques/bénéfices réels avec l'équipe de négociation et, si nécessaire, le mandant. Une fois les nouvelles instructions reçues, le dialogue peut continuer afin d'explorer les options entrant dans un ensemble précis de limites (entre B et C). Le fait de mentionner le seuil indique à la contrepartie que les intérêts de l'organisation humanitaire dans un accord commun



diminuent rapidement et que le mandataire s'approche de la limite de son mandat de négociation; il s'agit du point en dessous duquel le négociateur n'est plus en mesure de discuter des options. Il appartient au négociateur humanitaire de déterminer s'il convient de communiquer le seuil à ses contreparties, quand et comment.

### OUTIL 14: ÉVALUER LES COÛTS/ BÉNÉFICES DES OPTIONS

Le but de l'élaboration d'un scénario est d'encadrer la conversation entre la négociation humanitaire et son équipe de soutien afin de réfléchir aux différents éléments des tactiques de négociation.

Par rapport aux limites, qui découlent du mandat du négociateur, les seuils sont des outils tactiques à la disposition

de l'équipe de négociation afin d'améliorer les chances d'établir une relation de confiance avec la contrepartie et de renforcer le bénéfice commun de la négociation, de telle manière que les négociateurs des deux côtés peuvent parvenir à un accord et définir une mise en œuvre sans avoir à se référer à une autorité extérieure. Par exemple :

### EXEMPLE

#### FWB doit payer les ouvriers locaux en nature par la distribution d'une aide dans un camp de personnes déplacées

Food Without Borders (FWB) prévoit de distribuer des rations alimentaires à un camp de personnes déplacées dans le District A.

Les autorités du camp imposent à FWB de recruter des gardes de sécurité locaux pour aider à la distribution des rations alimentaires. Ces gardes locaux sont des membres de la milice armée qui a provoqué le déplacement de la population au cours des derniers mois. Les autorités affirment que les tâches des gardes sortent du simple cadre de leurs fonctions. Par conséquent, ces gardes ont le droit de percevoir une rémunération, comme tous les autres journaliers. Les autorités du camp n'autoriseront personne d'autre à travailler pour FWB.

Les gardes demandent à se faire rémunérer en rations alimentaires. Le paiement en espèces n'est guère possible dans la région et les rations alimentaires sont devenues l'unique monnaie acceptable.

En tant qu'organisation humanitaire, FWB s'engage à apporter une aide humanitaire aux personnes les plus défavorisées en vertu de ses principes humanitaires.

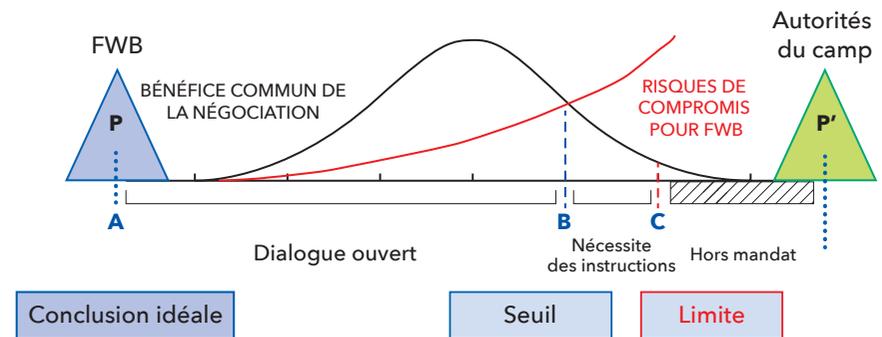


Figure 18 : Distinction en seuil et limite dans l'espace partagé et en commun de FWB

Conformément aux principes de neutralité et d'impartialité de FWB:

**Point A:** La conclusion idéale pour FWB est que **toutes les rations alimentaires soient distribuées seulement aux personnes touchées dans les camps selon leurs besoins nutritionnels et que FWB engage et rémunère en espèces les journaliers de leur choix, dans le cadre de son action dans le camp de personnes déplacées.**

**Point B:** le seuil du négociateur de FWB est que **toutes les rations alimentaires soient limitées aux camps de personnes déplacées, mais ne dépendent pas nécessairement des besoins nutritionnels individuels.** Bien que tous les camps de personnes déplacées ne souffrent pas du même niveau de malnutrition, la distribution de nourriture, supposant une possible conversion en espèces pour les camps ayant des besoins limités ou moindres, est perçue comme un risque acceptable. **Concernant le recrutement de gardes locaux, FWB peut envisager d'inclure les membres de leur famille dans**

**le besoin au processus de distribution de nourriture, même s'ils ne sont pas reconnus officiellement comme faisant partie des camps de personnes déplacées. En raison de leur lien visible avec la milice armée, il n'est cependant pas autorisé de distribuer de la nourriture directement aux gardes locaux.** Les compromis décrits ici montrent également que les bénéfices pour FWB diminuent à mesure que le lien entre l'aide alimentaire et les besoins des personnes déplacées se perd.

**Point C:** la limite, selon le mandat donné au négociateur par la hiérarchie de FWB, est que **FWB ne peut distribuer des rations alimentaires qu'à la population déplacée et à d'autres personnes dans le besoin. Il ne peut pas utiliser les rations alimentaires comme moyens de paiement des ouvriers. Il ne peut plus fournir aucune assistance directe au personnel armé.** Cette position est conforme à la politique institutionnelle de l'organisation qui interdit l'utilisation des rations alimentaires comme substitut à l'espèce lors de transactions commerciales ou comme rémuné-

ration de travail. Dans le cadre de ses opérations, la préoccupation de FWB est liée au fait que les rations alimentaires utilisées comme monnaie pourraient être perçues comme un détournement de l'aide alimentaire et être ensuite vendues aux camps de personnes déplacées, créant ainsi un intérêt commercial pour empêcher la nourriture d'atteindre les personnes les plus vulnérables, et pour que les vendeurs tirent profit de la situation de malnutrition des camps.

Il est important de préciser que tout compromis dans la zone entre B et C, en dehors du strict ciblage

des camps de personnes déplacées, nécessitera des instructions supplémentaires de la part du mandant. FWB s'inquiète à juste titre des risques pour la réputation liés au détournement de nourriture et du fait que les gardes de sécurité peuvent appartenir à une milice locale active dans le conflit, ce qui soulève de nouvelles préoccupations quant au principe de neutralité. Discuter de la distribution de nourriture aux membres des familles des gardes de sécurité se situe en dessous du seuil (point B), mais pourrait se situer au-dessus de la limite (point C), si les familles des gardes sont en situation

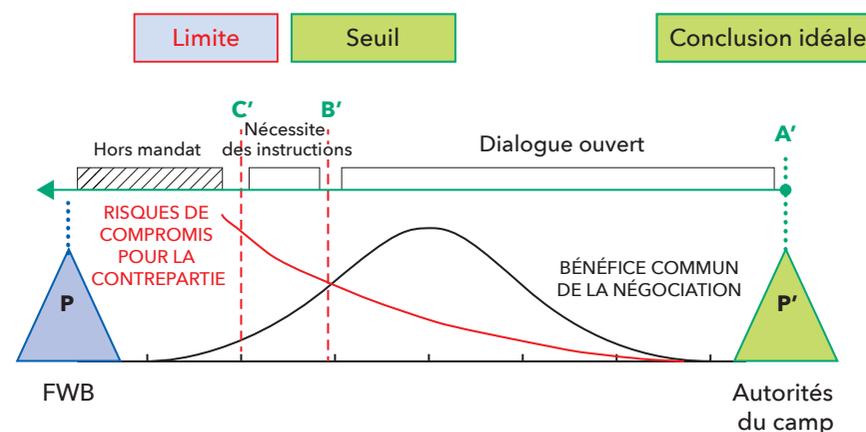


Figure 19: Distinction du seuil et de la limite dans l'espace partagé et en commun de la contrepartie



d'insécurité alimentaire. Dans un tel contexte, le négociateur devrait soumettre au mandant la demande de distribution de nourriture aux gardes, en faisant part à la contrepartie des limites de FWB à l'égard des conditions de distribution de nourriture.

*Analyser le seuil et la limite de la contrepartie*

En s'appuyant sur l'analyse précédente concernant les intérêts et motivations de la contrepartie, on peut identifier la perspective des autorités du camp de la même manière.

L'interprétation de la situation décrite plus haut pourrait être comme suit :

- La **conclusion idéale** pour les autorités du camp (point A') est de garantir le plus haut niveau de contrôle sur la présence et l'action de FWB dans le camp.

Cela exige que FWB délègue la distribution de nourriture aux gardes du camp et les laisse gérer le processus contre un paiement en rations alimentaires.

- Le **seuil** des autorités du camp (point B') pourrait être d'autoriser FWB à gérer la distribution de nourriture dans le camp, seulement si elle engage des gardes de sécurité locaux et qu'elle les rémunère en rations alimentaires. Tout compromis en dessous de ce point nécessitera de consulter le commandant du camp et le chef de la milice fournissant les gardes de sécurité.
- La **limite** pour les autorités du camp (point C') pourrait survenir lorsqu'elles perdent complètement le contrôle sur la distribution de nourriture dans le camp et ne peuvent plus partager certains bénéfices avec les gardes de sécurité locaux et leurs familles, représentant une

indemnité supplémentaire pour leur travail et leur allégeance.

Discuter des modalités de paiement des gardes proposées par FWB, par ex. par la fourniture d'une aide aux membres des familles des gardes locaux dans le besoin et pas directement aux gardes, se situe probablement au-dessus de la limite des autorités du camp et du seuil de leur

négociateur. Le négociateur pourrait sûrement convenir d'un plan de distribution de nourriture aux familles des gardes, en échange de quoi FWB obtient un accès total au camp avec une présence militaire limitée.

Au vu de cette évaluation, le négociateur de FWB est en mesure d'élaborer les scénarios les plus probables de la négociation en question :

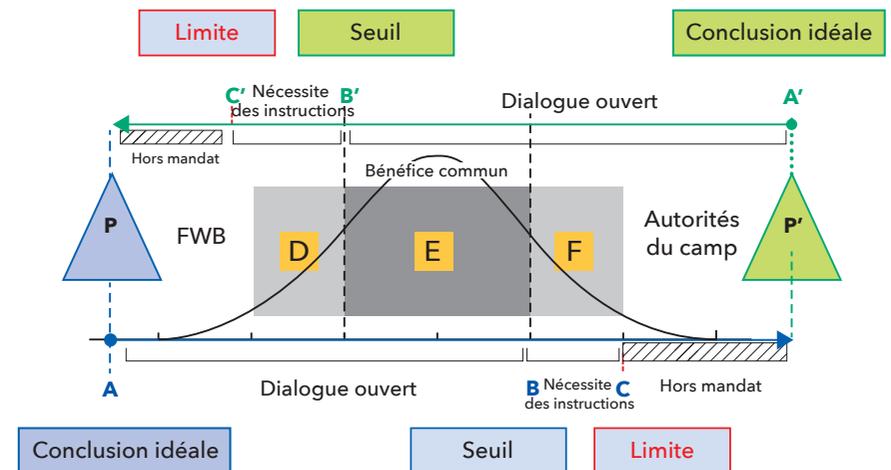


Figure 20 : Intégration des perspectives des parties dans le scénario commun

Une fois les deux argumentations présentées, on peut établir les scénarios possibles de la discussion.

### Espace partagé et en commun

«D» + «E» + «F»

Il s'agit de l'espace partagé d'accords potentiels entre les deux ensembles de limites, composé de :

- **Zone «D»** : zone d'accord potentiel principalement en faveur de FWB, mais exigeant du commandant du camp qu'il se réfère à son mandat ;
- **Zone «E»** : zone d'accord potentiel en faveur des deux parties dans le cadre des limites des seuils respectifs ;
- **Zone «F»** : zone d'accord potentiel principalement en faveur du commandant du camp, mais exigeant du négociateur de FWB qu'il se réfère à sa hiérarchie.

Dans la zone «D», FWB peut amener la conversation davantage vers une approche de principes, au détriment de la relation avec la contrepartie et demandant

certainement plus de temps. Les négociateurs de FWB pourraient insister sur le fait que :

- Les gardes de sécurité peuvent participer à la distribution, mais uniquement en tant qu'observateurs – ils ne peuvent pas gérer les rations alimentaires ;
- Les familles des gardes peuvent recevoir des rations alimentaires, mais elles devront s'inscrire auprès de FWB, comme tout le monde.

Ce scénario implique que la contrepartie devra certainement obtenir de nouvelles instructions pour parvenir à un accord, et peut également conduire à une politisation de la négociation par le commandant du camp.

Dans la zone «E», les deux parties peuvent parvenir à un accord dans les limites du mandat (l'espace entre les deux limites respectives, B et B', en tant qu'espace commun de dialogue ouvert). Dans ce cas, les gardes de sécurité peuvent participer à la distribution et leurs familles peuvent recevoir des rations supplémentaires à condition de manquer de nourriture.

Dans la zone «F», les autorités du camp peuvent exiger, dans une démarche pragmatique, que les rations alimentaires à distribuer aux familles des gardes soient remises directement aux gardes en guise de paiement. Ce scénario suppose que le négociateur de FWB devra se référer à sa hiérarchie, car il est question de remettre les rations alimentaires de manière visible aux gardes, qui sont également membres de la milice locale.

### Autres scénarios

La négociation en question peut être difficile à prévoir. Les scénarios mentionnés ci-dessus se basent sur les informations recueillies jusqu'à présent. Ce qui semble clair, c'est que les scénarios n'impliquant pas les gardes de sécurité ou leur contrôle total de la distribution de l'aide ne sont pas envisageables. Il est donc inutile de passer du temps à étudier ces possibilités si FWB ou les autorités du camp ne sont pas disposés à abandonner leurs positions de principes, n'offrant que peu d'espoir de parvenir à un accord.

### Le rôle des intervenants

Il convient de conclure l'élaboration des scénarios par l'analyse du rôle et de l'influence des intervenants. La position de la contrepartie dans une négociation est autant le fruit de ses relations avec des intervenants influents que de ses intérêts et motivations. Cela étant, il faut reconnaître que les scénarios réels d'une négociation sont souvent dérivés des objectifs et des tactiques d'autres intervenants importants. Dans notre situation, les autorités du camp peuvent ne pas être entièrement libres de fixer leurs limites en raison de l'influence potentielle des milices armées fournissant les gardes locaux. Il en va de même pour FWB, qui demeure fortement sous l'influence de ses donateurs et autres agences humanitaires. Après avoir analysé la cartographie de l'influence de la contrepartie, il convient de préciser que les limites des autres acteurs, notamment les «pilleurs», peuvent grandement influencer la volonté de la contrepartie de parvenir à des compromis. (Pour une analyse plus approfondie, voir Section 1 en **Vert** *Cartographie et mise à profit du réseau d'influence.*)

## Mise en pratique de l'outil

Cette partie présente un ensemble d'étapes pratiques pour élaborer un scénario destiné au processus de négociation, selon une analyse du seuil et de la limite d'une négociation. Elle reprend le cas décrit dans les modules précédents sur la détention du personnel pour illustrer les étapes à suivre dans ce processus. Le cas présenté

ici sert de référence. Suite à l'analyse des modules précédents qui a permis d'identifier les priorités et les objectifs spécifiques des parties, le négociateur devrait être en mesure d'élaborer les scénarios de la transaction, en définissant les seuils nécessaires et en identifiant les limites réciproques.

### EXEMPLE

#### ÉQUIPE DE CHIRURGIENS DE HEALTH FOR ALL SÉQUESTRÉE DANS LE CADRE D'UN CONFLIT DE TRAVAIL

Neuf collaborateurs de Health for All (HfA), ONG internationale de santé, ne sont pas autorisés à quitter leur résidence dans le District A depuis près d'une semaine. Ils sont retenus par des membres d'une tribu à cause d'un désaccord entre HfA et les gardes de l'hôpital local de HfA. Le conflit fait suite aux projets de HfA de fermer l'hôpital en raison de la baisse des besoins de la région en opérations de chirurgie de guerre. Les gardes, qui font partie d'une importante tribu de la région, soutiennent que l'hôpital devrait rester ouvert et que leur rémunération doit leur être versée au motif que les besoins en médecine d'urgence de la région restent considérables. Soutenus par les représentants des tribus, ils

affirment par ailleurs que cela fait plusieurs années qu'ils risquent leur vie pour garantir l'accès des patients et du personnel à l'hôpital, dans une situation de conflit particulièrement violente. Certains gardes sont même morts dans l'exercice de leurs fonctions et d'autres sont restés lourdement handicapés. Les familles des gardes blessés ou tués pendant le conflit réclament en outre une indemnisation financière à long terme à titre de compensation de la perte de revenu avant le retrait de HfA du District A.

Pour l'heure, l'hôpital n'est guère opérationnel et certaines urgences ne peuvent être prises en charge. Les chefs des tribus sont de plus en plus préoccupés par la situation sanitaire dans le District A et insistent pour que l'hôpital reste ouvert. Les familles des patients se plaignent du manque de services dans l'hôpital.

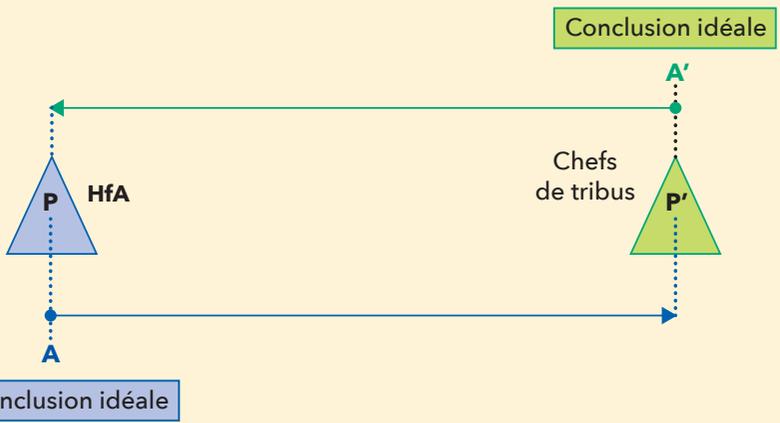
Les chefs des tribus acceptent de rencontrer les représentants de HfA pour trouver une solution. Le gouvernement s'abstient d'intervenir dans ce qu'il considère comme un conflit privé. L'armée et la police n'ont qu'une présence et un contrôle limités sur la situation dans le District A et n'interviendront pas sans le soutien des chefs des tribus.

### ÉTAPE

1

#### Définir les meilleures conclusions possibles des deux parties

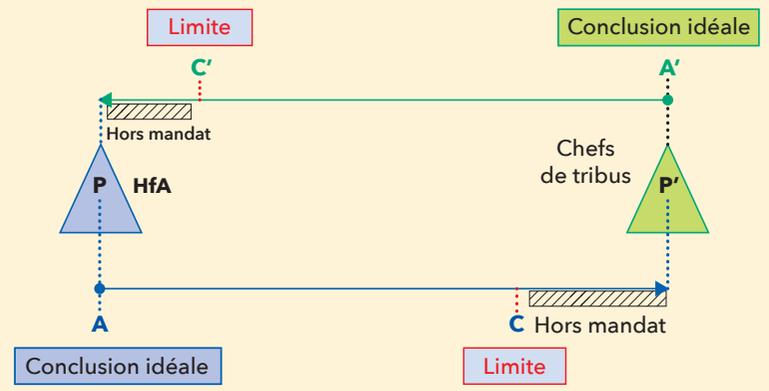
L'équipe de négociation doit d'abord identifier les positions de départ de la négociation des deux parties, en définissant la conclusion idéale du processus en fonction de leurs perspectives individuelles. Ces positions ont été identifiées dans les modules précédents concernant l'élaboration des icebergs.



CONCLUSION IDÉALE DE HfA (A)	CONCLUSION IDÉALE DES CHEFS DE TRIBUS (A')
<ul style="list-style-type: none"> <li>HfA insiste sur la libération rapide et l'évacuation de tout le personnel de HfA du District A.</li> <li>Entre-temps, les chefs des tribus doivent garantir la sécurité et le bien-être du personnel de HfA.</li> <li>HfA réduit ses activités chirurgicales dans la région et cède l'hôpital à un tiers, y compris le transfert des obligations envers les gardiens et leurs familles.</li> <li>Dans le même temps, HfA entame des consultations pour rétablir la confiance avec la communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les chefs des tribus insistent pour que l'hôpital reste pleinement opérationnel, sous l'égide de HfA ou d'une organisation équivalente.</li> <li>HfA doit conserver les emplois des gardes de sécurité de la tribu.</li> <li>Les familles des gardes blessés ou décédés doivent être correctement indemnisées.</li> <li>Le personnel détenu ne sera libéré qu'après obtention des garanties demandées.</li> <li>Pendant ce temps, les urgences doivent être prises en charge par HfA.</li> </ul>

**ÉTAPE 2** Identifier les limites des deux parties comme condition préalable à la conclusion d'un accord

L'équipe de négociation doit d'abord consulter leur mandant concernant les limites de HfA sur chacune des questions abordées. (Pour une discussion sur les sources des limites, voir Section 3 Rouge, détaillant les politiques institutionnelles à l'origine des limites.) Une fois ces limites fixées, on peut déduire celles de la contrepartie sur les mêmes questions.



SOURCES DE LIMITES	LIMITES DE HfA (C)	LIMITES DES CHEFS DES TRIBUS (C')
Principes et normes	Les chefs des tribus doivent respecter l'indépendance de HfA.	HfA doit respecter le rôle des autorités locales.
Normes juridiques	Les chefs des tribus doivent s'engager à libérer rapidement le personnel.	HfA doit garantir l'accès aux soins.
Politiques institutionnelles	Obligation de diligence : les chefs des tribus doivent garantir la sécurité du personnel de HfA si elle entend poursuivre ses opérations.	En tant qu'ONG de santé, HfA doit être transparente sur la planification de ses opérations.
Normes professionnelles	Les parties doivent assurer l'immunité du personnel de santé face aux agressions.	HfA doit garantir une rémunération équitable pour les gardes et leurs familles.
Valeurs morales et éthiques	Les parties doivent s'engager à entretenir un dialogue approprié.	Les patients et leurs familles doivent être correctement traités.

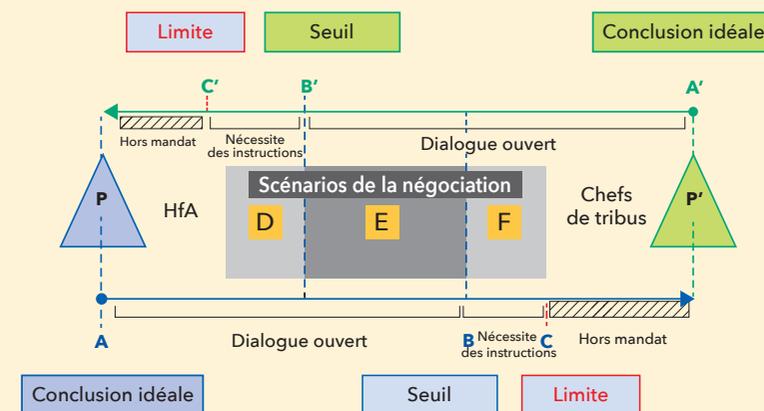
Identifier les limites s'avère plus facile et plus rapide pour les négociateurs humanitaires que pour les contreparties, car les questions en jeu font partie du mandat donné aux négociateurs et leurs équipes. En revanche, les limites de la contrepartie peuvent plus être longues à identifier et apparaîtront au fur et à mesure que la contrepartie réagira à la proposition du négociateur de HfA dans la phase d'exploration de l'espace partagé et en commun.

### ÉTAPE

## 3

### Identifier les bénéfices communs et les seuils dans l'espace de dialogue

L'étape suivante consiste à identifier les éléments d'un dialogue pragmatique. Ce document a déjà fait l'objet d'une analyse dans la section 2 **Jaune** *Module B : explorer l'espace partagé et en commun* en termes de valeurs, de raisonnement et de position entre les deux icebergs.



Les seuils respectifs dans l'espace de dialogue sont fixés par les parties pour éviter d'aborder des questions divergentes augmentant nécessairement les risques des compromis. Dans certains cas, les questions doivent être traitées, obligeant les négociateurs à revenir vers le mandat. Les négociateurs de HfA doivent axer la discussion sur :

- La sûreté et la sécurité du personnel en préparation de leur libération ;
- La garantie que l'hôpital peut rapidement reprendre ses activités normales ;
- Un processus de consultation sur les besoins sanitaires dans le District A ;
- La planification de la libération du personnel selon les points ci-dessus.

Il faut éviter de discuter des autres points portant sur les seuils tant que des progrès n'ont pas été réalisés sur les points ci-dessus. Si la contrepartie insiste pour discuter :

- i) du maintien de l'emploi des gardes,
- ii) du fonctionnement à long terme de l'hôpital de HfA,
- iii) de la compensation pour les familles des gardes,

le négociateur devra consulter le mandant. Ces questions peuvent être envisagées, mais elles nécessiteront de nouvelles instructions. L'analyse qui en résulte est présentée dans le tableau suivant.

TYPES DE NÉGOCIATION	DANS LE CADRE DES SEUILS (À PRIVILÉGIER) ZONE E	EN DESSOUS DES SEUILS (À ÉVITER SI POSSIBLE) ZONES D ET F
Fondée sur des valeurs/politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bien-être de la communauté préoccupe les deux parties, notamment en raison de la hausse des maladies transmissibles.</li> <li>• Les deux parties partagent également leurs préoccupations pour le bien-être des familles des gardes blessés ou tués en service ces dernières années.</li> <li>• Les deux parties souhaitent trouver une solution à cette triste situation, car elle remet en question leur réputation dans le pays, nuisant à leur influence dans d'autres relations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La légitimité des chefs des tribus aux yeux de la communauté n'est pas une préoccupation majeure pour HfA.</li> <li>• De même, la responsabilité de HfA envers ses donateurs intéresse peu les chefs des tribus.</li> <li>• Le caractère humanitaire de la mission de HfA, en termes de proximité, de neutralité, d'impartialité ou de déontologie médicale, ne préoccupe pas particulièrement les chefs des tribus.</li> <li>• Le maintien de l'emploi des gardes ne fait pas partie de la mission principale de HfA.</li> <li>• Dans la culture locale, détenir le personnel est une façon légitime d'attirer l'attention des dirigeants.</li> </ul>

TYPES DE NÉGOCIATION	DANS LE CADRE DES SEUILS (À PRIVILÉGIER) ZONE E	EN DESSOUS DES SEUILS (À ÉVITER SI POSSIBLE) ZONES D ET F
Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sûreté et la sécurité du personnel sont des objectifs communs aux deux parties.</li> <li>• Les deux parties reconnaissent l'importance d'une prise de décision fondée sur des éléments factuels, garantissant des politiques objectives pour la santé de la communauté.</li> <li>• L'annonce de la fermeture de l'hôpital de HfA sans préavis et sans consultation préalable n'était probablement pas la meilleure façon de procéder.</li> <li>• Renforcer les consultations avec la communauté et les chefs des tribus fait partie de la solution.</li> <li>• Il est important de restaurer les activités de l'hôpital et de garantir l'intégrité du personnel et des installations.</li> <li>• Il est important d'évaluer la hausse des maladies transmissibles dans le District A.</li> <li>• Il est important d'évaluer la vulnérabilité des familles des gardes blessés et de ceux tués en service ces dernières années.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les soins de santé relèvent du service public. En agissant dans ce domaine, HfA peut avoir perdu une partie de son autonomie décisionnelle au profit des chefs locaux et de la communauté.</li> <li>• HfA est une organisation caritative responsable devant son conseil d'administration et ses donateurs.</li> <li>• Dans cette situation, la présence et les rôles des autorités et des forces de l'ordre locales face aux chefs des tribus sont problématiques.</li> <li>• Les traditions tribales doivent à la fois constituer la norme régissant les relations de travail entre HfA et son personnel local, et encadrer les responsabilités de HfA en matière d'emploi des gardes et de compensation pour les familles des gardes blessés ou tués.</li> </ul>

TYPES DE NÉGOCIATION	DANS LE CADRE DES SEUILS (À PRIVILÉGIER) ZONE <b>E</b>	EN DESSOUS DES SEUILS (À ÉVITER SI POSSIBLE) ZONES <b>D</b> ET <b>F</b>
Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>En tant qu'employeur communautaire, HfA doit tenir compte de la vulnérabilité du personnel local causée par la fermeture de l'hôpital.</li> <li>Il est important d'apaiser les tensions dans cette situation et de reprendre le cours des opérations afin d'atténuer les risques pour la réputation des deux parties.</li> </ul>	
Technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les besoins médicaux d'urgence doivent être traités rapidement et le personnel doit être autorisé à reprendre le travail.</li> <li>Les membres de la tribu doivent se retirer du périmètre de la résidence afin de permettre au personnel de reprendre le travail si nécessaire.</li> <li>Il n'est pas urgent de prendre une décision quant à la fermeture de l'hôpital. Mais il est nécessaire de mener d'autres consultations.</li> <li>Sans oublier de procéder à l'évaluation des vulnérabilités du personnel face au redéploiement des biens de HfA.</li> <li>HfA cherchera à obtenir davantage de soutien face aux maladies transmissibles dans la région.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HfA ne peut garantir le maintien des emplois du personnel local.</li> <li>HfA ne peut être perçue comme assumant les responsabilités des autorités sanitaires du district A.</li> <li>Les chefs des tribus n'acceptent pas la fermeture de l'hôpital. Les parties doivent trouver un moyen pour que l'hôpital reste fonctionnel sous l'égide de HfA.</li> <li>Les chefs des tribus ne représentent pas les forces de police dans le District A. Ils ne peuvent garantir la sûreté et la sécurité totale du personnel.</li> <li>Les gardes ne perdront pas leur droit à une indemnisation suite à une perte de travail.</li> <li>Les familles des gardes ne perdront pas leur droit à une compensation de HfA.</li> </ul>

ÉTAPE

4

## Discuter du scénario préliminaire avec l'équipe de négociation

La dernière étape consiste à créer un scénario pour s'engager dans le processus transactionnel. Alors que le négociateur planifie les premiers messages et rencontres, l'équipe peut envisager le modèle présenté dans la Section 1 en **Vert** sur la préparation et la gestion de l'étape transactionnelle du processus :

- clarifier les conditions de la transaction;
- instaurer un environnement propice à la transaction
- aborder les facteurs humains de la transaction.

Quant au contenu, on peut envisager l'élaboration de messages selon un système à niveaux :

**Niveau 1 :** Questions facilement acceptées, puisqu'elles représentent un faible coût et un bénéfice élevé à la fois pour l'organisation humanitaire et pour les contreparties; elles peuvent permettre d'établir une relation avec les contreparties et de créer un climat favorable pour la négociation en abordant certaines des motivations intérieures.

**Niveau 2 :** Questions sur lesquelles l'accord a à la fois certains coûts et bénéfices pour les contreparties et/ou l'organisation humanitaire. Les points d'accord peuvent être utilisés pour établir la base d'une répartition logique et équitable des coûts/bénéfices.

**Niveau 3 :** Questions plus complexes à traiter et plus délicates à régler, car elles représentent un coût élevé pour les contreparties ou l'organisation humanitaire. Ces questions sont régulièrement au cœur du conflit et sont souvent plus difficiles à négocier, car elles se rapprochent ou peuvent se situer en dessous des limites respectives. Il convient de garder ces questions à l'esprit, mais de les mettre d'abord de côté afin d'éviter une

confrontation sur les positions qui mettrait en échec le processus de négociation et renforcerait la perception négative des contreparties.

Réflexions sur le cas présent :

NIVEAUX	MESSAGES QUANT À L'IMPACT ET LA FAISABILITÉ
<b>Niveau ONE :</b> Maximiser le bénéfice commun (trouver des gains rapides des deux côtés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous devrions accepter de reprendre rapidement les services d'urgence à l'hôpital.</li> <li>• Cela nécessitera la libération du personnel de HfA de la résidence.</li> <li>• Les membres de la tribu doivent rester à l'écart de la résidence de HfA.</li> <li>• Il est important de garder la situation sous contrôle.</li> <li>• Il est donc essentiel de maintenir la confidentialité de cette discussion.</li> </ul>
<b>Niveau DEUX :</b> Plus exigeant des deux côtés (teste les limites des seuils de la contrepartie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des garanties de sécurité pour permettre à HfA de se déplacer et de travailler librement à l'hôpital.</li> <li>• Discuter des autres questions connexes lorsque les activités de l'hôpital auront repris.</li> <li>• Mettre en place un processus de consultation sur les besoins sanitaires dans le District A.</li> </ul>
<b>Niveau TROIS :</b> Questions complexes à soumettre aux mandants (reporter les questions difficiles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Découvrir les responsabilités des employeurs du District A concernant la rémunération des employés et de leur famille en cas de blessure ou de décès.</li> <li>• Clarifier le rôle de HfA en termes de santé publique.</li> </ul>

### Négociation multipartite

Les négociateurs humanitaires sont souvent engagés dans des négociations multipartites; les conditions d'un accord sont alors influencées par une négociation en cours avec un tiers. De telles négociations créent une interaction intéressante entre

deux ou plusieurs processus ayant lieu en parallèle et parfois dans des délais différents. Le scénario le plus courant concerne l'accès humanitaire à une zone assiégée où se trouvent deux parties - la partie assiégeante et la partie assiégée; les trois intervenants ont des attentes envers le contrôle de l'aide fournie dans la zone assiégée.

Un tel scénario nécessite un modèle adapté, avec deux contreparties dans une interaction. Par exemple :

### EXEMPLE

#### NÉGOCIATION EN CAS DE SIÈGE : NÉGOCIATION TRIPARTITE AVEC LA PARTIE ASSIÉGEANTE ET L'OPPOSITION ASSIÉGÉE

Dans le Pays A, une grande partie de la campagne est contrôlée par un groupe d'opposition armée. Afin d'obtenir l'accès à la population sous le contrôle de l'opposition armée, FWB doit négocier simultanément avec le gouvernement du Pays A et la direction de l'opposition armée, car les convois passent régulièrement sur des territoires contrôlés par le gouvernement et d'autres qui ne le sont pas.

Dans cette situation, le principal intérêt du gouvernement est politique, c.-à-d. éviter de conférer davantage de légitimité à l'opposition armée via l'accès et la distribution de nourriture par FWB dans le territoire qu'il contrôle. De plus, le gouvernement souhaite recueillir des données sur la population recevant l'aide et obtenir les listes des bénéficiaires.

La direction de l'opposition armée veut également profiter politiquement de la distribution de nourriture de FWB, car cette aide contribuera à renforcer la cohésion entre ses alliances politiques et sécuritaires et les chefs des tribus dans de nombreuses communautés. La direction de l'opposition veut contrôler le lieu de distribution et s'oppose à la transmission de données sur la popula-

tion au gouvernement, car elle soupçonne que celles-ci seront utilisées à des fins de renseignement.

Quant à FWB, elle veut maintenir son accès et sa proximité à la population. FWB souhaite conserver le contrôle de la distribution de nourriture à la population le plus dans le besoin. En raison des soupçons de détournement, elle entend surveiller le site de distribution. Elle est consciente que la question des listes devient un problème politique à la fois pour le gouvernement et le groupe armé.

De telles circonstances appellent à utiliser les outils de ce module, mais à l'échelle tripartite.

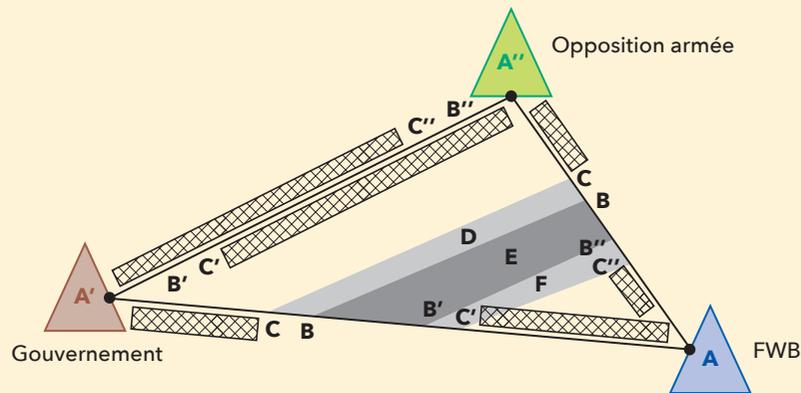


Figure 21: Planification tripartite d'une négociation en cas de siège

Il est essentiel de représenter autant que possible l'interdépendance entre les positions des parties sur des questions similaires, ainsi que leur place dans l'espace commun pour les options, malgré le fait que le gouvernement et l'opposition armée peuvent ne pas être en mesure d'entamer une négociation compte tenu des limites respectives. Dans une telle situation, les conditions convenues entre FWB et l'opposition armée doivent s'inscrire dans le cadre de l'accord entre FWB et le gouvernement (D, E, F). La compétence d'un bon négociateur se mesure à sa capacité à gérer la complexité dans de telles circonstances.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cet outil offre l'opportunité d'entrer dans un espace partagé et en commun pour conclure un accord avec la contrepartie. Il reconnaît le rôle du mandant dans l'établissement des limites, ainsi que le rôle du mandataire - le négociateur - qui doit parvenir à mener la conversation avec sa contrepartie pour obtenir le meilleur résultat possible. Il est entendu que le résultat optimal peut ne pas être équilibré entre les deux parties, mais peut dépendre de la compréhension du bénéfice commun en tant que résultat de la négociation et du seuil de risque déterminé par la culture de risque d'une organisation. Dans une telle situation, utiliser l'analyse de l'impact peut contribuer à promouvoir une perspective plus pragmatique des deux côtés.



## 3 | Le mandant du négociateur

## Rôle et tâches du mandant du négociateur



# Introduction

## OBJECTIF DE CETTE SECTION

L'objectif de cette section est de fournir un ensemble d'outils et de méthodes pratiques pour encadrer et orienter le processus de négociation humanitaire à travers l'élaboration et le suivi du mandat du négociateur. Le processus s'articule autour du rôle du mandant attribuant le mandat au négociateur qui surveille sa mise en œuvre. Le mandat découle de la mission et des objectifs stratégiques de l'organisation. Il est également encadré par les règles applicables et les politiques institutionnelles régissant les activités et interactions de l'organisation. Cependant, le mandat ne sert pas à imposer des tâches, des méthodes ou des résultats à la négociation, mais à créer un véritable espace de dialogue avec la contrepartie, en offrant suffisamment d'autonomie au négociateur pour adapter la mission et les objectifs de l'organisation à la réalité du terrain. Bien qu'il accorde un certain niveau d'autonomie, le mandat doit aussi clairement stipuler les limites encadrant la négociation,

telles que définies par les principes et politiques institutionnels de l'organisation.

Si le terme *mandat* est utilisé de manière interchangeable dans le monde humanitaire pour définir la mission d'une organisation, le rôle du négociateur, et les responsabilités d'un représentant ou d'un agent de l'organisation, il ne faut pas confondre leurs objectifs et leur utilisation réelle.

Le **mandat d'une organisation** fait référence à la mission et aux objectifs généraux d'une agence attribués par une *autorité externe*. Ce mandat peut avoir été attribué par des États, tel que stipulé dans un traité international (par ex. pour le CICR et le HCR) ou comme une décision de l'Assemblée générale des Nations Unies (par ex. pour le PAM et l'Office de secours et de travaux des Nations unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient). Le mandat peut également être attribué par l'assemblée d'une organisation de la société civile ou d'une ONG (telle que MSF, NRC, Oxfam, ONG

nationales, etc.) et ensuite reconnu par des gouvernements hôtes ou donateurs. Le mandat d'une organisation s'applique à toutes les situations et à toutes les personnes concernées par le traité ou la décision dans les limites stipulées. Les conditions du mandat sont par conséquent strictes et ne peuvent être officiellement modifiées qu'à travers l'adoption de nouvelles règles par le mandant. Cependant, les organisations peuvent se montrer flexibles quant à l'interprétation des conditions de leur mandat dans des environnements changeants, impliquant parfois de mener des opérations qui ne sont pas inscrites dans leur mandat, en fonction des conditions de leur propre charte.

Le **mandat d'un négociateur** se concentre sur l'engagement avec les contreparties dans un contexte spécifique, afin de remplir les objectifs opérationnels de l'organisation. Ce mandat est attribué par une *autorité interne*, c.-à-d. la hiérarchie de l'organisation, dans le but de déléguer à ses représentants le pouvoir d'engager l'organisation dans un processus de négociation spé-

cifique. Les limites du mandat sont fixées par le mandant, elles sont de nature internes et peuvent être adaptées aux circonstances par le mandant. Les mandats se distinguent des instructions traditionnelles données au personnel, car ils **offrent au négociateur un niveau élevé d'autonomie** pour explorer les possibilités d'accords, tirer profit du réseau d'influence et obtenir le consentement des contreparties.

En ce qui concerne le **mandat relatif aux responsabilités des représentants d'une organisation et de ses agents** (par ex. le/la directeur-trice, les cadres supérieurs, le/la chef-fe de bureau, le/la porte-parole, etc.), leur rôle est d'entretenir et de faire évoluer les relations avec les acteurs extérieurs. Ils peuvent engager l'organisation dans des discussions et transactions comme les négociateurs. Cependant, les conditions de leur engagement (par ex. communication, positions, déclarations de plaidoyer) sont généralement préparées et validées par la hiérarchie de l'organisa-

tion. Comme les diplomates, les agents et les représentants d'une organisation ont peu de marge de manœuvre; leur rôle est axé sur la défense et la transmission d'un message institutionnel concernant la position de leur organisation sur une question particulière.

Ils ne sont pas mandatés pour étudier d'autres possibilités avec leur contrepartie ou trouver des compromis. Il peut exister des contradictions entre le rôle d'un représentant d'une organisation humanitaire de défendre les valeurs et principes fonamen-

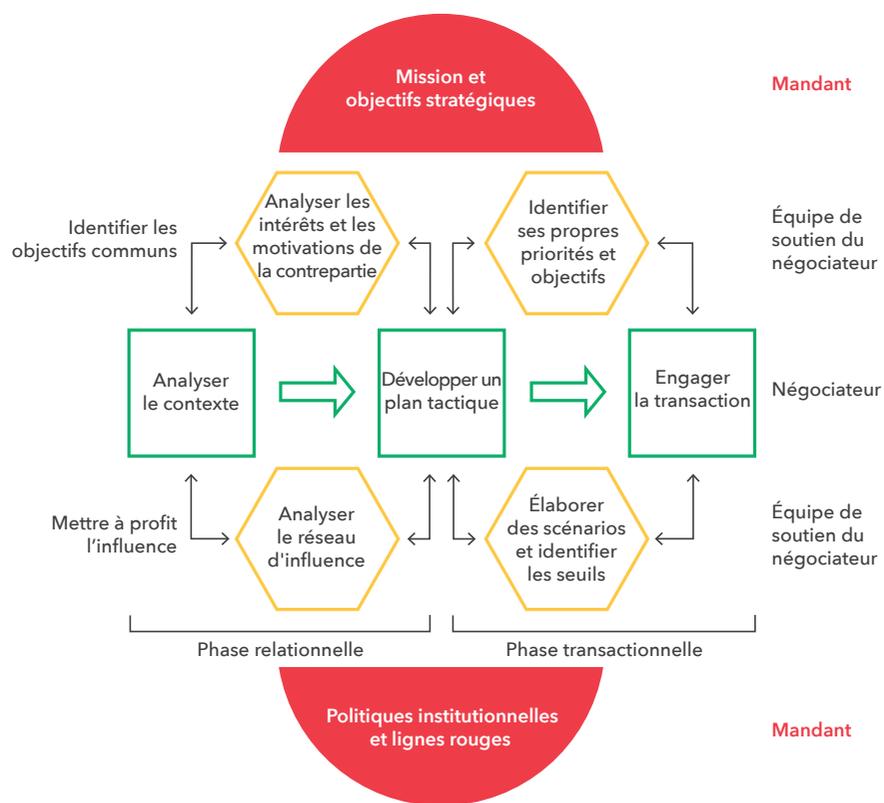


Figure 1: Le rôle du mandant est de fournir une légitimité au processus de négociation en garantissant le respect des règles et principes de l'organisation

taux de l'organisation et le rôle d'un négociateur de prendre du recul par rapport à ces valeurs afin d'étudier des alternatives et établir la confiance avec ses contreparties.

*Distribution des rôles entre le mandant, le négociateur et l'équipe de soutien du négociateur*

Il y a trois acteurs clés impliqués dans une négociation humanitaire :

1. Le mandant
2. Le négociateur
3. L'équipe de soutien du négociateur

Chaque rôle est dépendant des deux autres pour assurer correctement ses fonctions. Le rôle du mandant est de diriger le processus de négociation :

Le **mandant** donne au négociateur l'autorité de représenter l'organisation. Le mandat du négociateur peut être de nature explicite, c.-à-d. qu'il fournit des objectifs clairs, ou implicite, c.-à-d. qu'il fait simplement

partie de la description de poste du personnel. Faisant généralement partie de la hiérarchie opérationnelle de l'organisation, le mandant est chargé de veiller à ce que les accords négociés restent dans les limites fixées par les politiques institutionnelles de l'organisation (par ex. principes humanitaires, « ne pas nuire », etc.). (Voir les modules suivants sur les politiques institutionnelles.) Les principales tâches du mandant sont analysées dans la Section 3 **Rouge** de ce *Manuel*.

Le **négociateur** représente l'organisation dans le processus de négociation et peut parvenir à des accords avec les parties sur les conditions de présence, d'accès et de programmes de l'organisation humanitaire. Les principales tâches du négociateur sont analysées dans la Section 1 en **Vert** de ce *Manuel*.

L'**équipe de soutien de la négociation** travaille avec le négociateur pour analyser le contexte, élaborer des tactiques et identifier les conditions les plus appropriées d'un accord pour permettre la mise en œuvre de ces pro-

grammes dans un contexte donné. L'équipe du négociateur joue un rôle essentiel dans la création d'un espace critique pour discuter de la planification de la négociation. Cette fonction de soutien peut s'étendre à la mobilisation du soutien de pair-e-s d'autres organisations. Les principales tâches de l'équipe de soutien de la négociation sont analysées dans la Section 2 **Jaune** de ce *Manuel*.

Il convient de noter que le personnel humanitaire peut occuper simultanément différents rôles dans des processus de négociation distincts. Ainsi, le/la chef-fe d'un bureau local peut être mandaté-e par le/la directeur-trice du pays pour négocier avec le Gouverneur du district l'accès à un camp, tout en faisant partie de l'équipe de soutien d'un ou d'une collègue négociant l'accès à un autre district. Ce même membre du personnel peut également être le mandant d'un collaborateur local négociant la fourniture d'une assistance médicale à l'hôpital local. Ces trois rôles, tels que décrits dans ce *Manuel*, comportent des responsabilités et des interactions différentes.



Pour aider à définir le rôle du mandant, cette section examinera tour à tour, l'identification de l'objectif stratégique de la négociation, ainsi que le rapport coût/bénéfice des politiques institutionnelles. Ces deux éléments encadrent le processus de négociation à travers le mandat et la relation avec le mandant.

## Module A: Prendre en compte les objectifs stratégiques et la mission de l'organisation



### INTRODUCTION

L'objectif de ce module est de définir les éléments clés de la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation afin de permettre l'élaboration du mandat du négoc

iateur dans un contexte donné. Il se conclut par la conception d'un cadre de communication externe entourant le processus de négociation.



### OUTIL 15: ÉLABORATION DU MANDAT

Le mandat d'un négociateur se compose :

- De **conditions générales** comprenant une vision bien définie de la mission et des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- De **conditions spécifiques** incluant les objectifs opérationnels de l'organisation dans un contexte donné, ainsi que les politiques et les limites encadrant le mandat du négociateur ;
- D'une **délégation du pouvoir** de la hiérarchie de l'organisation vers le négociateur pour s'engager avec les autorités ou groupes pertinents et obtenir leur accord ou leur soutien dans ces opérations.

En ce sens, le mandat fournit un cadre de référence au négociateur et à l'équipe de négociation pour identifier les priorités et les objectifs d'un processus de négociation, ainsi que pour concevoir les scénarios et les résultats requis. Les conditions du mandat doivent être suffisamment larges pour permettre un espace d'interprétation facilitant l'adaptation des objectifs stratégiques de l'organisation à la réalité des opérations. Parallèlement, elles doivent être assez approfondies pour garantir la conformité du plan de négociation aux valeurs et normes fondamentales de l'organisation.



### Conditions générales du mandat

Les praticien-ne-s sur le terrain reconnaissent que la force des négociations humanitaires découle directement de la clarté de leur mission et des objectifs stratégiques de leur organisation. Plus le mandat est clair, plus le négociateur aura un impact sur le dialogue avec la contrepartie. À l'inverse, si la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation sont vagues ou incertains, il sera difficile d'obtenir la confiance nécessaire et d'expliquer le raisonnement devant convaincre la contrepartie de s'engager et de faire des compromis. Le man-

Plus le mandat du négociateur sera clair, plus il sera en mesure d'établir une relation de confiance avec les contreparties et de parvenir à des solutions pratiques.

dat est par conséquent un atout fondamental pour le négociateur pour faire valoir ses arguments dans le processus de négociation. Il incombe à la hiérarchie opérationnelle de l'organisation de clarifier les objectifs stratégiques du négociateur.

### Conditions spécifiques du mandat

Si les conditions générales du mandat s'appliquent à de nombreuses situations auxquelles fait face l'organisation, les négociations sont spécifiques au problème et au contexte. En effet, elles nécessitent des dispositions de négociation pour répondre aux besoins spécifiques sous le contrôle de certaines contreparties dans un contexte donné. Les conditions spécifiques du mandat sont généralement considérées comme *confidentielles* entre le mandant et le négociateur; elles comprennent déjà un ensemble d'objectifs opérationnels et identifient les zones de compromis potentiels, en tenant compte des éventuels coûts et risques pour la réputation. Ces conditions sont stipulées pour cadrer la conversation entre le négociateur et sa contrepartie, et non les conditions finales de l'accord. Ces informations doivent rester protégées entre le mandant et le mandataire (le négociateur). Les conditions spécifiques du mandat peuvent être très proches ou parfois identiques aux priorités et objectifs identifiés par le négociateur et son équipe dans un processus de négociation particulier (voir Section 2 **Jaune**). Elles peuvent être également assez différentes, en fonction du contexte, de l'espace partagé et en commun avec les contreparties et des limites de chaque partie.

En s'appuyant sur un exemple de mobilisation d'enfants, le mandat du négociateur de Children Above All (CAA), ONG internationale consacrée à la protection des enfants en situation de conflit, peut être comme suit:

COMPOSANTES DU MANDAT	DESCRIPTION
1. Valeurs fondamentales et mission de CAA	Tous les enfants doivent être protégés des menaces contre leur vie et leur dignité. La mission de CAA est de protéger les enfants contre toutes les formes d'abus dans les conflits armés.
2. Objectifs stratégiques de CAA pour faire face à la mobilisation des enfants	Les enfants pauvres sont les plus vulnérables face à la mobilisation par l'armée, en raison de la croyance de leur famille en la mission éducative de l'armée. Cependant, les enfants sont les plus exposés aux abus au sein de l'armée. Les objectifs stratégiques de CAA sont d'agir avec le gouvernement, les familles et les enfants pour trouver des alternatives au développement infantile, compte tenu de l'impact de la mobilisation sur le bien-être des enfants.
3. Conditions générales du mandat du négociateur à l'égard de la mobilisation	L'organisation s'engage à trouver des moyens pratiques pour limiter la mobilisation des enfants dans l'armée ou des groupes armés. Le négociateur du CAA est mandaté pour travailler avec les autorités afin de trouver des solutions pérennes et à long terme en faveur de la démobilisation des enfants.
4. Conditions spécifiques du mandat du négociateur dans le Pays A	Dans le Pays A, le recrutement d'enfants semble lié à la fierté nationale et à l'incapacité de financer l'école. Le négociateur du CAA doit s'engager avec les autorités nationales pour trouver des alternatives au recrutement d'enfants issus des communautés les plus pauvres, telles que l'ouverture d'académies spécialisées sous le contrôle de l'armée pour la réintégration des enfants démobilisés.
Priorités et objectifs de la négociation avec le chef d'état-major définis par l'équipe de négociation (voir Section <b>Jaune</b> )	En traitant avec le chef d'état-major de l'armée, le négociateur entend attirer son attention sur l'impact notable de la mobilisation des enfants sur les communautés touchées et trouver des moyens pratiques pour démobiliser les enfants les plus vulnérables (en commençant par les plus jeunes). Il s'agit par ailleurs de soutenir les opportunités éducatives de ces jeunes enfants dans leurs communautés avec l'aide de l'armée.

### Une délégation du pouvoir au négociateur pour représenter l'organisation dans la négociation.

Le troisième aspect du mandat, également le plus important, est la délégation du pouvoir du mandant au négociateur pour représenter l'organisation et finalement s'entendre avec la contrepartie sur les conditions de la transaction.

Cette délégation du pouvoir est un élément essentiel du mandat qui place la relation entre le mandant et le mandataire à un niveau différent de celui d'un représentant ou d'un membre du personnel ordinaire. Il est important de distinguer les instructions **pour représenter la position d'une organisation** (par ex. dans un rôle de plaidoyer) du mandat de **négociation pour une organisation**. Les premières sont axées sur les valeurs et normes de l'organisation et tentent de faire pression sur leur mise en œuvre. Le second se concentre sur la capacité à *faire des compromis* qui bénéficieront aux deux parties à la négociation. Certaines organisations peuvent préférer éviter de faire une distinction entre les fonctions d'un

représentant et les fonctions d'un négociateur, car cela leur permet de rester vagues quant au type de compromis que l'organisation est prête à accepter. Elles attendront de leur agent-e qu'il/elle trouve des « solutions pratiques » sur le terrain, sans préciser les limites institutionnelles (par ex. sur les questions de distribution de l'aide aux parties contrôlant une population, ou lorsqu'une organisation doit accepter une escorte militaire). Parfois, les organisations n'exigeront pas de l'agent-e qu'il/elle rende compte à leur hiérarchie des détails des solutions trouvées sur le terrain pouvant enfreindre les politiques institutionnelles. La politique du « ne rien demander, ne rien dire » offre la plus grande flexibilité aux négociateurs de confiance sur le terrain. Elle comporte également des risques importants pour la réputation dans un monde interconnecté. Ce qui se passe sur le terrain y reste rarement très longtemps. En outre, le fait de ne pas dévoiler certaines de ces dispositions au sein des organisations entrave le processus de formation habituel des organisations et le contrôle de leurs valeurs et normes fondamentales dans la réalité. La

politique du « ne rien demander, ne rien dire » crée plusieurs niveaux de malentendus au sein de la hiérarchie et de la gouvernance de l'organisation quant à la pertinence et au caractère pratique des valeurs fondamentales et de la mission des organisations, qui devront tôt ou tard se confronter à la réalité.

Réglementer les processus de négociation par des mandats appropriés et garantir un mini-

mum de transparence en interne sur les compromis autorisés peut, dans un premier temps, remettre en question l'interprétation de certains principes humanitaires de l'organisation et provoquer davantage de limitations des risques sur le terrain. À long terme, cela garantira certainement une plus grande cohésion dans la négociation et élèvera le statut et la réputation professionnelle des organisations œuvrant sur le terrain.



## Mise en pratique de l'outil

Cet outil présente un ensemble d'étapes pratiques pour élaborer et interpréter le mandat du négociateur. L'élaboration d'un mandat, de nature formelle (explicite), ou informelle dans le cadre de la description de poste du membre du personnel sur le terrain, se fait en trois étapes.

### ÉTAPE

## 1 Préciser le lieu, l'objet et la durée du mandat

Au début, le mandat doit indiquer le lieu, l'objet et la durée de la capacité des professionnel-le-s de l'humanitaire à négocier au nom de l'organisation d'origine. Ce mandat contient souvent la description du poste et le titre du/de la professionnel-le de l'humanitaire (par ex. responsable de la mission dans le Pays A, responsable des opérations dans le District B, représentants de SCF dans le Pays A). À d'autres moments, le mandat de négociation sera communiqué à travers la mission d'une équipe de négociation.

En s'inspirant des cas présentés dans les modules en **Jaune**, on peut examiner la situation suivante.

### EXEMPLE

#### ÉQUIPE DE CHIRURGIENS DE HEALTH FOR ALL SÉQUESTRÉE DANS LE CADRE D'UN CONFLIT DE TRAVAIL

Neuf collaborateurs de Health for All (HfA), ONG internationale de santé, ne sont pas autorisés à quitter leur résidence dans le District A depuis près d'une semaine. Ils sont retenus par des membres d'une

tribu à cause d'un désaccord entre HfA et les gardes de l'hôpital local de HfA. Le conflit fait suite aux projets de HfA de fermer l'hôpital en raison de la baisse des besoins de la région en opérations de chirurgie de guerre. Les gardes, qui font partie d'une importante tribu de la région, soutiennent que l'hôpital devrait rester ouvert et que leur rémunération doit leur être versée au motif que les besoins en médecine d'urgence de la région restent considérables. Soutenus par les représentants des tribus, ils affirment par ailleurs que cela fait plusieurs années qu'ils risquent leur vie pour garantir l'accès des patients et du personnel à l'hôpital, dans une situation de conflit particulièrement violente. Certains des gardes sont même morts dans l'exercice de leurs fonctions et d'autres sont restés lourdement handicapés. Les familles des gardes blessés ou tués pendant le conflit réclament en outre une indemnisation financière à long terme à titre de compensation de la perte de revenu avant le retrait de HfA du District A.

Pour l'heure, l'hôpital n'est guère opérationnel et certaines urgences ne peuvent être prises en charge. Les chefs des tribus acceptent de rencontrer les représentants de HfA pour trouver une solution. Le gouvernement s'abstient d'intervenir dans ce qu'il considère comme un conflit privé. L'armée et la police n'ont qu'une présence et un contrôle limités sur la situation dans le District A et n'interviendront pas sans le soutien des chefs des tribus.

Health for All a décidé de s'engager dans un processus de négociation avec les chefs des tribus. Plutôt que de demander aux représentants du District A de trouver eux-mêmes une solution, les cadres supérieurs de HfA ont décidé d'élaborer un mandat adéquat pour ses négociateurs expérimentés chargés de s'engager dans ce processus délicat. Dans une telle situation, le mandat précisera les éléments suivants :

SPÉCIFICATIONS DU MANDAT	DESCRIPTION
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrictions sur les déplacements du personnel de HfA dans le District A</li> </ul>
Objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lever les restrictions en toute sécurité</li> <li>Fonctionnement sécurisé de l'hôpital</li> <li>Rétablir la confiance avec les contreparties et la communauté</li> </ul>
Période	6 mois renouvelables
Contreparties	Chefs des tribus, autorités locales, police, gardes de sécurité et leurs familles
Structure hiérarchique	Directeur-trice de pays de HfA

Les négociateurs doivent disposer d'instructions claires sur le format, la période et le contenu attendus du mécanisme hiérarchique de leur mandant et/ou de leur hiérarchie opérationnelle concernant le processus de négociation. Les instructions doivent également aborder les seuils du dialogue, c.-à-d. lorsque le négociateur devra retourner faire un point avec le mandant et discuter d'autres possibilités d'accord. Ce rapport doit idéalement intégrer les résultats des outils d'analyse fournis à l'équipe de négociation de HfA (voir Section 2 **Jaune**), ainsi que les informations pertinentes sur l'analyse du contexte et les tactiques proposées de la négociation.

#### ÉTAPE

## 2

### Identifier la personne en charge de la négociation

Il s'agit ensuite d'identifier le/la représentant-e de l'organisation à la table des négociations et de veiller à ce que cette personne dispose du temps et des ressources nécessaires pour mener la négociation.

Dans notre cas, HfA peut décider de :

- Nommer le/la chef-fe du bureau régional comme négociateur-trice principal-e face au chef de tribu ;
- Libérer la personne de ses autres fonctions administratives pendant la durée du processus de négociation ;
- Soutenir la création d'une petite équipe de collègues et d'observateurs pour accompagner le négociateur principal ;
- Faire bénéficier le négociateur principal du soutien du bureau local de HfA en termes de sécurité, de transport et de traduction, selon les besoins de l'équipe de négociation.

#### ÉTAPE

## 3

### Stipuler les conditions spécifiques et générales du mandat du négociateur dans les objectifs de la négociation

Les conditions générales du mandat s'appuient sur la mission de HfA, ainsi que sur les normes professionnelles, telles que présentées dans le module de la Section 2 **Jaune** *Identifier les priorités et objectifs spécifiques de la négociation*.

## CONDITIONS GÉNÉRALES DU MANDAT

VALEURS FONDAMENTALES ET MISSION DE HfA	OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE HfA	CONDITIONS GÉNÉRALES DU MANDAT DU NÉGOCIATEUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- HfA est une organisation humanitaire. Elle opère selon un ensemble de principes (neutralité, impartialité, proximité, etc.).</li> <li>- Elle a pour but d'assurer un accès équitable aux soins à TOUS, avec une attention particulière apportée aux plus vulnérables. Elle vise à compléter les services existants, publics et privés.</li> <li>- Il s'agit d'une organisation éthique, engagée à respecter la déontologie médicale ainsi que l'intimité des patients. Elle est liée par le respect des droits humains des patients.</li> <li>- C'est un employeur transparent, diligent et doté d'une bonne gestion, soucieux de maintenir de bonnes relations avec les personnes et les communautés qu'il sert.</li> <li>- Bien que ses ressources soient limitées, elle s'efforce de faire de son mieux pour assurer la continuité de l'accès aux soins, aussi longtemps que les besoins relèvent de son mandat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans ce contexte particulier, il semble qu'il existe des groupes de population privés d'accès aux services de soins chirurgicaux essentiels. Cette situation relève du mandat de HfA aussi longtemps que les besoins sont présents.</li> <li>- HfA fournit des services de santé à condition que la sécurité de son personnel, de ses locaux et de ses opérations soit garantie.</li> <li>- Les garanties de sécurité sont le fruit d'une relation de confiance avec toutes les parties concernées. Une telle relation implique également que HfA maintienne une bonne réputation auprès de la communauté, notamment en ce qui concerne les patients et le personnel local de l'hôpital.</li> <li>- Il est crucial que HfA trouve un compromis avec les chefs des tribus, car cette situation risque d'avoir un impact sur la réputation de l'organisation dans d'autres régions du pays.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Le négociateur est mandaté pour trouver un accord sur la présence et l'accès en toute sécurité de HfA dans le District A.</li> <li>2) Bien que l'organisation puisse devoir assumer certains risques, il est important dans ce contexte que HfA tente de rétablir les services essentiels de l'hôpital.</li> <li>3) Il est essentiel que HfA soit présentée comme une organisation proche de la communauté et consciente de ses responsabilités en matière de santé et en tant qu'employeur.</li> </ol>

- **Conditions spécifiques du mandat :** faire face aux besoins croissants dans le District A.

Les conditions spécifiques de la négociation porte sur la question en jeu, de nature factuelle ou normative.

- Un désaccord sur les faits nécessitera un mandat pour une négociation factuelle soutenue par des experts et des techniciens opérationnels de l'organisation et la constitution de preuves nécessaires au succès de la négociation.
- Une divergence sur les normes exigera un mandat pour mener une négociation normative mobilisant le soutien de la communauté professionnelle et politique dans le contexte pour s'engager sur le cadre normatif de HfA. (Pour plus d'informations sur cette distinction, voir l'outil sur la *zone d'accord* dans la Section en **Vert** de ce *Manuel*.)

Dans ce cas particulier, le mandat découle des restrictions imposées sur les déplacements du personnel de HfA par les chefs de tribu et l'annonce prématurée de la fermeture de l'hôpital chirurgical. Il ne semble pas y avoir de désaccord sur les faits (il n'y a aucun doute sur le fait que les membres du personnel sont détenus et que les besoins de l'hôpital augmentent). La négociation sera essentiellement normative en raison des obligations des parties en matière de sécurité du personnel et de la diligence de HfA en matière de gestion du seul service médical tertiaire dans le District A. (Pour plus d'informations sur la négociation normative, voir Section 1 en **Vert** *Établir le parcours d'une négociation normative*.) Ces conditions spécifiques formeront un cadre pour l'élaboration d'objectifs spécifiques de la négociation (P), analysés dans la Section 2 **Jaune** *Module B: Identification de vos propres priorités et objectifs* à la table des négociations. Ces conditions sont considérées comme faisant partie de la relation confidentielle entre le mandant et le négociateur ainsi que son équipe.

## CONDITIONS SPÉCIFIQUES DU MANDAT (STRICTEMENT CONFIDENTIELLES)

ÉLÉMENTS DÉCLENCEURS FACTUELS ET NORMATIFS DU MANDAT DANS LE DISTRICT A	CONDITIONS SPÉCIFIQUES DU MANDAT DU NÉGOCIATEUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuf collaborateurs n'ont pas été autorisés à quitter leur résidence.</li> <li>• Des membres d'une tribu entourent la résidence et ne laissent passer que l'eau et la nourriture.</li> <li>• Les fonctions de l'hôpital ont été gravement affectées par ces mesures.</li> <li>• Les gardes demandent une indemnisation en raison d'une éventuelle perte de travail et des blessures et décès causés par la fermeture prévue de l'hôpital.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HfA devrait insister sur la libération rapide de tout le personnel de HfA.</li> <li>2. Entre-temps, les chefs des tribus doivent garantir la sécurité et le bien-être du personnel de HfA.</li> <li>3. HfA voudra réduire ses activités chirurgicales dans la région et céder l'hôpital à un tiers, y compris le transfert des obligations envers les gardiens et leurs familles.</li> <li>4. La HfA pourrait devoir reporter ces tentatives afin de permettre une consultation appropriée et la désignation d'un tiers.</li> <li>5. Dans l'intervalle, HfA devrait entreprendre des consultations pour rétablir la confiance avec la communauté.</li> </ol>

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cet outil fournit un ensemble d'étapes simples pour l'élaboration du mandat du négociateur. Ces étapes sont conçues pour le mandant, c.-à-d. la hiérarchie du négociateur, afin d'encadrer le rôle du négociateur dans les objectifs stratégiques et les politiques institutionnelles appropriées de l'organisation. Il est évident que plus le mandat est clair, plus le négociateur aura un impact sur le dialogue avec la contrepartie.





## OUTIL 16: COMMUNICATION EXTERNE ENTOURANT LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Concernant la communication externe, un élément essentiel sera de garantir la confidentialité du processus de négociation et de contrôler autant que possible les informations sur la situation. Bien qu'il soit prévu de diffuser des informations sur le processus de négociation, il sera important de préparer une série de réunions d'information sur ce processus, en fonction des circonstances, et de fournir au pays et à l'équipe de négociation des ressources en termes de communication publique. Il est essentiel que le négociateur principal contrôle la communication sur le processus de négociation au ni-

veau local, même si elle émane du siège, car elle peut avoir de graves conséquences sur la confiance et les attentes des parties. Toute information provenant du siège fait partie des informations affectant le processus de négociation au niveau local et, dans notre environnement médiatique actuel, chaque élément d'information au niveau local peut se propager à l'échelle globale en quelques heures.

Dans un premier temps, le mandant doit s'assurer que l'organisation dispose d'un message clair à diffuser sur ses activités dans le contexte spécifique et, si néces-

saire, sur la négociation en cours, car ce message sera lu avec attention par tous les intervenants. Le message doit se composer autant que possible de faits incontestés et de normes convergentes afin de mettre à profit le plan tactique du négociateur (voir l'outil sur la *zone d'accord* dans la Section en **Vert**). Ce message doit également s'articuler autour des mêmes axes que l'analyse de l'iceberg de la position de l'organisation (voir l'outil *Identifier vos propres priorités et objectifs* dans la Section **Jaune**), notamment :

**1. POURQUOI notre organisation espère-t-elle opérer** dans ce contexte particulier ? Quels sont nos motivations,

valeurs et principes internes ? Quels sont les besoins justifiant l'opération ?

**2. COMMENT fonctionne notre organisation ?** Quels sont les problèmes que nous tentons de résoudre ? Quels sont les outils et les méthodes professionnels que nous entendons mettre en place ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?

**3. En conséquence, QUELLE est notre position dans la négociation en question ?** Quelle est notre offre de services ? Sous quelles conditions l'organisation est-elle prête à opérer afin de débiter la négociation (c.-à-d. le scénario idéal d'un accord) ?

### Mise en pratique de l'outil

En s'appuyant sur l'analyse de l'iceberg de l'organisation, le Département de la communication ayant des intérêts légitimes à communiquer sur les activités de HfA doit être inclus dans la chaîne de négociation. Il est en effet essentiel de comprendre sa logique et les répercussions de sa

communication au niveau opérationnel, notamment lors d'une négociation tendue où la vie du négociateur sur le terrain peut être en jeu.

La réunion sur la communication externe pourrait se présenter comme suit :



## MESSAGES DE COMMUNICATION EXTERNE

ÉLÉMENTS DE COMMUNICATION	DESCRIPTION
<p><b>QUI</b> est HfA ? Quelles valeurs définissent HfA en tant qu'organisation humanitaire ?</p> <p><b>POURQUOI</b> veut-elle opérer dans ce contexte ?</p>	<p><b>Mission centrale :</b></p> <p>La mission et l'identité de HfA se fondent sur plusieurs éléments particulièrement pertinents dans le contexte en question :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HfA est une organisation humanitaire. Elle opère selon un ensemble de principes détaillés dans sa déclaration de mission (neutralité, impartialité, proximité, etc.).</li> <li>• Elle a pour but d'assurer un accès équitable aux soins à TOUS, avec une attention particulière apportée aux soins chirurgicaux des personnes les plus vulnérables du District A. Elle vise à compléter les services existants, publics et privés.</li> <li>• Il s'agit d'une organisation éthique, engagée à respecter la déontologie médicale ainsi que l'intimité des patients. Elle est liée par le respect des droits humains des patients.</li> <li>• C'est une organisation à but non lucratif fournissant des services gratuits aux populations nécessitant des soins médicaux.</li> <li>• C'est un employeur transparent, diligent et doté d'une bonne gestion, soucieux de maintenir de bonnes relations avec les personnes et les communautés qu'il sert.</li> <li>• Bien que ses ressources soient limitées, elle fait de son mieux pour assurer la continuité de l'accès à l'assistance médicale, aussi longtemps que les besoins relèvent de son mandat.</li> <li>• Dans ce contexte particulier, il semble qu'il existe des groupes de population privés d'accès aux services de soins chirurgicaux fondamentaux. Cette situation relève du mandat de HfA aussi longtemps que les besoins sont présents.</li> </ul>

ÉLÉMENTS DE COMMUNICATION	DESCRIPTION
<p><b>COMMENT</b> fonctionne HfA ? Quelles sont les méthodes spécifiques ?</p>	<p><b>Comment travaille HfA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HfA est une organisation humanitaire. Elle garantit des protocoles professionnels reconnus en termes de services médicaux, de méthodes de gestion et de responsabilité financière envers les donateurs.</li> <li>• Elle entretient un dialogue avec la communauté et les professionnel-le-s de santé locaux, concernant l'évaluation des besoins de la population.</li> <li>• En tant qu'organisation caritative privée, HfA a le pouvoir de décider de ses priorités et objectifs. Elle entre régulièrement en contact avec les communautés et les chefs locaux pour le développement de ses activités.</li> <li>• Elle est également responsable devant les autorités sanitaires du District A en ce qui concerne son rôle et ses objectifs dans le système de santé du district.</li> <li>• En matière de sécurité du personnel et des installations, elle engage des gardes de la communauté pour aider à sécuriser les installations (hôpital, cliniques, résidence du personnel) conformément à la législation applicable et aux coutumes locales. Les gardes sont légèrement armés en raison du niveau élevé de violence armée et criminelle dans la région.</li> <li>• Un contact direct est maintenu entre les gardes de HfA et les forces de police locales.</li> <li>• Compte tenu du caractère tribal de la société, la sélection des gardes est faite en consultation avec les chefs des tribus, qui proposeront et examineront les candidats.</li> </ul>

ÉLÉMENTS DE COMMUNICATION	DESCRIPTION
<p><b>QU'EST-CE QUE</b> HfA attend de cette négociation? Quelle est la position de HfA? Comment veut-elle communiquer sa position?</p>	<p><b>À propos du processus de négociation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>HfA insiste sur la libération rapide de tout le personnel de HfA et leur évacuation du District A.</li> <li>Entre-temps, les chefs des tribus doivent garantir la sécurité et le bien-être du personnel de HfA.</li> <li>HfA revoit à la baisse ses activités chirurgicales dans la région et cède l'hôpital à un tiers, y compris le transfert des obligations envers les gardiens et leurs familles.</li> <li>Dans le même temps, HfA entame des consultations pour rétablir la confiance avec la communauté.</li> </ul>



Les fonctions de communication doivent être soigneusement examinées et attribuées de manière à garantir un contrôle interne adéquat de la communication de l'organisation. Comme mentionné ci-dessus, les messages provenant de n'importe quelle partie de l'organisation appartiennent intrinsèquement au processus de négociation.

Par conséquent, le mandant doit être attentif aux éléments suivants :

### RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION DANS UN PROCESSUS DE NÉGOCIATION

DEMANDES D'INFORMATION ATTENDUES	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	RÉPONSE CONVENUE ET RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS
Niveau d'attention au niveau <b>local</b>			X	L'équipe locale informera chaque semaine les médias locaux des actions de HfA sous la supervision du négociateur principal.
Niveau d'attention à l'échelle <b>nationale</b>		X		Le/la directeur-trice du pays maintient des relations avec les médias et le gouvernement sur les activités de HfA dans le District A après consultation avec le négociateur principal.
Niveau d'attention à l'échelle <b>internationale</b>	X			Le Département de la communication maintient une chaîne de communication réactive sur les activités de HfA dans le District A, en concertation avec le/la directeur-trice du pays.
Niveau d'attention des <b>donateurs et autres acteurs internationaux</b>		X		L'équipe dirigeante informe les donateurs et les autres cadres supérieurs sur l'évolution de la situation dans le District, en consultation avec le/la directeur-trice du pays.
Niveaux d'attention <b>d'autres intervenants</b> (famille du personnel)			X	Le/la directeur-trice du pays informe régulièrement le personnel et la famille du personnel détenu des efforts de HfA de lever les restrictions de déplacements, en concertation avec le négociateur principal.

Dans notre cas, HfA peut décider de :

- Demander au négociateur et à l'équipe de négociation de faire un rapport une ou deux fois par semaine sur l'évolution de la négociation ;
- Travailler avec l'équipe de négociation sur une stratégie de communication externe ;
- Préparer avec le négociateur une série de communications types sur l'évolution de la négociation ;
- Informer son Département de la communication que toutes les communications doivent être validées par l'équipe de négociation. Ce point est essentiel pour que le négociateur, chargé d'établir et d'entretenir la relation avec sa contrepartie, ne soit pas surpris par les communications et ait la possibilité d'informer ses contreparties à l'avance.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Cet outil s'inspire de certains dispositifs proposés pour gérer l'environnement de communication de la négociation. Il a pour objectif de préserver les relations privilégiées avec les contreparties et les intervenants, ainsi que de maintenir un certain niveau de réactivité face aux demandes d'informations extérieures, pour contrôler le profil public du processus.



## Module B: Prise en compte des politiques institutionnelles et des limites

### INTRODUCTION

Le but de ce module est d'identifier les sources de politiques institutionnelles d'une organisation, offrant un cadre pour orienter le processus de négociation et établir les limites nécessaires.

Les limites sont un élément essentiel du mandat donné au négociateur. Elles forment le cadre dans lequel le négociateur est autorisé par le mandant à discuter des conditions d'un accord entre l'organisation et les contreparties. Bien qu'elles puissent sembler limiter le rôle du négociateur en imposant des limites prédéfinies, elles représentent une caractéristique fondamentale du mandat en définissant l'étendue réelle des possibilités, de la conclusion

Les limites doivent être davantage perçues comme des facilitateurs que comme de réelles limites au processus de négociation, reconnaissant l'espace de la négociation accordé au négociateur et l'équipe de négociation.

idéale jusqu'à la limite du mandat. Il n'existe pas de mandat pour négocier des arrangements sans un minimum de limites pour clarifier les points sur lesquels l'organisation ne serait pas disposée à faire de compromis.

L'identification des limites doit toujours rester sous le contrôle du mandant et jamais du négociateur. Il y a une raison logique à cela: dès qu'un négociateur commence à orienter les limites de son mandat, l'élaboration de celui-ci s'effondre et le négociateur s'expose directement à la pression politique des contreparties et à la pression sociale de l'environnement. Le rôle du négociateur humanitaire sur le terrain est de servir de médiateur entre les parties afin de trouver une solution pragmatique au sein des limites fixées.

#### Les origines des limites

Les limites découlent de délibérations politiques internes fondées sur des principes et des normes tirées de sources extérieures (par ex. les principes humanitaires, les



normes professionnelles, les valeurs morales, etc.). Comme pour les objectifs de la négociation, il existe plusieurs niveaux de limites. Les limites génériques illustrent certaines des valeurs fondamentales de l'organisation humanitaire. Les limites spécifiques représentent des restrictions particulières appliquées à un contexte, thème ou processus donnés. On peut ainsi dresser la liste des limites en fonction des politiques institutionnelles pertinentes et des sources normatives. L'objectif de cet outil est de clarifier les sources des limites et la manière dont les politiques institutionnelles peuvent être utilisées pour encadrer un processus de négociation.

Comme mentionné dans le Module D: *Élaboration des scénarios et identification des seuils* dans la Section 2 **Jaune**, l'étendue de la conversation avec les contreparties varie entre les conclusions idéales, les seuils et les limites. Les conclusions idéales portent sur les positions de principes renforçant le bénéfice de l'organisation humanitaire; les seuils sont un positionnement tactique du négociateur pour définir les limites d'un dialogue ouvert; et les limites indiquent les restrictions strictes du mandat, c.-à-d. les points au-delà desquels les négociateurs ne peuvent pas accepter les conditions d'une opération.

## OUTIL 17: IDENTIFICATION DES LIMITES

La détermination des limites peut être freinée par de nombreuses sources :

1. Les limites juridiques ;
2. Les limites institutionnelles ;
3. Les limites professionnelles ;
4. Les limites morales ou éthiques.

### 1. Les limites juridiques

Si les opérations humanitaires peuvent se dérouler dans des zones où l'ordre juridique est limité en raison d'un environnement conflictuel, les organisations humanitaires n'agissent pas dans un vide juridique. Les organisations humanitaires restent soumises à de **multi-  
ples juridictions et lois**, telles que :

- Les normes communautaires de la région ;
- Les lois nationales de l'État de l'opération ;
- Les lois nationales de l'État où l'organisation est constituée (dans le cas des ONG) ;
- Les lois nationales des États donateurs ;
- Les lois nationales des États de transit, ainsi que celles relatives à l'acquisition de biens et de services et au recrutement ;
- Les lois nationales des États accueillant les institutions financières servant les organisations ;
- Les lois et règlements internationaux tels que la Charte des Nations Unies, le DIH, les droits de l'homme, la législation antiterroriste, etc.



Ces juridictions à plusieurs niveaux régissent les négociations sur le terrain, comme nous avons pu l'observer ces dernières années en matière de législation antiterroriste. De nombreux facteurs juridiques peuvent entrer en jeu ; bien qu'il ne s'agisse pas d'une analyse exhaustive, voici quelques limites que les mandants et les négociateurs doivent prendre en compte lorsqu'ils envisagent des options.

### Normes communautaires

Les normes communautaires sont des limites juridiques devant être respectées par les individus et les acteurs sociaux agissant dans une communauté donnée. Ces normes sont coutumières ; car leur caractère normatif découle de la croyance commune au sein de la communauté selon laquelle un comportement attendu est obligatoire. Les normes coutumières peuvent se présenter sous forme écrite, mais elles font habituellement partie d'une tradition orale détaillant les habitudes locales, les restrictions religieuses ou autres normes sociales ayant force de loi dans la communauté accueillant l'opération. Bien que leur forme reste assez vague et difficile à pré-

voir pour les personnes extérieures, les normes communautaires sont considérées par les négociateurs sur le terrain comme une importante source d'instructions et d'interdictions. Elles reconnaissent que la présence et l'action d'une organisation humanitaire dans une communauté donnée peuvent être particulièrement dérangeantes, remettant en question son ordre social et politique traditionnel et allant à l'encontre d'un certain nombre de normes communautaires. Par rapport aux lois nationales et autres sources de lois positives, les normes communautaires sont souvent appliquées par la communauté elle-même, sans procédure officielle. Une telle rapidité peut avoir des répercussions directes ou indirectes sur l'opération et le personnel humanitaires soumis aux normes communautaires. Par conséquent, il est conseillé aux négociateurs humanitaires de s'assurer que les opérations proposées entrent autant que possible dans le cadre des normes communautaires.

La prise en compte des normes communautaires, de manière préventive et proactive, peut

## EXEMPLE

### Normes communautaires limitant la fourniture de l'aide alimentaire

Food Without Borders (FWB) a reçu un lot de rations alimentaires individuelles (Meals Ready-to-Eat [MRE]) en provenance d'un contingent militaire multinational basé en Europe, à distribuer aux réfugiés d'un camp du Pays A. La population de réfugiés dans le camp est issue d'une minorité religieuse originaire du Pays B. FWB constate que les rations alimentaires individuelles en provenance d'Europe contiennent du porc. Bien qu'aucune restriction légale dans le Pays A n'interdise l'importation et la consommation de porc, celles-ci sont interdites au sein de la communauté des réfugiés en vertu des normes de la communauté locale. Cette norme coutumière constitue une limite pour le négociateur de FWB dans la négociation avec les représentant-e-s des réfugiés, car FWB n'est pas autorisée à passer outre les normes communautaires.

s'avérer essentielle pour établir la confiance et renforcer l'acceptation, ainsi que pour créer une relation positive pouvant favoriser les futures négociations. Par exemple :

#### Normes juridiques nationales et internationales

Les normes juridiques sont des règles régissant le comportement des acteurs individuels et sociaux sous la juridiction de l'autorité légale qui a adopté ces règles. Il peut s'agir de lois locales (par ex. des règles relatives à l'acheminement des convois dans une municipalité), de lois nationales (par

ex. des règles relatives aux normes alimentaires, aux restrictions de sécurité, à la fiscalité, etc.) et de lois internationales reconnues par l'autorité nationale, régissant le comportement des acteurs nationaux et internationaux dans le pays. Certaines normes juridiques peuvent également être issues de normes coutumières ou d'un ordre religieux (par ex. la charia) et être codifiées ou intégrées d'une autre manière dans le système juridique national. Les normes locales, nationales et internationales s'appliquent à tous les acteurs humanitaires opérant dans une juridiction du pays.



Une organisation humanitaire peut bénéficier d'exceptions en vertu de certaines de ces règles, ou peut obtenir une immunité de juridiction. En cas d'immunité de juridiction, celle-ci est précisée dans les lois nationales et dans un document juridiquement contraignant (par ex. un accord de siège

ou dans des traités internationaux (par ex. la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies). La loi internationale ne peut s'appliquer directement à une juridiction si le gouvernement national n'est pas partie au traité ou n'a pas accepté de respecter ses dispositions. Par exemple :

## EXEMPLE

### Food Without Borders s'appuie sur la loi internationale pour obtenir l'accès aux populations de réfugiés accueillies par le Pays A

Food Without Borders (FWB) est chargée par le HCR de fournir une aide alimentaire aux réfugiés du Pays A. FWB affirme qu'elle a le droit d'accéder au camp de réfugiés en vertu de l'obligation de l'État de fournir une aide alimentaire aux réfugiés selon la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés, ainsi que les Conventions de Genève qui prévoient un droit d'accès aux civils dans le besoin en vertu de l'étude du CICR sur le droit coutumier. Elle affirme en outre que les principes humanitaires acceptés au niveau mondial exigent du gouvernement du Pays A qu'il n'interfère pas dans la fourniture d'une assistance impartiale et neutre. FWB insiste également pour que l'action humanitaire soit exemptée de toute imposition par les autorités locales sur l'importation de rations alimentaires. Elle déclare que ces taxes contreviennent à la fois à l'immunité fiscale de l'agence des Nations Unies ayant conclu un contrat avec FWB et à l'immunité diplomatique du donateur qui a financé le projet.

Malheureusement, la contrepartie, également professionnelle du droit, nie toutes les affirmations, arguant que :

1. Le Pays A n'a pas ratifié la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés. Il n'est donc pas tenu de respecter ce traité. Le HCR peut toujours se référer à son rôle et à son mandat décrits dans la Convention, mais cela ne suppose aucune obligation légale du gouvernement du Pays A. Cette référence ne s'applique pas à FWB en tant qu'entité contractuelle.
2. Bien que le DIH s'applique à une situation de conflit dans le Pays A, il n'accorde pas le droit d'accès à FWB. L'étude du CICR ne représente pas un document juridiquement contraignant. Elle ne fournit que l'avis d'expert du CICR sur ce qu'il considère comme relevant du droit coutumier dans le DIH.

3. Les principes humanitaires, tels que définis dans la Résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies 46/182, exigent l'accord, sinon la demande active, de l'État hôte pour qu'une opération humanitaire puisse se dérouler sur son territoire conformément à ses obligations en vertu du DIH. FWB ne peut pas prétendre avoir un droit d'accès en vertu des principes humanitaires.
4. Enfin, si la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies et la Convention de Vienne sur les relations diplomatiques sont en vigueur dans le Pays A, elles ne s'appliquent respectivement qu'au HCR et au gouvernement donateur, et non à FWB. Par conséquent, les réglementations fiscales locales peuvent s'appliquer à l'assistance de FWB.

Outre ces points, la contrepartie affirme que la législation anti-terroriste interdit toute forme de soutien matériel aux organisations terroristes répertoriées dans le Pays A selon la législation nationale et conformément aux règles et décisions internationales. Par conséquent, FWB doit empêcher que l'aide alimentaire ne soit livrée aux membres du groupe armé Alpha figurant sur la liste et se cachant parmi les réfugiés. Le non-respect des règles antiterroristes du Pays A peut engager la responsabilité légale de FWB en raison du soutien matériel apporté à un groupe terroriste, ainsi que la responsabilité pénale de son personnel.

À la table des négociations, les normes juridiques sont souvent utilisées pour encadrer les options sur ce qui est considéré comme légal ou illégal par le gouvernement de la contrepartie. Il faut savoir que ces normes juridiques ont été élaborées par les gouvernements. Elles favorisent davantage la liberté du gouvernement et rarement les organisations

humanitaires. Cependant, les négociateurs humanitaires peuvent également avoir recours à de telles restrictions légales pour encadrer leurs propres limites lorsque la discussion porte sur des actes illégaux ou criminels au regard du droit national du pays de l'opération, des lois du pays du donateur ou des lois du pays d'origine de l'organisation. Par exemple :

## EXEMPLE

### Le Gouverneur du District A cherche à obtenir des avantages financiers de la part de FWB pour autoriser l'accès aux réfugiés

Dans le même cas mentionné ci-dessus, un ami proche du Gouverneur informe les représentant-e-s de FWB que :

1. Pour accélérer la délivrance des permis de transport requis par le bureau du Gouverneur, une taxe exceptionnelle informelle (c.-à-d. non étayée) de « sécurité » d'un montant de 500 dollars US par camion est exigée pour autoriser le convoi à entrer dans le camp. Cette taxe peut être réglée en espèces à l'ami du Gouverneur.
2. L'unique société de transport autorisée dans le camp est détenue par la femme du Gouverneur.
3. Les policiers dans le camp doivent être engagés par FWB contre une rémunération élevée pour faciliter l'accès au camp.
4. Un agent de sécurité local du Gouverneur exige les noms et adresses du personnel local féminin de FWB travaillant dans le pays. Des informations circulent selon lesquelles des membres des forces de sécurité harcèlent régulièrement le personnel local féminin des ONG internationales en échange de l'autorisation de travailler pour ces organisations.

Les représentant-e-s de FWB qui ont été informé-e-s des obligations légales de FWB dans le Pays A contestent ces restrictions, affirmant que :

- a) Le paiement d'une taxe de sécurité par camion ne se fonde sur aucune base légale. FWB craint que ce paiement ne soit perçu comme une violation de la législation anticorruption dans le Pays A. FWB est régie par les lois du Pays A.
- b) Le contrat avec le donateur étranger soumet FWB aux lois du gouvernement du donateur. Ces lois exigent une procédure d'appel d'offres dûment documentée et vérifiée pour engager

une société de transport. FWB n'est pas en mesure d'accepter le monopole de la société de transport accédant au camp.

- c) Le rôle des policiers, en vertu de la loi du Pays A, est de maintenir l'ordre public. La fourniture d'une aide alimentaire fait partie des services publics du Pays A. Aucune loi n'exige la rémunération des policiers pour assurer une fonction publique.
- d) Bien que FWB soit régie par les lois de sécurité du Pays A, elle devra consulter ses avocats concernant ses obligations de confidentialité dans le Pays A en vertu des lois étrangères, avant de fournir les noms et adresses de tout son personnel.

Comme l'illustre le cas ci-dessus, les restrictions juridiques d'un processus de négociation peuvent être assez strictes. Nombre de ces lois peuvent également être utilisées par les parties concernées pour obtenir des avantages indus. Il est par conséquent primordial pour les négociateurs de :

- a) **Connaître les restrictions juridiques en place** dans le contexte. Déterminer quelles restrictions sont réellement appliquées par le gouvernement (c.-à-d. lesquelles représentent des limites actives et lesquelles sont davantage rhétoriques) ;
- b) **Identifier quelles normes juridiques sont potentiellement utilisées** pour obtenir des avantages (par ex. taxes

pour l'obtention d'un permis) et obtenir une suppression de ces restrictions à un niveau supérieur ;

- c) **Éviter d'avancer des arguments juridiques dans une négociation**, sauf si i) les lois sont en place dans le pays ; ii) ces lois sont reconnues par la contrepartie ; et iii) ces lois offrent un avantage incontestable à l'organisation humanitaire ;
- d) **Obtenir les conseils juridiques nécessaires** pour étayer ces arguments, car le but de la négociation est d'obtenir l'accord de la contrepartie pour opérer et non de la forcer à respecter des règles favorisant les opérateurs humanitaires.



Par rapport aux autres limites, les organisations n'ont que peu de contrôle sur le cadre juridique régissant leurs opérations dans le pays. Nombre de ces règles peuvent imposer des restrictions entrant en conflit avec certaines de leurs valeurs et politiques et empêcheraient les négociateurs de parvenir à un accord à la fois acceptable pour l'organisation et respectant les lois de la juridiction. L'organisation doit éviter d'agir dans cet environnement sauf si elle est prête à modifier ses limites ou si le gouvernement accepte de ne pas la soumettre à la règle. Le fait qu'une autre organisation est prête à se conformer aux demandes au détriment de la légitimité et de la légalité de l'arrangement n'est pas un motif pour enfreindre ses propres règles.

## 2. Limites institutionnelles

Les normes institutionnelles constituent un ensemble important de limites de la négociation humanitaire. L'objectif des normes institutionnelles est de conserver une approche cohérente de la mission humanitaire de l'organisation et de préserver la réputation de l'organisation au sein des milieux professionnels et des donateurs. Il existe deux catégories de limites institutionnelles :

- a) **Les principes humanitaires ;**
- b) **D'autres limites institutionnelles.**

Chacun de ces principes et normes institutionnels comporte des limites spécifiques dans le cadre du mandat du négociateur ou tel

qu'élaborées au cours du dialogue avec le mandant. Il convient de noter que, si les limites juridiques ne peuvent pas être modifiées, les normes institutionnelles sont contrôlées par l'organisation. Dans certaines situations, le mandant peut choisir de déléguer cette marge de manœuvre à l'équipe de négociation pour adapter les politiques à la situation en fonction du coût/bénéfice de la politique.

### a) Principes humanitaires en tant que limites institutionnelles

Les principes humanitaires représentent une importante source de limites institutionnelles, bien que leurs interprétations puissent varier d'une organisation à l'autre. Ces principes incluent :

#### *Humanité*

L'objet de la négociation porte sur la fourniture *de biens et de services essentiels pour préserver la vie et la dignité des personnes ou des populations touchées*. Tous les objets de la négociation entrant dans cette définition sont par conséquent autorisés. D'autres objets (par ex. la plantation d'arbres ou le revêtement routier) peuvent ne pas

relever de la négociation humanitaire, en fonction du contexte. Plus l'objet de la négociation s'éloigne du principe d'humanité, plus il est susceptible d'être conditionné par la limite institutionnelle, selon l'interprétation du principe d'humanité par l'organisation. Certaines organisations peuvent avoir une vision étroite de leur mission humanitaire, limitant les objets de la négociation à la fourniture d'une assistance ; d'autres peuvent prévoir un ensemble d'objectifs visant à améliorer les conditions de vie et à promouvoir les droits (par ex. programmes éducatifs, activités rémunératrices, sauvegarde de l'environnement, etc.), comme faisant intrinsèquement partie de leur vision humanitaire. En raison de la nature changeante de cette vision, les négociateurs de différentes organisations peuvent avoir des limites distinctes concernant le champ de la négociation – certains se réjouissent d'un large éventail d'options, d'autres sont réticents à s'engager au-delà des activités d'assistance.

#### *Neutralité*

Les organisations humanitaires s'entendent généralement sur

le fait que leurs programmes en zones de conflit doivent conserver une position neutre aux yeux des parties au conflit, impliquant qu'elles ne doivent pas être considérées comme prenant parti sur les questions *au cœur du conflit*. Cette exigence institutionnelle ne suppose pas que les négociateurs ne doivent jamais prendre parti sur une question dominant *le conflit*. Le négociateur doit en effet se mettre du côté des groupes vulnérables ciblés par une partie au conflit, tels que les victimes de déplacement forcé ou les enfants recrutés par un groupe armé, car la mission de l'organisation

humanitaire est de tenir compte des intérêts des civils touchés par un conflit armé. Cette neutralité est difficile à conserver dans des situations où l'un des principaux objectifs d'une partie au conflit est de s'en prendre à la vie et à la dignité d'un groupe de population (par ex. politiques discriminatoires visant la population occupée, nettoyage ethnique, actes de génocide, etc.) Dans une telle situation, le négociateur humanitaire, s'efforçant de négocier en faveur des victimes de ces politiques, peut donc sembler manquer de neutralité face à ces circonstances spécifiques.

### *Impartialité*

Le principe d'impartialité est l'un des aspects les plus précieux des programmes humanitaires. Il suppose que l'aide essentielle doit être fournie à ceux qui en ont le plus besoin sans aucune forme de discrimination. C'est également l'un des principes les plus largement sujets à interprétation, compte tenu des implications qu'il peut avoir sur le terrain, où l'accès est souvent restreint par les parties pour empêcher la distribution de l'aide à un groupe spécifique (par ex. à certaines personnes dans les zones assiégées). Les organisations

humanitaires ont des difficultés à maintenir une approche impartiale, car des considérations logistiques, opérationnelles et politiques peuvent affecter la distribution de l'aide aux populations dans le besoin. Des considérations tactiques peuvent également interférer dans la définition des priorités de distribution. Exemples de questions récurrentes :

- L'organisation humanitaire doit-elle fournir une assistance uniquement aux personnes auxquelles elle a accès, au détriment des personnes les plus vulnérables auxquelles l'accès est interdit ?



- L'organisation doit-elle s'abstenir d'aider les premières jusqu'à ce qu'elle puisse garantir l'accès aux secondes (par ex. celles se trouvant dans une zone assiégée proche)?
- Existe-t-il des formes de discrimination (âge, sexe, origine ethnique, religion, statut de sécurité [par ex. pour les familles de combattants étrangers]) dans la fourniture de l'aide étant plus acceptables ou inacceptables que d'autres en période d'urgence ou dans des environnements politiques tendus, ou la seule discrimination autorisée est-elle fondée sur les personnes les moins nécessiteuses? Où doivent se situer les limites?

Le rôle du mandant est de fixer les conditions de l'impartialité selon le point de vue de la hiérarchie de l'organisation, étant conscient que des pressions importantes seront exercées sur les négociateurs sur le terrain. Le mandant doit continuer à examiner et à discuter des conditions des accords imposant des restrictions sur l'accès et la fourniture d'une aide aux groupes les plus vulnérables, car les orga-

nisations humanitaires peuvent être aisément instrumentalisées par leurs contreparties et être victimes des politiques discriminatoires qu'elles ont été chargées de contrebalancer.

### *Indépendance*

Le principe d'indépendance est l'un des aspects des programmes humanitaires les plus en proie au débat. Il implique la capacité des organisations à établir des politiques et à prendre des décisions selon leurs propres évaluations, valeurs et normes, sans subir d'influences extérieures indues, en particulier de la part d'acteurs politiques extérieurs. Si les politiques des organisations sont élaborées de manière organique dans l'environnement social de chaque entité, le principe d'indépendance suppose que la politique interne et les décisions de gestion sont prises dans le cadre de processus transparents et servent principalement la mission de l'organisation.

Les négociateurs humanitaires doivent cependant rester sceptiques quant à leur propre revendication d'indépendance, surtout aux yeux

de leurs contreparties. Les organisations humanitaires existent et sont autorisées à opérer grâce à une myriade de dépendances diverses au sein de leurs environnements sociaux, professionnels et politiques respectifs. Les négociateurs peuvent toujours faire valoir que leur organisation fait de son mieux pour maintenir l'intégrité de ses activités et limiter l'influence des acteurs extérieurs. Ils ne doivent pas avoir l'air d'ignorer les dépendances réelles de leur organisation. Même les principes de base de l'action humanitaire doivent être perçus comme le fruit de la culture sociale et politique de l'Europe du

milieu des années 1960 au temps de la guerre froide, reprenant un certain nombre de présupposés politiques concernant, entre autres:

- La prédominance des normes internationales sur les règles ou coutumes locales;
- Le rôle des acteurs humanitaires étrangers comme porteurs de ces normes et décrets;
- La reconnaissance du rôle central des gouvernements dans la réponse aux besoins humanitaires;
- Le respect de la souveraineté nationale inscrite dans le droit international positif;



- La suspicion entourant le rôle des communautés et des individus dans la conception de la réponse humanitaire;
- Une perspective étroite sur la géopolitique des relations internationales, y compris une aversion à la contribution des organismes dits à but lucratif.

Ces hypothèses ne relèvent pas naturellement de la mission des organisations d'aide humanitaire, mais sont intégrées dans la culture de nombreux acteurs humanitaires traditionnels, sans vraiment développer d'esprit critique face aux intérêts servis par ces hypothèses. Plutôt que d'entamer un débat controversé, de nombreux professionnels associent l'indépendance des organisations à une interprétation étroite axée sur la dépendance financière de leur organisation, plutôt que sur les origines de leur culture politique à l'égard d'un certain nombre de valeurs, normes et visions politiques présumées. D'autres visions superficielles de l'indépendance comprennent la composition de la gouvernance ou la composition culturelle, religieuse et ethnique



du personnel, toutes potentiellement considérées comme preuves d'une influence indue.

En ce qui concerne l'indépendance des négociateurs humanitaires, la diversité de l'équipe

**La démonstration de l'indépendance des négociateurs humanitaires porte avant tout sur leur identité nationale, qu'ils soient ressortissants du pays ou étrangers, et, le cas échéant, de quel(s) pays.**

de négociation peut être un atout essentiel pour garantir la reconnaissance de la notion d'indépendance par l'interlocuteur. Dans tous les cas, l'indépendance de l'organisation doit être évaluée du point de vue de la contrepartie.

### **b) D'autres politiques institutionnelles comme limites**

L'organisation peut avoir adopté un ensemble de politiques à l'égard des diverses mises en œuvre de ses opérations. Ces politiques sont des limites individuelles encadrant les options pour l'équipe de négociation et appuyant l'élaboration des scénarios. Elles peuvent inclure, entre autres :

- Les politiques liées au principe «ne pas nuire» nécessitant une diligence raisonnable pour prévenir les préjudices causés à la population bénéficiaire, comme conséquence directe ou indirecte d'un programme humanitaire;
- L'obligation de diligence concernant le bien-être du personnel;
- Les procédures et protocoles professionnels (par ex. les obligations d'engager uniquement des médecins habilités);

- Les protocoles financiers et les mécanismes de responsabilité (par ex. les obligations de consigner toutes les dépenses);
- Les protocoles et mesures de sécurité (par ex. l'emploi de gardes pour les installations et les résidences);
- Les règles relatives à l'interdiction du harcèlement ou d'abus sexuels.

Si certaines de ces limites institutionnelles (par ex. les obligations de ne pas nuire ou de responsabilité financière) sont communes à la plupart des organisations opérant dans le même environnement, d'autres sont souvent spécifiques à chaque organisation et à chaque contexte. Les limites institutionnelles liées aux comportements professionnels tendent à évoluer dans le temps, en fonction des attentes du donateur, du gouvernement hôte, des bénéficiaires et du public.

Pour aider à contextualiser les limites institutionnelles, on peut s'appuyer sur l'exemple suivant :

## EXEMPLE

### Le Gouverneur du Pays A souhaite garantir le rôle et le contrôle de son gouvernement dans la distribution de l'aide aux réfugiés

Dans le même exemple mentionné plus haut, le chef du bureau du Gouverneur donne les informations suivantes aux représentant-e-s de FWB :

1. Le Gouvernement insiste sur la sélection du groupe de population le plus dans le besoin dans le camp, selon les informations dont le gouvernement dispose.
2. Les journaliers qui participeront à la fourniture de l'aide devront être rémunérés en espèces via le bureau du Gouverneur. Le bureau se chargera d'obtenir des reçus des journaliers concernant le paiement, mais cela peut prendre plusieurs semaines avant qu'ils ne soient remis à FWB.
3. Les gardes de sécurité seront équipés de bâtons et les utiliseront pour veiller à ce que les personnes restent en rang lorsque le personnel de FWB les compte.
4. Au début de la distribution des rations alimentaires par FWB, le Gouverneur entend prononcer un discours face aux chefs du camp pour féliciter les efforts de son gouvernement envers le bien-être des réfugiés.
5. Finalement, le Gouverneur organisera une fête privée dans sa résidence, durant laquelle des « filles » du camp divertiront les invités.

Les représentant-e-s de FWB qui ont été informé-e-s des politiques institutionnelles de l'organisation doivent répondre à ces demandes. Cependant, compte tenu du caractère urgent de l'assistance, l'équipe de négociation examine ses options, en concertation avec le mandant, pour s'assurer que l'assistance sera livrée au camp à temps.

- a) Ils ne permettront pas la sélection des bénéficiaires de l'aide par le Gouverneur, à moins que FWB ne puisse également sélectionner ses propres bénéficiaires.

- b) Les journaliers devront être rémunérés en espèces directement par FWB, en présence d'un membre du personnel du bureau du Gouverneur.
- c) Étant donné que les gardes du camp sont toujours équipés de bâtons, FWB devra certainement fermer les yeux sur l'utilisation d'une telle méthode de maintien de l'ordre lors de la fourniture de l'aide. Elle étudiera des moyens de limiter les troubles de l'ordre lorsqu'elle fait le décompte de la population. FWB cherchera activement d'autres méthodes de contrôle des foules.
- d) Elle peut décider de permettre au Gouverneur de faire un discours, mais prendra des mesures pour dissocier la fourniture de l'aide du gouvernement étant donné que la plupart des personnes résidant dans le camp sont issues de familles de rebelles.
- e) Le personnel de FWB ne participera en aucun cas à une fête privée où les femmes et les filles du camp seront victimes de harcèlement sexuel ou de prostitution.

### 3. Limites professionnelles

Il peut exister d'autres restrictions professionnelles pouvant ne pas faire partie des politiques institutionnelles de l'organisation, mais qui représentent d'importantes limites pour conserver le statut professionnel du négociateur et de l'organisation. Ces restrictions concernent souvent le statut professionnel de l'organisation et la conduite de son personnel au sein de leur communauté professionnelle respective (par ex. les médecins, les ingénieurs, les comptables, les nutritionnistes,

le personnel de sécurité, etc.) Les normes professionnelles visent à démontrer la rigueur du personnel professionnel et de la prestation de services. Elles peuvent inclure :

- Les méthodes attendues d'évaluation des besoins et de la fourniture de l'aide ;
- Les méthodes attendues pour prendre en charge les bénéficiaires ;
- D'autres comportements professionnels attendus (par ex. tenue vestimentaire, attitude, etc.).

Il peut arriver que la contrepartie entraîne les négociations humanitaires dans des situations paradoxales en termes de comportement professionnel, afin d'affaiblir leur statut à la table des négociations. Par exemple (sans pour autant s'y limiter) :

- Imposer des comportements émotionnels perturbateurs à l'équipe de négociation lors de la réunion (colère, cris, soutien émotionnel, etc.) ;
- Inciter à une consommation excessive d'alcool avant ou pendant la négociation ;
- Exiger de se réunir au milieu de la nuit sans raison particulière ;
- Exiger l'utilisation d'outils ou de méthodes inadéquats (par ex. mener une évaluation en utilisant des listes rédigées dans la langue locale sans traduction) ;
- Interdire tout contact avec la population du camp.

Le statut professionnel d'une organisation peut interdire certaines de ces restrictions même sans politiques institutionnelles spécifiques. Ces attentes sont inhérentes au caractère professionnel du personnel engagé par l'orga-

nisation et peuvent également être spécifiques au contexte. Il peut arriver que les règles locales de bienséance ou de politesse contreviennent au statut professionnel de l'organisation dans un autre contexte (par ex. mâcher du khat, manger de la main droite, etc.) Les règles et coutumes locales régissent le comportement des parties à la table des négociations, tant qu'elles n'entravent pas la capacité et la dignité des négociateurs.

Une partie envisageant de compromettre une négociation communiquera probablement son intention dès le début par des gestes d'irrespect professionnel devant être perçus dans leur contexte (par ex. annulation inexplicite d'une réunion, longue attente avant une réunion, armes dans la salle de ré-

**Un négociateur doit rester conscient qu'un manque de respect soudain de la part de la contrepartie envers le statut professionnel de l'équipe de négociation peut signifier que la situation se dégrade considérablement.**



union, silence inexplicite pendant la réunion, absence de contact visuel, refus de serrer la main, ton agressif, mélange des personnes à la table, etc.). Cela peut être le signe d'un conflit imminent dans le processus de négociation ou d'une menace croissante envers l'équipe de négociation. Les mêmes attentes s'appliquent au comportement du négociateur humanitaire, qui peut être aisément mal interprété. Le statut professionnel, la tenue vestimentaire et le comportement approprié dans le contexte sont essentiels pour que le processus de négociation reste en permanence sur la bonne voie, malgré la prévalence de questions délicates, de tensions ou d'interlocuteurs instables.

#### 4. Limites morales ou éthiques

Une dernière source de limites pourrait découler des dimensions morales ou éthiques personnelles sans nécessairement relever d'une politique institutionnelle ou d'un statut professionnel. Ces restrictions sont axées sur le statut moral et revêtent une dimension personnelle. Elles sont donc difficiles à gérer ou suscitent un manque d'objectivité, car elles sont liées à des comportements personnels ainsi qu'à des croyances religieuses ou morales. Un malaise grandissant peut être le signe que l'on se rapproche trop de certaines de ces limites. Elles peuvent porter sur :

- Une négociatrice à qui l'on peut demander de rejoindre la contrepartie masculine pour une discussion informelle dans sa résidence privée ;
- Un négociateur à qui l'on peut demander de participer à une cérémonie religieuse ou d'exprimer une croyance différente de la sienne ;
- Un négociateur à qui l'on peut demander de participer à un événement culturel allant à l'encontre de ses croyances (par ex. manger de la viande pour un végétarien) lors du processus de négociation.

Il existe de nombreuses situations pouvant être d'importantes sources de malaise, intentionnelles ou non de la contrepartie ou de l'organisation humanitaire.

Les processus de négociation visent souvent à trouver les bons compromis et peuvent donner l'impression que les négociateurs humanitaires sont prêts à se rendre complices des méthodes et objectifs illégaux ou immoraux de la contrepartie. Par exemple :

Une telle situation pourrait constituer une préoccupation majeure pour le négociateur humanitaire,

car elle peut enfreindre un certain nombre de limites, dont des limites éthiques. Sans porter de jugements prématurés, le négociateur est tenu de discuter de cette question éthique avec son équipe et le mandant. Ce dernier doit être le décisionnaire quant au coût/bénéfice d'une dénonciation des abus aux autorités carcérales nationales concernant le fait de laisser les enfants parmi les adultes, en tenant compte du risque de perdre l'accès au lieu. Il est primordial de connaître le contexte et les circonstances pour déterminer les différentes façons d'aborder la protection des enfants. Il s'agit

avant tout de savoir si les enfants seront davantage protégés dans un autre lieu, compte tenu des autres menaces auxquelles ils peuvent être confrontés.

Bien que chacun soit face à des obligations morales, les négociateurs sur le terrain doivent être conscients que la moralité et l'éthique sont en substance des normes culturelles et peuvent exiger un certain niveau de diplomatie dans la recherche d'une solution adaptée aux différences. Pourtant, le statut moral des négociateurs est aussi important que le statut professionnel ou institutionnel de l'organisation. Les négociateurs sur le terrain doivent par conséquent éviter toute ambiguïté quant à leur caractère moral et leur réputation, ainsi que leurs propres obligations morales face aux coutumes locales.

### **Flexibilité face aux limites et aux politiques institutionnelles**

Les limites font partie du mandat du négociateur. Elles ne peuvent pas être modifiées ou révisées sans l'accord du mandant. Selon les circonstances, il peut arriver que les

### **EXEMPLE**

#### **Détention d'enfants parmi les adultes**

L'International Monitoring Network (IMN), ONG internationale mandatée pour surveiller le traitement des détenus, visite une prison locale au sein d'une zone de conflit. Lors d'une de ces visites, les observateurs de l'IMN constatent qu'un certain nombre d'enfants sont détenus avec des adultes, ce qui constitue une violation flagrante des normes nationales et internationales de protection des enfants. Plusieurs enfants montrent des signes d'abus. En raison de l'absence d'autres lieux de détention et de ressources, tous les intervenants de la prison demandent aux observateurs de l'IMN d'ignorer la situation particulière des enfants, car ils pourraient perdre l'accès au lieu et mettre ces enfants encore plus en danger.



limites ne soient pas aussi incontestables qu'elles n'y paraissent. Par exemple :

- Si payer pour libérer des otages est une limite incontestable pour de nombreuses organisations, permettre l'évacuation en toute sécurité des preneurs d'otages, ou leur accorder d'autres avantages est parfois considéré comme un compromis acceptable dans des circonstances spécifiques ;
- Bien que le détournement de l'aide par des groupes armés constitue une limite incontestable pour beaucoup d'organisations, la distribution de nourriture aux familles des membres de la milice peut être autorisée dans des circonstances spécifiques ;
- Bien que l'escorte militaire des convois humanitaires est une limite incontestable pour beaucoup d'organisations, des besoins extrêmes ou l'insécurité constante liée à la présence de groupes criminels peuvent imposer le recours limité à des escortes armées dans des cas spécifiques.

En d'autres termes, si les limites sont des restrictions incontestables du mandat du négociateur, elles peuvent être adaptées selon les circonstances exceptionnelles de la situation, en fonction d'une analyse du coût/bénéfice de ces politiques. Dans certaines situations, les limites doivent être adaptées par le mandant afin de garantir la nature humanitaire de la mission et des objectifs de l'organisation. Ces décisions ont d'importantes répercussions sur le *modus operandi* et la réputation de l'organisation, ainsi que sur la définition des attentes pour de futures négociations et opérations. Elles doivent être prises à un niveau de hiérarchie approprié. Dans tous les cas, le négociateur n'est pas, en principe, autorisé à prendre des décisions sur la définition des limites, car celles-ci affectent le cœur de son mandat sur lequel il n'a pas de contrôle.

### Mise en pratique de l'outil

Cette partie présente un ensemble d'étapes pratiques pour analyser les politiques institutionnelles applicables et permettre d'identifier les limites dans le cadre de l'élaboration de scénarios pour le processus de négociation.

Elle reprend également le cas décrit dans les modules précédents sur la détention du personnel pour illustrer les étapes à suivre dans ce processus. Le cas présenté ici sert de référence.

#### EXEMPLE

##### ÉQUIPE DE CHIRURGIENS DE HEALTH FOR ALL SÉQUESTRÉE DANS LE CADRE D'UN CONFLIT DE TRAVAIL

Neuf collaborateurs de Health for All (HfA), ONG internationale de santé, ne sont pas autorisés à quitter leur résidence dans le District A depuis près d'une semaine. Ils sont retenus par des membres d'une tribu à cause d'un désaccord entre HfA et les gardes de l'hôpital local de HfA. Le conflit fait suite aux projets de HfA de fermer l'hôpital en raison de la baisse des besoins de la région en opérations de chirurgie de guerre. Les gardes, qui font partie d'une importante tribu de la région, soutiennent que l'hôpital devrait rester ouvert et que leur rémunération doit leur être versée au motif que les besoins en médecine d'urgence de la région restent considérables. Soutenus par les représentants des tribus, ils affirment par ailleurs que cela fait plusieurs années qu'ils risquent leur vie pour garantir l'accès des patients et du personnel à l'hôpital, dans une situation de conflit particulièrement violente.

Certains des gardes sont même morts dans l'exercice de leurs fonctions et d'autres sont restés lourdement handicapés. Les familles des gardes blessés ou tués pendant le conflit réclament en outre une indemnisation financière à long terme à titre de compensation de la perte de revenu avant le retrait de HfA du District A.

Pour l'heure, l'hôpital n'est guère opérationnel et certaines urgences ne peuvent être prises en charge. Les chefs des tribus acceptent de rencontrer les représentants de HfA pour trouver une solution. Le gouvernement s'abstient d'intervenir dans ce qu'il considère comme un conflit privé. L'armée et la police n'ont qu'une présence et un contrôle limités sur la situation dans le District A et n'interviendront pas sans le soutien des chefs des tribus.

ÉTAPE

1

### Identifier les limites actuelles par sources de politiques institutionnelles et en déduire les limites appropriées pour le négociateur.

De nombreuses limites juridiques, institutionnelles, professionnelles et éthiques sont en jeu dans ce contexte. Chaque limite représente une politique de l'organisation humanitaire, Health for All.



## LIMITES JURIDIQUES

SOURCES DE LIMITES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIMITES DU MANDAT
<b>Droit coutumier</b>	HfA opère dans des environnements complexes du point de vue culturel et social. Elle doit veiller à se conformer aux règles sociales tant que ces règles coutumières n'entrent pas en contradiction avec d'autres obligations juridiques ou normes institutionnelles. Elle peut également demander la protection de son personnel en vertu des règles locales.	En s'appuyant sur les normes coutumières garantissant la sécurité du personnel de HfA, les négociateurs de HfA rejettent tout compromis qui exposerait son personnel à des risques supplémentaires.
<b>Lois nationales</b>	Les autorités locales doivent assurer la protection du personnel des ONG opérant dans le District. Les ONG sont tenues de respecter les lois locales, notamment en termes d'emploi et de compensation pour les risques encourus.	En s'appuyant sur les lois existantes, HfA rejette tout compromis donnant une légitimité aux restrictions imposées sur la liberté de déplacement de son personnel.
<b>Droit international</b>	Le droit international protège le personnel de santé contre les attaques, abus et agressions. Le personnel de santé doit pouvoir et vouloir aider toutes les personnes nécessitant des soins médicaux, sans aucune discrimination.	En s'appuyant sur la protection internationale du personnel de santé, les négociateurs de HfA rejettent tout arrangement entravant la liberté de déplacement de son personnel et son retour au travail à l'hôpital.

## LIMITES INSTITUTIONNELLES

SOURCES DE LIMITES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIMITES DU MANDAT
<b>Principes humanitaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanité: Les besoins généraux en matière de soins médicaux ne relèvent pas de la mission de HfA (qui se concentre sur les soins chirurgicaux).</li> <li>• Impartialité: Les personnes qui en ont le plus besoin, les cas les plus urgents, devraient bénéficier de l'aide en premier.</li> <li>• Neutralité: HfA doit veiller à ce qu'elle ne soit pas perçue comme prenant parti dans la situation tendue au sein de la communauté.</li> <li>• Indépendance: HfA doit expliquer ses décisions de telle façon que les contreparties comprennent le raisonnement et les valeurs de HfA.</li> </ul>	<p>Les négociateurs de HfA ne peuvent pas s'engager à garder cet hôpital ouvert de façon permanente.</p> <p>HfA doit répondre aux besoins des patients actuels de l'hôpital et faire face aux nouveaux cas de soins d'urgence.</p> <p>HfA doit éviter de prendre le parti des familles des patients.</p> <p>Les négociateurs de HfA doivent être prêts à expliquer clairement la position de HfA.</p>
<b>Obligation de diligence</b>	HfA a une obligation de diligence envers la sûreté et la sécurité des membres de son personnel, indépendamment de leur statut ou de leur situation géographique.	HfA doit faire tout son possible pour entrer rapidement en contact avec son personnel et obtenir sa libération en toute sécurité. Le bien-être du personnel est une priorité de la négociation.

SOURCES DE LIMITES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIMITES DU MANDAT
<b>Ne pas nuire</b>	HfA s'engage à prendre des mesures pour éviter ou atténuer tout effet négatif de cette négociation, notamment le risque d'exposer le personnel, les patients et leurs familles au danger ou aux abus croissants envers leurs droits.	Les négociateurs de HfA doivent consulter régulièrement l'équipe de négociation ainsi que le mandant en cas de doute quant aux répercussions de la position adoptée sur le bien-être du personnel, des patients et des familles.
<b>Protocole de sécurité</b>	HfA s'engage à garantir les meilleurs protocoles et normes de sûreté et de sécurité de son personnel.	Les négociateurs de HfA doivent éviter de discuter des détails des conditions de sécurité avec les chefs des tribus, par exemple concernant le redéploiement de membres de la tribu, sans recommandations précises des experts en sécurité de HfA.

## LIMITES PROFESSIONNELLES

SOURCES DE LIMITES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIMITES DU MANDAT
<b>Normes de santé professionnelle</b>	HfA est une organisation professionnelle de santé. Ses activités se fondent sur des preuves solides et objectives en utilisant les derniers outils et méthodes scientifiques. Ses protocoles sont régulièrement examinés par des professionnels-le-s de santé d'autres organisations.	Les positions relatives à la planification des activités sanitaires actuelles et futures de HfA dans le District A doivent s'appuyer sur des données recueillies et analysées par HfA ou d'autres autorités sanitaires reconnues et approuvées par la direction de la santé interne de HfA, ainsi que par les responsables locaux du ministère de la Santé.

SOURCES DE LIMITES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIMITES DU MANDAT
<b>Normes de l'aide professionnelle</b>	HfA est une organisation d'aide professionnelle souhaitant maintenir les normes d'assistance reconnues concernant l'évaluation des besoins, la responsabilité des bénéficiaires et la participation de la population et des communautés à ses programmes.	Les négociateurs doivent rester sensibles aux opinions des chefs de communauté et des familles des patients, ainsi que des familles des gardes, à l'égard du processus de négociation. Ils doivent obtenir l'accès pour mener la consultation requise.
<b>Normes professionnelles de négociation</b>	Les négociateurs de HfA doivent avoir l'expérience nécessaire pour mener des négociations complexes et garantir la mise en application des protocoles nécessaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HfA refuse de négocier sous la pression. Les négociateurs de HfA doivent obtenir un accès immédiat pour pouvoir prendre contact avec le personnel de HfA détenu dans sa résidence et veiller à son bien-être.</li> <li>• Les négociateurs de HfA sont les uniques représentants de HfA dans le District lors de la négociation. Ils doivent pouvoir consulter régulièrement les membres du personnel de HfA, y compris ceux détenus dans leur résidence.</li> </ul>

## LIMITES MORALES ET ÉTHIQUES

SOURCES DE LIMITES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIMITES DU MANDAT
<b>Solidarité envers le personnel de HfA</b>	HfA doit manifester une attention personnelle et faire preuve de loyauté envers ses membres dans une situation difficile. Elle doit faire tout son possible pour protéger son personnel et assurer son retour en toute sécurité.	Comme première étape du processus de négociation, les négociateurs de HfA doivent rendre visite au personnel de l'organisation dans la résidence du personnel.
<b>Solidarité envers les patients et leurs familles</b>	HfA doit s'engager à garantir le bien-être des patients dont elle s'occupe et de leur famille. Elle doit s'assurer que les patients reçoivent les soins appropriés, y compris les soins postopératoires et de rééducation, de la part des tiers.	Les négociateurs de HfA doivent se rendre à l'hôpital dans le cadre de la deuxième étape de la visite du District et être en mesure de rencontrer les patients et leur famille.
<b>Solidarité avec les gardes handicapés et leur famille ainsi qu'avec les familles des gardes tués en service</b>	HfA s'engage à garantir le bien-être de son personnel blessé en service ainsi que celui des familles du personnel blessé ou tué en service. Elle doit prendre les dispositions nécessaires pour garantir une compensation équitable conformément aux lois et coutumes nationales.	Les négociateurs de HfA doivent pouvoir, dans la phase initiale de la négociation, rencontrer le personnel de l'hôpital, y compris les gardes, ainsi que les familles du personnel blessé ou tué.

## Définir les limites de la négociation avec les contreparties et intervenants principaux

À l'aide des tableaux cités précédemment, créez un nouveau tableau résumant et simplifiant les limites de chaque objectif majeur de la négociation et pour chaque contrepartie et intervenant. Ce nouveau tableau servira de cadre réglementaire, mais surtout de point de départ dans les échanges avec le négociateur, le mandant et l'équipe de négociation. Le tableau récapitulatif doit donc être revu régulièrement et validé à nouveau par le mandant.

Pour résumer les politiques applicables, les limites du mandat sont les suivantes :

### Élaboration et mise en application des limites

Les limites sont davantage des « outils » que des « règles » de la négociation humanitaire.

Contrairement aux objectifs stratégiques de la négociation qui méritent d'être écrits et formulés comme faisant partie de l'iceberg de l'organisation humanitaire, les limites sont davantage une source de discussion et de réflexion entre le négociateur, l'équipe de négociation et le mandant. Les limites doivent être intégrées au mandat d'origine par le mandant. Mais leur impact sur une négociation doit se concrétiser par des échanges réguliers et des retours d'informations entre ces acteurs. Leur dialogue permet au négociateur de rester dans le cadre des normes juridiques, professionnelles et éthiques de

## RÉCAPITULATIF DES LIMITES ENCADRANT LE MANDAT DES NÉGOCIATEURS DE HfA

### LES LIMITES DE HfA ENVERS LES CONTREPARTIES ET LES INTERVENANTS

QUESTIONS EN COURS DE NÉGOCIATION	CHEFS DE TRIBUS	GARDES ET FAMILLES	PATIENTS ET FAMILLES	PERSONNEL LOCAL DE HfA	PERSONNEL DÉTENU DE HfA
Sûreté et sécurité du personnel et des opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doit garantir la sécurité du personnel à tout moment.</li> <li>Doit redéployer les membres des tribus loin de la résidence.</li> </ul>	Doit garantir la sécurité et l'intégrité du personnel.	Doit obtenir l'accès à un hôpital opérationnel.	Doit pouvoir travailler sans subir de pressions des milices armées.	Doit pouvoir rencontrer les représentants de HfA pour préparer leur libération.
Fourniture de service de soins médicaux à la population	Tous les membres du personnel de HfA doivent pouvoir retourner au travail et remplir leurs fonctions en matière de soins.	Doit pouvoir veiller à ce que les gardes blessés aient accès aux soins nécessaires.	Doit pouvoir consulter les patients et les familles concernant l'état de santé et les soins.	Doit pouvoir reprendre le travail dans les meilleures conditions de sûreté et de sécurité possibles.	Doit être libéré pour assurer ses fonctions médicales.
Avenir de l'hôpital de HfA	HfA ne peut pas garantir qu'elle continuera à soutenir l'hôpital.	HfA ne peut pas garantir le maintien des emplois, mais réfléchira à un système de compensation approprié.	Doit pouvoir consulter les familles et les communautés concernant les projets pour l'hôpital.	HfA ne peut pas garantir le maintien des emplois, mais réfléchira à un système de compensation approprié.	Le personnel ne souhaitant pas assurer ses fonctions dans le District doit être autorisé à partir librement.

l'organisation. Les limites permettent en outre aux négociateurs de conserver un certain niveau de neutralité entre les contreparties et leur organisation. Le rôle des négociateurs est d'intervenir entre les deux icebergs et de parvenir à un compromis. Les limites déterminent une étendue acceptable des possibilités pour l'organisation, pas pour le négociateur *en tant que tel*. Par conséquent, le mandant doit tou-

jours avoir l'entière responsabilité de définir les limites et ne jamais confier ce rôle au négociateur. Si le négociateur humanitaire était considéré comme détenant l'autorité de contrôler ou de contourner les limites, les contreparties pourraient faire pression sur le négociateur. Il serait difficile, voire impossible, de maintenir un certain niveau dans la négociation, sans être responsable de son échec.

## CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE CET OUTIL

Ce module propose une réflexion sur les limites et leurs rôles dans l'orientation et la gestion du processus de négociation. Le mandant est responsable de la définition des limites et de leur examen régulier au travers d'un dialogue permanent avec le négociateur et l'équipe de négociation. Les limites découlent de nombreuses sources, des règles communautaires aux lois nationales, normes professionnelles et éthiques. Ces normes peuvent entrer en conflit. Il est crucial que le négociateur contacte son équipe pour analyser et discuter des tensions normatives, au cœur du processus de négociation humanitaire. Enfin, les limites sont des composantes essentielles de la négociation. Leur mise en application doit être aussi visible que les actions résultant de la négociation.





# Annexe



# Annexe

## LES COMPÉTENCES DES NÉGOCIATEURS HUMANITAIRES

Les membres de la communauté du CCHN ont identifié un ensemble d'aptitudes en termes de *connaissances*, de *comportements* et de *compétences* qui définit, selon leur point de vue, le profil des négociateurs humanitaires. Il est entendu que le choix des compétences représente une première réflexion sur les caractéristiques communes des membres de la communauté du CCHN et de leur profession. On s'attend à ce que cette analyse évolue au fil du temps avec l'augmentation des membres de la communauté et au gré de l'évolution des exigences du terrain. Par conséquent, ces éléments de connaissances, de comportements et de compétences sont mentionnés ici dans le cadre d'un ensemble d'objectifs communs vers lesquels aspirent les membres, afin de renforcer leur savoir-faire à l'aide d'activités personnelles, institutionnelles et communautaires. Les *connaissances* sont considérées comme des concepts et méthodes liés à la négociation

humanitaire, pouvant être acquis à travers l'expérience et différents moyens, tels que les ateliers de formation et la documentation. Les *attitudes* sont considérées comme des perspectives et des comportements personnels, généralement acquis grâce à l'introspection et à un esprit critique acquis avec l'expérience sur le terrain. Les *compétences* sont considérées comme des aptitudes techniques pour entreprendre des tâches liées à la négociation.

Le tableau suivant présente la *grille de compétences de la négociation humanitaire*, telle qu'élaborée lors d'une consultation professionnelle à Caux, en Suisse, en juin 2019. 22 praticiens sur le terrain expérimentés, tous et toutes membres de la communauté du CCHN, se sont réunis pour l'occasion. Des ateliers entre pairs couvrant différentes opérations sur le terrain ont permis d'analyser les résultats et d'en discuter. La *grille de compétences du CCHN* est organisée en trois niveaux :

## GRILLE DE COMPÉTENCES DE LA NÉGOCIATION HUMANITAIRE (2019)

NIVEAU / CARACTÉRISTIQUE DE DÉVELOPPEMENT	CONNAISSANCES	COMPORTEMENTS	COMPÉTENCES
<b>Principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension des principes humanitaires et des règles de base</li> <li>• Capacité à analyser les contextes et les intérêts</li> <li>• Capacité à analyser les réseaux</li> <li>• Connaissance des protocoles culturels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscience de ses propres perceptions</li> <li>• Intelligence émotionnelle</li> <li>• Accepter la complexité</li> <li>• Flexibilité interculturelle</li> <li>• Empathie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à penser de manière tactique et critique</li> <li>• Capacité à travailler sous la pression</li> <li>• Capacité à gérer des personnes difficiles</li> <li>• Capacité à partager ouvertement les expériences et les points de vue</li> </ul>
<b>Avancé*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à comprendre et à gérer plusieurs intervenants extérieurs</li> <li>• Capacité à tirer profit de l'influence dans des environnements complexes</li> <li>• Capacité à équilibrer les intérêts et à trouver les bons compromis</li> <li>• Capacité à s'engager dans un processus de réflexion stratégique et de prise de décisions</li> <li>• Capacité à réfléchir et à délibérer sur des questions complexes de manière systématique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'adaptation aux environnements changeants</li> <li>• Capacité à parvenir à des options à partir de problèmes complexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à aborder les négociations de manière tactique, y compris l'utilisation des médias sociaux</li> <li>• Capacité à travailler et à vivre dans des environnements complexes</li> </ul>
<b>Expert*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à prévoir les positions et les environnements changeants</li> <li>• Capacité à développer des stratégies à plusieurs niveaux face à de multiples intervenants</li> <li>• Capacité à tirer profit de sources d'influence concurrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à prendre des risques et à les gérer</li> <li>• Capacité à mener un processus de négociation</li> <li>• Capacité à aligner les priorités sur celles de l'organisation et à maintenir la clarté du mandat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à encadrer et former des équipes de négociation dans des environnements complexes</li> </ul>

\* Les niveaux Avancé et Expert supposent l'intégration des éléments du niveau précédent.

- Niveau 1. **Les compétences principales** soulignent les **critères de base** pour une personne travaillant ou souhaitant travailler dans ce domaine ;
- Niveau 2. **Les compétences avancées** comprennent des éléments auxquels les professionnels devraient aspirer lorsqu'ils/elles gèrent des processus de négociation plus complexes et plus exigeants ;
- Niveau 3. **Les compétences de niveau expert** regroupent les aspects les plus avancés à destination des négociateurs humanitaires les plus expérimentés.

Ces éléments de connaissances, de comportements et de compétences concernent tout un ensemble de secteurs et d'activités humanitaires. Ils doivent appuyer le travail des négociateurs humanitaires sur le terrain et leur interprétation de leur mandat respectif. Outre ces éléments fondamentaux, il existe plusieurs niveaux de politiques, normes et outils liés à la mission de chaque agence qui doivent également être assimilés. Chaque agence doit s'assurer que ses négociateurs sur le terrain connaissent ces politiques avant de les mandater pour négocier leur mise en œuvre. Le CCHN s'intéresse au savoir-faire nécessaire pour planifier et mener un processus de négociation précis, au-delà du cadre politique et normatif des opérations humanitaires. Ce savoir-faire est présenté étape par étape dans le *Manuel du CCHN*. Le CCHN recommande à tous ses membres d'obtenir les outils politiques et normatifs nécessaires mentionnés ci-dessus, via leur organisation, leurs lectures personnelles et les programmes de formation professionnelle.



## PRÉSENTATION DU GUIDE SUR LA NÉGOCIATION HUMANITAIRE SUR LE TERRAIN DU CCHN

Le CCHN a élaboré un guide complet pour les professionnels de l'humanitaire engagés dans la négociation sur le terrain. Le guide comprend un ensemble de res-

sources papier et en ligne, destinées à soutenir les praticiens de la négociation ainsi que leur équipe dans toutes les étapes du processus de négociation.

	<p>Le <b>Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN</b> propose une méthode complète et systématique pour mener une négociation humanitaire. Il offre un ensemble d'outils pratiques inspirés de l'expérience acquise sur le terrain, ainsi qu'un parcours étape par étape pour planifier et mettre en œuvre des processus de négociation de façon structurée et personnalisée.</p> <p><i>Le Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN est disponible gratuitement en ligne et au téléchargement. Une version sous format relié est disponible à l'achat sur <a href="http://www.frontline-negotiations.org">www.frontline-negotiations.org</a>.</i></p>
	<p>Le <b>Manuel pratique du négociateur et de la négociatrice du CCHN</b> fournit un ensemble d'outils mis à jour du CCHN, permettant une utilisation immédiate dans les processus de négociation en cours. Il explique comment mettre en pratique chaque outil du <i>Manuel pratique du CCHN</i> en tenant compte du contexte et en fournissant des instructions étape par étape. En plus des informations complémentaires, tous les outils sont fournis en format pleine page imprimable afin de permettre aux négociateurs de terrain, à l'équipe de soutien et aux mandants d'utiliser et de partager les outils dans leur travail au quotidien. Le <i>Manuel du négociateur et de la négociatrice du CCHN</i> sert également de référence pour les participants et participantes lors de l'atelier entre pairs du CCHN.</p> <p><i>Le Manuel du négociateur et de la négociatrice du CCHN peut être téléchargé gratuitement en ligne. Des versions papier peuvent être achetées sur <a href="http://www.frontline-negotiations.org">www.frontline-negotiations.org</a>.</i></p>

	<p>Les <b>Études de cas du CCHN</b> présentent la mise en pratique des outils de négociation du <i>Manuel pratique du CCHN</i>. Plusieurs situations réelles sur le terrain ont été synthétisées et décontextualisées pour les besoins de l'exercice et du maintien de la confidentialité. Chaque étude de cas conduit le/la lecteur-trice à travers le processus de négociation, expliquant la mise en place des principaux outils à différentes étapes du processus.</p> <p><i>Les études de cas sont disponibles en ligne pour les membres de la communauté de négociateurs sur le terrain du CCHN. Les informations d'accès seront partagées séparément.</i></p>
	<p>Le <b>Manuel du facilitateur et de la facilitatrice du CCHN</b> fournit tous les renseignements et les références nécessaires afin de mettre en place un atelier entre pairs sur la négociation humanitaire avec des collègues. Il accompagne les facilitateurs et les facilitatrices du CCHN dans le renforcement de leurs propres capacités à présenter et à utiliser les outils et les méthodes du CCHN. Le CCHN offre régulièrement des séances de formation aux membres du CCHN pour devenir un facilitateur ou une facilitatrice certifié-e du CCHN.</p> <p><i>Le Manuel du facilitateur et de la facilitatrice du CCHN est disponible en ligne pour les membres de la communauté de négociateurs sur le terrain du CCHN. Des versions papier peuvent également être achetées sur <a href="http://www.frontline-negotiations.org">www.frontline-negotiations.org</a>.</i></p>
	<p>Conçu pour la prise de note lors de réunions, le <b>Carnet du négociateur et de la négociatrice du CCHN</b> comprend des fiches techniques clés en lien avec la négociation humanitaire, ainsi que des modèles tirés du <i>Manuel pratique du CCHN</i>. À l'aide du Carnet du négociateur et de la négociatrice, les utilisateurs-trices ont toujours les outils et les concepts essentiels de la négociation à portée de main.</p> <p><i>Le Carnet du négociateur et de la négociatrice du CCHN est uniquement disponible en version papier. Il est disponible à l'achat sur <a href="http://www.frontline-negotiations.org">www.frontline-negotiations.org</a>.</i></p>



**CCHN Connect** est un forum en ligne sur la négociation humanitaire, alimenté par la communauté. Il offre une plateforme permettant aux professionnel-le-s de l'humanitaire de discuter des défis et dilemmes des négociations humanitaires et de se mettre en relation avec des pairs du monde entier. Le forum regorge d'entretiens avec des négociateurs sur le terrain, de blogues, d'articles de recherche et plus encore.

*Le CCHN Connect est réservé aux membres de la communauté de négociateurs sur le terrain du CCHN. Il est accessible sur [community.frontline-negotiations.org](https://community.frontline-negotiations.org)*

## Crédits photos

### Introduction au Manuel pratique du CCHN

Cliniques mobiles et « équipes de thé » (Tea teams) de MSF, région de Somalie (Susanne Doettling, MSF) ..... p.36

### 1 | Le négociateur sur le terrain

Clinique de santé et maternité de MSF – Kutupalong, Bangladesh (Alva Simpson White, MSF) ..... p.41  
Clôture des projets de MSF à Conakry, Guinée (Albert Masias, MSF) ..... p.45  
Le Programme alimentaire mondial distribue de l'aide à Haïti suite à l'ouragan Matthew. (Photo des Nations Unies, Alexis Masciarelli) ..... p.47  
Darfour-Occidental, Zalingei, camp de personnes déplacées de Hassa Hissa. Un délégué du CICR rend visite aux cheikhs pour discuter des questions de sécurité à la suite d'une agression extérieure sur l'un des garçons du camp. (Jan Björgevinnsson, CICR) ..... p.50  
Le chef du bureau du CICR de San José del Guaviare et un délégué s'entretiennent avec des membres des FARC-EP (Forces armées révolutionnaires de Colombie) lors d'une réunion d'information. (Bibiana Mosquera, CICR) ..... p.52  
Les équipes de terrain du HCR, aux côtés d'autres agences des Nations Unies et du Croissant-Rouge arabe syrien, ONG partenaire, évaluent la situation humanitaire à Douma, alors que l'aide arrive enfin. (Vivian Tou'meh, HCR) ..... p.53  
Syrie. L'aide arrive dans les zones assiégées. (Alaa Al-Jabi, HCR) ..... p.54  
MSF négocie avec des chefs rebelles à Batangafo, en République centrafricaine. (Banque d'images Alamy, Ton Koene) ..... p.57  
Négociation avec les chefs de village dans le village de Kyauktaw, État de Rakhine, Myanmar. (Avec l'autorisation d'Innocent Sauti) ..... p.60  
Intervention d'urgence de vaccination contre la rougeole de MSF (District d'Am Timan). (Juan Haro, MSF) ..... p.63  
Sana'a, district de Sawan. Une employée du CICR discute des combats avec les habitants de la région. (Thomas Glass, CICR) ..... p.74  
Assistance de MSF aux migrants et réfugiés en Libye. (Christophe Biteau, MSF) ..... p.86  
Mogadiscio. Ambulance redirigée vers un poste de contrôle militaire. (André Liohn, CICR) ..... p.90  
Les Nations Unies distribuent une aide alimentaire aux Afghans en situation dramatique, en raison de la hausse des prix des denrées alimentaires à l'échelle mondiale, des mauvaises récoltes et de la sécheresse. (Photo des Nations Unies, PAM) ..... p.95  
Des réfugiés colombiens traversent le Venezuela à El Amparo, Arauca. Discussion avec les gardes-frontières vénézuéliens. (Boris Heger, HCR) ..... p.97  
Homs, Al-Qarabis. Le CICR, rejoint par le Croissant-Rouge arabe syrien et la compagnie d'électricité de Homs, mettent en place un projet d'approvisionnement en électricité et d'installation d'un câble souterrain de moyenne tension en aluminium relié au poste électrique du parc public. (Anas Kambal, CICR) ..... p.98-99  
Sana'a, district de Sawan. Un employé du CICR discute des combats avec les habitants de la région. (Thomas Glass, CICR) ..... p.105  
Aden assiégée. (Guillaume Binet, MSF) ..... p.106  
Des membres des Nations Unies s'entretiennent avec le cheikh Abu Harith al-Khalidi, chargé des négociations pour l'évacuation des civils dans la zone assiégée de Homs, le 4 février 2014. (Yazan Homsy, Reuters) ..... p.109  
Camp de réfugiés de Katsikas. (Bruno Fert, MSF) ..... p.112

Ebola Survivor Health à Tonkolili, Sierra Leone, octobre 2015. (Tommy Trenchard, MSF) ..... p.123  
Un membre du personnel du CICR à l'écoute d'un groupe de femmes qui fuient la violence et qui ont été victimes de violences sexuelles. (Avec l'autorisation de Shirin Sultana) ..... p.135  
À l'extérieur de Mossoul Ouest en 2017. Un membre du personnel d'urgence de Terre des hommes évalue les besoins avec d'autres intervenants afin de préparer et de coordonner l'intervention pour les camps de personnes déplacées quittant Mossoul. (Avec l'autorisation de Francis Hughes) ..... p.137  
Région de Mandalay, district de Meiktila, ville de Meiktila, collège technique pour enseignants. Distribution d'articles d'hygiène à des familles déplacées après les affrontements intercommunautaires qui ont éclaté le 20 mars 2013. .... p.139  
Medellín. Groupes de discussion sur le DIH créés par des groupes armés non étatiques. (Paul Grabhorn, CICR) ..... p. 152  
Le CICR organise des sessions sur le droit international humanitaire et participe à un jeu de rôle. (CICR au Kazakhstan) ..... p.159  
Un membre du personnel du PAM en discussion avec des dirigeants communautaires en Sierra Leone. (Avec l'autorisation de Peter ScottBowden) ..... p.163  
Près de Leer, au Soudan du Sud, après de longues négociations, des membres du personnel du CICR sont invités à organiser des réunions d'informations sur le DIH pour les porteurs d'armes. Toutes les armes ont été laissées de côté pendant la formation. (Avec l'autorisation d'Erik Aerts) ..... p.167  
Visite de suivi par l'officier RLF du CICR après la réunification des mineurs non accompagnés. (Avec l'autorisation de Shirin Sultana) ..... p.168  
Les Nations Unies et le Croissant-Rouge arabe syrien surveillent un convoi d'aide d'urgence qui allait approvisionner les familles touchées dans la ville de Big Orem, tenue par les groupes armés non étatiques, au nord du gouvernorat d'Alep en 2015. (Avec l'autorisation de M. Sabri Sabouni) ..... p.180  
Près de Leer, au Soudan du Sud : discussions animées et entretiens avec des porteurs d'armes sur la réelle signification du DIH en situation de combat. (Avec l'autorisation de Erik Aerts) ..... p.189

### 2 | L'équipe de soutien du négociateur

Nord du Cauca, Tacueyo. Un employé du CICR discutant avec un commandant de l'armée colombienne. (Didier Revol, CICR) ..... p.193  
Santé mentale en Colombie, septembre 2014. (Anna Surinyach, MSF) ..... p.201  
Syrie. Fourniture d'une aide aux rapatriés et aux déplacés internes dans les zones rurales d'Alep. (Antwan Chnkdji, HCR) ..... p.204  
Kwila. Discussion informelle après une réunion d'information avec des combattants de l'ALS (Armée de libération du Soudan). (Boris Heger, CICR) ..... p.219  
Distribution de produits alimentaires et non alimentaires dans le district de Moqr de la province de Ghazni. (Avec l'autorisation de Bilal Ahmad Ahmadi) ..... p.228-229  
Passage de Quneitra. Environ 700 Druzes ont été autorisés à traverser depuis la partie occupée du plateau de Golan en Syrie. (Alessio Romenzi, CICR) ..... p.230  
Nord du Mali, région de Tombouctou, Dibla. Le CICR et la Croix-Rouge malienne distribuent des articles ménagers de première nécessité à plus de 1000 personnes revenues au village de Dibla après l'avoir fui quelques mois auparavant. (Valery Mboah, CICR) ..... p.236  
Accès aux soins médicaux dans les gouvernorats de Saada et d'Amran. (Agnes Varraine Leca, MSF) ..... p.238  
Clôture des projets de MSF à Conakry, Guinée. (Albert Masias, MSF) ..... p.256-257  
Quelque part dans le désert mauritanien, en train d'effectuer des contrôles de sécurité pour assurer l'accès à l'aide d'une connexion satellite très irrégulière. (Avec l'autorisation d'Erik Aerts) ..... p.273  
Damas-Campagne est l'une des régions les plus détruites par le conflit syrien. Cette photo montre la visite de l'équipe de santé du CICR à la branche du Croissant-Rouge arabe syrien afin de vérifier la disponibilité du matériel médical. (Avec l'autorisation d'Ayoub Habib Ayoub) ..... p.288  
Photo prise au début de l'évacuation d'Alep. (Avec l'autorisation d'Ihsan Allah Aljabri) ..... p.292-293

### 3 | Rôle et tâches du négociateur

Syrie. Le HCR continue de fournir une assistance aux déplacés internes dans les zones rurales du sud d'Alep. (Antwan Chnkdji, HCR) .....	p.313
MSF négocie avec des chefs rebelles à Batangafo, en République centrafricaine. (Banque d'images Alamy, Ton Koene) .....	p.318
Deux employés du CICR discutent des règles du droit international humanitaire avec des membres de l'Armée populaire de libération du Soudan (APLS). (Alessio Romenzi, CICR) .....	p.320
Syrie. Le HCR continue de fournir une assistance aux déplacés internes dans les zones rurales du sud d'Alep. (Antwan Chnkdji, HCR) .....	p.323
Prise en charge d'une femme déplacée fuyant la violence, qui avait marché pendant sept jours pour arriver au Bangladesh depuis le Myanmar. (Avec l'autorisation de Shirin Sultana) .....	p.331
MSF négocie avec des chefs rebelles à Batangafo, en République centrafricaine. (Banque d'images Alamy, Ton Koene) .....	p.332
Frontière entre le Bangladesh et le Myanmar, Konapara. Les réfugiés s'entretiennent avec des volontaires du Croissant-Rouge du Bangladesh chargés de rétablir les liens familiaux. (CICR, s.n.) .....	p.336
Personnel de MSF à la frontière entre la Syrie et l'Irak. (Avec l'autorisation de Darikha Erketeva) ....	p.339
Syrie. Le convoi interagences de l'ONU atteint Tall Rifaat. (Damien McSweeney, HCR) .....	p.341
Un membre du personnel du HCR en Syrie s'entretient avec des chefs communautaires et des groupes de jeunes dans le campement informel de Rukban. (HCR) .....	p.342
Nazlat Isa, district de Tulkarem. Un véhicule du CICR passant le point de contrôle. (Virginie Louis, CICR) .....	p.345
L'hôpital mère-enfant de MSF, Taizz, Yémen. (Malak Shafer, MSF) .....	p.350
Cox's Bazar, Teknaf, camp de Leda D. Des bénévoles du Croissant-Rouge du Bangladesh reçoivent des demandes de réfugiés de l'État de Rakhine au Myanmar visant à réunir des familles séparées. (Sangjo Woo, CICR) .....	p.351-352
Les équipes de l'ONU effectuent une dernière évaluation avant de pénétrer dans les villages assiégés de Ain Terma, Hazza et Saqba. (Alaa Al-Jabi, HCR) .....	p.355
De retour d'Anzi vers Lofussoloko. Trajet difficile après une livraison de médicaments en moto. (Virginie Louis, CICR) .....	p.356
Atelier au Darfour, novembre 2008. (HD) .....	p.361
Un membre du personnel du HCR en Syrie s'entretient avec des chefs communautaires et des groupes de jeunes dans le campement informel de Rukban. (HCR) .....	p.363
Port-au-Prince, district de Delmas 2. Discussion entre un délégué du CICR et une membre de la Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans le but de mieux coordonner l'aide du Mouvement. (Marko Kokic, CICR) .....	p.366
Un ancien enfant soldat bénéficiant d'un programme de formation de l'association s'entretient avec deux employés du CICR. (Elodie Schindler, CICR) .....	p.375

### 4 | Annexe Mexique

Un collaborateur du CICR fait une évaluation sur l'enregistrement et l'inhumation de personnes décédées non identifiées. (Brenda Islas, CICR) .....	p.379
---	-------



