



# Guide du Facilitateur et de la Facilitatrice du CCHN



**FRONTLINE**  
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON  
HUMANITARIAN NEGOTIATION



Version 1 – Novembre 2020

### **À propos de ce manuel**

Ce guide sert de manuel aux facilitateurs d'ateliers entre pair-e-s du CCHN et propose une approche par étapes pour aider les participant-e-s aux ateliers à comprendre et appliquer l'ensemble des méthodes et des outils élaborés par le CCHN. Le contenu du guide est extrait du *Manuel pratique de la négociation humanitaire sur le terrain du CCHN* (2<sup>e</sup> édition).

Pour plus d'informations sur le CCHN et sa mission, rendez-vous sur <http://frontline-negotiations.org>

### À propos du CCHN

- Le Centre de compétences en négociations humanitaires (CCHN) est le fruit d'une initiative commune lancée par le Programme alimentaire mondial (PAM), Médecins sans Frontières (MSF), le Centre pour le dialogue humanitaire (HD), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR). Il a été créé en 2016 afin de renforcer les échanges professionnels et l'apprentissage entre pairs parmi les négociateurs humanitaires sur le terrain.

### Contenu de l'atelier

- Présentation de l'équipe d'animation
- Discussion sur les attentes des participants: cet atelier est un espace privilégié permettant aux collègues de se rassembler pour réfléchir ensemble aux négociations humanitaires dans les environnements complexes et d'apprendre les un-e-s des autres.
- Ce qu'est l'atelier/ce qu'il n'est pas: l'objectif principal de l'atelier est d'examiner les défis et dilemmes des pratiques de négociation actuelles du point de vue des praticiens. Le CCHN ne vise pas à promouvoir des approches spécifiques aux défis auxquels les participant-e-s sont confronté-e-s, mais à faciliter le partage d'expériences en négociation à l'aide de méthodes testées sur le terrain et d'un ensemble d'outils pour engager la négociation humanitaire.

## **Méthodologie de l'atelier**

- Il repose sur les échanges informels d'expériences entre pair-e-s.
- Il propose des outils d'examen des expériences en négociation et ne constitue pas une formation en tant que telle.
- La réussite de l'atelier dépend du niveau de participation des participant-e-s et de leur volonté de partager leurs expériences de manière proactive et d'apprendre les un-e-s des autres.

## **Règles et valeurs de l'atelier**

- Appareils : les événements du CCHN sont des ateliers sans écrans. Assurez-vous que tous les appareils électroniques sont rangés et en mode silencieux.
- Confidentialité : la règle de Chatham House s'applique; l'objectif est d'apprendre les un-e-s des autres mais pas de se citer. Il convient donc de mettre les anecdotes hors de leur contexte autant que possible, en fonction des circonstances.



Durée :  
**20 min.**

### Objectifs

- Les participant-e-s apprennent à se connaître.

### Processus

#### JEU

##### Instructions :

**Chaque participant-e** écrit sur un **post-it** une information personnelle difficile à deviner. (Par exemple : *je suis un alpiniste, ou j'ai un éléphant comme animal domestique*).

Les **post-its** sont rassemblés dans un récipient, mélangés et redistribués aux **participant-e-s** (1 par participant-e). Tous les **participants** se lèvent et chacun doit trouver le ou la **participant-e** à qui appartient le **post-it** qu'il a tiré et retourne s'asseoir.

Le jeu s'arrête une fois qu'il ne reste plus que **2 participant-es** en jeu.

Ensuite, les participants se présentent en rappelant quelle était l'information sur le **post-it**.

## SESSION 1

# Les défis et dilemmes de la négociation humanitaire

Manuel pratique de la négociation humanitaire, p. 19-22



## SESSION 1



# Les défis et dilemmes de la négociation humanitaire

Durée :  
75 min.

### Objectifs

- Les participant-e-s apprennent à connaître leurs pair-e-s et discutent des défis et dilemmes.
- Les participant-e-s comprennent la différence entre un défi et un dilemme et apprennent comment y réagir et identifier l'action la plus adaptée.
- Les participant-e-s sont informé-e-s des défis et dilemmes récurrents, d'après les recherches du CCHN, et identifient des moteurs permettant d'y répondre.

### Processus

#### ÉTAPE

# 1

## Présentation des concepts – Aider les participants à différencier les défis et les dilemmes



5 min

#### INSTRUCTIONS:

Expliquez la différence entre :

**Un défi :** Fait vous empêchant de négocier aussi bien que ce que vous prévoyiez. Nous devons relever ces défis, en avoir conscience, et tenter de définir une approche à long terme pour trouver des moteurs et des mesures d'atténuation.

**Un dilemme :** Implique un choix que vous devez faire entre deux solutions qui ne vous satisfont pas, en comparant les coûts/avantages des deux options. Vous devez trancher, sinon les opérations s'arrêtent.

#### ACTIONS:

- Dessinez 2 colonnes sur le tableau et définissez :
  - Un défi
  - Un dilemme
- Donnez des exemples issus de la vie de tous les jours :

**Un défi :** Ne pas connaître la langue de la contrepartie.

**Un dilemme :** Faire venir un interprète de l'étranger ou utiliser un collaborateur national et l'exposer à une pression politique/de sécurité.

**ÉTAPE****2****S'exercer à identifier et à trier les défis/dilemmes****50 min****INSTRUCTIONS :**

1. **Chaque participant-e** réfléchit individuellement et identifie un défi et un dilemme auquel il ou elle a été confronté-e dans une négociation humanitaire. – **10 min**
2. **Chaque participant-e** explique à la table son défi et son dilemme et explique comment il ou elle a surmonté la situation (pair guidé). – **20 min**
3. **Chaque groupe** présente ensuite brièvement à la session plénière trois principaux défis et/ou dilemmes, ainsi que trois manières identifiées pour les surmonter. – **20 min**

**ACTIONS :**

- 1 tableau par table.  
Chaque groupe dessine  
2 colonnes sur son tableau :
- Défis
  - Dilemmes

**Chaque participant-e** écrit sur un post-it UN CHALLENGE et sur un second post-it, UN DILEMME.

**Chaque participant-e** place ses post-its dans la colonne appropriée du tableau de sa table.

**Chaque groupe** choisit UN-E rapporteur-euse.

**ÉTAPE****3****Discussion plénière et présentation des résultats des travaux empiriques du CCHN****20 min****INSTRUCTIONS :**

Soulignez les principaux résultats des enquêtes :

- Principaux défis types : Gérer les interlocuteurs difficiles et les contraintes de sécurité ;
- Dilemmes récurrents : Règles de sécurité vs. proximité des bénéficiaires ;
- Manières les plus courantes de les surmonter : Concertation entre collègues ;
- Moteur le plus efficace : Présence à long terme.

Aider les participant-e-s à comprendre que l'objet de la négociation (par ex. le manque d'accès) ou la méfiance de la contrepartie ne sont pas en soi des défis de la négociation. Ils relèvent des objectifs de la négociation (rechercher l'accès et instaurer la confiance). On peut utiliser l'exemple des médecins s'occupant de patients malades : ces derniers ne sont pas en soi un défi pour le médecin mais la raison d'être de leur profession.

## ACTIONS :

Reportez-vous au manuel et aux trois graphiques sur les enquêtes du CCHN dans ce Guide du facilitateur et de la facilitatrice,

### **Annexe 1: Présentation du CCHN sur les défis et les dilemmes**



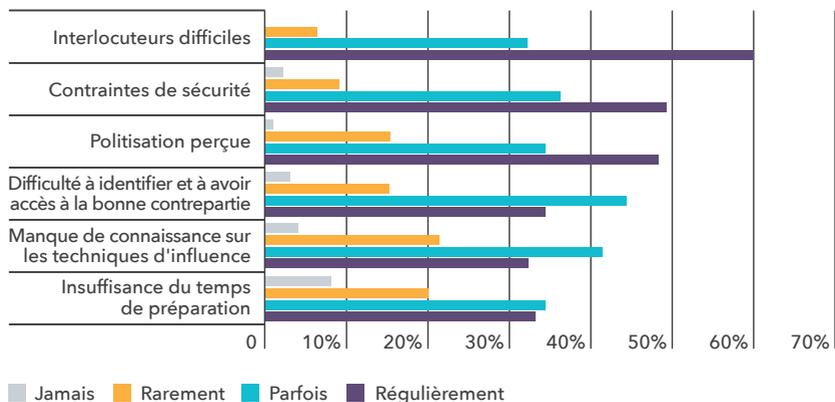
(ci-dessous) :

- Défis récurrents en négociation humanitaire;
- Dilemmes récurrents;
- Comment surmonter les défis? Facteurs de facilitation.

## Annexe 1: Présentation du CCHN sur les défis et les dilemmes

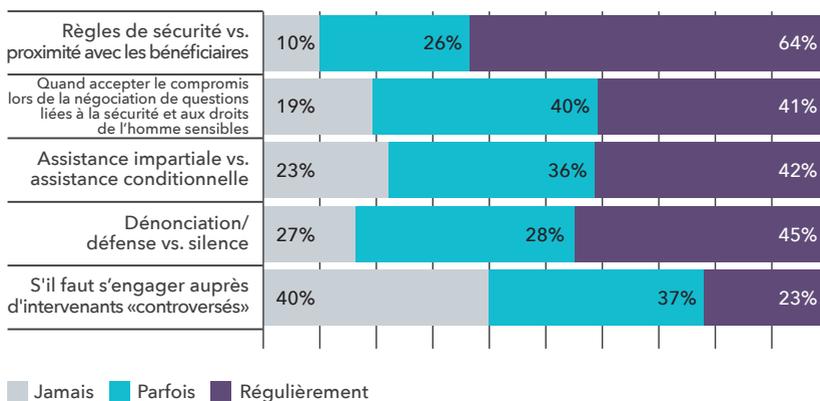
### Défis récurrents en négociation humanitaire

Source: Enquête du CCHN (2017), réalisée auprès de 158 collaborateurs, collaboratrices et supérieurs hiérarchiques sur le terrain



### Dilemmes récurrents

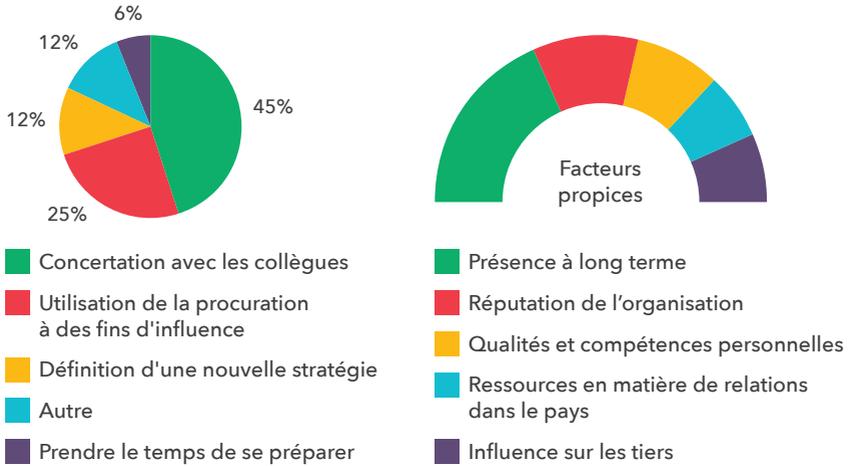
Source: Enquête du CCHN 2017



## Annexe 1: Présentation du CCHN sur les défis et les dilemmes

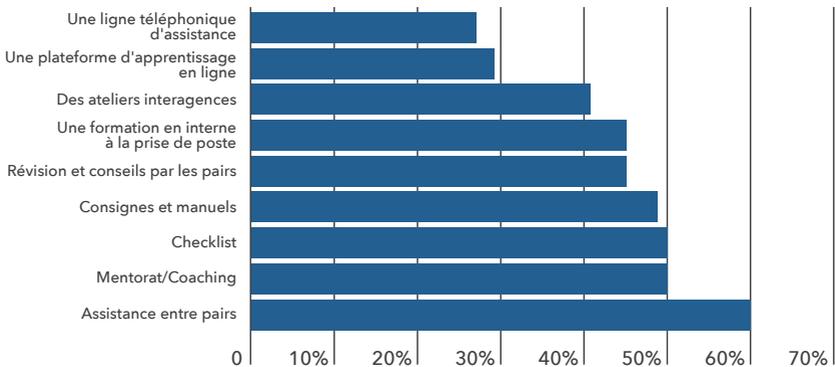
### Comment surmonter les défis? Facteurs de facilitation

Source: Enquête du CCHN (2017) Source: s'appuyant sur 44 entretiens avec des négociateurs



### Que faut-il pour améliorer ses compétences de négociation?

Source: Enquête du CCHN 2017



# NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



# Planification d'une négociation humanitaire: la grille de Naivasha

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. 29-36



## SESSION 2



# Planification d'une négociation humanitaire : la grille de Naivasha

Durée :  
**60 min.**

## Objectifs

- Les participant-e-s échangent et établissent avec leurs pair-e-s un cadre/une grille de négociation basés sur des outils couramment utilisés.
- Les participant-e-s comprennent le cadre logique, les différentes composantes, étapes et corrélations de la grille de Naivasha d'après les recherches du CCHN.

## Processus

### ÉTAPE

# 1

## Introduction – Objectifs et contexte

D'où vient la grille de Naivasha :

La grille conçue est le fruit de concertations approfondies entre négociateurs et négociatrices humanitaires chevronné-e-s, afin de répondre à quatre questions :

- Comment trier les informations relatives au contexte ?
- Quelles méthodes et tactiques utiliser ?
- Pourquoi négocier ?
- Quels sont les objectifs et les limites ?



5 min

### ÉTAPE

# 2

## Exercice sur la conception d'un processus

### INSTRUCTIONS :

#### En groupes :

1. Les participant-e-s réfléchissent à la manière dont ils/elles planifient une négociation. Ils/elles identifient trois tâches et les ordonnent en fonction d'un calendrier. – **5 min**
2. Les participant-e-s cherchent ensuite à concevoir leur propre grille avec les pièces du puzzle. – **20 min**
3. Les participant-e-s se déplacent pour regarder la grille de chaque groupe. – **5 min**

### ACTIONS :

Faciliter un échange d'opinions sur les tâches de la négociation en utilisant le tableau pour ordonner les tâches que les participant-e-s proposent.

Nettoyez le tableau. Distribuez les pièces du puzzle de Naivasha à chaque groupe. – 9 tâches

Les participant-e-s peuvent proposer des outils/étapes supplémentaires sur des post-its.



## ÉTAPE

# 3

## Discussion plénière et présentation de la grille de Naivasha



25 min

### DE QUOI S'AGIT-IL :

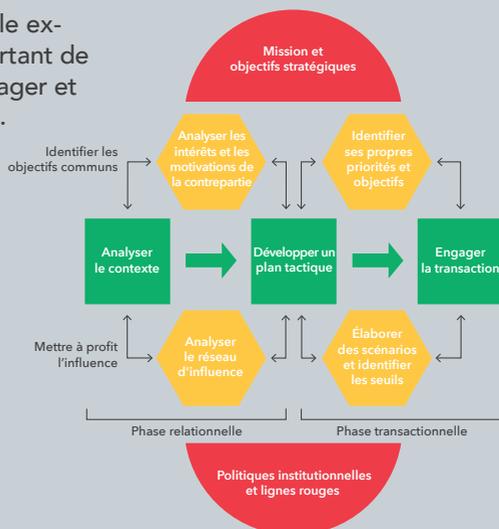
La grille est conçue pour rendre compte d'une pratique commune en termes de processus de négociation humanitaire.

Il ne s'agit pas d'une grille exhaustive, mais il est important de la présenter pour encourager et encadrer la conversation.

### ACTIONS:



**Distribuez l'Annexe 2 :**  
le manuel sur la grille de Naivasha  
– un par participant-e



### COMMENT UTILISER LA GRILLE DE NAIVASHA :

La grille de Naivasha est :

- Un outil de planification permettant d'organiser en amont le déroulement d'une négociation;
- Un outil d'analyse permettant de déterminer les éléments susceptibles de bloquer le processus de négociation.

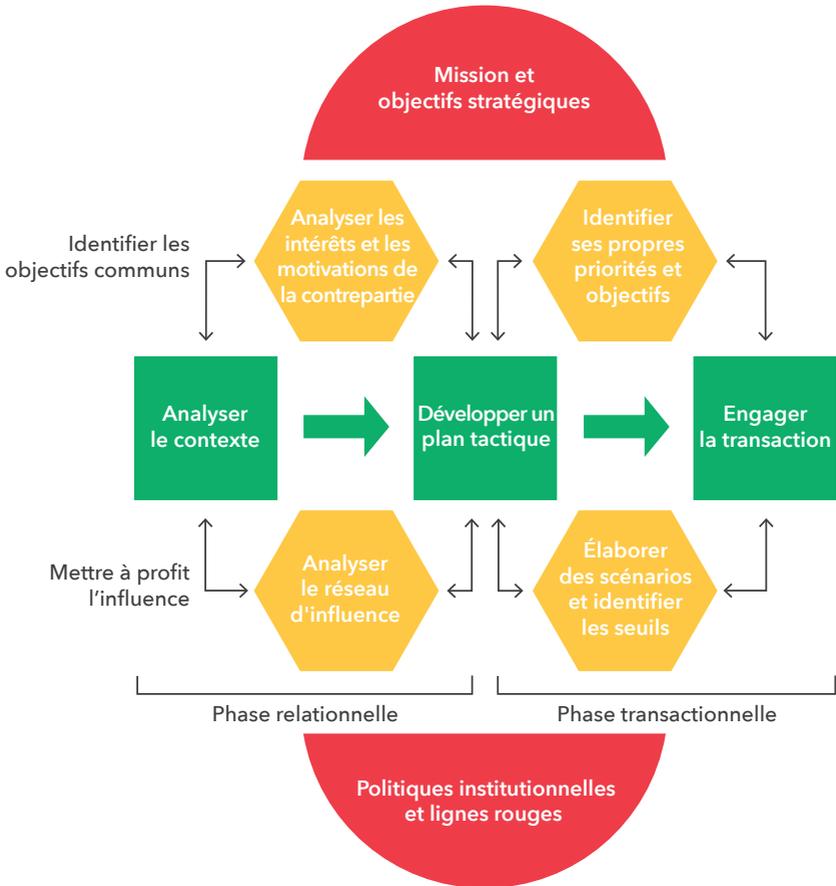
Expliquez la répartition des tâches entre :

- Section verte : le négociateur – fonctions clés;
- Section jaune : l'équipe du négociateur – fonctions de soutien;
- Section rouge : cadre et orientation du mandat et de la hiérarchie institutionnelle de l'organisation.

Expliquez les phases relationnelles et transactionnelles.

## Annexe 2: La grille de Naivasha

### Grille de Naivasha: planification d'un processus de négociation



# NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# NOTES



A series of horizontal dotted lines for writing notes.

## SESSION 3

# Analyse du contexte : faits et normes

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **46-84**



## SESSION 3



# Analyse du contexte : faits et normes

Durée :

90 min.

## Objectifs

- Les participant-e-s acquièrent une compréhension critique de l'environnement de négociation dans lequel ils/elles évoluent.
- Les participant-e-s comprennent la différence entre faits de négociation et normes de négociation.
- Les participant-e-s comprennent la différence entre faits démontrés et faits spéculatifs ainsi qu'entre normes convergentes et normes divergentes.

## Processus

### ÉTAPE

1

### Aidez les participant-e-s à distinguer faits et normes

L'analyse du contexte est importante pour :

- Acquérir une compréhension critique de l'environnement de négociation;
- Tisser des relations de confiance avec les contreparties importantes;
- Exercer l'influence nécessaire sur les positions et politiques.



20 min

#### INSTRUCTIONS:

Distinguer :

Ce qu'est un fait/ce qu'est une norme :

**Fait:** chose pouvant être observée ou déduite; par ex. il y a 30 000 réfugiés dans le camp.

**Norme:** comportement souhaité au sein d'un groupe/d'une communauté; par ex. le droit international dispose que les réfugiés doivent être protégés du retour forcé.

#### ACTIONS:

Sur votre tableau principal :

**Dessinez le tableau** des faits convenus/contestés et des normes convergentes/divergentes.

**Annexe 3: Tri et qualification des faits et normes constatés dans un environnement de négociation**

Les participants prennent **5 min pour lire l'illustration distribuée.**

**Annexe 3.1.**

Il est également possible d'utiliser un article de journal (par ex. *The Guardian*) se rapprochant des intérêts des participant-e-s.



### Négociation factuelle :

- Négociation d'une compréhension partagée entre les parties au sujet des aspects techniques et factuels d'une opération – **pour traiter des faits contestés.**
- Supposition de l'existence d'une convergence d'opinion au sujet des aspects normatifs d'une situation – **se baser sur des normes convergentes.**

### Négociation normative :

- Négociation d'une compréhension partagée au sujet des normes/comportements désirés chez les parties – **pour traiter des normes divergentes.**
- Supposition de l'existence d'une compréhension partagée entre aspects factuels et techniques – **se baser sur des faits convenus.**

**Reportez** les éléments d'après l'illustration pour chaque colonne : **Annexe 3.2/3.3.**

Distinguer **les faits contestés/ convenus**

Distinguer **normes convergentes/ divergentes**

FAITS		NORMES	
CONTESTÉS	CONVENUS	CONVERGENTES	DIVERGENTES

## ÉTAPE

# 2

## Exercice de tri et de qualification des faits et normes



40 min

### INSTRUCTIONS :

#### En groupe :

**Un-e participant-e par groupe** raconte une situation de négociation.

Les autres participant-e-s de son groupe identifient les faits convenus/contestés et les normes convergentes/divergentes.

– 20 min

#### Les participant-e-s réfléchissent

à des mesures adaptées pour traiter le problème.

– 20 min

### ACTIONS :

1 affiche par table :

**Chaque groupe** reçoit une affiche des faits et normes :

- Faits convenus/contestés
- Normes convergentes/divergentes

**Chaque participant-e** écrit sur des post-its les faits et normes qu'il ou elle a identifiés dans l'anecdote (un post-it par question).

**Chaque participant-e** place ses post-its dans la bonne colonne du tableau de l'affiche.



## ÉTAPE

# 3

## Discussion plénière et élaboration de points de départ potentiels pour un dialogue avec les contreparties



30 min

**Les faits convenus** et les **normes convergentes** constituent des points de départ potentiels pour un dialogue avec les contreparties afin d'instaurer la confiance.

#### Une négociation factuelle :

Visé une convention au sujet des faits, par le biais d'une discussion basée sur des preuves et savoir-faire **tout en reconnaissant la convergence des parties sur les principales normes.**

Par ex. : une contrepartie n'est pas d'accord avec le nombre de réfugiés que compte le camp, mais reconnaît le droit d'accès de l'organisation humanitaire pour assister les réfugiés.

#### Une négociation normative :

Visé une convention au sujet d'un comportement souhaité des parties dans le contexte **tout en reconnaissant les faits principaux du contexte.**

Par ex. : une contrepartie n'est pas d'accord au sujet du droit d'accès de l'organisation humanitaire pour assister les réfugiés mais reconnaît le nombre de réfugiés que compte le camp.



### **Annexe 3.1 : Faits et normes – explication de l’illustration**

---

#### **Apporter de l’aide aux populations déplacées dans un no man’s land**

Un grand nombre de personnes déplacées cherchant à fuir des situations de violence armée dans le Pays A ont été bloquées entre le Pays A et le Pays B.

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

D'après les données collectées par les ONG locales, la situation nutritionnelle dans le camp de fortune se détériore régulièrement depuis quelques jours.

Les organisations humanitaires cherchent à accéder à la population dans le besoin sur le territoire du Pays B. Elles en appellent à l'obligation humanitaire du Pays B pour pouvoir traverser les frontières immédiatement.

Le Pays B rejette cette demande, et avance que : 1) les chiffres sont exagérés; 2) beaucoup de personnes déplacées sont en fait de dangereux individus armés 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 conflictuelle, 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 donner la priorité à la sécurité de ses ressortissants.

Il convient de commencer par identifier :

**Fais convenus** (entre le négociateur ou la négociatrice humanitaire et ses contreparties)

**Faits contesté** (par l'une ou l'autre partie)

**Normes convergentes** (entre le négociateur ou la négociatrice humanitaire et la contrepartie)

**Normes divergentes** (par l'une ou l'autre partie)

**Un grand nombre de**

personnes déplacées

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

ont été bloquées entre le Pays A et le Pays B.

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

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

**Les représentants du Pays B doutent que ces personnes soient nombreuses et ne sont pas sûrs de leur situation géographique précise.**

**D'après les données collectées par les ONG locales, la situation nutritionnelle dans le camp de fortune se détériore régulièrement depuis quelques jours.**

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

**Elles en appellent à l'obligation humanitaire du Pays B pour pouvoir traverser les frontières immédiatement.**

Le Pays B rejette cette demande,

**et avance que : Le Pays B rejette cette demande, et avance que 1) les chiffres sont exagérés, 2) beaucoup de personnes déplacées sont en fait de dangereux individus armés, 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 conflictuelle, 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 favoriser la sécurité de ses ressortissants à celle des étrangers.**



Points à <b>clarifier</b> avec des preuves factuelles	Points d'accord pour <b>entamer le dialogue</b>	Points à <b>souligner</b> en tant que valeurs convergentes	Points de divergence sur les normes à <b>négocier</b>
<b>FAITS CONTESTÉS</b>	<b>FAITS CONVENUS</b>	<b>NORMES CONVERGENTES</b>	<b>NORMES DIVERGENTES</b>
Combien de personnes se trouvent dans cette zone ?	Des personnes déplacées venues du Pays A se trouvent dans un 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 préoccupante 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 individu-e-s armé-e-s parmi les civil-e-s ? Même en l'absence d'individu-e-s armé-e-s, quelle est la menace potentielle posée par l'entrée de ces personnes dans le Pays B ?	Situation 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 futur proche ?	Il y a peu de chances que la situation s'améliore sans accès immédiat aux populations déplacées.	La priorité de tout gouvernement devrait être la sécurité de ses ressortissants.	Quiconque a le droit de demander asile et d'être protégé de la persécution.

### Annexe 3.3: Négociation des normes

---

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

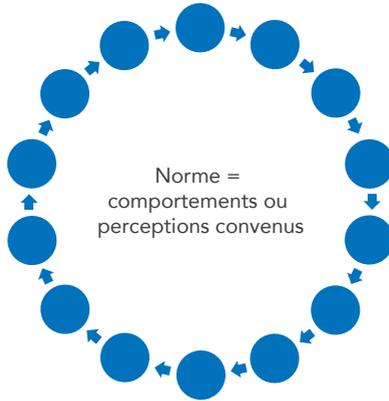
Par exemple :

Un-e représentant-e du Comité de lutte contre le recrutement des enfants (Committee Against Child Recruitment, CACR), une 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 essentielles 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, comme un rite de passage à l'âge adulte et un devoir envers leur communauté en cas de menaces par leurs adversaires.

Communauté ou société



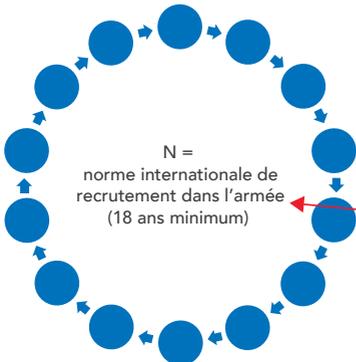
Communauté internationale



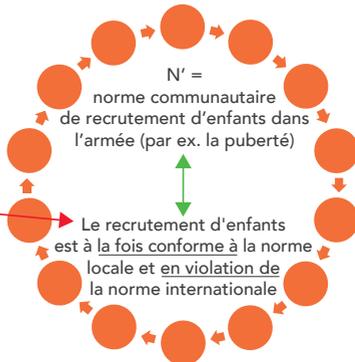
Argument factuel sur les circonstances

Le commandant local recrute à partir de 12 ans, en violation de N

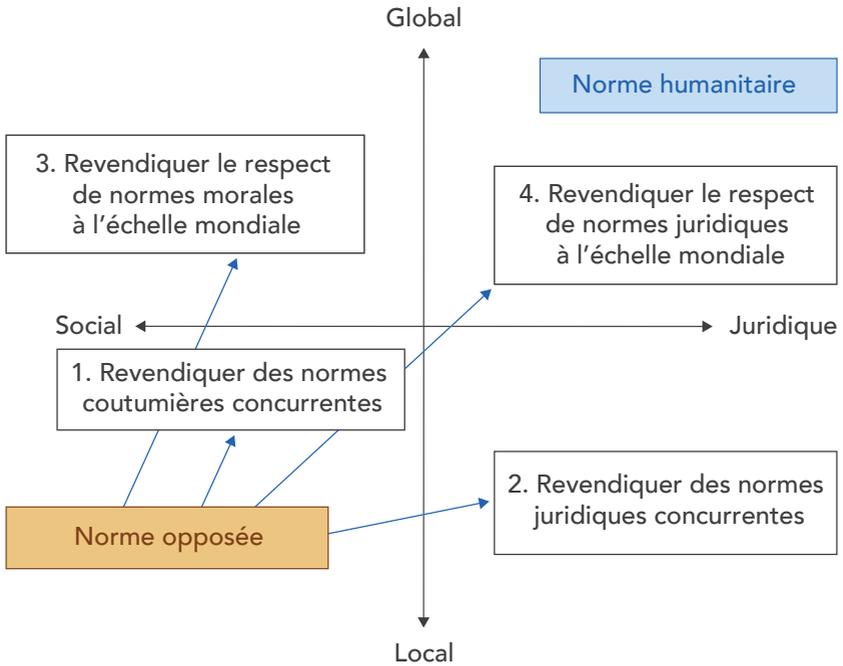
Communauté internationale



Communauté locale



## Identifier le parcours d'un dialogue normatif



### Décisions tactiques :

1. Quelle est la norme humanitaire actuellement favorisée ?
2. Quel est le caractère mondial/local - social/juridique de cette norme ?
3. Quelle est la norme de la contrepartie et quelle est sa position ?
4. Existe-t-il des normes parallèles en faveur d'un changement d'approche normative ? Quelle est la plus favorable/ accessible dans la discussion actuelle ?

# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.

# NOTES



A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

# Tirer profit de l'influence : cartographie du réseau

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **250-276**



## SESSION 4



# Tirer profit de l'influence : cartographie du réseau

Durée :  
**105 min.**

## Objectifs

- Les participant-e-s sont en mesure de cartographier les relations entre la contrepartie et les acteurs d'influence dans un contexte donné, et d'élaborer des options tactiques en conséquence.

## Processus

### ÉTAPE

# 1



45 min

## Introduction – Présentez les étapes tactiques de la cartographie des rôles des intervenants et des interactions entre eux

### INSTRUCTIONS 1 :

Présentez l'**outil de cartographie des intervenants** avec l'exemple donné :

- **Créez l'outil de cartographie** pour situer le rôle et le point de vue des organisations humanitaires et des intervenants;
- Affectez **la principale contrepartie au centre** et tous les intervenants importants dans leurs quadrants respectifs.

### ACTIONS :

D'après l'exemple donné : **Annexe 4.**

Les participant-e-s prennent 5 minutes pour lire l'illustration. **Annexe 4.**

Sur le tableau principal, dessinez les deux axes de la carte. **Annexe 4.1.**

Identifiez la contrepartie et placez-la à l'intersection des deux axes. Attribuez des positions d'influence à tous les intervenants par rapport à la contrepartie. **Annexe 4.2.**



### INSTRUCTIONS 2:

Élaborez des **systèmes tactiques** et des actions permettant de tirer profit de l'influence des intervenants par quadrant :

- Alliance
- Coopération
- Coalition
- Atténuation

### ACTIONS:

Sur le tableau principal, reportez les systèmes tactiques pour chaque catégorie.

**Annexe 4.3.**



### INSTRUCTIONS 3:

Identifiez **des liens propices** entre intervenants pour **hiérarchiser la mobilisation des efforts** :

Relations de confiance entre acteurs 

### ACTIONS:

Sur le tableau principal, dessinez les flèches des relations entre les acteurs.

**Annexe 4.4.**



### INSTRUCTIONS 4:

Concentrez votre attention sur les acteurs **jouant un potentiel rôle positif**.

### ACTIONS:

Trouvez des exemples dans le tableau **répertoriant les priorités du négociateur**.

**Annexe 4.5.**





1 h

## Exercice d'identification des cibles et intervenants, et de hiérarchisation des efforts visant à influencer les intervenants

### INSTRUCTIONS :

#### En groupes :

**Un-e participant-e par groupe** raconte une situation de négociation. – **5 min**

Les **autres participant-e-s** du groupe identifient une cible et attribuent une position à tous les acteurs en fonction de leur influence. – **20 min**

Les **participant-e-s** identifient les liens propices entre intervenants pour hiérarchiser les efforts visant à influencer les intervenants. – **10 min**

Les **participant-e-s** recensent les acteurs prioritaires jouant un potentiel rôle positif dans le processus de négociation. – **15 min**

Débriefing - **15 min**

### ACTIONS :

1 tableau par table.

**Chaque groupe** définit les 2 axes de la carte sur son tableau. **Annexe 4.1** (dans le Manuel du négociateur et de la négociatrice).

Les **participant-e-s** placent sur les axes les intervenants qu'ils et elles ont identifiés dans l'anecdote.

Les **participant-e-s** dessinent des flèches pour représenter les relations de confiance entre les acteurs.

Les **participant-e-s** remplissent le tableau de la liste des priorités de leur manuel. **Annexe 4.5.**

Discussion plénière sur les conclusions de l'exercice.



## **Annexe 4 : Exemple : Cartographie du réseau d'influence du Gouverneur du District A**

---

### **Cartographie du réseau d'influence du Gouverneur du District A**

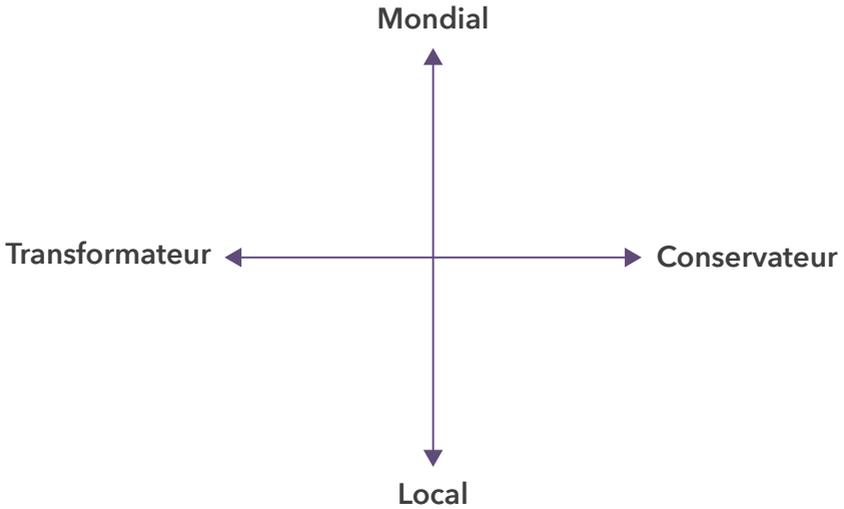
L'IMN (International Monitoring Network), une ONG internationale qui observe le traitement des détenus, prévoit de rendre visite à des personnes détenues dans les postes de police du District A, placées sous l'autorité du Gouverneur, un éminent responsable politique dans la région. La négociation autour de l'accès fait suite à des allégations de mauvais traitement des détenus dans la période suivant immédiatement 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 de l'humanitaire et de la défense des droits de l'homme, tant internationaux que locaux, ont exprimé leurs inquiétudes face aux mauvais traitements, dont le CICR, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, MSF, Human Rights Watch, Amnesty International, des journalistes locaux, une association de femmes appelée « Mothers of the Missing », ainsi que des réseaux locaux de médecins, etc.;
- plusieurs acteurs internationaux sont favorables à la mainmise du Gouverneur et 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 A ont déployé des troupes dans le District pour contrer des actions terroristes. Des services de renseignement étrangers forment des enquêteurs locaux. Les diplomates des pays A et B assurent au Gouverneur un soutien politique fort;
- de nombreux acteurs locaux sont favorables au maintien d'un ordre juridique et moral strict et pensent que la prévention de l'aggravation de la situation sécuritaire a servi d'excuse à des interventions étrangères. Ces acteurs locaux 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 peuvent 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 liés 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.

### Annexe 4.1: Axes de la carte des intervenants en deux dimensions

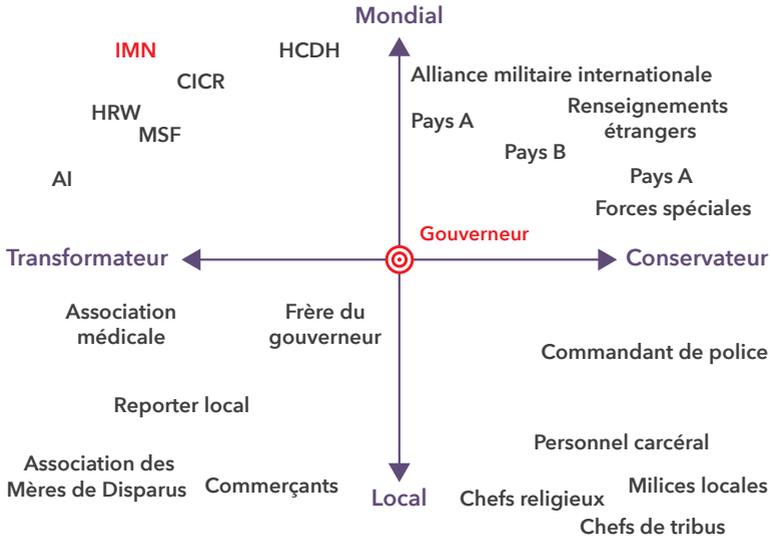
---



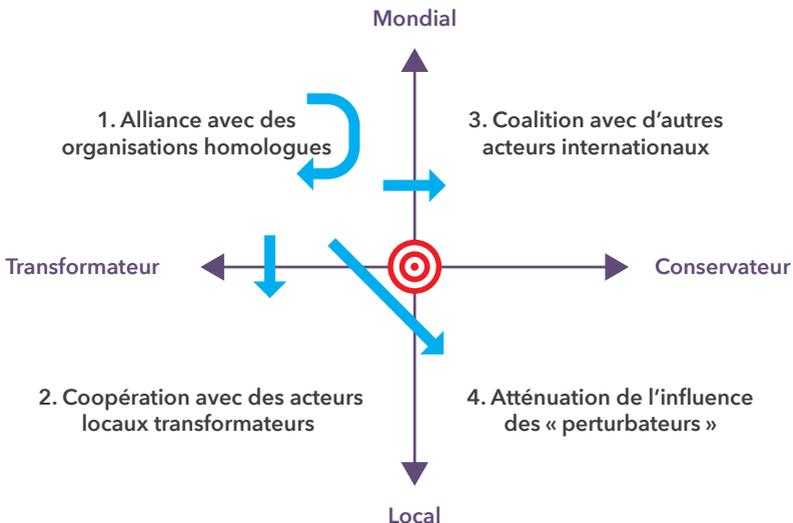
**Axe horizontal :** répartition des intervenants en fonction de leur opinion sur la question de la négociation, selon que leur point de vue soit transformateur ou conservateur par rapport au point de vue de la contrepartie.

**Axe vertical :** répartition des intervenants d'après leurs caractéristiques, acteurs mondiaux ou locaux par rapport au point de vue la contrepartie.

**Annexe 4.2:** Identifiez votre cible et attribuez une position à tous les intervenants en fonction de leur influence



**Annexe 4.3:** Systèmes tactiques visant le dialogue avec les intervenants en fonction de leur situation sur la carte



1. **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 :

- i) la comparaison des notes sur les allégations de mauvais traitement;
- ii) l'identification de normes de comportement communes pour le traitement des détenus dans le District A;
- iii) la coordination du ciblage et du calendrier des interventions humanitaires;
- iv) la recherche d'un plan commun d'examen des conditions de détention.

2. **Coopération**, du point de vue du Gouverneur, avec ceux se trouvant le quadrant vertical adjacent dans la catégorie global/local, qui peuvent 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 :

- i) la fourniture d'un soutien aux organisations locales dans le cadre de leurs interventions (par comparaison à une cooptation des acteurs locaux dans les interventions internationales);
- ii) la prestation d'une assistance et d'une formation techniques;
- iii) la fourniture d'un soutien financier pour le renforcement des capacités des organisations locales.

3. **Coalition**, du point de vue du Gouverneur, avec ceux se trouvant 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 :

- i) la participation à des manifestations culturelles et officielles parrainées par les intervenants conservateurs/internationaux;
- ii) l'établissement d'un dialogue sur des questions parallèles;
- iii) le renforcement de la collaboration sur des questions qui intéressent les intervenants conservateurs/internationaux.

4. **Atténuation** avec ceux se trouvant sur le quadrant opposé dans les deux catégories, souvent appelés les « perturbateurs », 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 :

- i) l'établissement d'un dialogue avec les acteurs conservateurs et locaux dans le but de comprendre leurs inquiétudes;
- ii) 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;
- iii) la personnalisation des relations en les éloignant des contraintes institutionnelles, pour recréer une image plus complaisante;
- iv) le développement d'une relation de confiance sur le caractère humanitaire global de la mission de l'IMN en accord avec les valeurs locales.

## Annexe 4.4: Identification des liens propices – Hiérarchisation des efforts visant à influencer les intervenants

En se basant sur la cartographie actuelle des parties prenantes, on peut leur attribuer un code couleur comme suit :

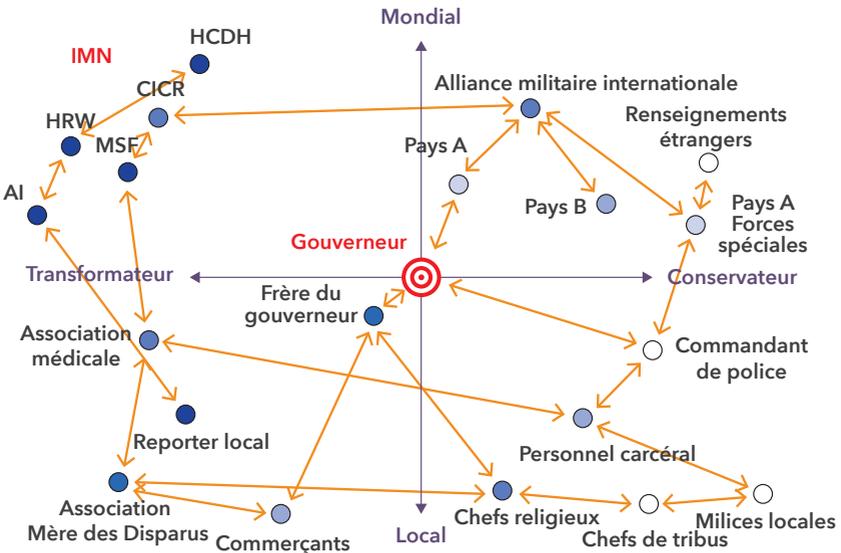
### A. Ouverts et aptes à expliquer les intérêts et motivations de l'IMN

Les plus aptes et ouverts

Les moins aptes et ouverts



### B. Capables d'établir un lien entre les relations de confiance parmi les acteurs



## Annexe 4.5: Tableau listant les priorités du négociateur de l'IMN – avec exemples

DESCRIPTION DE L'ACTEUR ET DE SA CAPACITÉ À EXPLIQUER LES EXIGENCES DE L'IMN	NOMBRE DE DEGRÉS JUSQU'AU GOUVERNEUR	PERCEPTION DE L'IMN PAR L'ACTEUR	MESURES PROPOSÉES
<b>Transformateur mondial - 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 locale
<b>Transformateur local - COOPÉRATION</b>			
Association médicale locale (compétents)	4	Trop international	Proposer d'organiser un atelier sur la déontologie médicale en prison, dans la langue locale
Mothers of the Missing (La plus compétente)	3	Trop international	- 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 (compétents)	1	- Beaucoup trop international - Beaucoup trop transformateur	Essayer d'établir un contact personnel et rechercher un dialogue, par ex. à l'aide des connexions avec les commerçants.
Commerçants (Le moins compétent)	2	Beaucoup trop international	- Entretenir de bonnes relations commerciales avec les fournisseurs locaux - S'impliquer dans des activités sociales et culturelles
<b>Conservateur mondial - COALITION</b>			
Alliance militaire internationale (compétents)	2	Beaucoup trop transformateur	Recherche un dialogue sur les normes internationales concernant la lutte antiterroriste
<b>Conservateur local - ATTÉNUATION</b>			
Chefs religieux (compétents)	2	- Beaucoup trop transformateur - Beaucoup trop international	- Viser à établir un dialogue personnel au sujet des valeurs éthiques de la détention - Viser leur participation à l'atelier avec Mothers of the Missing
Commandant de police (Le moins compétent)	1	- Beaucoup trop transformateur - Beaucoup 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	- Beaucoup trop transformateur - Beaucoup trop international	- Viser à établir un dialogue professionnel et à lever les suspicions - Viser leur participation à l'atelier avec l'association médicale locale



# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





# Typologie de la négociation humanitaire

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **106-136**



## SESSION 5



# Typologie de la négociation humanitaire

Durée :  
**90 min.**

## Objectifs

- Les participant-e-s sont en mesure d'identifier différentes approches de la négociation humanitaire et savent comment mettre en œuvre chacune d'entre elles.
- Les participant-e-s comprennent les manières de politiser/dépolitiser un processus de négociation pour répondre à leurs objectifs.

## Processus

### ÉTAPE

# 1

## Détermination de la typologie de la négociation :

Politique, professionnelle ou technique



20 min

### INSTRUCTIONS :

Définissez les trois types de négociation et les questions ouvertes de la contrepartie :

**A. Politique** – identité, valeurs, et normes des parties  
**QUI ÊTES-VOUS/POURQUOI ÊTES-VOUS LÀ ?**

**B. Professionnelle** – méthodes et normes opérationnelles d'une organisation  
**COMMENT COMPTEZ-VOUS FONCTIONNER ?**

**C. Technique** – Logistique et aspects techniques d'une opération  
**QUOI/OÙ/QUAND/AVEC QUI ?**

Chaque type sous-entend le recours à une tactique de négociation différente.

### ACTIONS :

Sur le tableau principal, dessinez le **modèle des typologies**.  
**Annexe 5.**

Présentez le tableau des typologies du Guide du négociateur et de la négociatrice.  
**Annexe 5.1.**

Les participants prennent **5 min pour lire l'illustration** du guide.  
**Annexe 5.2.**

Donnez un **exemple pour chaque type** à partir de l'illustration.  
**Annexe 5.3.**



## ÉTAPE

# 2

## Exercice d'identification de la typologie d'une négociation



45 min

### INSTRUCTIONS :

#### **En groupes :**

**Un-e participant-e par groupe** raconte une situation de négociation. – 5 min

Les **autres participant-e-s** du groupe identifient – 40 min :

Étape 1 – le type de négociation  
Étape 2 – la description de l'organisation

Étape 3 – le niveau optimal de négociation et les manières de faire tendre la discussion vers ce niveau

### ACTION POINTS :

#### **En groupes :**

Les participant-e-s identifient les éléments de réponse aux questions dans le manuel.

#### **Annexe 5.4.**

#### **Une affiche/groupe**

Les participant-e-s écrivent les éléments sur des post-its et les placent sur l'affiche.



## ÉTAPE

# 3

## Discussion plénière et recommandations en matière de politisation/dépolitisation d'une négociation



25 min

Modifier le type d'une négociation : politiser ou dépolitiser un processus

**Politisation :** faire passer le dialogue d'un niveau technique à un niveau professionnel puis à un niveau politique.

**Dépolitisation :** faire passer le dialogue d'un niveau politique à un niveau professionnel puis à un niveau technique.

### **Une tactique de négociation**

La politisation d'une négociation peut survenir n'importe où et n'importe quand. Il s'agit d'une tactique de négociation visant à faire passer une conversation à un niveau où une partie a davantage de pouvoir.

Plutôt que de rompre la négociation, une partie peut décider de modifier l'objet du dialogue en changeant la question centrale.

La tactique consiste à déplacer ou à éviter le déplacement d'un niveau à l'autre, de manière consciente et proactive.

## Annexe 5: Le tableau des typologies

NIVEAU	TYPE DE NÉGOCIATION	QUESTIONS EN JEU	ESPACE PARTAGÉ ET EN COMMUN (EPC)	TYPE D'APPROCHE	NIVEAU DE RISQUE
<b>A</b>	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>B</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
<b>C</b>	Technique	Dispositions opérationnelles basées sur des faits/données de la situation  Q: <b>Que</b> ferez-vous ? <b>Quand/où/avec qui</b> travaillerez-vous ?	Compréhension partagée des dispositions pratiques en matière de lieu, de temps, de ressources nécessaires, de logistiques, etc.	Partager des informations et des savoir-faire sur la situation et les méthodes proposées	FAIBLE

## **Annexe 5.1:** Illustration – Exemples de questions politiques, professionnelles et techniques

---

Une épidémie de rougeole frappe le Pays A. Vous travaillez pour la petite ONG «Health for Everyone» (HfE), spécialisée dans les campagnes de vaccination et œuvrant dans le respect des principes humanitaires. Votre donateur 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 est devenu très prudent quant à la présence d'organisation étrangère dans le pays. Le 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 à la crise sanitaire. L'autorité nationale de la santé a lancé un programme de vaccination contre la rougeole il y a quelques semaines, mais ce programme ne répond pas aux normes de l'OMS en la matière.
- À cause du terrain accidenté, la campagne de vaccination requiert l'intervention de plusieurs petites équipes mobiles pour faire le tour des villages ruraux conservateurs du pays; la participation de plusieurs dizaines de collaborateurs et collaboratrices locaux et la collaboration des chefs des communautés locales sont également nécessaires.

### **Questions politiques :**

- La ministre de la Santé du pays A n'a pas connaissance de la mission de HfE.
- Pendant la conversation, elle cherche à se renseigner sur cette mission et sur les motivations de la présence de HfE dans le pays :
  - Qui est HfE ? Quels sont ses principes et sa mission ? Qu'a fait l'organisation ailleurs ? Etc.
  - Pourquoi HfE propose-t-elle ses services dans le Pays A ? Qu'est-ce qui a déclenché cette offre ? Quels sont les critères que HfE utilise pour proposer ses services ? Quelle est la valeur ajoutée de HfE dans le pays ? Etc.

Il est important de trouver un accord sur la valeur commune des opérations.

### Questions professionnelles :

Après un accord avec la ministre de la Santé concernant le profil de HfE, la Ministre vous demande de rencontrer la Direction du département de la santé pour lui présenter les détails de votre projet de campagne de vaccination.

Le Directeur souhaite connaître les normes que vous utilisez pour mener à bien la vaccination.

Vous lui expliquez que vous respectez les normes de l'OMS applicables 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.

- Comment HfE devrait-elle fonctionner ?
- Quelles sont les normes professionnelles dont HfE et les autorités de santé publique pourraient convenir ?

### Questions techniques :

Le Directeur de la santé vous a donné son accord.

Vous avez donc installé une clinique de vaccination dans les régions les plus touchées.

Vous rencontrez le chef de la communauté pour discuter de la mise en place du premier jour de la campagne de vaccination.

Il commence la conversation en affirmant qu'il n'y a en réalité pas d'épidémie de rougeole dans la région.

Une négociation technique requiert un dialogue technique. Les organisations humanitaires ont l'avantage en matière de négociation technique, car on suppose que leurs représentants 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. fournir 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 à d'autres niveaux.

## Annexe 5.2: Modèles et questions permettant de mettre en application l'outil des typologies

	TYPE DE NÉGOCIATION	QUESTIONS EN JEU	TYPE D'APPROCHE	NIVEAU DE RISQUE
A	Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identité</li> <li>• Valeurs</li> <li>• Principes</li> <li>• Normes</li> </ul>	« Conclure un accord »	ÉLEVÉ
B	Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode</li> <li>• Norme des opérations</li> </ul>	« Obtenir un consensus » sur la méthode	MOYEN
C	Technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faits</li> <li>• Données sur la situation</li> </ul>	« Partager des informations et des savoir-faire »	FAIBLE

### Étape 1: Identifier le type de négociation

- Quelle est la question en jeu ?
- Quelle est la question de la contrepartie ?
- Quel est le type de négociation ?
- Quel est l'objectif commun ?

### Étape 2: Élaborer la description de l'ONG/OI

- Quels sont les exigences de l'ONG/OI ? Comment les formuler ?
- Quelles sont les possibilités de compromis ?

### Étape 3: Modifier le type de négociation

- À quel type/niveau de négociation l'ONG/OI pourrait-elle négocier de manière optimale ?
- Quelles sont les questions/réponses à préparer à ce niveau ?
- Comment peut-on argumenter pour faire passer la discussion à ce niveau ?



# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





## SESSION 6

# Comprendre la contrepartie : l'iceberg de la négociation

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **198-217**



## SESSION 6



# Comprendre la contrepartie : l'iceberg de la négociation

Durée :  
**90 min.**

## Objectifs

- Les participant-e-s comprennent les différences entre les positions des parties, les intérêts tactiques importants et les valeurs sous-jacentes.
- Dans une situation de négociation donnée, les participant-e-s sont en mesure de préparer l'iceberg de leur contrepartie, ainsi que celui de leur propre organisation, et de réfléchir à une stratégie de négociation pour trouver un terrain d'entente entre les deux positions.

## Processus

### ÉTAPE

# 1

## Présentez l'analyse de la position, des intérêts tactiques et des motivations de la contrepartie



20 min

### INSTRUCTIONS:

Présentez le modèle de l'iceberg.

- **Position: QUELLE** est la position de la contrepartie (explicite ou implicite) sur le problème en question ?
- **Raisonnement: COMMENT** la contrepartie est-elle parvenue à cette position ? Quel en est le raisonnement/la logique ?
- **Valeurs et motivations: POURQUOI** la contrepartie a-t-elle adopté une telle position ? Existe-t-il des implications en termes d'identité ou de jeu de pouvoir ? Quelles sont les valeurs et les normes en jeu ?

### ACTIONS:

Dessinez le modèle de l'iceberg sur le tableau principal.

**Annexe 6.**

Les participant-e-s prennent 5 minutes pour lire l'illustration de leur manuel.

**Annexe 6.1.**

Avec les participant-e-s, identifiez les problèmes potentiels pour chacun des niveaux de l'iceberg.

**Annexe 6.2.**



## ÉTAPE

# 2

## Exercice d'identification des questions de position, d'intérêt et de motivations des parties à la négociation



40 min

### INSTRUCTIONS :

#### En groupes :

**Un-e participant-e par groupe** partage une situation de négociation précise. – **5 min**

Les **autres participant-e-s** du groupe identifient la position, l'intérêt et les motivations des intervenants : contrepartie (1) et organisation (2) sur deux icebergs séparés. – **35 min**

### ACTIONS :

#### Sur l'affiche de chaque groupe :

Les **participant-e-s** utilisent le modèle et les questions de la liste de contrôle du manuel.

#### **Annexe 6.3-4.**

Les **participant-e-s** reportent sur les affiches les positions/intérêts/valeurs qu'ils et elles identifient dans l'histoire pour la contrepartie et pour l'organisation.



## ÉTAPE

# 3

## Discussion plénière et utilisation de l'outil pour élaborer le plan tactique



15 min

Comment traiter les questions à chaque niveau :

### **Position – Niveau 1**

Triez les questions sur lesquelles il est facile de se mettre d'accord, à un faible coût pour l'organisation humanitaire, mais au bénéfice de la contrepartie.

### **Raisonnement – Niveau 2**

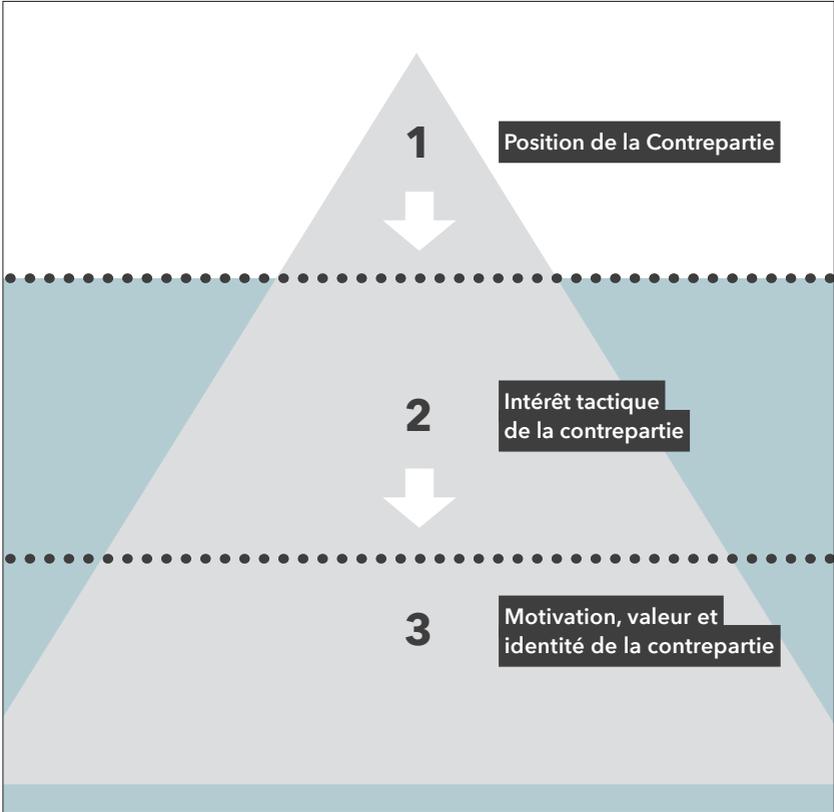
Triez les questions sur lesquelles l'accord a un coût tant pour les contreparties que pour l'organisation humanitaire, mais pouvant servir à établir la base d'une répartition rationnelle et équitable des coûts/bénéfices de l'accord.

### **Valeurs – Niveau 3**

Triez les questions plus complexes à traiter et plus délicates à régler, car elles représentent un coût élevé pour l'organisation humanitaire et éventuellement pour la contrepartie — par ex. les questions qui sont au cœur du conflit mais souvent pas vraiment négociables. Ces questions doivent rester présentes mais mises de côté dans un premier temps.

**Annexe 6 :** Analyse de la position, des intérêts tactiques et des motivations de la contrepartie

---



## **Annexe 6.1:** Illustration – Identifier les positions, intérêts et valeurs

---

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

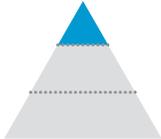
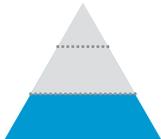
Neuf personnes de Health for All (HfA), ONG internationale de santé, ne sont pas autorisées à quitter leur résidence dans le District A depuis près d'une semaine. Ils sont retenus par des membres d'une tribu à cause d'un désaccord entre HfA et les gardes de l'hôpital local de HfA. Le conflit fait suite 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 appartiennent à une importante tribu de la région, soutiennent que l'hôpital devrait rester ouvert et leur rémunération 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 ont même perdu la vie dans l'exercice de leurs fonctions et d'autres sont restés lourdement handicapés. Les familles des gardes blessés ou tués pendant le conflit demandent en outre à se voir octroyer 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.

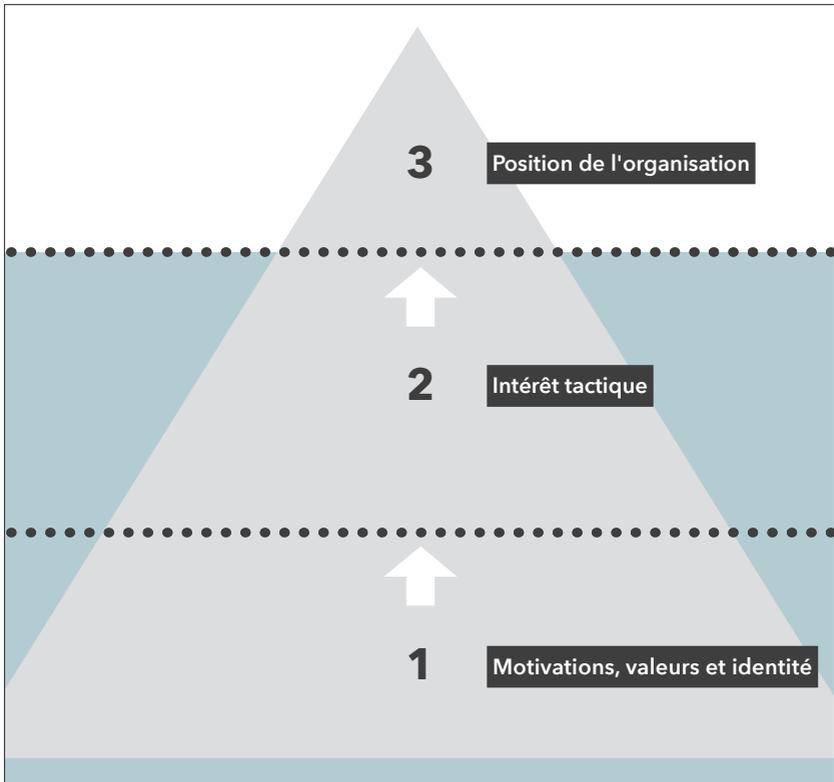
Les chefs des tribus acceptent de rencontrer les représentants de HfA pour trouver une solution. Le gouvernement s'abstient d'intervenir dans ce qu'il considère un conflit privé. L'armée et la police n'ont qu'une présence et un contrôle limités sur la situation dans le District A et n'interviendront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

## Annexe 6.2: Explication de l'illustration – Identifier les positions, intérêts et valeurs

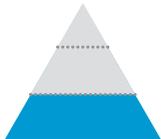
QUESTIONS	PROBLÈMES POTENTIELS
<p><b>QUE</b> veulent les chefs des tribus et les gardes? <b>Quelles</b> sont leurs positions explicites et implicites?</p> 	<p><b>POSITIONS À LA TABLE DES NÉGOCIATIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicite : les chefs des tribus insistent pour que 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 séquestré ne sera libéré qu'après obtention des garanties demandées.</li> <li>• Implicite : pendant ce temps, 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> pré-voient-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>
<p><b>POURQUOI</b> les chefs des tribus adoptent-ils une telle position? <b>Quelles</b> sont les motivations et les valeurs intérieures?</p> 	<p><b>VALEURS ET MOTIVATIONS</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 leurs emplois à l'hôpital de HfA.</li> <li>• Les chefs des tribus voient en outre ce conflit comme l'occasion de gagner/d'améliorer leur réputation et celles de leurs tribus 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 craintes et l'hôpital local de HfA est le seul établissement de santé toujours opérationnel du District A.</li> </ul>

### Annexe 6.3: Le modèle de l'iceberg pour sa propre organisation

---



## Annexe 6.4: La liste de contrôle de l'iceberg

QUESTIONS	PROBLÈMES POTENTIELS
<p><b>QUE</b> veut la contrepartie ?  <b>Quelles</b> sont ses positions explicites et implicites ?</p> 	<p>POSITIONS :</p>
<p><b>COMMENT</b> la contrepartie est-elle parvenue à ces positions ?  <b>COMMENT</b> la contrepartie prévoit-elle de procéder ?</p> 	<p>RAISONNEMENTS TACTIQUES :</p>
<p><b>POURQUOI</b> la contrepartie adopte-t-elle de telles positions ?  <b>Quelles</b> sont les motivations et les valeurs intérieures ?</p> 	<p>VALEURS ET MOTIVATIONS :</p>

**Quelle est la position ?**

- a) Quelle est l'autorité de l'agent ?
- b) Quelle est la clarté de la position ?
- c) Quel est le contexte de la communication ?

**Quel est le raisonnement derrière cette position ?**

- a) Quel est/quels sont l'/les argument(s) logique(s) ?
- b) Quels sont les postulats de ce raisonnement ?
- c) Quelle est la connexion/conclusion logique ?

**Quelles sont les valeurs et les normes derrière la position ?**

- a) Quelles sont les valeurs morales, culturelles ou religieuses ?
- b) Quel est le niveau de sensibilité des contreparties ?
- c) Quel est le niveau de risque pour l'agence concernée ?



# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





# Identification des objectifs et priorités spécifiques de la négociation

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **218-249**



## SESSION 7



# Identification des objectifs et priorités spécifiques de la négociation

Durée :  
90 min.

### Objectifs

- Les participant-e-s sont en mesure d'identifier l'espace partagé et en commun (EPC) de la négociation pour élaborer leur plan tactique en conséquence.
- Les participant-e-s réfléchissent à la mission dont leur organisation les a investi-e-s et créent leur propre position, basée sur les normes et les valeurs de l'organisation.

### Processus

#### ÉTAPE

1

## Introduction - Objectifs et méthodes de l'espace partagé et en commun (EPC)



15 min

### Espace partagé et en commun

**Définition:** Espace dans lequel les parties souhaitent trouver un compromis.

Il suppose :

- **Une communication** des positions respectives des parties (P) et (P');
- **La capacité à expliquer** son raisonnement, ainsi que les valeurs et normes de sa position;
- La reconnaissance de la **distance entre deux ensembles de positions/méthodes/valeurs** en tant que possibilité de dialogue.

### Méthode:

- Construire l'iceberg de sa position, en commençant par les valeurs et motivations de l'organisation;
- Identifier des potentielles zones d'accord aux trois niveaux de l'iceberg, en commençant par les valeurs communes;
- Identifier les aspects convergents et divergents à chaque niveau.

## ÉTAPE

# 2

## Exercice visant l'identification de l'EPC comme espace de négociation



45 min

### INSTRUCTIONS :

Identifiez **des potentielles zones d'accord** aux trois niveaux de l'iceberg, en commençant par les valeurs communes.

Identifiez les options en incluant des éléments **convergents et divergents** à chaque niveau.

Privilégiez une conversation sur les aspects convergents de l'EPC et voyez comment les attentes liées aux aspects divergents peuvent être traitées dans une deuxième étape.

### ACTIONS :

#### En groupes :

Aidez-vous du **modèle EPC. Annexe 7.**

En reprenant leurs précédents icebergs, les participant-e-s déterminent :

- Les potentielles valeurs communes;
- Les potentiels raisonnements communs;
- Les potentielles positions communes.

Les potentielles positions communes **convergentes et divergentes** pour chacun de ces aspects.



## ÉTAPE

# 3

## Discussion plénière et application de l'outil pour donner des informations précieuses pour le plan tactique

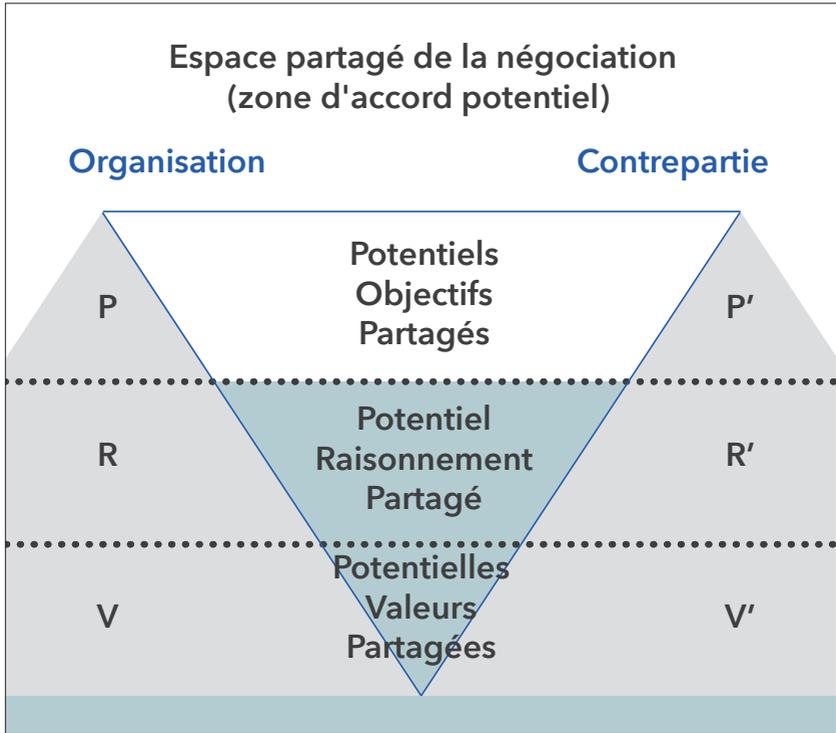


30 min

La définition de l'EPC de la négociation aiguille la planification tactique de l'organisation qui permettra de rapprocher les intérêts et les motivations des parties de la négociation.

La détermination des limites de la gamme de possibilités permettra aux négociateurs humanitaires de tenir compte tant de leurs seuils que de leurs limites (présentés à la prochaine séquence).

**Annexe 7: Identification de l'espace partagé commun (EPC)**



**1. Analysez et expliquez les valeurs et les méthodes fondamentales, ainsi que la position de votre agence**

<b>PRINCIPES ET VALEURS</b>	<b>EXPLIQUÉS VIA UN VOCABULAIRE COMMUN ADAPTÉ AU CONTEXTE</b>
«HUMANITÉ»	
«IMPARTIALITÉ»	
«NEUTRALITÉ»	
«INDÉPENDANCE»	

<b>RAISONNEMENTS TACTIQUES</b>	<b>EXPLIQUÉS VIA UN VOCABULAIRE COMMUN ADAPTÉ AU CONTEXTE</b>
Assistance	
Protection	
Fondés sur des éléments concrets	

**2. Identifiez les potentielles valeurs communes, le raisonnement tactique et les méthodes ainsi que les positions avec la contrepartie**

POTENTIELLES VALEURS COMMUNES

ÉLÉMENTS CONVERGENTS	ÉLÉMENTS DIVERGENTS

POTENTIELS MÉTHODES ET RAISONNEMENT COMMUNS

ÉLÉMENTS CONVERGENTS	ÉLÉMENTS DIVERGENTS

## POTENTIELLES POSITIONS COMMUNES

POTENTIELLES ZONES D'ACCORD	POTENTIELLES ZONES DE DÉSACCORD

**3. Sur la base de ce qui précède, rédigez la position initiale de votre organisation en termes clairs, compréhensibles et transparents**



# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





## SESSION 8

# Élaboration de scénarios et identification des seuils

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **277-310**





# Élaboration de scénarios et identification des seuils

Durée :  
**90 min.**

## Objectifs

- Les participant-e-s savent évaluer les avantages et les risques associés à un résultat particulier de la négociation humanitaire.
- Les participant-e-s utilisent l'analyse coût/bénéfice comme processus de planification dynamique pour établir leurs seuils de décision; tous peuvent discuter de l'élasticité de cette analyse et savent comment elle est influencée par l'environnement global.

## Processus

### ÉTAPE

# 1

## Introduction - Délimiter l'étendue des options : limites et seuils



25 min

### INSTRUCTIONS:

Faites la distinction entre une **limite** (définie par le mandat) et un **seuil** (défini par l'analyse coût/bénéfice).

**Limite:** Les limites extérieures du champ d'accord possible sont fixées par le mandat du négociateur, défini conformément aux politiques institutionnelles. Ces limites ne peuvent être franchies sans enfreindre un ou plusieurs cadres normatifs.

**Seuil:** Outil tactique à disposition du négociateur permettant de renforcer l'impact de la conversation entre les parties et de limiter le scénario à une gamme d'options acceptables. C'est le négociateur ou la négociatrice qui contrôle les seuils.

### ACTIONS:

Sur le tableau principal, dessinez le modèle limite/seuil.

**Annexe 8.**

Expliquez chacun des éléments du modèle : Espace A-B-C et EPC.

Les participant-e-s prennent 5 minutes pour lire l'illustration de leur manuel.

**Annexe 8.1.**

Donnez des exemples extraits de l'illustration.

**Annexe 8.2.**



## ÉTAPE

# 2

## Exercice d'identification des limites, des seuils et de l'espace partagé commun EPC



45 min

### INSTRUCTIONS :

#### En groupes :

Les participant-e-s identifient les points de départ des deux contreparties : **Resultats idéaux**.

Les participant-e-s identifient les **limites** d'après leur mandat.

Les participant-e-s identifient l'**EPC en fonction du type de négociation**.

Les participant-e-s identifient le bénéfice commun de la négociation.

Les participant-e-s identifient les sources de risques de compromis et le degré de risques croissant en fonction de l'importance des compromis.

Identifiez les **seuils** des parties au moment où le bénéfice commun diminue et les risques de compromis augmentent.

### ACTIONS :

#### D'après l'illustration de leur manuel :



Les participant-e-s identifient le résultat idéal, les limites, les objectifs communs et partagés (OCP) et les seuils des contreparties et les reportent dans le manuel.

**Annexe 8.3.**

## ÉTAPE

# 3

## Discussion plénière et présentation du script préliminaire du négociateur



20 min

Présentez le **script préliminaire du négociateur**, qui consiste à préparer les premiers messages et vise :

**Niveau 1 :** solutions à bénéfice élevé facilement acceptables pour l'organisation humanitaire; davantage de risque de compromis pour la contrepartie.

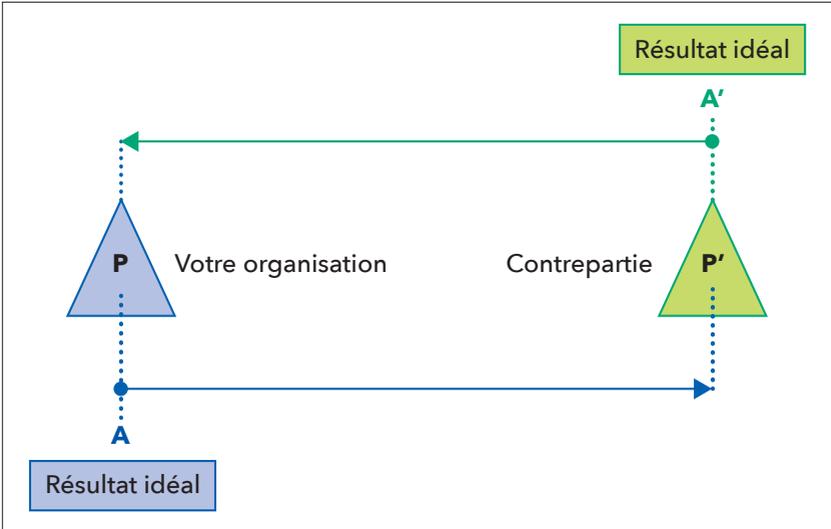
**Niveau 2 :** questions sur lesquelles l'accord a un niveau de risque/bénéfice équivalent pour la contrepartie et l'organisation humanitaire – questions plus difficiles pour l'organisation humanitaire, mais bénéfices communs plus importants.

**Niveau 3 :** questions plus complexes à traiter et plus délicates à résoudre pour l'organisation humanitaire. Risque de compromis croissant. Elles nécessitent un processus plus approfondi – le report de certaines questions (seuil de l'organisation humanitaire).

## Annexe 8 : Distinguer les limites et les seuils dans l'élaboration d'un plan tactique

### ÉTAPE 1:

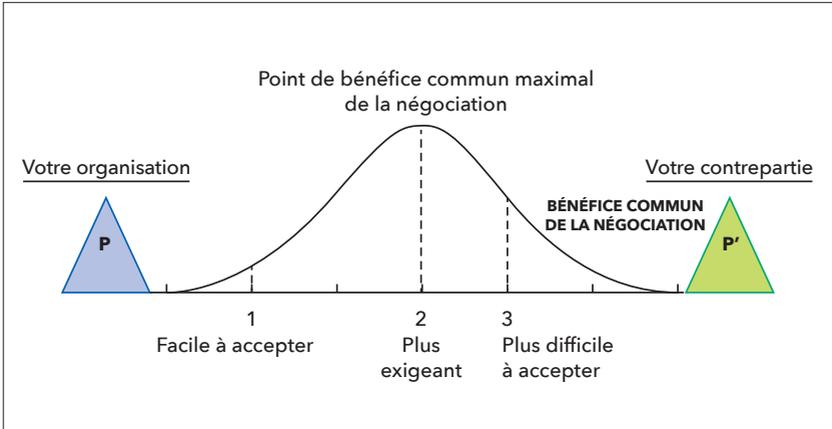
### Définir les résultats idéaux des deux côtés de la négociation



RÉSULTAT IDÉAL DE VOTRE ORGANISATION (A)

RÉSULTAT IDÉAL DE LA CONTREPARTIE (A')

## ÉTAPE 2 : Évaluer le bénéfice commun de potentiels compromis



NIVEAUX	DESCRIPTION DU COMPROMIS ET DU BÉNÉFICE COMMUN
1: Facile à accepter pour votre organisation	
2: Plus exigeant, mais avec le plus haut niveau de bénéfice commun (meilleur résultat de la négociation)	
3: Plus difficile à accepter et impact réduit (bénéfice faible/risque élevé)	

## Annexe 8.1 : Définir les limites d'après le mandat

---

**Étape 1: Identifiez les limites actuelles par sources de politiques institutionnelles** et déduisez-en les limites appropriées pour le négociateur.

**Étape 2: Définissez les limites de la négociation avec les contreparties et les intervenants principaux** et prévoyez de discuter avec le négociateur, l'équipe de négociation et le mandant.

## IDENTIFIER LES LIMITES JURIDIQUES DE LA NÉGOCIATION

<b>SOURCES DE LIMITES</b>	<b>POLITIQUE INSTITUTIONNELLE</b>	<b>LIMITES DU MANDAT</b>
Lois nationales		
Droit international		

## IDENTIFIER LES LIMITES INSTITUTIONNELLES

SOURCES DE LIMITES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIMITES DU MANDAT
Principes humanitaires	Humanité :  Impartialité :  Neutralité :  Indépendance :	
Obligation de diligence		
« Ne pas nuire »		
Protocole de sécurité		

## IDENTIFIER LES LIMITES PROFESSIONNELLES

<b>SOURCES DE LIMITES</b>	<b>POLITIQUE INSTITUTIONNELLE</b>	<b>LIMITES DU MANDAT</b>
Normes professionnelles du domaine d'intervention		
Normes de l'aide professionnelle		
Normes professionnelles de négociation		

## IDENTIFIER LES LIMITES MORALES ET ÉTHIQUES

<b>SOURCES DE LIMITES</b>	<b>POLITIQUE INSTITUTIONNELLE</b>	<b>LIMITES DU MANDAT</b>
Norme éthique applicable		
Risque pour la réputation		

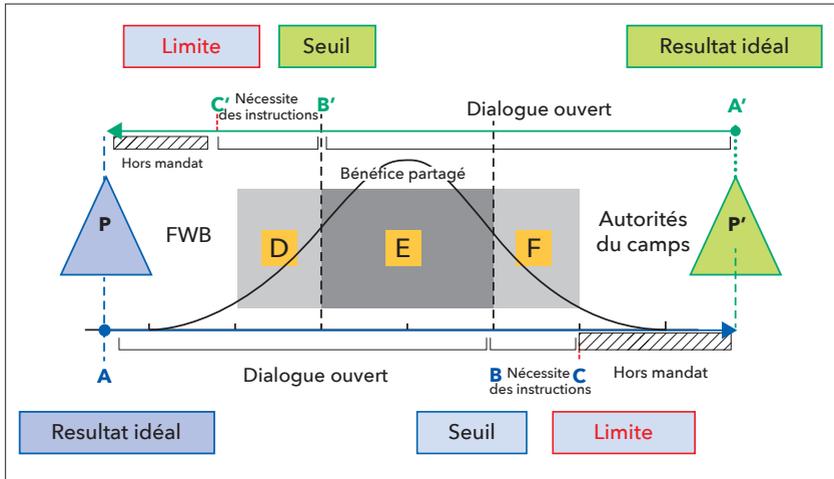
**APPLIQUER LES LIMITES À LA CONTREPARTIE ET  
AUX AUTRES INTERVENANTS DE LA NÉGOCIATION**

<b>CONTREPARTIES ET INTERVENANTS</b>					
<b>QUESTIONS EN COURS DE NÉGOCIATION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Annexe 8.2: Illustration des limites et des seuils – explication

### **FWB doit payer les ouvriers locaux en nature par la distribution d'une aide dans un camp de réfugiés**

Food Without Borders (FWB) prévoit de distribuer des rations alimentaires dans un camp de personnes déplacées du District A. Les autorités du camp imposent à FWB de recruter des gardes de sécurité locaux pour participer à la distribution des rations alimentaires. 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.



## **Pour P - FWB**

**A - Resultat idéal :** toutes les rations alimentaires sont distribuées à la population de réfugiés affectée, strictement en fonction des besoins nutritionnels et FWB peut recruter les journaliers de son choix.

**B - Seuil :** les rations alimentaires pourraient être remises aux personnes dans le besoin même s'il ne s'agit pas de réfugiés du camp et que ces personnes ne sont probablement pas les plus nécessiteuses, à condition que cette distribution permette de faciliter l'accès aux réfugiés les plus défavorisés.

**C - Limite :** les rations alimentaires ne devraient jamais être distribuées à des personnes qui ne sont pas dans le besoin.

## **Pour P' - Autorités du camp**

**A' - Resultat idéal :** FWB charge les gardes du camp de distribuer la nourriture et les laisse gérer le processus en échange de rations alimentaires.

**B' - Seuil :** permettre à FWB de gérer la distribution dans les camps, mais uniquement à condition de recruter des gardes de sécurité locaux au sein du camp. Tout compromis au-delà de ce point nécessitera une concertation avec le commandant du camp.

**C' - Limite :** absence de contrôle sur la distribution alimentaire dans le camp et impossibilité de partager certains avantages avec les gardes de sécurité.

## **Scénarios possibles avec l'EPC (D + E + F) :**

**D -** Approche plus raisonnée, mais au détriment de la relation avec P' : les gardes de sécurité participent à la distribution uniquement en qualité d'observateurs; nécessite des instructions de la hiérarchie de la contrepartie.

**E -** La zone de confiance entre B et B' est un espace partagé de dialogue ouvert : les gardes de sécurité peuvent participer à la distribution; leurs familles peuvent recevoir des rations supplémentaires à condition de manquer de nourriture.

**F -** Espace plus exigeant pour l'organisation humanitaire : les autorités du camp demandent que les rations alimentaires soient distribuées aux familles des gardes en les remettant directement aux gardes en guise de paiement; nécessite des instructions de la hiérarchie de l'organisation humanitaire.



# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





# Légitimité du négociateur

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. 90-105



## SESSION 9



# Légitimité du négociateur

Durée :  
**60 min.**

## Objectifs

- Les participant-e-s comprennent les sources de légitimité du négociateur aux yeux de la contrepartie.
- Les participant-e-s savent comment calibrer les différentes composantes des sources d'autorité et de légitimité d'un négociateur.

## Processus

ÉTAPE

1

### Présentez les sources de légitimité du négociateur

#### INSTRUCTIONS :

Présentez les **cinq sources de légitimité** en matière de négociation sur le terrain.

Présentez l'importance de **l'équilibrage des sources** de légitimité. Identifiez la valeur relative de chaque source dans une situation donnée.

Avoir conscience de ses atouts et de ses responsabilités peut aider à **élaborer le bon profil** avec la contrepartie et à établir un **espace de dialogue sûr**.

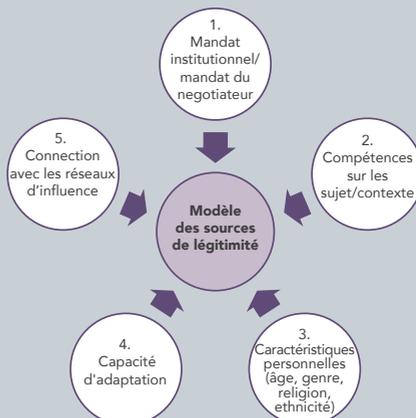
#### ACTIONS :

Reportez-vous au cas distribué.

**Annexe 9.**



20 min



## Exercice d'évaluation et d'ajustement du profil



40 min

### INSTRUCTIONS :

#### En groupes :

**Un-e participant-e par groupe** partage une situation de négociation précise. – 5 min

Les **participant-e-s** du groupe identifient les caractéristiques les plus propices et les moins propices du modèle de légitimité pour le processus de négociation.

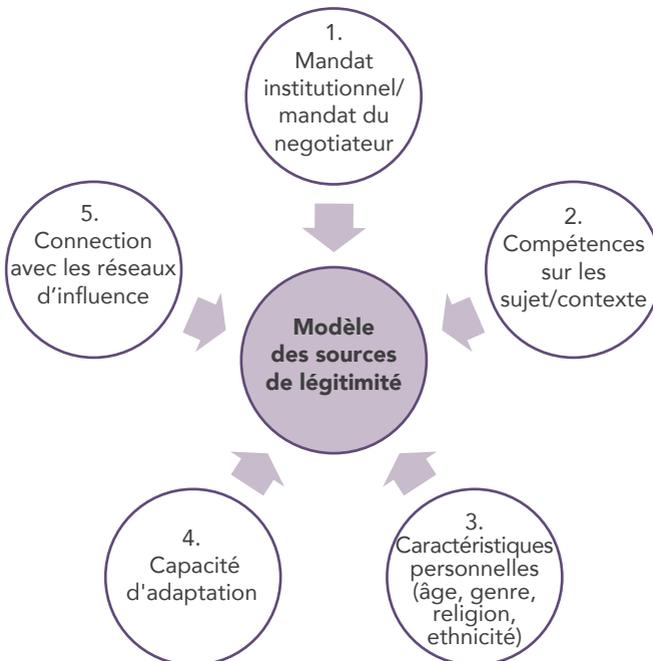
### ACTIONS :

#### Dans chaque groupe :

Les participant-e-s évaluent les **caractéristiques les plus propices et les moins propices** d'après le modèle qui figure dans leur manuel.

Les participant-e-s identifient des mesures **permettant de renforcer la légitimité** du négociateur.

### Annexe 9 : Les sources de légitimité du négociateur





# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





# Conditions spécifiques et générales du mandat du négociateur

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **319-331**



## SESSION 10



# Conditions spécifiques et générales du mandat du négociateur

Durée :  
**40 min.**

### Objectifs

- Les participant-e-s identifient et comprennent les conditions spécifiques et générales du mandat du négociateur.
- Les participant-e-s savent comment élaborer le mandat du négociateur.

### Processus

**Exercice pour identifier les conditions spécifiques et générales du mandat du négociateur.**

#### Instructions :

En groupes :

**Un-e participant-e par groupe** partage une situation de négociation précise ou utilise le cas de HfA. – **5 min**

**Les participant-e-s** identifient au sein du groupe les conditions spécifiques et générales du mandat du négociateur. – **35 min**

#### Actions :

##### Dans chaque groupe :

Les participant-e-s analysent le cas et définissent les conditions.

## SPÉCIFICATIONS D'UN MANDAT DE NÉGOCIATION

(à développer en concertation avec le mandant et le négociateur)

<b>SPÉCIFICATIONS DU MANDAT</b>	<b>DESCRIPTION</b>
Contexte	
Objet	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Période	
Contreparties	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Désignation du négociateur	
Structure hiérarchique	

## CONDITIONS GÉNÉRALES DU MANDAT

(à développer en concertation avec le mandant et le négociateur)

<b>CONDITIONS DE LA MISSION DE VOTRE ORGANISATION</b>	<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES SPÉCIFIQUES DU CONTEXTE OPÉRATIONNEL</b>	<b>CONDITIONS GÉNÉRALES DU MANDAT DU NÉGOCIATEUR</b>
<p><b>Bas de l'iceberg : QUI êtes-vous ?</b></p> <p>Identité/ caractéristiques :</p>  <p>Valeurs clés :</p>  <p>Normes professionnelles et éthiques clés :</p>	<p><b>Bas de l'iceberg : POURQUOI êtes-vous là ?</b></p> <p>Vision/mission :</p>  <p>À propos du rôle de votre organisation :</p>  <p>À propos de ses méthodes de travail :</p>	<p>Objectifs généraux de la négociation conformément à la mission et aux objec- tifs stratégiques.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li><li>6.</li><li>7.</li><li>8.</li><li>9.</li><li>10.</li></ol>

CONDITIONS SPÉCIFIQUES DU MANDAT (CONFIDENTIELLES)  
(à développer en concertation avec le mandant et le négociateur)

<b>ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS FACTUELS ET NORMATIFS DU MANDAT</b>	<b>CONDITIONS SPÉCIFIQUES DU MANDAT DU NÉGOCIATEUR</b>
<p>Faits pertinents (contestés/incontestés):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul> <p>Normes pertinentes (convergentes/divergentes):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li><li>6.</li></ol>

## CAS

### CONDITIONS GÉNÉRALES DU MANDAT

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

Neuf personnes de Health for All (HfA), ONG internationale de santé, ne sont pas autorisées 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 appartiennent à une importante tribu de la région, soutiennent que l'hôpital devrait rester ouvert et leur rémunération 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 demandent en outre à se voir octroyer 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 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.

<b>VALEURS FONDAMENTALES ET MISSION DE HFA</b>	<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE HFA</b>	<b>CONDITIONS GÉNÉRALES DU MANDAT DU NÉGOCIATEUR</b>
<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 de santé 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 de l'homme 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 de santé 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 sous-entend également que HfA maintient 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 soins de santé et en tant qu'employeur.</li> </ol>

CONDITIONS SPÉCIFIQUES DU MANDAT  
(STRICTEMENT CONFIDENTIEL)

<b>ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS FACTUELS ET NORMATIFS DU MANDAT DANS LE PAYS A</b>	<b>CONDITIONS SPÉCIFIQUES DU MANDAT DU NÉGOCIATEUR</b>
<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 pour les blessures et les 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 gardes et leur famille.</li><li>4. 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>

# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





## SESSION 11

# Communication publique

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **332-339**



## SESSION 11



# Communication publique

Durée :

**40 min.**

### Objectifs

- Fournir un modèle afin de faciliter une discussion entre le mandant, l'équipe de négociation et le négociateur au sujet de la répartition des responsabilités concernant la communication institutionnelle à propos de l'opération.

### Processus

**Exercice sur la définition des conditions de la communication externe sur les négociations.**

#### Instructions :

##### En groupe :

**Par groupe**, en vous appuyant sur l'analyse de l'iceberg de votre organisation, définissez une description publique des activités de l'organisation dans le pays et la pertinence de son engagement avec la contrepartie.

#### Actions :

##### Dans chaque groupe :

Les participant-e-s discutent et définissent une communication publique basée sur le cas présenté dans l'iceberg.

## ÉTAPE

# 1

## Définir les conditions de la communication externe sur la négociation



10 min

### INSTRUCTIONS :

En vous appuyant sur l'analyse de l'iceberg de votre organisation, définissez une description publique des activités de l'organisation dans le pays et la pertinence de son engagement avec la contrepartie. Cette déclaration devrait aborder les questions suivantes :

- **POURQUOI votre organisation espère-t-elle opérer** dans ce contexte particulier ? Quels sont ses motivations, ses valeurs et ses principes intérieurs ? Quels sont les besoins justifiant l'opération ?
- **COMMENT votre organisation entend-elle fonctionner** ? Quels sont les problèmes que nous tentons de résoudre ? Quels sont les outils et les méthodes professionnels que nous comptons mettre en place ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- **En conséquence, QUELLES sont vos attentes spécifiques** 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) ?

## ÉTAPE

# 2

## Répartir les responsabilités en termes de communication externe entourant le processus de négociation parmi :



10 min

- Le négociateur sur le terrain;
- Le responsable du bureau local;
- L'équipe dirigeante et le/la directeur-trice pour le pays;
- Le Département de la communication au siège.

Les fonctions de communication doivent être soigneusement examinées et attribuées de manière à garantir un contrôle interne adéquat de la communication de l'organisation. Les messages provenant de n'importe quelle partie de l'organisation appartiennent intrinsèquement au processus de négociation.

ÉTAPE

**3**

**Examiner la variabilité du niveau d'attention ainsi que la sensibilité des informations, du niveau local aux publics à l'échelle nationale et internationale (voir le modèle ci-joint).**



20 min

## FORMULER UNE DÉCLARATION PUBLIQUE SUR LA SITUATION, LES ACTIVITÉS DE VOTRE ORGANISATION ET LA NÉGOCIATION

ÉLÉMENTS DE COMMUNICATION	DESCRIPTION
<p><b>QUI</b> êtes-vous ? Quelles valeurs définissent votre organisation en tant qu'organisation humanitaire ?</p> <p><b>POURQUOI</b> votre organisation veut-elle opérer dans ce contexte ?</p>	<p><b>MISSION CENTRALE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>COMMENT</b> fonctionne votre organisation ? Quelles sont les méthodes spécifiques ?</p>	<p><b>CE QUE VOUS FAITES :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>QU'EST-CE QUE</b> votre organisation attend de cette négociation ? Quelle est sa position initiale ? Comment veut-elle communiquer sa position ?</p>	<p><b>À PROPOS DU PROCESSUS DE NÉGOCIATION :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

## RÉPARTIR LES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION ENTOURANT LA NÉGOCIATION

<b>DEMANDE D'INFORMATION ATTENDUE</b>	<b>FAIBLE</b>	<b>MOYEN</b>	<b>ÉLEVÉ</b>	<b>RÉPONSE CONVENUE ET RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS</b>
Niveau d'attention au niveau local				
Niveau d'attention à l'échelle nationale				
Niveau d'attention à l'échelle internationale				
Niveau d'attention des donateurs et autres acteurs internationaux				
Niveaux d'attention d'autres intervenants (dont la famille du personnel concerné)				

# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.

# NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

# Connaître son style de gestion des conflits

## SESSION 12



# Connaître son style de gestion des conflits

Durée :  
90 min.

## Objectifs

- Les participant-e-s apprennent à connaître les cinq styles de négociation.
- Les participant-e-s déterminent leur style dominant.

## Processus

### ÉTAPE

# 1

## Présenter le concept de style de négociation

### INSTRUCTIONS:

Insistez sur l'importance de **bien se connaître** et de **savoir quel est son style de gestion des conflits** pour :

- s'autoévaluer;
- évaluer la manière dont son style se répercute sur la négociation.

### ACTIONS:

#### Par deux :

Les participant-e-s racontent deux anecdotes :

- une dans laquelle ils ont bien géré un conflit;
- l'autre dans laquelle ils ont mal géré un conflit.

Les participant-e-s réfléchissent à ce que ces anecdotes révèlent de leur style de négociation.



20 min

### ÉTAPE

# 2

## Test d'autoévaluation Thomas-Kilmann



Individuellement :

Les participant-e-s répondent au test d'autoévaluation de la méthode Thomas-Kilmann en situation de conflit (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI™) pour déterminer leur style de négociation. – **Distribuer le test d'autoévaluation.**

Compétition – Collaboration – Compromis – Évitement – Accommodation.

Les participant-e-s peuvent avoir plusieurs styles dominants.

Aucun style n'est meilleur que les autres.



20 min

## ÉTAPE

# 3

## Discussion autour des cinq styles de négociation



30 min

### INSTRUCTIONS :

Présentez les **cinq styles de négociation** et leurs implications dans le processus de négociation.

Débattez du **style le plus adapté** en fonction du contexte de négociation – **le choix tactique** d'appliquer un style ou un autre dépend de la stratégie de négociation :

- Qu'est-ce qui/combien est en jeu ?
- De quelle autorité/influence dispose-je ?
- La relation en vaut-elle la peine ?
- Quel est le degré d'interdépendance entre la contrepartie et moi ?

### ACTIONS :

Dessinez le modèle des styles sur le tableau principal. **Annexe 12.**

Présentez chaque style en fonction de son degré d'**assertion** et de **coopération** :

- Plus on est **assertif**, plus on recherche son propre profit. Quel pouvoir souhaitez-vous exercer sur votre contrepartie ?
- Plus on est **coopératif**, plus la contrepartie a de la valeur. Pouvez-vous prendre le risque d'éviter le problème ?
- **Collaboration** : les deux parties ont des préoccupations sur lesquelles aucun compromis n'est possible.
- **Compromis** : les questions représentent un enjeu important, mais les différentes parties ne peuvent pas prendre le risque de compromettre leur relation.

## ÉTAPE

# 4

## Réflexion individuelle et discussion de groupe



20 min

### INSTRUCTIONS :

Les participant-e-s réfléchissent à une situation et à ce qu'ils auraient fait différemment s'ils avaient su quel était leur style.

### ACTIONS :

#### **Individuellement :**

Les participant-e-s prennent 10 minutes pour réfléchir à leur style naturel et à ce qu'ils et elles auraient pu faire différemment dans une situation donnée.

#### **Par deux :**

Concernant l'expérience partagée à l'étape 1, le binôme réfléchit au style appliqué et à ce qu'il pourrait améliorer à l'avenir.

## Annexe 12: Explication du modèle Thomas-Kilmann

### Quand utiliser différents styles ?



# NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

# NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

# Planification de la transaction

Manuel pratique de la négociation  
humanitaire, p. **152-188**





# Planification de la transaction

Durée :  
**105 min.**

## Objectifs

- Les participant-e-s comprennent comment clarifier les conditions d'une transaction entre des parties et transformer l'EPC en une série d'engagements réciproques.
- Les participant-e-s savent créer un environnement propice à la transaction, mais également prévoir la qualité et la réussite d'un processus de négociation.

## Processus

### ÉTAPE

# 1

## Présentez les critères d'éclaircissement des conditions d'un accord



20 min

### INSTRUCTIONS:

#### Répertoriez les critères

permettant de définir des engagements clairs et de garantir la bonne exécution de l'accord.

### ACTIONS:

Présentez la liste des 4 critères.  
**Annexe 13.**

Les participant-e-s prennent 5 minutes pour lire l'illustration de leur manuel.

**Annexe 13.1.**

Donnez des exemples de **conditions adaptées/inadaptées** d'après l'illustration.

**Annexe 13.**

### ÉTAPE

# 2

## Présentez la liste de contrôle pour l'instauration d'un environnement propice à la transaction



20 min

### INSTRUCTIONS:

Présentez la **liste de contrôle** pour préparer, mener et débriefier une réunion de transaction.

### ACTIONS:

**En groupes:**

Les participant-e-s discutent des questions de la liste de contrôle et, en s'appuyant sur l'illustration examinée au préalable, ils tentent de déterminer comment aborder la réunion.

**Annexe 13.2.**

## ÉTAPE

# 3

## Prendre en charge les interlocuteurs difficiles – Apaiser les tensions



15 min

### INSTRUCTIONS :

Faites la distinction entre **assertion** et **agressivité**, et expliquez comment ces caractéristiques doivent être appréhendées en fonction de leur contexte culturel :

- **Comportement assertif** : peut aider à communiquer une position à l'aide d'un raisonnement rationnel;
- **Comportement agressif** : vise à imposer une position en exploitant une émotion.

### INSTRUCTIONS :

Définissez le concept **d'apaisement des tensions** : gestion des émotions négatives et rétablissement d'un cadre rationnel pour engager la discussion.

Présentez les **six qualités comportementales** à mettre en œuvre pendant une négociation.

### ACTIONS :

Présentez les six étapes d'apaisement des tensions du Manuel du négociateur et de la négociatrice. **Annexe 13.2.**

Donnez des exemples pour chaque étape à partir de l'illustration. **Annexe 13.3.**

## ÉTAPE

# 4

## Exercice de simulation, application des 6 étapes de l'apaisement des tensions



50 min

### 1. Simulation :

#### En groupes de 3 : 2 négociateurs – 1 observateur

Distribuez les instructions de la simulation à tous les groupes de 3 participants.

Les participant-e-s changent de rôle à chaque tour (chaque participant-e est deux fois négociateur et une fois observateur) – 15 minutes/tour.

Le négociateur :

- écoute les préoccupations de la contrepartie;
- applique les 6 étapes d'apaisement des tensions à la situation.

### 2. Débriefing

## Annexe 13: Critères de clarification des conditions d'une transaction – explication de l'illustration

### Négociation d'un accès à un camp de personnes déplacées placé 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 ?

CRITÈRES	DES CONDITIONS ADAPTÉES
<b>1. Formuler clairement les engagements des parties.</b>	<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 une carte 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><b>3. Identifier leurs liens, tels qu'imposés par les circonstances.</b></p>	<p>Les contreparties orchestrent leurs interactions en fonction des circonstances.</p> <table border="1" data-bbox="351 245 972 1078"> <thead> <tr> <th data-bbox="351 245 661 293">Mission de FWB :</th> <th data-bbox="661 245 972 293">Armée/milice :</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="351 293 661 1078"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envoi d'une notification précisant le nombre de camions, le fret, les dates et l'itinéraire le Jour 1.</li> <li>3. FWB doit confirmer la date et l'heure du convoi avec le commandant local à H-1 jour.</li> <li>5. 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.</li> <li>7. Le convoi passe les points de contrôle et procède à la livraison de l'assistance.</li> <li>9. 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.</li> </ol> </td> <td data-bbox="661 293 972 1078"> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Réception de la notification, diffusion de l'information sur le terrain et autorisation dans les quatre jours.</li> <li>4. Le commandant local doit confirmer dans les trois heures que le convoi peut continuer.</li> <li>6. Le commandant local informe les points de contrôle.</li> <li>8. Le commandant local est présent sur le site de distribution et observe la livraison sans interférer.</li> </ol> </td> </tr> </tbody> </table>		Mission de FWB :	Armée/milice :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envoi d'une notification précisant le nombre de camions, le fret, les dates et l'itinéraire le Jour 1.</li> <li>3. FWB doit confirmer la date et l'heure du convoi avec le commandant local à H-1 jour.</li> <li>5. 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.</li> <li>7. Le convoi passe les points de contrôle et procède à la livraison de l'assistance.</li> <li>9. 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.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Réception de la notification, diffusion de l'information sur le terrain et autorisation dans les quatre jours.</li> <li>4. Le commandant local doit confirmer dans les trois heures que le convoi peut continuer.</li> <li>6. Le commandant local informe les points de contrôle.</li> <li>8. Le commandant local est présent sur le site de distribution et observe la livraison sans interférer.</li> </ol>
Mission de FWB :	Armée/milice :					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envoi d'une notification précisant le nombre de camions, le fret, les dates et l'itinéraire le Jour 1.</li> <li>3. FWB doit confirmer la date et l'heure du convoi avec le commandant local à H-1 jour.</li> <li>5. 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.</li> <li>7. Le convoi passe les points de contrôle et procède à la livraison de l'assistance.</li> <li>9. 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.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Réception de la notification, diffusion de l'information sur le terrain et autorisation dans les quatre jours.</li> <li>4. Le commandant local doit confirmer dans les trois heures que le convoi peut continuer.</li> <li>6. Le commandant local informe les points de contrôle.</li> <li>8. Le commandant local est présent sur le site de distribution et observe la livraison sans interférer.</li> </ol>					
<p><b>4. Mettre en place un processus de gestion des potentielles divergences</b></p>	<p>Les parties conviennent de :</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 tension ni déclaration supplémentaire 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
<p><b>5. Reconnaître la relation de pouvoir sur le terrain et le degré de responsabilité correspondant.</b></p>	<p>Les militaires et la milice armée s'engagent à :</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 d'assistance;</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>

## Annexe 13.1 : Liste de contrôle pour préparer, mener et débriefeur une réunion de transaction

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

#### Préparation de la réunion

- Est-ce que je comprends les enjeux pour toutes les parties ?
- Qui participera à la réunion ?
- D'où viendront ces personnes ?
- Quelles informations ai-je à ma disposition à leur sujet ?
- Que savent les contreparties de moi ? Ces informations sont-elles propices à une réunion positive ?
- Que dois-je attendre de la discussion ?
- Quels sont les points de convergence/divergence entre les parties ?
- Ai-je préparé l'ordre du jour de la réunion ?
- Ai-je diffusé cet ordre du jour ?
- Ai-je pris en compte l'environnement physique pour la réunion ?
- Ai-je tenu compte d'un moment précis (tôt ou tard dans la journée) ou d'autres aspects culturels ?
- Ai-je préparé la réunion, informé mon interprète et répété avec lui/elle (le cas échéant) ?
- 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 ?
- Ai-je préparé des faits/preuves et éventuellement apporté des rapports/analyses à l'appui ?
- Est-ce que je connais le protocole ?

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

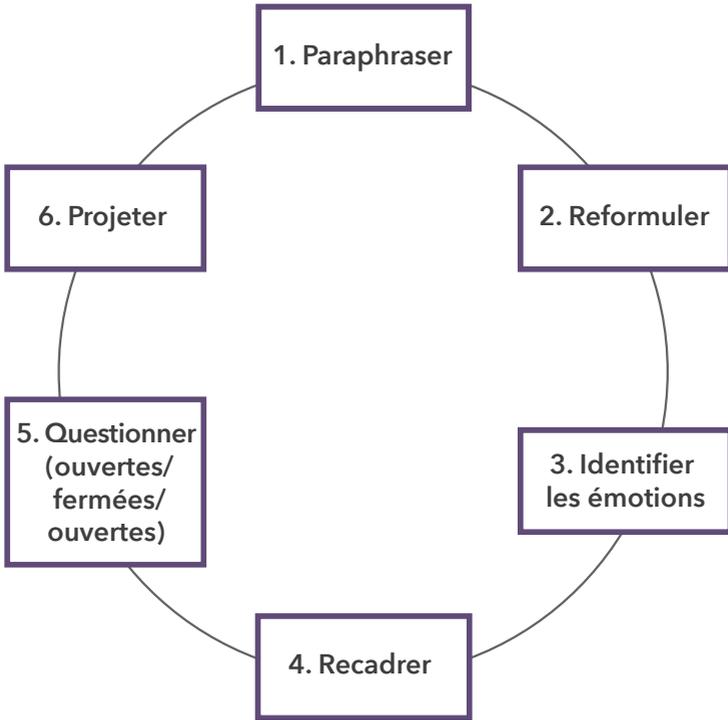
<p>Proposition de dispositions pour l'accord</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les conditions proposées pour l'opération ?</li> <li>- Quels éléments/options (seuils) peuvent être modifiés en termes de délais, de géographie, de priorité et de normes ?</li> <li>- Quels sont les 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>
<p>Structure hiérarchique des contreparties</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>Pendant la réunion</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>Répertoire tous les arguments des contreparties</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 avec leurs propres termes ?</li> <li>- Comment était mon/notre communication non verbale dans cette situation ?</li> </ul>

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

Objectifs partagés en commun	<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>
Convention sur les étapes à venir	<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>

## Annexe 13.2: Six étapes pour apaiser les tensions

---



Modèle inspiré par le Groupe ADN,  
l'agence des négociateurs, Paris

## Annexe 13.3: Apaiser les tensions – explication de l’illustration

### SITUATION

*L’assistance indispensable de Food Without Border (FWB) dans un camp de personnes déplacées se fait attendre. Les échanges entre les responsables du camp et FWB deviennent tendus. Le retard prévu est de deux semaines supplémentaires en raison de contraintes logistiques.*

### REPRÉSENTANT DE LA COMMUNAUTÉ :

« Nous ne pouvons plus faire confiance à FWB. Vous séjournez dans de beaux hôtels de la capitale et nous sommes ici, sans rien. C’est inacceptable. Quand arrive l’assistance ? »

### REPRÉSENTANT DE FWB :

- FAIRE UNE PAUSE ET PARAPHRASER  
« Je vous comprends : vous n’avez plus confiance. La situation est terrible. Vous avez du mal à l’accepter. Vous voulez savoir quand aura lieu la prochaine distribution. C’est bien cela ? »
- REFORMULER  
« FWB doit trouver des manières de rendre ses distributions plus prévisibles et d’accélérer l’assistance. C’est bien cela ? »
- SAISIR LES ÉMOTIONS ET LES METTRE DE CÔTÉ  
« Je vois que la situation est aussi difficile que frustrante pour votre communauté. »

### • RECADRER LA CONVERSATION

« Nous devons trouver une solution ensemble. Nous nous engageons à faire de notre mieux. Nous avons également besoin de votre aide. »

### • QUESTIONS

OUVERTE : « Selon vous, comment pourrions-nous améliorer le planning des distributions ? »

FERMÉE : « Cela suffira-t-il ? »

OUVERTE : « Quelles étapes pouvons-nous prendre ensemble ? »

### • DISCUTER DES OPTIONS

« C’est clair. Voici ce que nous proposons : ... »

CE QU’IL NE FAUT PAS DIRE EN SITUATION D’ÉCOUTE ACTIVE :

Contre-argumenter :

« Je ne suis pas d’accord. Voici pourquoi... »

« Non. Ce n’est pas vrai. »

« Laissez-moi vous expliquer pourquoi... »

« C’est parce que... »

Prétendre comprendre lorsque cela n’est pas le cas :

« Je comprends votre situation. »

« Merci pour votre explication. »

S’excuser :

« Je suis désolé-e. »

« Je vous présente mes excuses pour... »

« Nous ferons mieux la prochaine fois. »



# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.



**SESSION 14**

# Travailler d'après des scénarios

## SESSION 14



# Travailler d'après des scénarios

*Durée :*

**4 h.**

### Objectifs

- Les participant-e-s appliquent tous les outils présentés lors de l'atelier de pair-e-s et sur la base d'un scénario distribué par les facilitateurs. Ce travail donnera lieu à une simulation avec un jeu de rôle précis de négociation afin d'obtenir un accès.

### Déroulé de l'exercice

- Voir document de simulation distribué.

# NOTES

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





# Présentation du guide sur la négociation humanitaire sur le terrain du CCHN



Le **Manuel pratique de la négociation humanitaire** propose une méthode complète et systématique pour mener à bien une négociation humanitaire. Il offre un ensemble d'outils pratiques inspirés de pratiques 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.

*Le Manuel pratique de la négociation humanitaire est disponible gratuitement en ligne et au téléchargement. Une version sous format relié est disponible à l'achat sur [www.frontline-negotiations.org](http://www.frontline-negotiations.org).*



Le **Guide du négociateur et de la négociatrice du CCHN** fournit un ensemble d'outils du CCHN mis à jour, permettant une utilisation immédiate dans les processus de négociation en cours. Il explique comment mettre en pratique chaque outil du *Manuel sur le terrain du CCHN* 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 de les utiliser et de les partager dans leur travail au quotidien. Le *Guide du négociateur et de la négociatrice du CCHN* sert également de référence aux participant-e-s lors de l'atelier entre pair-e-s du CCHN.

*Le Guide du négociateur et de la négociatrice du CCHN peut être téléchargé gratuitement en ligne. Des versions papier peuvent être achetées sur [www.frontline-negotiations.org](http://www.frontline-negotiations.org).*



Les **Études de cas du CCHN** présentent la mise en pratique des outils de négociation du *Manuel sur le terrain du CCHN* dans des situations réelles sur le terrain, qui 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.

*Les études de cas sont disponibles en ligne pour les membres de la communauté mondiale de négociateurs sur le terrain du CCHN. Les informations d'accès seront communiquées séparément.*



Le **Guide du facilitateur et de la facilitatrice du CCHN** fournit tous les renseignements et les références nécessaires afin de faciliter un atelier entre pair-e-s sur la négociation humanitaire avec des collègues. Il accompagne les animateurs et les animatrices 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 animateur ou une animatrice certifié-e du CCHN.

*Le guide du facilitateur et de la facilitatrice du CCHN est disponible en ligne pour les membres de la communauté mondiale de négociateurs sur le terrain du CCHN. Des versions papier peuvent également être achetées sur [www.frontline-negotiations.org](http://www.frontline-negotiations.org).*



Conçu pour la prise de note lors de réunions, le **Carnet du négociateur et de la négociatrice du CCHN** comprend des fiches d'information clés en lien avec la négociation humanitaire, ainsi que des modèles tirés du *Manuel sur le terrain du CCHN*. 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.

*Le Carnet du négociateur et de la négociatrice du CCHN est uniquement disponible en version papier. Il est disponible à l'achat sur [www.frontline-negotiations.org](http://www.frontline-negotiations.org).*



**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 pair-e-s 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 mondiale de négociateurs sur le terrain du CCHN. Il est accessible sur <https://community.frontline-negotiations.org>.*



[www.frontline-negotiations.org](http://www.frontline-negotiations.org)