

Guide CCHN de la négociatrice/ négociateur



FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

TABLE DES MATIÈRES

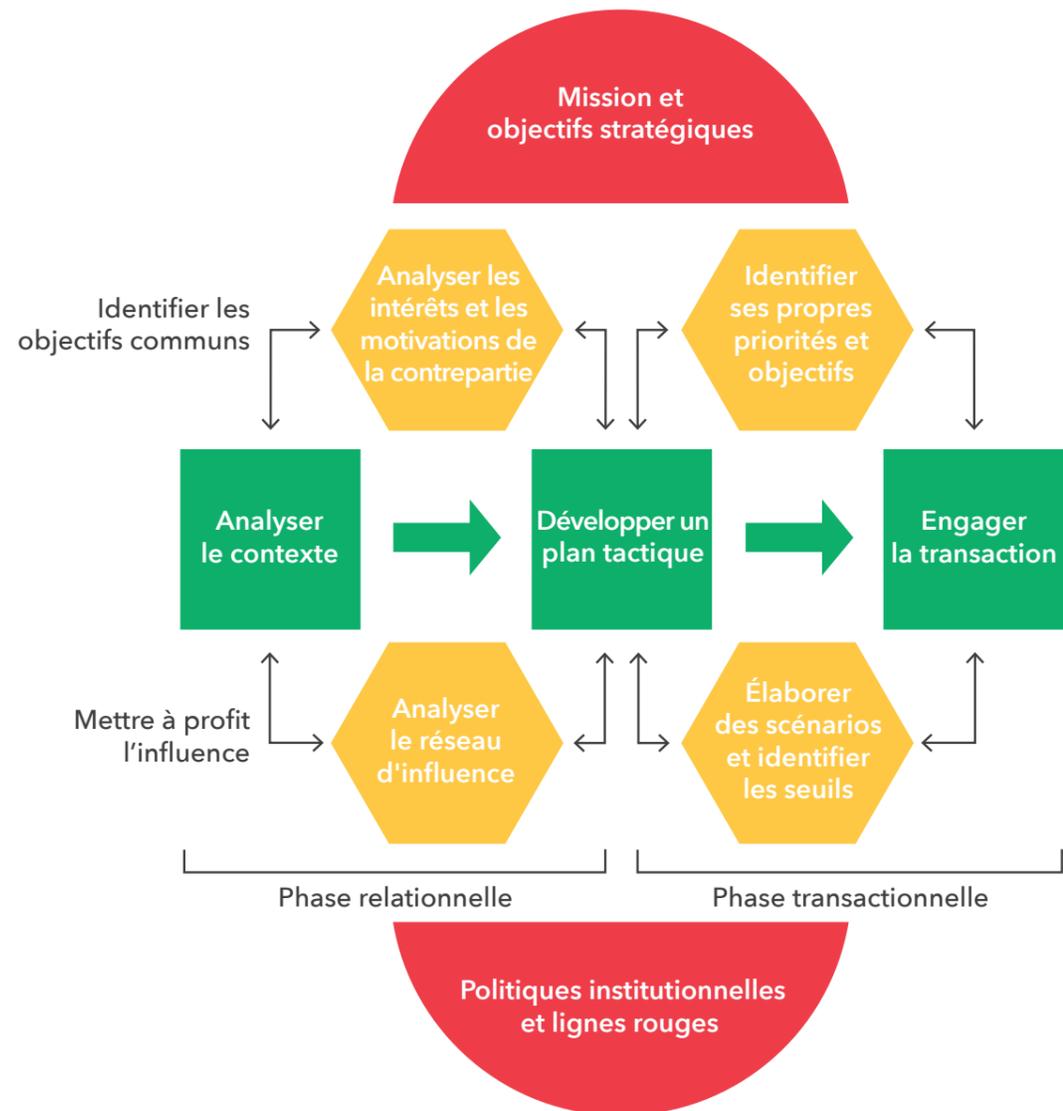
La grille de Naivasha	4
Rôle et tâches du négociateur sur le terrain	7
ANALYSE DU CONTEXTE	
Outil 1: Collecter des informations de qualité sur le contexte	8
Outil 2: Définir une zone d'accord	11
PLAN TACTIQUE	
Outil 3: Renforcer la légitimité et instaurer la confiance	14
Outil 4: Déterminer la typologie d'une négociation humanitaire	19
Outil 5: Établir le cadre d'une négociation normative	24
TRANSACTION	
Outil 6: Instaurer un environnement propice à la transaction	28
Outil 7: Clarifier les conditions de la transaction	32
Outil 8: Aborder les facteurs humains de la transaction	36
Rôle et tâches de l'équipe de soutien au négociateur	41
ANALYSE DES INTÉRÊTS ET DES MOTIVATIONS	
Outil 9: Analyser la position de la contrepartie	42
PRIORITÉS ET OBJECTIFS	
Outil 10: Identifier ses propres priorités et objectifs	47
Outil 11: Examiner l'Espace Commun et Partagé	51
CARTOGRAPHIE DU RÉSEAU	
Outil 12: Cartographie et mise à profit du réseau d'influence des acteurs	57
ÉLABORATION DE SCÉNARIOS ET IDENTIFICATION DE LIMITES	
Outil 13: Identifier le bénéfice commun de la négociation	63
Rôle et tâches du mandant du négociateur	71
MISSION ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES	
Outil 15: Élaboration du mandat	72
Outil 16: Communication externe autour du processus de négociation...	77
POLITIQUES INSTITUTIONNELLES ET LIGNES ROUGES	
Outil 17: Identifier les lignes rouges	81
L'ensemble d'outils CCHN de négociation humanitaire sur le terrain	88
Crédits photos	90

V 2.0 - Novembre 2020

Le **Guide CCHN de la négociatrice/négociateur** fournit l'ensemble des outils du CCHN mis à jour, permettant une utilisation immédiate dans les processus de négociation en cours. Il guide la mise en pratique de chaque outil du *Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN* en tenant compte du contexte et en fournissant des instructions étape par étape. En plus d'une description succincte, tous les outils sont fournis en format pleine page imprimable afin de permettre aux négociateurs sur le terrain, à l'équipe de soutien et aux mandants d'utiliser et de partager les outils dans leur travail au quotidien. Le *Manuel 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.

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

La grille de Naivasha :



La **grille de Naivasha** confirme le rôle primordial du négociateur sur le terrain lors du processus de négociation défini par la **section verte**. Ce rôle est soutenu de manière intermittente par l'équipe de négociation, incluant le négociateur et représenté dans la **section jaune**, engendrant un dialogue crucial entre les négociateurs sur le terrain et leurs collègues. L'ensemble du processus de négociation est encadré par le mandant, défini par la **section rouge** selon des limites et des objectifs stratégiques fondés sur des politiques institutionnelles.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 29-31 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Rôle et
tâches du
négociateur
sur le terrain



Outil 1: Collecter des informations de qualité sur le contexte

Objectif de l'outil :

La collecte d'informations de qualité représente un atout majeur dans une négociation complexe et constitue un investissement efficace en termes de temps et de ressources. Cet outil aidera le négociateur à identifier les éléments d'information ayant le plus de poids dès la première étape du processus.

Instructions :

ÉTAPE

1

Énumérez les principaux éléments d'information afin d'entamer le processus de négociation.

ÉTAPE

2

Fournissez une valeur nominale pour chaque élément d'information selon une série de quatre critères décrits comme suit:

1. La **connaissance de la source** de l'information aux yeux de la contrepartie (par ex. les données collectées par la clinique locale);
2. L'**intégrité de la «chaîne de prise en charge»** c.-à-d. que tous les intermédiaires sont dignes de confiance et partagent les mêmes normes d'authenticité et de qualité (par ex. l'église locale);

ÉTAPE

3

Identifiez les éléments nécessitant davantage de recherches afin de leur donner plus de poids lors de la négociation.

ÉTAPE

4

Identifiez les informations les plus pertinentes (> 6 points) aux moins pertinentes (< 6 points) pour la négociation à venir.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 48-63 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

10 Mesurer la qualité et le poids de l'information

Échelle : 0 = Qualité médiocre, 1 = Qualité médiocre, 2 = Bonne qualité, 3 = Excellente qualité

ÉLÉMENTS D'INFORMATION	SOURCE DE L'INFORMATION	CHAÎNE DE PRISE EN CHARGE	CLARTÉ DE L'INFORMATION	CORROBORÉE PAR UN TIERS	TOTAL MAX. 12 POINTS

ANALYSE DU CONTEXTE

Outil 2 : Définir une zone d'accord

Objectif de l'outil :

Aider le négociateur à distinguer une zone d'accords et de désaccords initiale dans une négociation humanitaire, en s'appuyant sur une convergence d'opinions entre les parties au sujet des faits et des normes applicables.

Instructions :

ÉTAPE

1

Dans le tableau ci-joint, triez tous les éléments d'information pertinents concernant la situation humanitaire aux yeux des deux parties (contexte, enjeux, géographie, aspects culturels pertinents, relations de pouvoir, etc.).

ÉTAPE

2

Parmi ces éléments, identifiez les faits (éléments que l'on peut voir, observer) des normes (qui définissent un comportement attendu).

Outil 3 : Renforcer la légitimité et instaurer la confiance

Objectif des outils :

Établir un climat de confiance avec une contrepartie et prendre en compte les questions de légitimité sont des éléments essentiels de l'aspect relationnel des négociations humanitaires. Ces outils fournissent des stratégies simples pour renforcer la légitimité du négociateur et du processus de négociation humanitaire et établir un climat de confiance avec la contrepartie.

Instructions :

ÉTAPE

1

Réalisez une analyse critique des sources de légitimité concernant l'organisation humanitaire, les objectifs de la négociation et le négociateur à l'aide des deux outils ci-joints.

ÉTAPE

2

Déterminez pour chacune de ces sources le niveau de clarté des messages, d'adaptabilité des stratégies et des tactiques, ainsi que de prévisibilité des comportements et des attitudes lors du processus de négociation.

ÉTAPE

3

Rendez intelligibles les notions et normes juridiques telles que les « principes humanitaires » afin de s'assurer que les contreparties ont bien compris la signification de ces concepts dans un contexte donné.

ÉTAPE

4

Renforcer la dimension de légitimité des négociateurs en analysant les sources cruciales dans le contexte (par ex. le niveau d'instruction ou d'expérience par rapport au mandat, aux connexions locales, à l'adaptabilité, au sexe, à l'âge, à la religion, etc.). Il est important de choisir les caractéristiques les plus favorables et d'axer sa communication sur celles-ci.

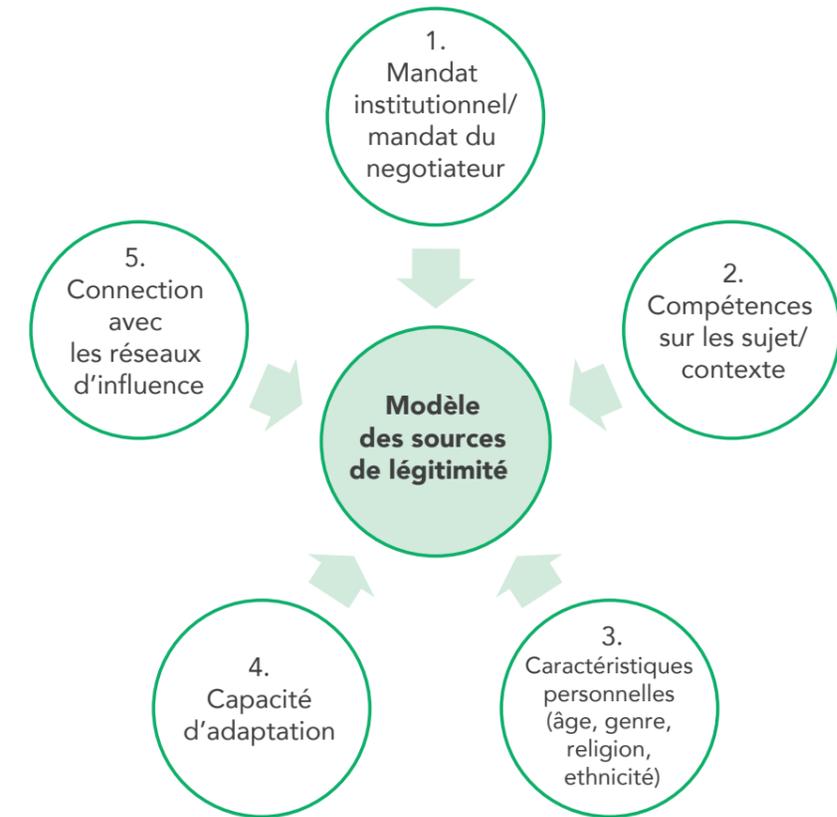
POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 90-105 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Identifier les sources de légitimité dans une négociation humanitaire

SOURCES DE LÉGITIMITÉ	INDICATEURS DE CONFIANCE		
	CLARTÉ	ADAPTABILITÉ	PRÉVISIBILITÉ
Organisation			
Objectifs de la négociation			
Négociateur ou négociatrice			



1. Atouts/responsabilités :

2. Atouts/responsabilités :

3. Atouts/responsabilités :

4. Atouts/responsabilités :

5. Atouts/responsabilités :

Spécifique à la perspective d'une contrepartie et d'un contexte en particulier :

Aspects les plus propices au renforcement de la légitimité (meilleurs atouts) :

Aspects les moins propices au renforcement de la légitimité (désavantages) :

Mesures à prendre afin de renforcer la légitimité du négociateur :

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Outil 4 : Déterminer la typologie de la négociation humanitaire

Objectif des outils :

Mettre en place un processus d'identification du type de négociation dans lequel on est engagé-e et adapter la tactique dès la phase initiale. Instaurer un processus de politisation et de dépolitisation de la négociation de façon stratégique et intentionnelle avec la contrepartie.

Instructions :

ÉTAPE

1

Déterminez l'importance d'établir et de maintenir une relation avec la contrepartie au-delà de transactions spécifiques. Plus l'organisation dépendra de la contrepartie pour la mise en place de l'accord, particulièrement en termes de garanties de sécurité, plus l'utilisation de l'outil sur la typologie de la négociation humanitaire sera pertinente.

ÉTAPE

2

Dès l'entame du dialogue, déterminez quel type de relation la contrepartie est-elle en train d'établir à l'aide des principales questions suivantes :

- « **Qui êtes-vous et pourquoi êtes-vous là ?** » → mène à une relation politique

- « **Comment comptez-vous fonctionner ?** »
→ mène à une relation professionnelle
 - « **De quoi avez-vous besoin pour fonctionner, où, quand et avec qui ?** » → mène à une relation technique.
-
-

À l'aide de la grille ci-jointe, élaborer la tactique appropriée pour mener la conversation soit en négociant au niveau où la relation se situe, soit en faisant passer celle-ci à un niveau inférieur ou supérieur où vous et votre organisation avez le plus de pouvoir.

- Dans une négociation politique, essayez de conclure un accord sur la visibilité politique et les valeurs de l'opération;
 - Dans une négociation professionnelle, essayez d'obtenir un consensus avec des professionnels locaux sur les standards de mise en œuvre de votre organisation;
 - Dans une négociation technique, essayez de faire valoir votre expertise et vos connaissances du contexte tout en renforçant l'adhésion de la contrepartie.
-
-

Discutez avec votre équipe et vos responsables des mesures d'atténuation des risques pour chaque niveau ; sachant que plus la négociation devient politique, plus il faut mettre en œuvre des mesures préventives afin de gérer les éventuelles implications politiques.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 106-136 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : **www.frontline-negotiations.org**

Déterminer le type de négociation

	ÉLÉMENT CENTRAL DE LA NÉGOCIATION	ENJEUX	ESPACE COMMUN ET PARTAGÉ (ECP)	TYPE D'APPROCHE	NIVEAU DE RISQUE
A	Politique	Identité/valeurs/ principes/normes Q: Qui êtes-vous? Pourquoi êtes-vous là?	Partage de valeurs communes	Conclure un accord spécifiquement sur les valeurs communes et ignorer les autres	ÉLEVÉ
B	Professionnel	Méthode/standards de mise en œuvre Q: Comment fonctionnerez-vous?	Partage de standards professionnels	Obtenir un consensus sur la méthode entre professionnels locaux	MOYEN
C	Technique	Dispositions opérationnelles basées sur des faits/données de la situation Q: Que ferez-vous? Quand/où/avec qui travaillerez-vous?	Compréhension partagée des dispositions pratiques en matière de lieu, de temps, de ressources nécessaires, de logistiques, etc.	Partager des informations et expertise sur la situation et les méthodes proposées	FAIBLE

Décisions tactiques :

1. À quel niveau la contrepartie entre-t-elle dans la négociation ?
2. Quelles sont ses attentes ?
3. À quel niveau devrais-je entrer dans la négociation ?
4. Quelles sont mes attentes ?
5. Quels types d'arguments, de tactiques et d'expertise dois-je mettre en avant dans la discussion ?

	ÉLÉMENT CENTRAL DE LA NÉGOCIATION	ENJEUX	ESPACE COMMUN ET PARTAGÉ (ECP)	TYPE D'APPROCHE	NIVEAU DE RISQUE
A	Politique	Identité/valeurs/ principes/normes			ÉLEVÉ
B	Professionnel	Méthode/standards de mise en œuvre			MOYEN
C	Technique	Dispositions opérationnelles basées sur des faits/données de la situation			FAIBLE

Outil 5 : Établir le cadre d'une négociation normative

Objectif des outils :

Mettre à disposition un outil simple afin d'analyser une négociation normative et de proposer des possibilités de dialogue avec la contrepartie.

Instructions :

ÉTAPE

1

Déterminez si l'objet de la négociation est factuel ou normatif (voir les outils relatifs à la zone d'accord)

ÉTAPE

2

Si l'objet est factuel, référez-vous à la section sur la collecte d'informations de qualité. Si l'objet de la négociation est davantage normatif, isolez les normes et définissez les divergences.

ÉTAPE

3

Dessinez un diagramme (voir ci-joint) représentant la tension entre les principales normes, selon leur caractère officiel (juridique ou social ; global ou local) et positionnez chaque norme.

ÉTAPE

4

Envisagez d'utiliser les divers arguments légaux afin de rapprocher les deux normes. Options possibles :

- discuter des incohérences au sein du quadrant de la contrepartie en appliquant une norme concurrente dans ce même quadrant;
 - discuter des contradictions entre le quadrant global et le quadrant local (par ex. droit national concurrent);
 - discuter du caractère moral de la position de la contrepartie d'un point de vue global ou local;
 - tenter de convaincre la contrepartie de se conformer à la norme divergente (la moins susceptible d'aboutir).
-
-

ÉTAPE

5

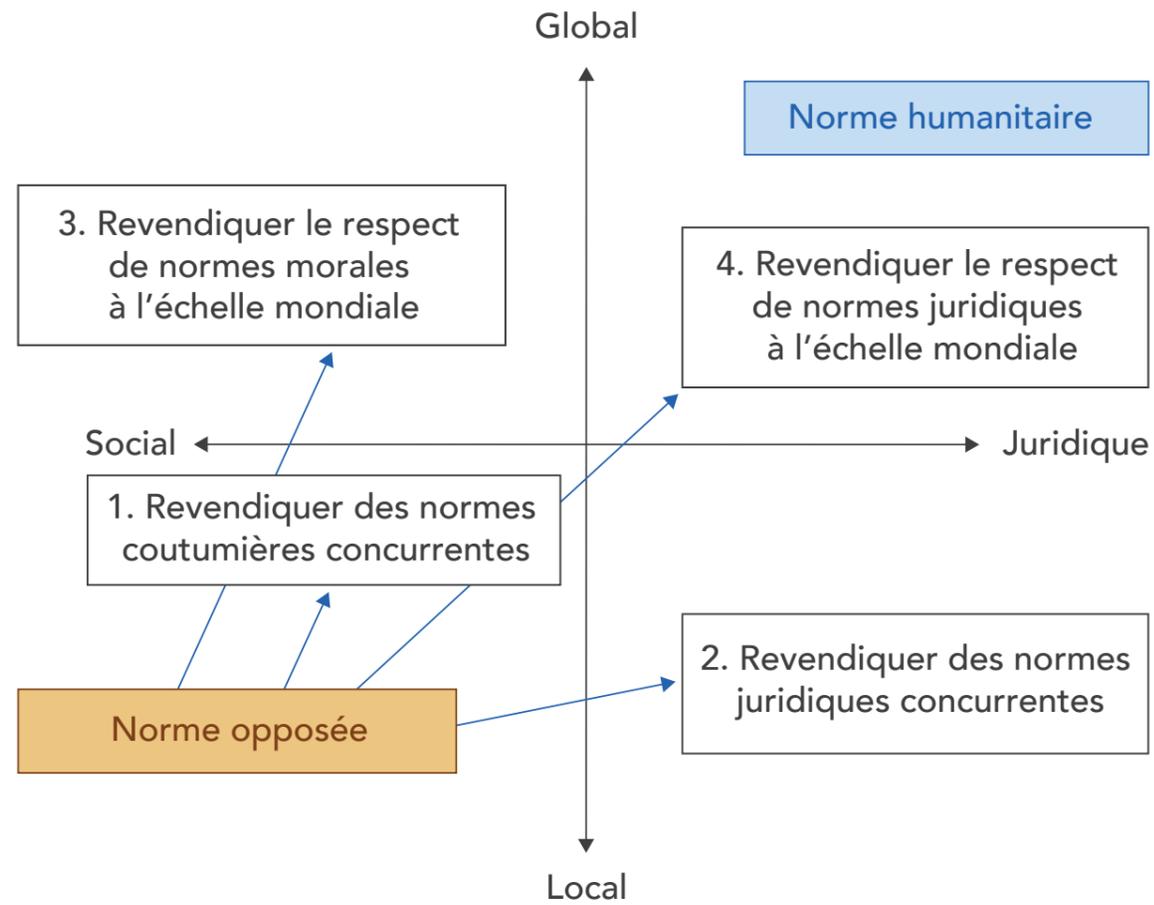
Identifier les potentiels arguments logiques afin de déplacer une discussion émotionnelle ou politique vers une discussion plus conciliante et axée sur la logique, en utilisant le raisonnement *a fortiori*, *a contrario* et *a priori*.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veuillez consulter les pages 137-151 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

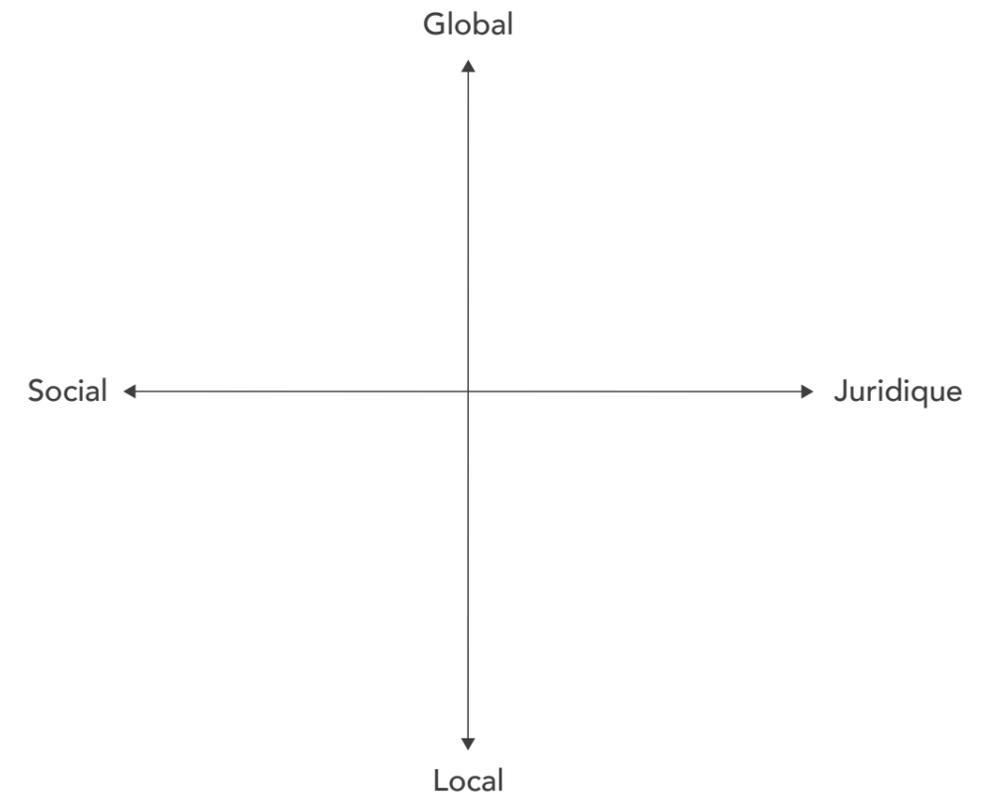
Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Identifier le cadre d'un dialogue normatif



Décisions tactiques :

1. Quelle est la norme humanitaire actuellement défendue ?
2. Quel est le caractère global/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 norme est la plus favorable/acces-sible dans la discussion actuelle ?



Outil 6 : Instauration d'un environnement propice à la transaction

Objectif des outils :

Fournir une courte liste de contrôle pour aider les négociateurs sur le terrain à examiner leur stratégie pour la transaction, afin de mobiliser leur capacité à instaurer un environnement propice à la transaction.

Instructions :

ÉTAPE

1

Identifiez les principaux acteurs des deux côtés de la négociation, en utilisant notamment l'outil de cartographie des acteurs, page 57.

ÉTAPE

2

Utilisez la liste de contrôle ci-jointe pour veiller à :

- **Préparer la réunion avec soin**, en discutant et parfois en convenant à l'avance des potentiels points de tension et en vous appuyant autant que possible sur les points de convergence et les expériences positives antérieures ;
- **Concentrer l'attention sur les personnes impliquées** (au bureau, dans et à l'extérieur de la pièce), en évaluant leur relation en termes d'autorité et d'influence et sur l'identification des personnes détournant l'attention des décideurs ;
- Ce que **la transaction reste un instant de dialogue** plutôt que de résolution ;

- **Maintenir la confiance avec les contreparties** tout au long de la phase transactionnelle ;
- **Écouter attentivement les contreparties** et à prendre en compte leurs arguments
- **Laisser l'initiative aux contreparties** pour parvenir à une série de mesures cohérentes et exprimer leurs opinions ou réserves quant à la proposition de dispositions de l'accord ;
- **Percevoir activement**, ce qui est plus important que de persuader activement ;
- **Tenter de créer une valeur commune** avant d'essayer de récolter les bénéfices ;
- **Trouver des moyens d'évoquer des options** plutôt que des solutions ;
- **Être transparent-e-s sur les limites ;**
- **Toujours formuler à la fin de la réunion une série d'étapes afin de faire avancer la discussion ou la mise en œuvre ;**
- **Remercier les contreparties pour leur attention et leur considération.**

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 156-167 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

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

Préparation de la réunion	<ul style="list-style-type: none"> - 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 à propos 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 ?
Proposition de dispositions pour l'accord	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les conditions proposées pour l'opération ? - Quels éléments/options peuvent être modifiés en termes de délais, de géographie, de priorité et de normes ? - Quels sont les points rigides/les limites autour de ces options ? - Puis-je construire une argumentation autour des points souples et des points rigides ? - Suis-je en mesure de formuler des bénéfices pour les contreparties ? - Ai-je préparé un plan d'action ?
Structure hiérarchique des contreparties	<ul style="list-style-type: none"> - Qui sont les responsables de l'autre côté ? - À qui les négociateurs rendent-ils des comptes ? - De quelle marge de manœuvre disposent-ils ? - Quelle perception ont-ils de nos relations hiérarchiques (internes et externes à l'organisation) ? - Quelles limites les autorités extérieures imposent-elles sur la réunion ? - La négociation sur une question spécifique aura-t-elle une incidence sur les relations de pouvoir ? Si oui, de quelle façon ?
Pendant la réunion	<ul style="list-style-type: none"> - Qui se trouve dans la pièce ? - Qui parle ? - Qui sont les décideurs ? - Qui est là pour faire diversion ?

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

Répertorier tous les arguments des contreparties	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvons-nous répertorier les arguments des contreparties ? - Comprenons-nous ces arguments ? - Avons-nous pu débattre de ces arguments sous leurs propres conditions ? - Comment était mon/notre communication non verbale dans cette situation ?
Espace commun et partagé	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvons-nous décrire nos objectifs institutionnels en tant qu'objectifs communs et partagés ? - Sommes-nous en mesure d'intégrer cette convergence de normes, faits ou objectifs dans notre position ? - Avons-nous été en mesure de soumettre des options au débat lorsque nous avons été confronté-e-s à une résistance sur la proposition de conditions de l'échange ?
Accord sur les étapes à venir	<ul style="list-style-type: none"> - Sommes-nous en mesure de présenter clairement les prochaines étapes ? - Quels sont les résultats convenus lors de la réunion ?

Outil 7: Clarifier les conditions de la transaction

Objectif des outils :

Fournir un ensemble de critères afin de garantir la clarté de la transaction et de maximiser l'efficacité de la mise en place de l'accord.

Instructions :

ÉTAPE

1

Identifiez les risques de malentendus ou d'erreurs d'interprétation de la part de la contrepartie ou de son organisation dans la mise en place de l'accord proposé.

ÉTAPE

2

En fonction de la liste de critères ci-jointe, définissez des mesures d'atténuation afin de garantir le meilleur résultat possible dans la mise en œuvre de l'accord négocié.

ÉTAPE

3

Accordez notamment une attention particulière à la mise en place d'une « assistance téléphonique du négociateur » pour dissiper tout éventuel malentendu lors de la phase de mise en œuvre de l'accord, afin d'en préserver le dynamisme le plus longtemps

ÉTAPE

4

possible et éviter une escalade des tensions entre les parties en cas de non-respect des engagements pris par l'une d'entre elles. Prenez conscience du fait que mettre en place un accord humanitaire dans une zone de conflit est **toujours un défi**.

ÉTAPE

5

Préparez des mesures d'atténuation en cas de non-respect de ses engagements par la contrepartie afin de rétablir sa position dominante et de satisfaire ses soutiens. Maintenez par tous les moyens la relation avec la contrepartie et abstenez-vous de prendre position en cas de désaccords lors de la phase de mise en œuvre.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 168-177 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Critères garantissant la bonne exécution de l'accord humanitaire

CRITÈRES	CONDITIONS ADAPTÉES
1. Formuler clairement les engagements des parties.	<p>Les conditions proposées doivent viser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - - <p>En échange de :</p> <p>Engagements de la contrepartie à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - -

CRITÈRES	CONDITIONS ADAPTÉES	
2. Définir les rôles et tâches des parties 3. Identifier leurs liens, tels qu'imposés par les circonstances	Les parties à l'accord orchestrent leurs interactions en fonction des circonstances.	
	L'organisation humanitaire s'engage à : 1. 3. 5. 7. 9.	La contrepartie s'engage : 2. 4. 6. 8.
4. Reconnaître la relation de pouvoir sur le terrain et le degré variable de responsabilité pour la mise en place	Les parties conviennent de : <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une communication directe : - Prévoir un processus pratique de résolution : - Suspendre l'opération sans escalade de tension si la divergence n'est pas levée : 	
5. Reconnaître la relation de pouvoir sur le terrain et le degré variable de responsabilité pour la mise en place.	Les contreparties conviennent de : <ul style="list-style-type: none"> - - L'organisation humanitaire convient de : <ul style="list-style-type: none"> - - - 	

Outil 8 : Aborder les facteurs humains de la transaction

Objectif des outils :

Fournir au négociateur plusieurs stratégies pouvant être mises en place afin de réduire et d'apaiser les tensions au cours de négociations avec les contreparties.

Instructions :

ÉTAPE

1

Identifiez les risques de manifestation d'émotion lors d'une réunion tendue, en analysant le niveau de frustration de la contrepartie selon l'objet ou les circonstances de la négociation.

ÉTAPE

2

Obtenez des informations sur la ou les question(s) litigieuse(s) avant la réunion et préparez-vous à faire face à ces émotions.

ÉTAPE

3

Lors d'une négociation, faites la distinction entre assertion (c.-à-d. un message clair en signe d'une volonté ferme) et agressivité (hostilité affichée ou colère explicite comme manifestation d'une émo-

ÉTAPE

4

tion lors de la conversation) Restez courtois-e-s dans vos réponses à des arguments assertifs et abstenez-vous autant que possible de répondre aux arguments agressifs. Si une réponse est nécessaire pour, par exemple, rectifier un fait erroné, restez calme en exposant votre contre-argument.

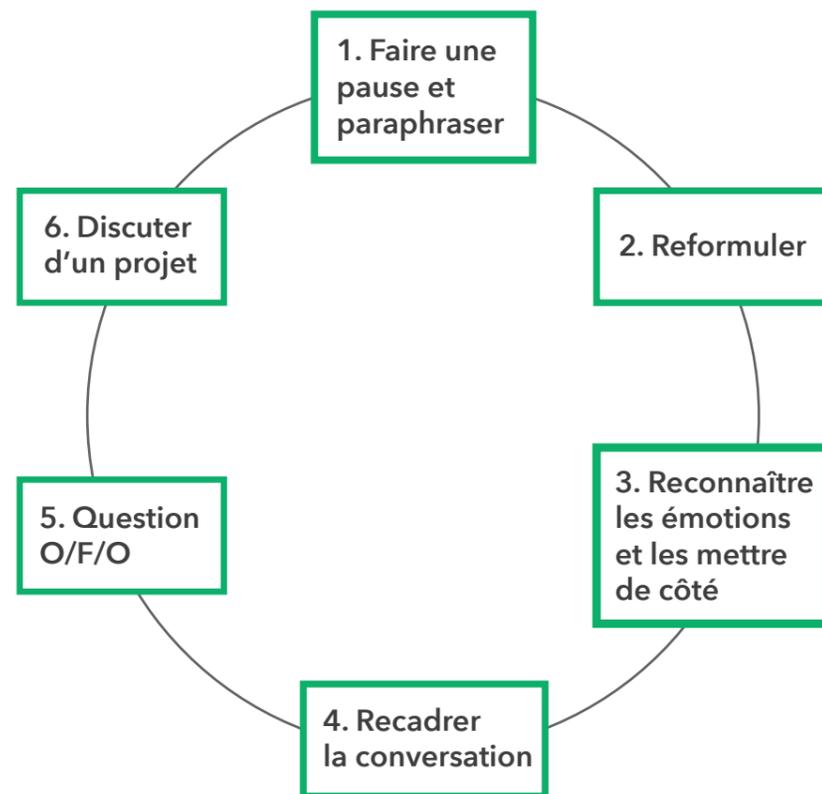
Utilisez l'outil d'apaisement des tensions afin de rétablir la bienséance dans la conversation. Sachez qu'une négociation ne peut avoir lieu que si les deux parties raisonnent ensemble. Dans une négociation, exploiter et laisser place aux émotions, comme passer de la tristesse, la colère, la frustration, au bonheur ou à la joie, n'est pas propice à l'obtention d'un accord de manière efficace. Il y a des moments pour exprimer et partager des émotions, et il y en a d'autres pour négocier et parvenir à une solution acceptable et pratique à un problème.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 178-192 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Protocole d'apaisement des tensions



Étape 1 : Faites une pause dans la conversation et prenez conscience de l'émotion sans vous impliquer émotionnellement.

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

Étape 2 : Reformulez la déclaration sensible afin d'aborder la question centrale.

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

Étape 3 : Saisissez l'émotion et mettez-la de côté.

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

Étape 4 : Recadrez la conversation.

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

Étape 5 : Présentez une série de questions ouvertes/fermées/ouvertes.

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

Étape 6 : Fixez les conditions de la discussion autour d'une ou de plusieurs de ces propositions.

Dans la dernière étape du processus d'apaisement des tensions, on peut redéfinir les conditions du dialogue autour des points de conciliation des options proposées, afin d'engager le dialogue sur une base nouvelle, dépourvue d'émotions.



Rôle et tâches
de l'équipe
de soutien au
négociateur



Outil 9: Analyser la position de la contrepartie

Objectif de l'outil :

Fournir un outil simple pour étudier et déceler le raisonnement tactique ainsi que les valeurs intérieures justifiant la position de la contrepartie.

Instructions :

ÉTAPE

1

Collectez des informations sur la position des contreparties et évaluez leur clarté et leur autorité.

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

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

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

ÉTAPE

2

Identifiez le raisonnement justifiant la position de la contrepartie.

- **Comment** la contrepartie est-elle arrivée à une telle position?

- Quel est le **raisonnement** justifiant cette position?

- Quelle est la **logique** de cette position?

- Quelles sont les standards professionnels ou culturels en jeu?

- Qu'est-ce qui n'est pas ouvertement communiqué?

ÉTAPE

3

Définissez les valeurs et les motivations à l'origine de la position de la contrepartie.

- **Pourquoi** la contrepartie adopte-t-elle une telle position?

• Quelles sont les motivations et les **valeurs intérieures** ?

• Quels sont les **craintes et les espoirs** de la contrepartie ?

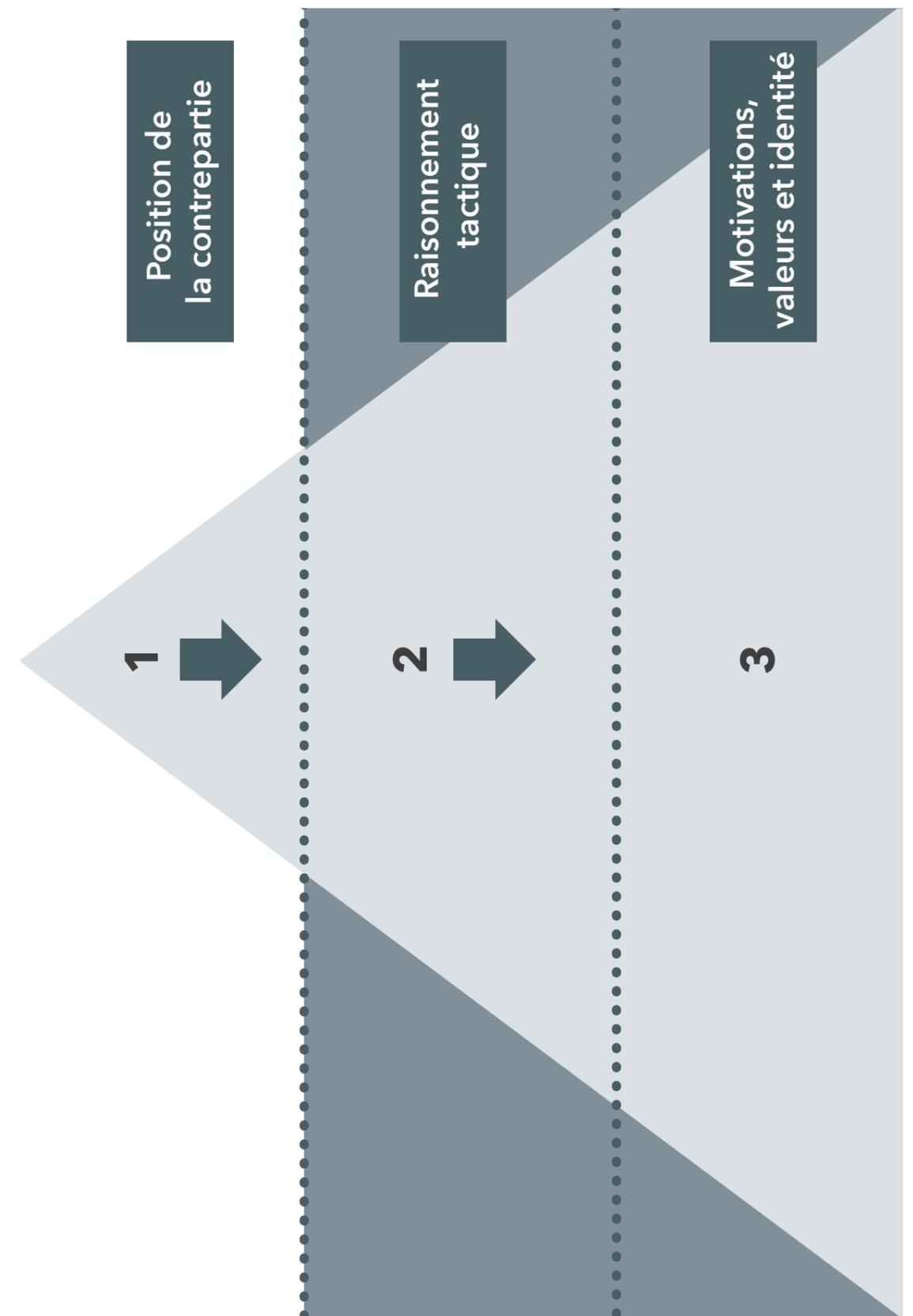
• Quel est le rôle de leur **identité** (personnelle, institutionnelle) dans ce contexte ?

POUR PLUS D'INFORMATIONS:

• Veuillez consulter les pages 198-217 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

• Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Analyse de l'iceberg de la contrepartie



Outil 10: Identification de ses propres priorités et objectifs

Objectif de l'outil:

Fournir un outil permettant d'élaborer une argumentation convaincante afin d'expliquer la position de l'organisation humanitaire à la table de négociation, en commençant par ses valeurs et ses motivations ainsi que son raisonnement tactique. Ainsi, le négociateur pourra mettre en place un espace commun afin d'explorer les potentielles valeurs communes, le raisonnement tactique concernant les méthodes et les options pour un accord.

Instructions :

ÉTAPE

1

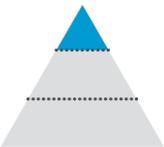
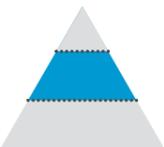
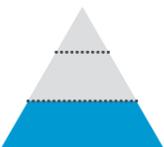
Construisez l'iceberg de votre propre position, en commençant par les valeurs et les motivations de l'organisation (processus inversé de l'iceberg de la contrepartie).

ÉTAPE

2

Motivations, valeurs et identité :

- Quelles sont les motivations et les **valeurs intérieures** de l'organisation ? Quels sont ses craintes et ses espoirs ? Comment ces valeurs et ces principes peuvent-ils être **rendus intelligibles et expliqués** pour être acceptés par la contrepartie ?

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

ÉTAPE

3

Raisonnement tactique :

- Comment le négociateur peut-il expliquer **en termes simples** la manière dont l'organisation entend opérer et appliquer ces valeurs dans le contexte ?

ÉTAPE

4

Position de l'organisation :

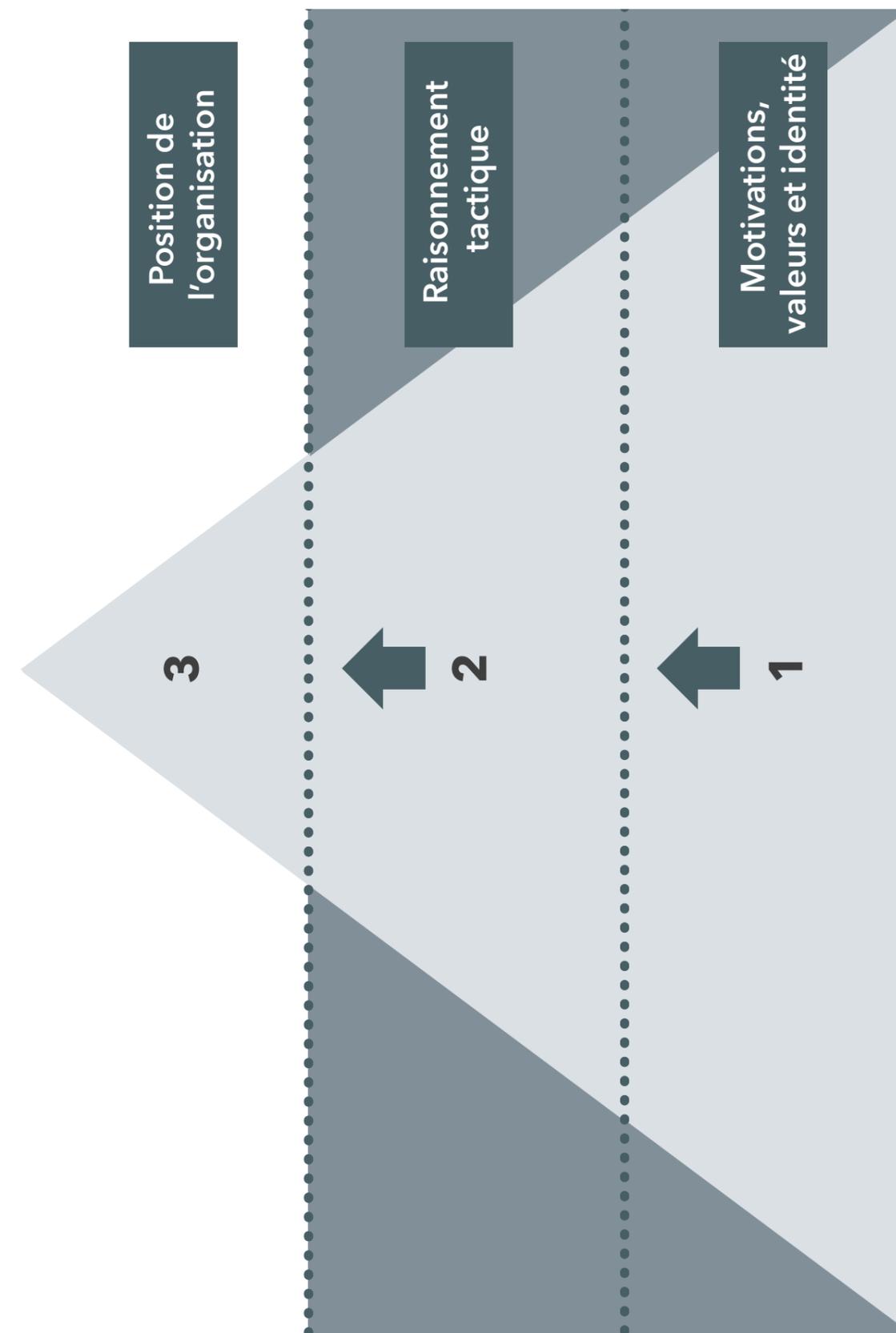
- Quelle est la position de l'organisation dans la négociation ? Peut-elle être communiquée en termes **clairs et prévisibles** à la contrepartie ?

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veuillez consulter les pages 220-229 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Analyse de l'iceberg de votre organisation



Outil 11: Examiner l'Espace Commun Partagé

Objectif de l'outil :

Fournir un outil permettant d'élaborer une argumentation convaincante afin d'expliquer la position de l'organisation humanitaire à la table des négociations, en commençant par ses valeurs et ses motivations ainsi que son raisonnement tactique. Ainsi, le négociateur pourra mettre en place un espace commun permettant un véritable dialogue avec la contrepartie.

Instructions :

ÉTAPE

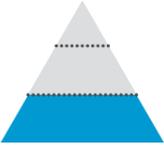
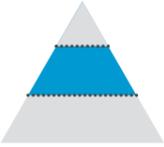
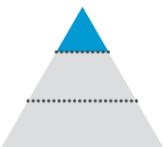
1

Construisez l'iceberg de la contrepartie en commençant par la position communiquée et en interprétant le raisonnement tactique et la valeur intérieure (voir Analyse des intérêts et des motivations de la section **jaune**).

ÉTAPE

2

Construisez l'iceberg de votre propre position en commençant par les valeurs et les motivations de l'organisation, en expliquant les méthodes et le raisonnement basés sur ces valeurs et en terminant par une position à communiquer à la contrepartie (voir Identifier ses priorités et objectifs de la section **jaune**).

QUESTIONS	PROBLÈMES POTENTIELS
<p>Votre organisation : QUI est-elle? Quelles sont les valeurs qui la définissent en tant qu'organisation humanitaire?</p> <p>POURQUOI veut-elle opérer dans ce contexte?</p> 	<p>VALEURS ET MOTIVATIONS :</p>
<p>COMMENT votre organisation entend-elle fonctionner? Quelles sont les méthodes spécifiques?</p> 	<p>RAISONNEMENT TACTIQUE :</p>
<p>QU'EST-CE QUE votre organisation attend de cette négociation? Dans quelles conditions souhaite-t-elle opérer?</p> 	<p>POSITIONS :</p>

Dessinez l'espace commun partagé entre les deux icebergs à l'aide du modèle ci-joint, en identifiant les potentielles valeurs communes, le raisonnement tactique communs et les positions. Souvenez-vous de la nécessité de rendre les valeurs et les méthodes fondamentales intelligibles et de les expliquer à l'aide d'un vocabulaire acceptable par la contrepartie et de vous renseigner sur la position, le raisonnement tactique et les valeurs de la contrepartie afin de trouver des points d'accord et des opinions communes.

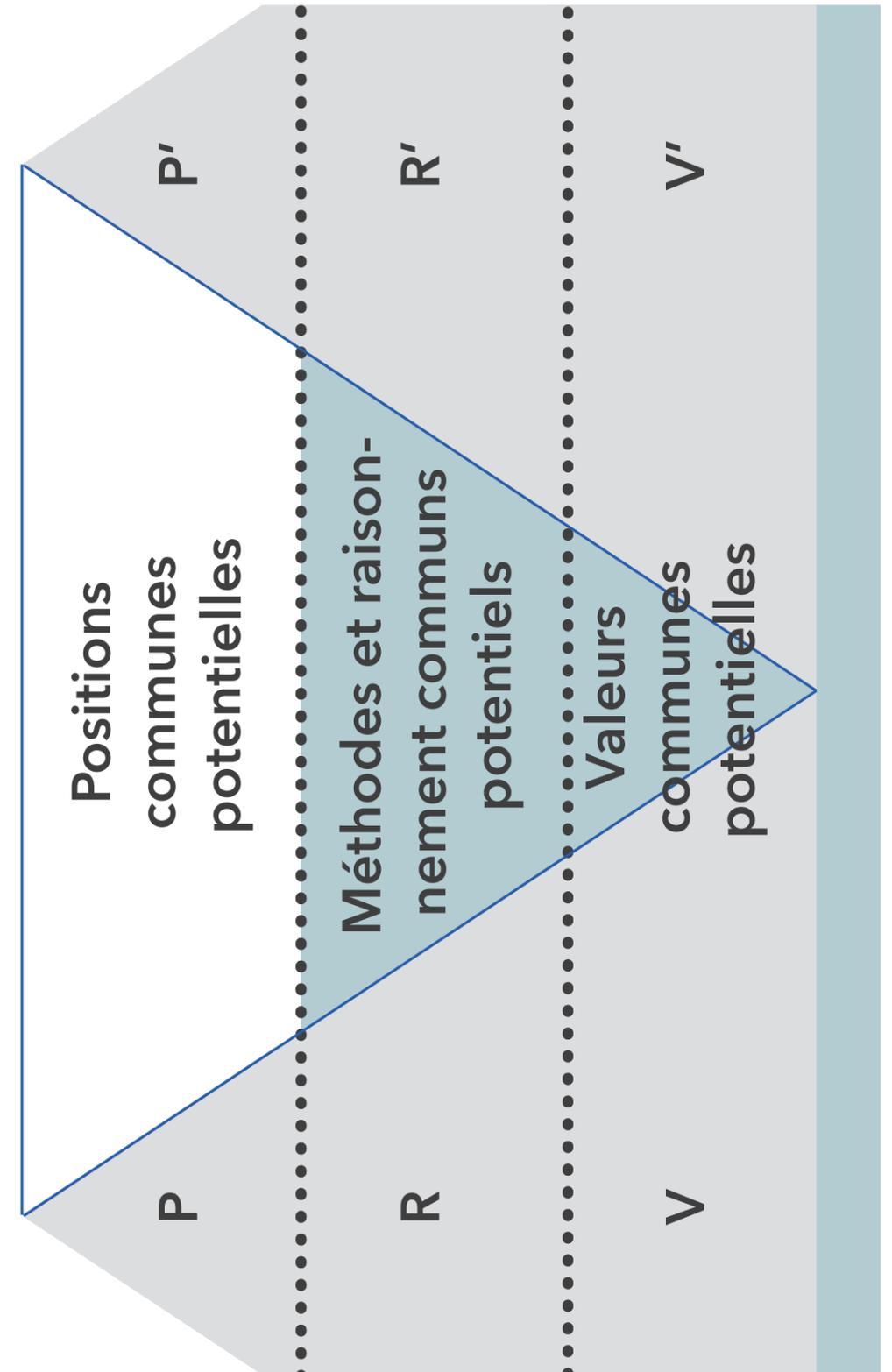
POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 230-249 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Espace commun partagé de la négociation

Rechercher dans la zone des:



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

PRINCIPES ET VALEURS	EXPLIQUÉS EN TERMES COMMUNS ADAPTÉS AU CONTEXTE
«HUMANITÉ»	
«IMPARTIALITÉ»	
«NEUTRALITÉ»	
«INDÉPENDANCE»	

RAISONNEMENTS TACTIQUES	EXPLIQUÉS EN TERMES COMMUNS ADAPTÉS AU CONTEXTE
Assistance	
Protection	
Fondés sur des éléments concrets	

2. Identifiez les valeurs, le raisonnement tactique et les méthodes ainsi que les positions potentiellement communs avec la contrepartie :

VALEURS ET MOTIVATIONS :

ÉLÉMENTS CONVERGENTS	ÉLÉMENTS DIVERGENTS
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

MÉTHODES ET RAISONNEMENT COMMUNS POTENTIELS :

ÉLÉMENTS CONVERGENTS	ÉLÉMENTS DIVERGENTS
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

POSITIONS COMMUNES POTENTIELLES :

ZONES D'ACCORD POTENTIELLES	ZONES DE DÉSACCORD POTENTIELLES
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

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

Outil 12 : Cartographie et mise à profit du réseau d'influence des acteurs

Objectif des outils du CCHN :

Fournir un outil de cartographie simple pour analyser le réseau d'influence entourant les contreparties selon leurs politiques pertinentes pour la négociation. Cet outil de cartographie doit être utilisé pour faciliter le dialogue avec les membres de l'équipe de négociation ; notamment le personnel local, afin d'élaborer les tactiques les plus efficaces et influencer les contreparties en faveur des demandes des organisations humanitaires.

Cet outil permet d'étudier une seule contrepartie ou un seul interlocuteur tout en analysant les acteurs selon leur point de vue sur une question en particulier.

Instructions :

ÉTAPE

1

Définissez les axes de la carte des intervenants en deux dimensions en plaçant la contrepartie à l'intersection des deux axes.

ÉTAPE

2

Déterminez l'emplacement des acteurs à la fois sur l'axe horizontal selon leur position à l'égard de la politique négociée et sur l'axe vertical selon leur identité aux yeux de la contrepartie.

Engagez le dialogue avec les acteurs dans les quatre quadrants de la carte afin de préparer la négociation et de mobiliser les influences positives selon le modèle ci-joint. Cela implique de :

1. Construire des **alliances** avec ceux se trouvant dans le même quadrant que l'agence du négociateur et qui ont beaucoup à gagner du processus de négociation humanitaire;
2. **Coopérer** avec ceux se trouvant dans le quadrant vertical adjacent, à travers la catégorie global/local, qui peuvent profiter du changement de politique, mais qui s'opposeront à la globalisation/localisation de l'ordre du jour;
3. Établir une **Coalition** avec ceux se trouvant dans le quadrant horizontal adjacent, à travers la catégorie transformateur/conservateur, afin de créer un lien entre ceux qui partagent une identité;
4. **Atténuer** l'influence de ceux se trouvant dans le quadrant opposé à travers les deux catégories, souvent appelés les « détracteurs », qui n'ont rien à gagner d'un changement de politique.

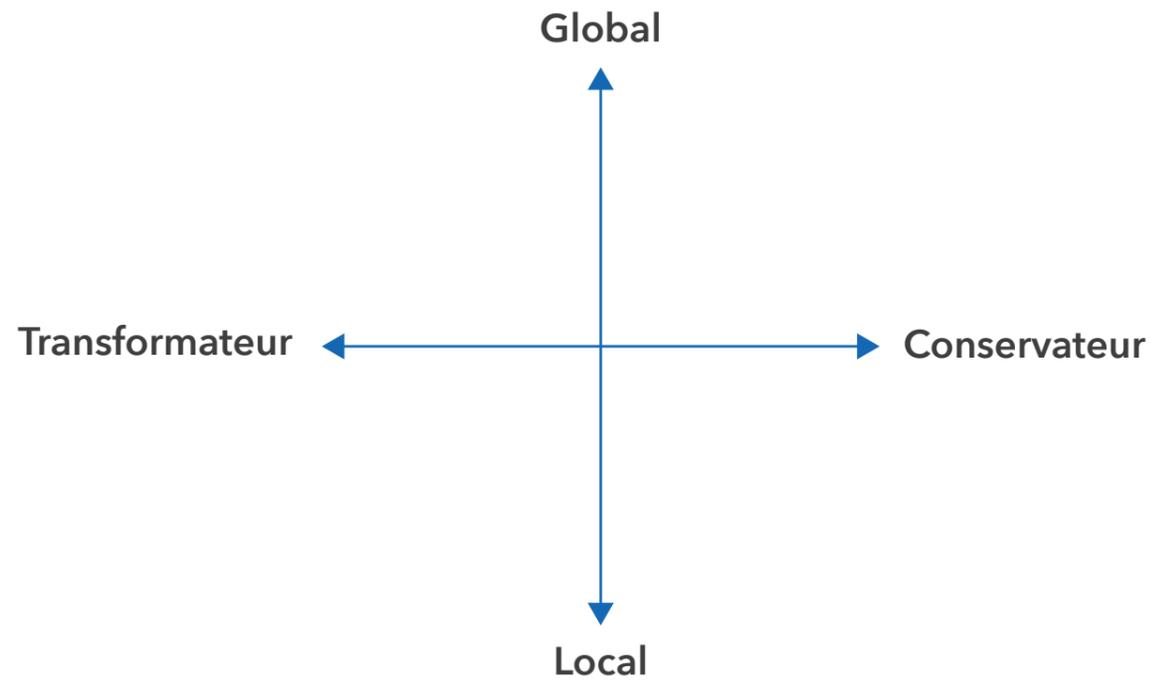
Hiérarchisez les efforts visant à influencer les contreparties en examinant les liens entre les acteurs sur la carte et les moyens les plus efficaces d'exploiter l'influence.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

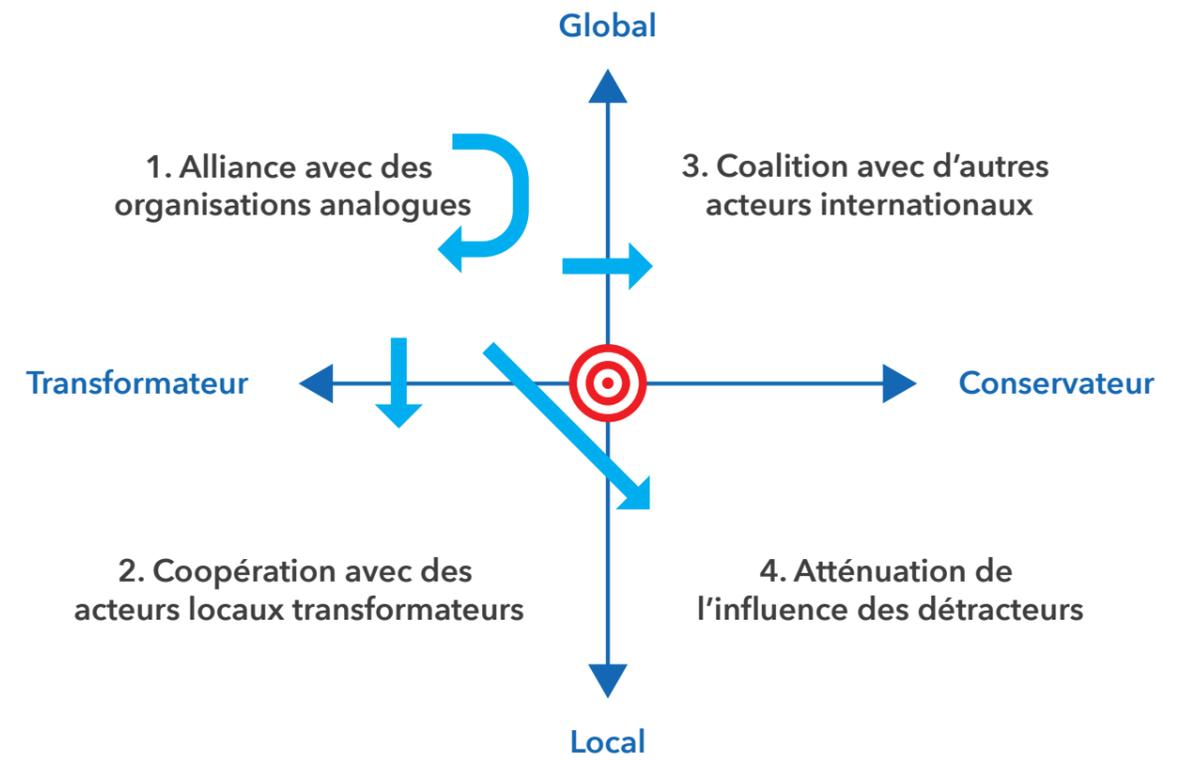
Veillez consulter les pages 250-276 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Cartographie du réseau d'influence



Engager le dialogue avec les acteurs



TYPE D'ENGAGEMENT	MESURES PROPOSÉES
ALLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
COALITION	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
ATTÉNUATION	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •

Hierarchiser les efforts visant à influencer les acteurs

DESCRIPTION DE L'ACTEUR	NOMBRE DE DEGRÉS JUSQU'À LA CONTREPARTIE	PERCEPTION DE VOTRE ORGANISATION PAR L'ACTEUR	MESURES PROPOSÉES
Transformateur global - ALLIANCE			
Transformateur local - COOPÉRATION			
Conservateur global - COALITION			
Conservateur local - ATTÉNUATION			

Outil 13: Identifier le bénéfice commun de la négociation *

Objectif des outils :

Fournir un ensemble d'outils pratiques pour cadrer la discussion avec les contreparties en matière d'options de compromis, de limites et de lignes rouges. Ils constituent également une source de renseignements simples pour déterminer le meilleur résultat possible de la discussion en fonction du bénéfice commun pour les deux parties.

Instructions :

ÉTAPE

1

Définissez respectivement la position idéale de chaque partie (P par rapport à P'). Ces positions reflètent les objectifs « idéaux » pour chaque partie (A).

ÉTAPE

2

Évaluez le bénéfice commun de compromis potentiels et classez-les du point de vue de votre propre agence en termes de facilité d'acceptation, de plus grande exigence tout en optimisant les résultats de la négociation et de plus grande difficulté d'acceptation en minimisant les résultats de la négociation.

ÉTAPE

3

Évaluez les risques pour chaque compromis potentiel selon les sources de risques et leurs politiques institutionnelles (voir section **Rouge**).

ÉTAPE

4

Identifiez vos propres limites et lignes rouges à l'aide du modèle ci-joint.

ÉTAPE

5

Identifiez l'espace de résultats optimaux de la négociation entre les deux parties.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veuillez consulter les pages 277-287 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

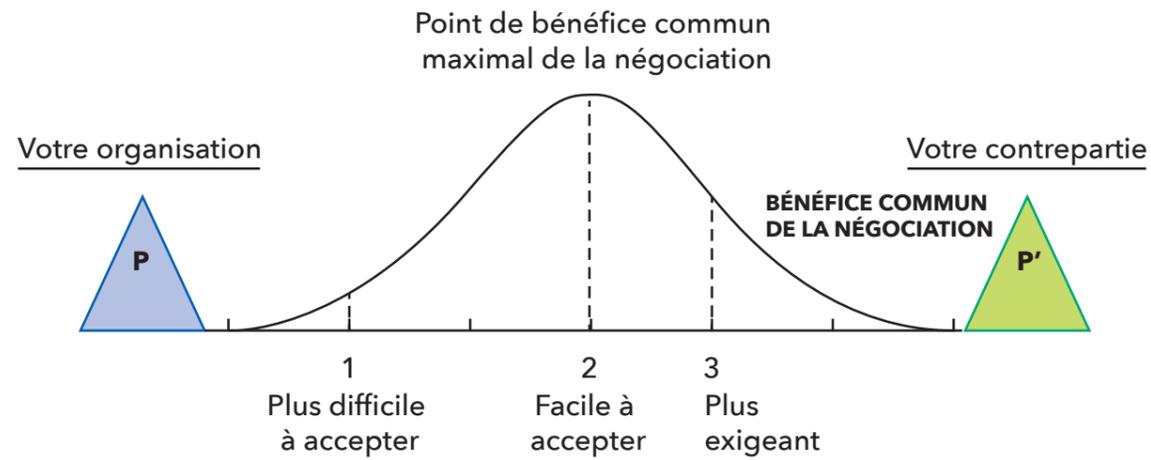
* Dans le Manuel CCHN, cette section est divisée en «Outil 13 : identifier le bénéfice commun de la négociation» et «Outil 14 : évaluer les coûts/bénéfices des options». Par souci de simplicité, les deux outils ont été regroupés dans le Manuel du négociateur et de la négociatrice du CCHN.

Step 1: définissez les résultats idéaux des deux côtés de la négociation



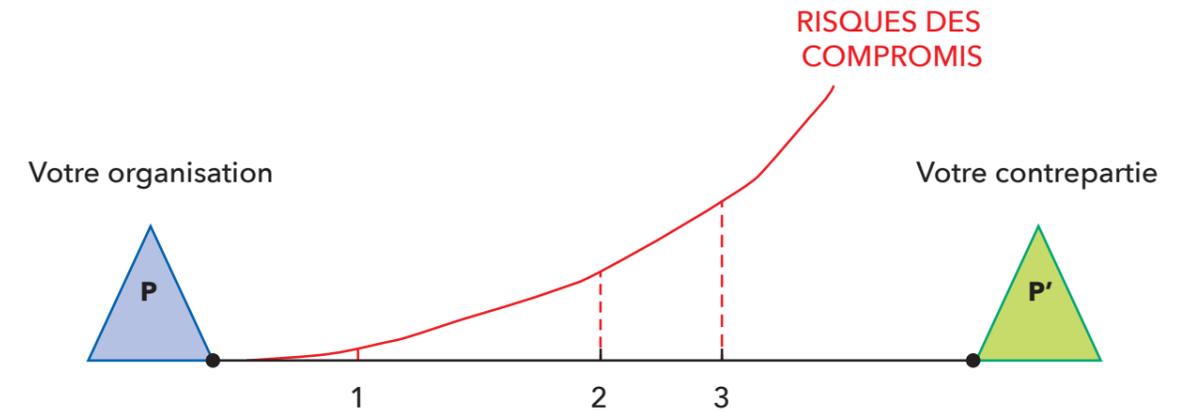
RESULTAT IDÉAL DE VOTRE ORGANISATION (A)	RESULTAT IDÉAL DE LA CONTREPARTIE (A')

Step 2 : évaluez le bénéfice commun de compromis potentiels



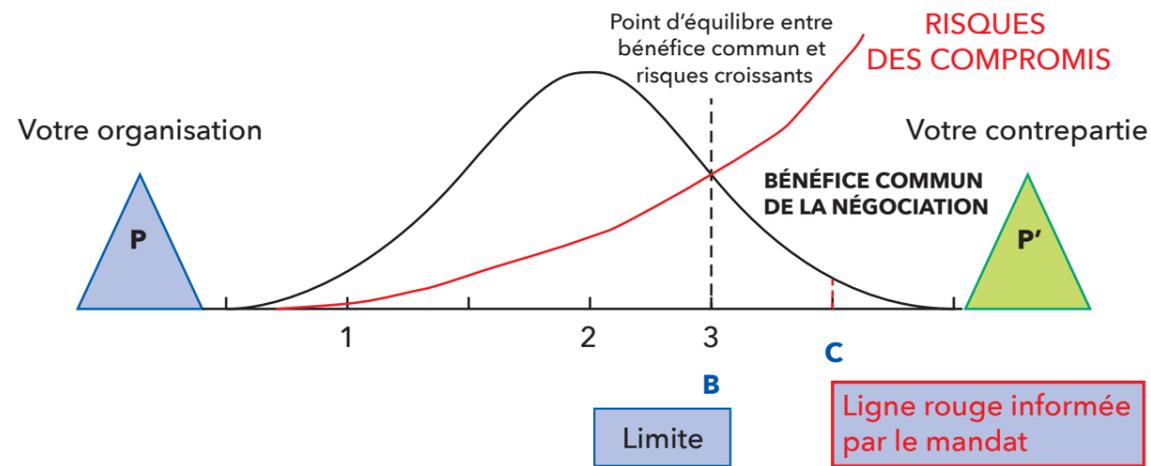
NIVEAUX	DESCRIPTION DU COMPROMIS ET DU BÉNÉFICE COMMUN
1: Facile à accepter pour votre organisation	
2: Plus exigeant, mais avec le plus haut niveau de bénéfice commun (résultat optimal de la négociation)	
3: Plus difficile à accepter et impact réduit (bénéfice faible/risque élevé)	

Step 3 : mesurez les risques de chaque compromis



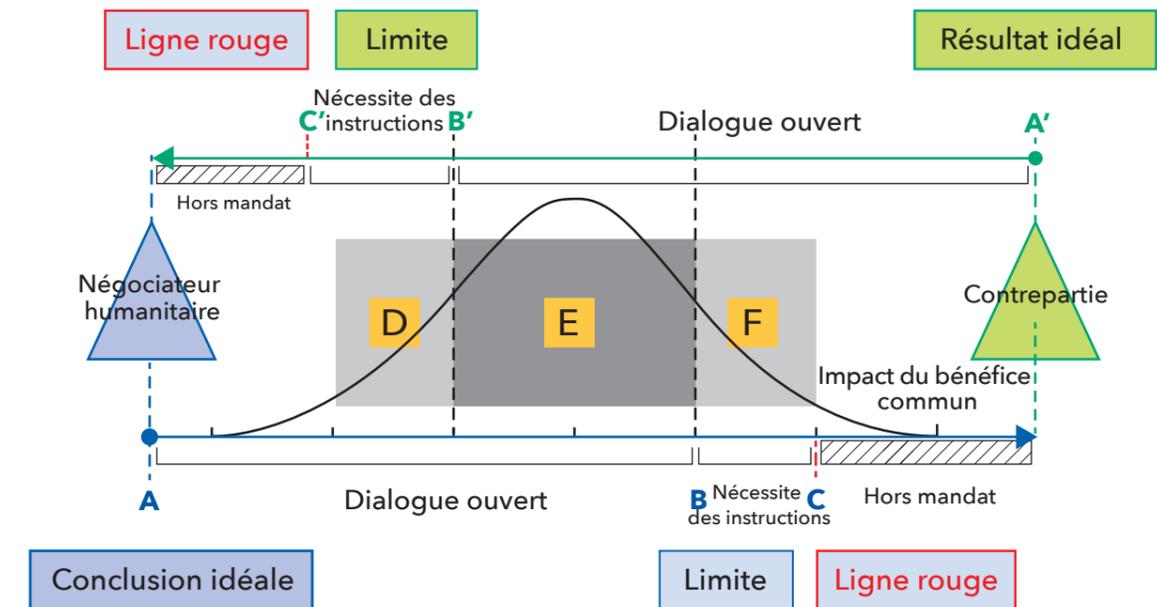
SOURCES DE RISQUES	DESCRIPTION ET DEGRÉ DE RISQUES POUR CHAQUE POSITION (FAIBLE, MOYEN, ÉLEVÉ)
Principes humanitaires	1. 2. 3.
Risques de sécurité	1. 2. 3.
Normes juridiques	1. 2. 3.
Standards professionnels	1. 2. 3.
Risques pour la réputation	1. 2. 3.

Step 4 : identification de ses propres limites/lignes rouges



NIVEAUX	DESCRIPTION DE LA POSITION DE LA NÉGOCIATION
1: Début de la négociation	
2: Résultat le plus prometteur	
3: Limite (nécessite une instruction par le mandant)	
Ligne rouge: Frontière infranchissable du mandat	

Step 5 : identifiez l'espace de résultat optimal des deux côtés



TYPES DE NÉGOCIATION	AU SEIN DES LIMITES (À PRIVILÉGIER) ZONE E	EN-DESSOUS DES LIMITES (À ÉVITER SI POSSIBLE) ZONES D ET F
Basée sur des valeurs/politique		
Tactique/professionnelle		
Technique		



Rôle et
tâches du
mandant du
négociateur



Outil 15 : Élaboration du mandat

Objectif des outils :

Aider le mandant à élaborer le mandat du négociateur en termes d'objectifs stratégiques.

Instructions :

ÉTAPE

1

Spécifiez le lieu, l'objet et la durée du mandat du négociateur afin de cadrer le mandat dans le temps et dans l'espace. Le mandat de négociation est une délégation importante du pouvoir de négociation et doit être correctement élaboré en concertation avec le négociateur.

ÉTAPE

2

Désignez la personne responsable de la négociation, impliquant une délégation du pouvoir de négociation du mandant à un autre membre de l'organisation.

ÉTAPE

3

Spécifiez les conditions générales et spécifiques du mandat dans les objectifs de la négociation sachant que les conditions spécifiques de la négociation, y com-

pris les limites et les lignes rouges, sont susceptibles de rester confidentielles entre le mandant et le négociateur.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 319-331 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Caractéristiques d'un mandat de négociation
(à développer en concertation entre le mandant et le négociateur)

CARACTÉRISTIQUES DU MANDAT	DESCRIPTION
Contexte	
Objet	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Durée	
Contreparties	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Identification du négociateur	
Structure hiérarchique	

Conditions générales du mandat
(à développer en concertation entre le mandant et le négociateur)

CONDITIONS DE LA MISSION DE VOTRE ORGANISATION	OBJECTIFS STRATÉGIQUES SPÉCIFIQUES AU CONTEXTE OPÉRATIONNEL	CONDITIONS GÉNÉRALES DU MANDAT DU NÉGOCIATEUR
<p>(bas de l'iceberg : QUI êtes-vous ?)</p> <p>Vision :</p> <p>Valeurs clés :</p> <p>Normes professionnels et éthiques clés :</p>	<p>(bas de l'iceberg : POURQUOI êtes-vous là ?)</p> <p>À propos des besoins de la population :</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 objectifs stratégiques.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Outil 16: Communication externe autour du processus de négociation

Objectif des outils :

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

Instructions :

ÉTAPE

1

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 nos motivations, nos valeurs et nos principes ? Quels sont les besoins justifiant l'opération ?
- **COMMENT fonctionne votre organisation** ? Quels sont les problèmes que nous tentons de résoudre ? Quels sont les méthodes et les outils professionnels que nous comptons mettre en place ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- **En conséquence, QUELLE est votre position** dans la négociation en question ? Quelle est notre offre de services ? Sous quelles conditions l'organisation est-elle prête à opérer afin de débiter la négociation (c.-à-d. le scénario idéal d'un accord) ?

Conditions spécifiques du mandat (confidentielles)

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

ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS FACTUELS ET NORMATIFS DU MANDAT	CONDITIONS SPÉCIFIQUES DU MANDAT DU NÉGOCIATEUR
- Faits pertinents (contestés/ convenus):	1.
•	2.
•	3.
•	4.
•	5.
- Normes pertinentes (convergentes/ divergentes):	6.
•	
•	
•	
•	

ÉTAPE

2

Répartissez les responsabilités en termes de communication externe autour du processus de négociation parmi :

- Le négociateur sur le terrain
- Le responsable du bureau local
- L'équipe dirigeante et le directeur/la directrice national-e
- 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. Comme mentionné ci-dessus, les messages provenant de n'importe quelle partie de l'organisation font partie intégrante du processus de négociation.

ÉTAPE

3

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

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veuillez consulter les pages 332-339 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Formulez une déclaration publique sur la situation, les activités de votre organisation et la négociation

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

Outil 17: Identifier les lignes rouges

Répartissez les responsabilités en matière de communication entourant la négociation

DEMANDE D'INFORMATION ATTENDUE	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	RÉPONSE CONVENUE ET RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS
Niveau d'attention à l'échelle locale				
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 acteurs (dont la famille du personnel concerné)				

Objectif des outils :

Fournir un ensemble d'outils pour favoriser la discussion entre le mandant, le négociateur et l'équipe de négociation sur les limites et lignes rouges de leur mandat, en fonction des différentes sources de règles, normes et politiques au sein de l'organisation humanitaire et spécifiques au contexte opérationnel.

Instructions :

ÉTAPE

1

Identifiez les lignes rouges actuelles par sources de politiques institutionnelles et sélectionnez les lignes rouges appropriées pour le négociateur.

ÉTAPE

2

Définissez les lignes rouges de la négociation avec les contreparties et les acteurs principaux et prévoyez une discussion régulière entre le négociateur, l'équipe de négociation et le mandant.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Veillez consulter les pages 342-378 du **Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN**.

Des copies du modèle au format PDF sont accessibles sur : www.frontline-negotiations.org

Identifier les lignes rouges juridiques de la négociation

SOURCES DE LIMITES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIGNES ROUGES DU MANDAT
Droit national		
Droit international		

Identifiez les lignes rouges institutionnelles

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

Identifiez les lignes rouges professionnelles

SOURCES DE LIGNES ROUGES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIGNES ROUGES DU MANDAT
Standards professionnels du domaine d'intervention		
Standards de l'aide professionnelle		
Standards professionnels de négociation		

Identifiez les lignes rouges morales et éthiques

SOURCES DE LIGNES ROUGES	POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	LIGNES ROUGES DU MANDAT
Norme éthique applicable		
Risque pour la réputation		

Appliquez les lignes rouges à la contrepartie et autres acteurs de la négociation

	CONTREPARTIES ET ACTEURS				
ENJEUX NEGOCIES	1	2	3	4	5



L'ensemble d'outils CCHN sur la négociation humanitaire sur le terrain

	<p>Le Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN propose une méthode complète et systématique pour mener 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.</p> <p><i>Le Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN est disponible gratuitement en ligne et en téléchargement. Une version imprimée au format relié est disponible à l'achat sur www.frontline-negotiations.org.</i></p>		<p>Le Guide CCHN de la formatrice/facilitateur fournit tous les renseignements et les références nécessaires afin de faciliter un atelier entre pair-e-s sur la négociation humanitaire. Il accompagne les facilitateurs et les formatrices du CCHN dans le renforcement de leurs propres capacités à présenter et à utiliser les outils et les méthodes du CCHN. Le CCHN offre régulièrement des séances de formation aux membres du CCHN pour devenir un facilitateur ou une formatrice certifié-e du CCHN.</p> <p><i>Le Manuel du formateur et de la formatrice du CCHN est disponible en ligne pour les membres de la communauté mondiale de négociateurs et négociatrices sur le terrain du CCHN. Une version imprimée est disponible à l'achat sur www.frontline-negotiations.org.</i></p>
	<p>Le Guide CCHN de la négociatrice/négociateur fournit l'ensemble d'outils mis à jour du CCHN, permettant une utilisation immédiate dans les processus de négociation en cours. Il guide la mise en pratique de chaque outil du Manuel CCHN en tenant compte du contexte et en fournissant des instructions étape par étape. En plus de descriptions succinctes, tous les outils sont fournis en format pleine page imprimable afin de permettre aux négociateurs de terrain, à l'équipe de soutien et aux mandants d'utiliser et de partager les outils dans leur travail au quotidien. Le Manuel 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.</p> <p><i>Le Manuel du négociateur et de la négociatrice du CCHN peut être téléchargé gratuitement en ligne. Une version imprimée est disponible à l'achat sur www.frontline-negotiations.org.</i></p>		<p>Conçu pour la prise de note lors de réunions, le Carnet de note CCHN de la négociatrice/négociateur comprend des fiches d'informations clés en lien avec la négociation humanitaire, ainsi que des modèles d'outils tirés du Manuel CCHN. À l'aide du Carnet de note du négociateur et de la négociatrice, les utilisateurs et utilisatrices ont toujours à portée de main les outils et les concepts essentiels de la négociation humanitaire.</p> <p><i>Le Carnet de note 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.</i></p>
	<p>Les Études de cas du CCHN présentent la mise en pratique des outils de négociation du Manuel CCHN dans des situations réelles sur le terrain, qui ont été synthétisées et décontextualisées pour les besoins de l'exercice et dans un souci de confidentialité. Chaque étude de cas conduit le lecteur-riche-s à travers le processus de négociation, expliquant la mise en œuvre des principaux outils à différentes étapes du processus.</p> <p><i>Les études cas sont disponibles en ligne pour les membres de la communauté mondiale de négociateurs et négociatrices sur le terrain du CCHN. Les informations d'accès feront l'objet d'une communication séparée.</i></p>		<p>CCHN Connect est un forum en ligne alimenté par la communauté sur la négociation humanitaire. Il offre une plateforme permettant aux professionnel-le-s de l'humanitaire de discuter des défis et dilemmes liés à la négociation humanitaire 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, d'articles, de travaux de recherche et plus encore.</p> <p><i>Le CCHN Connect est réservé aux membres de la communauté mondiale de négociateurs et négociatrices sur le terrain du CCHN. Il est accessible sur community.frontline-negotiations.org</i></p>

CRÉDITS PHOTOS

- P. 6 : Intervention d'urgence de vaccination contre la rougeole de MSF. (District d'Am Timan). (Juan Haro, MSF)
- P. 7 : Un membre du personnel du CICR à l'écoute d'un groupe de femmes qui fuient la violence et ont été victimes de violences sexuelles. (Avec l'autorisation de Shirin Sultana)
- P. 40 : Nazlat Iza, district de Tulkarem. Un véhicule du CICR passant le point de contrôle. (Virginie Louis, CICR)
- P. 41 : Aden assiégé. (Guillaume Binet, MSF)
- P. 70 : Le Programme alimentaire mondial distribue de l'aide à Haïti suite à l'ouragan Matthew. (Photo des Nations Unies, Alexis Masciarelli)
- P. 71 : Syrie. Le HCR continue de fournir une assistance aux déplacés internes dans les zones rurales du sud d'Alep. (HCR, Antwan Chnkdi)
- P. 87 : Accès aux soins de santé dans les gouvernorats de Saada et d'Amran. (Agnes Varraine Leca, MSF)

