



FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

RAPPORT THÉMATIQUE

Quand la bureaucratie fait barrage à l'aide humanitaire

Négocier les obstacles administratifs durant une crise

En partenariat avec

Type de rapport : Rapport thématique
Date : Janvier 2025
Version : 1
Auteurs : **Hala EL KHOURY**, Chargée de projets - Opérations (CCHN)
Ines LAHLIL, Associée des opérations (CCHN)

LE CENTRE DE COMPÉTENCE EN NÉGOCIATION HUMANITAIRE

Le Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN) est une initiative conjointe du Comité international de la Croix-Rouge (CICR), du Programme alimentaire mondial (PAM), de l'Agence des Nations unies pour les réfugiés (HCR), de Médecins sans frontières (MSF).

Il a été créé en 2016 pour offrir aux négociateur·rice·s humanitaires un espace pour partager et analyser leurs pratiques de négociation, pour renforcer la capacité à relever les défis récurrents en matière de négociation humanitaire, et pour favoriser les échanges à travers les organisations et les régions dans un environnement sûr. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- Favoriser l'émergence d'une communauté de professionnel·le·s engagé·e·s dans les négociations humanitaires sur le terrain.
- Promouvoir la réflexion critique, l'apprentissage et les échanges au sein de cette communauté.
- Développer un cadre analytique plus solide et une plus grande capacité à mettre en œuvre des pratiques efficaces.

Domaine "La Pastorale", 106 Route de Ferney, 1202 Genève, Suisse.
info@frontline-negotiations.org

CONFIDENTIALITÉ

Ce document contient des informations exclusives et confidentielles, qui sont fournies à titre commercial et confidentiel. Il ne peut être reproduit ou fourni de quelque manière que ce soit à une tierce partie sans le consentement du Centre de compétence en négociation humanitaire.

© Frontline Negotiations 2025. Cet ouvrage et les informations qu'il contient sont protégés par le droit d'auteur de Frontline Negotiations. Aucune partie de ce document ne peut être réimprimée ou reproduite sans le consentement de Frontline Negotiations.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles du Centre de compétence en négociation humanitaire ou de ses partenaires stratégiques. Lorsque le texte fait référence à des déclarations faites par des participant·e·s, des efforts ont été faits pour fournir une représentation fidèle de leurs points de vue et opinions, mais la responsabilité ultime de l'interprétation incombe aux auteurs.

Résumé



Ce rapport présente les résultats d'une recherche thématique sur les obstacles bureaucratiques et administratifs (OBA) dans les opérations humanitaires, en abordant leur portée, leurs causes profondes, les défis de la négociation et les possibilités d'amélioration. Il vise à fournir aux professionnel·le·s de l'humanitaire et aux agences humanitaires des informations et des recommandations pour relever efficacement ces défis.

Selon la définition du Comité permanent interorganisations, les obstacles bureaucratiques et administratifs sont des "pratiques et politiques administratives qui limitent la capacité des organisations humanitaires à atteindre les personnes dans le besoin de manière opportune et sans entrave". L'étude répartit les OBA en quatre catégories : les obstacles réglementaires, les conditions d'entrée, les obstacles opérationnels, et les contrôles et la fiscalité. Ces obstacles peuvent gravement perturber l'acheminement de l'aide, en limitant l'accès aux communautés, en retardant les opérations et en mettant à rude épreuve les ressources de l'organisation.

Les OBA résultent d'une interaction complexe entre des facteurs externes – politiques, économiques et réglementaires – et des dynamiques organisationnelles internes, telles que des inefficacités structurelles et des processus inadéquats. Pour surmonter ces obstacles, il faut adopter une double approche : s'attaquer aux barrières externes tout en améliorant les systèmes et les capacités internes.

Le rapport identifie les lacunes communes en matière de négociation – telles qu'une préparation insuffisante, des responsabilités mal définies et des approches réactives – et met en évidence les pratiques réussies, notamment l'analyse approfondie du contexte, l'établissement de relations et l'engagement proactif. Pour affronter efficacement les OBA, les acteurs humanitaires doivent aller au-delà de la conformité réglementaire et adopter des stratégies de négociation dynamiques et adaptées au contexte, fondées sur le respect mutuel et la collaboration.

Les principales recommandations sont les suivantes :

1. **Standardisation et renforcement des capacités.** Élaborer des mandats de négociation clairs, fixer des lignes rouges et renforcer les capacités du personnel en matière de légitimité, de prise de décision et de composition des équipes. Veiller à ce que les procédures de délégation et d'escalade soient bien définies.
2. **Établissement de relations.** Favoriser les relations de confiance avec les contreparties de négociation en maintenant un engagement constant, tout en comprenant les dynamiques locales et en adaptant les stratégies aux nuances culturelles et politiques.
3. **Gestion des connaissances.** Renforcer les systèmes de documentation et de transfert des connaissances en matière de négociation entre les missions, afin d'assurer la continuité et la mémoire institutionnelle.
4. **Collaboration et harmonisation.** Promouvoir des approches unifiées grâce à des outils, un langage et des méthodes en commun, afin d'améliorer la cohérence et de réduire les frictions dans les négociations.

Ce rapport souligne la nécessité d'adopter des approches systématiques, stratégiques et collaboratives pour négocier les OBA. En intégrant ces recommandations, les acteurs humanitaires peuvent améliorer leur capacité à naviguer dans des environnements administratifs complexes et à fournir une aide efficace et opportune à ceux qui en ont besoin.

1 Introduction

La fréquence et la complexité croissantes des crises humanitaires soulignent le besoin urgent d'une aide humanitaire rapide, coordonnée et efficace. Cependant, les obstacles bureaucratiques et administratifs (OBA) constituent souvent des entraves importantes à la réalisation de ces objectifs.

Le Comité permanent interorganisations définit les OBA comme des "pratiques et politiques administratives qui limitent la capacité des organisations humanitaires à atteindre les personnes dans le besoin de manière opportune et sans entrave". Ces obstacles peuvent réduire considérablement la capacité des acteurs humanitaires à remplir leurs mandats humanitaires vis-à-vis des populations touchées. Bien qu'il soit difficile de mesurer toute l'étendue de l'impact des OBA, celles-ci peuvent avoir une incidence directe et indirecte sur les opérations humanitaires.

S'appuyant sur les travaux fondamentaux du sous-groupe sur les OBA du Comité permanent interorganisations, l'étude a affiné et classé les obstacles bureaucratiques et administratifs en quatre catégories distinctes. Les **obstacles réglementaires** englobent les obstacles juridiques et administratifs, tels que les procédures d'enregistrement opaques, les exigences restrictives en matière d'octroi de licences et les procédures douanières fastidieuses pour les biens essentiels. Les **conditions d'entrée** comprennent les obstacles à l'accès des acteurs humanitaires, tels que les problèmes de visa et de permis de travail pour le personnel international et les restrictions de circulation au niveau national. Les **obstacles opérationnels** sont les obstacles rencontrés lors de la planification, de l'exécution et du suivi des activités humanitaires, notamment les interférences dans la sélection des bénéficiaires, les restrictions de l'aide et les limitations de l'accès géographique. Enfin, les **contrôles et la fiscalité** impliquent des restrictions financières telles que des taxes à l'importation excessives, des limitations de transfert financier et des exigences de déclaration contraignantes.

Alors que le terme "obstacles" pourrait suggérer que ces barrières sont uniquement le résultat de facteurs externes, nos recherches soulignent le rôle important des dynamiques organisationnelles internes. Les OBA résultent d'une interaction complexe entre des facteurs externes – tels que les intérêts politiques et économiques, les cadres réglementaires et les défis de coordination – et des facteurs internes, notamment la culture organisationnelle, les inefficacités structurelles, les lacunes en matière de communication et les processus inadéquats. Il est essentiel de reconnaître cette double origine pour élaborer des stratégies globales permettant de lever ces obstacles.

Ce rapport vise à :

- Déterminer le champ d'application des OBA, leurs facteurs moteurs et leurs causes profondes, ainsi que les problèmes de négociation qui en découlent.
- Identifier et capitaliser les pratiques de négociation existantes.
- Présenter une analyse des lacunes et des recommandations en se basant sur *la grille de Naivasha*.¹

¹ La [grille de Naivasha](#) est un cadre conceptuel permettant de planifier et de gérer les négociations humanitaires. Elle est le résultat d'un processus qui a débuté par une réunion informelle de 25 négociateur-ice-s humanitaires à Naivasha, au Kenya, en novembre 2014, au cours de laquelle les participant-e-s ont réfléchi aux caractéristiques communes de leur pratique de la négociation. La grille de Naivasha est à la base de la méthodologie du Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN).

2 Méthodologie

Pour explorer les OBA et les défis de négociation qui leur sont associés, le Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN) a utilisé une approche multi-sources et interconnectée :

1) **Recherche préliminaire**

Les défis initiaux ont été identifiés par le biais de consultations avec les points focaux et d'un examen des publications disponibles sur les OBA et leur impact sur les opérations humanitaires.

2) **Les entretiens**

16 entretiens semi-structurés ont été menés avec des professionnel-le-s de l'humanitaire issus d'organisations, de rôles et de contextes différents. Un guide d'entretien en 11 questions, élaboré par le CCHN, a permis de structurer l'enquête tout en permettant d'obtenir des informations supplémentaires. Les entretiens, d'une durée moyenne de 70 minutes, ont été enregistrés et transcrits avec le consentement des participant-e-s.

3) **Analyse collaborative**

Les résultats ont été discutés lors de rétro-alimentations préliminaires et validés lors d'une réunion finale visant à affiner les recommandations.

3 Définition du champ d'application de la thématique

3.1 Quels sont les différents types de OBA ?

S'appuyant sur les travaux fondamentaux du sous-groupe OBA du Comité permanent interorganisations, qui identifie neuf grandes manifestations d'obstacles bureaucratiques et administratifs, le CCHN a adapté et rationalisé ces manifestations en quatre catégories distinctes afin de faciliter une classification plus claire dans le contexte spécifique de l'étude. Si ces catégories mettent en évidence les obstacles externes, elles reflètent également l'interaction avec les facteurs organisationnels internes qui influencent la manière dont ces obstacles sont surmontés et traités.

Obstacles réglementaires. Obstacles juridiques et administratifs, tels que des processus d'enregistrement complexes, des exigences excessives en matière de rapports et des cadres de conformité opaques. Les exemples incluent des processus d'enregistrement longs et lourds et des défis de négociation dans les régions où des accords temporaires sont souvent nécessaires pour les réponses d'urgence. Au niveau interne, des lacunes dans la préparation ou une expertise juridique inadéquate peuvent exacerber ces défis.

Conditions d'entrée. Obstacles à l'obtention de visas et de permis de travail pour le personnel international, y compris les retards, la lourdeur des procédures et les restrictions fondées sur la nationalité. Parmi les exemples notables, on peut citer les délais de traitement des visas, les interdictions liées aux tensions diplomatiques et les restrictions à l'embauche d'expatriés. Des inefficacités internes dans la mobilisation du personnel ou l'alignement sur les exigences locales peuvent également entraver la résolution des problèmes.

Obstacles opérationnels. Difficultés rencontrées lors de la planification, de l'acheminement et du suivi de l'aide, telles que l'ingérence dans la sélection des bénéficiaires, les restrictions à l'importation de médicaments et les obstacles logistiques aux déplacements et aux communications. Parmi les exemples, citons les directives strictes en matière d'importation, les pressions en faveur de l'approvisionnement local malgré les problèmes de qualité, et les mesures punitives prises par les autorités pour restreindre certaines opérations. Au niveau interne, une coordination inadéquate ou des cadres opérationnels rigides peuvent amplifier l'impact de ces défis externes.

Contrôles et fiscalité. Restrictions financières et fiscales, y compris des impôts élevés, des processus d'exonération complexes et un contrôle des opérations financières. Les exemples incluent l'évolution des réglementations fiscales et les coûts opérationnels élevés dus aux charges fiscales. Sur le plan interne, une agilité fiscale limitée ou une allocation des ressources mal adaptée peuvent limiter la capacité d'adaptation d'une organisation.

3.2 Facteurs externes et internes : Comprendre les causes profondes des OBA

L'étude souligne que la conceptualisation des obstacles bureaucratiques et administratifs en tant que réseau de facteurs interconnectés – à la fois externes et internes - est cruciale pour un diagnostic et une réponse efficace. Ces facteurs peuvent résulter d'actions intentionnelles ou non des autorités dans les domaines opérationnels (externes) ou découler de la culture, de la structure et des processus organisationnels (internes).

Facteurs externes	Facteurs internes
• Motivations politiques • Priorités économiques • Réformes institutionnelles • Perceptions et malentendus	• Culture organisationnelle • Structure organisationnelle • Mécanismes et processus internes • Ressources • Le personnel

3.2.1 Facteurs externes

Plusieurs facteurs externes contribuent à la création et à la persistance des OBA :

Motivations politiques. Les gouvernements peuvent chercher à protéger leur souveraineté et à éviter toute ingérence extérieure en imposant une surveillance et un contrôle accrus des opérations humanitaires. Dans certains cas, l'aide est manipulée pour renforcer la légitimité du gouvernement ou pénaliser des populations spécifiques. Par exemple, une organisation humanitaire qui avait critiqué la politique d'un gouvernement s'est vu imposer une suspension prolongée et des exigences excessives en matière de conformité. Ces actions semblaient servir de mesures punitives, stratégiquement programmées pour coïncider avec une mission internationale de plaidoyer, signalant à d'autres les risques qu'il y a à défier l'autorité.

Priorités économiques. Les intérêts économiques jouent également un rôle important. Dans les régions qui dépendent du tourisme ou qui cherchent à donner une image de stabilité, les autorités peuvent retarder la reconnaissance de la crise pour protéger la réputation et les revenus nationaux, faisant ainsi obstacle aux efforts humanitaires. En outre, dans les environnements où les ressources sont limitées, les fonctionnaires sous-payés peuvent imposer des taxes excessives ou confisquer l'aide comme source de revenus. La corruption complique encore les négociations, les organisations humanitaires étant souvent considérées comme des actifs financiers plutôt que comme des partenaires opérationnels.

Réformes institutionnelles. Les réformes gouvernementales, même si elles sont bien intentionnées, peuvent involontairement perturber les activités humanitaires. Dans les contextes de stabilisation, l'évolution des politiques peut ne pas être accompagnée de lignes directrices claires en matière de mise en œuvre, ce qui entraîne des retards. En outre, les divergences entre les politiques nationales et locales

sont souvent source de confusion, les autorités locales n'étant pas toujours au courant des accords généraux, ce qui crée des obstacles opérationnels.

Perceptions et malentendus. La méfiance et les idées fausses concernant les organisations humanitaires exacerbent les obstacles administratifs. Les autorités peuvent considérer les interactions passées comme irrespectueuses ou non conformes, ce qui influe négativement sur leur attitude. Les malentendus concernant les principes et les objectifs de l'organisation peuvent engendrer la méfiance. Dans certains cas, les associations avec des entités judiciaires internationales amplifient la méfiance, incitant les autorités à restreindre l'espace humanitaire. Les actions de "mauvaise foi" surviennent lorsque les autorités soupçonnent des arrière-pensées ou doutent de la neutralité d'une organisation.

3.2.2 Facteurs internes

La culture organisationnelle. La culture de nombreuses organisations humanitaires est souvent façonnée par un état d'esprit "axé sur l'urgence", qui peut entrer en conflit avec le rythme plus lent des processus bureaucratiques. Les équipes peuvent adopter des attitudes perçues comme un mépris des cadres réglementaires locaux ou une sous-estimation des capacités locales, ce qui entraîne des frictions avec les contreparties.

Les approches réactives des OBA sont prédominantes, les organisations relevant souvent les défis au fur et à mesure qu'ils se présentent au lieu d'investir dans l'établissement de relations à long terme et dans un engagement proactif. Cela limite la capacité à comprendre les motivations des contreparties et à favoriser des réseaux durables. En outre, l'équilibre entre l'aversion et la tolérance au risque manque souvent de formalisation, laissant les décisions critiques à la discrétion de chacun-e. Il en résulte parfois une conformité excessive, qui limite la flexibilité opérationnelle, ou une non-conformité, qui sape la confiance et la transparence.

Structure organisationnelle. L'ambiguïté des rôles et des responsabilités entrave souvent l'efficacité des réponses aux OBA. Alors que la négociation est reconnue comme une responsabilité partagée, le manque de clarté dans la délégation de l'autorité peut conduire à des inefficacités, les hauts responsables s'occupant de tâches qui pourraient être gérées par d'autres. Le personnel recruté localement, qui possède une connaissance approfondie des contextes locaux et des parties prenantes, est souvent sous-utilisé lorsqu'il s'agit de relever des défis bureaucratiques. En outre, le recours à des déploiements internationaux de courte durée ajoute à la complexité, car le peu de temps passé sur le terrain entrave l'établissement de relations et la cartographie des parties prenantes. Ce problème est exacerbé par l'inadéquation des systèmes de gestion des connaissances, qui entraîne une perte d'informations lors des transitions de personnel et des stratégies d'engagement fragmentées.

Mécanismes et processus internes. Des mécanismes organisationnels rigides et un manque d'anticipation limitent souvent les efforts pour naviguer dans les OBA et conduisent à une improvisation de dernière minute, ce qui sape les efforts de négociation.

Ressources. Les cadres juridiques tels que les accords de siège et les protocoles d'accord constituent une base pour s'engager avec les autorités locales, en offrant à la fois clarté et protection juridique. Cependant, ces cadres introduisent également des couches supplémentaires de bureaucratie, nécessitant une expertise technique pour s'y retrouver efficacement. Dans certains cas, la sous-utilisation de l'assistance technique disponible se traduit par des occasions manquées de rationaliser les processus ou d'atténuer les difficultés bureaucratiques.

Les personnes. La personnalité, l'expérience et l'attitude des membres du personnel jouent un rôle essentiel dans la gestion des problèmes bureaucratiques. Les interactions irrespectueuses ou chargées d'émotion avec

les autorités locales peuvent éroder la confiance et créer des obstacles supplémentaires, alors qu'un engagement empathique et respectueux favorise la coopération et la bonne volonté. Les dirigeant·e·s proactif·ve·s qui donnent la priorité à l'engagement avec les systèmes locaux et les contreparties sont plus à même d'anticiper et de relever les défis. À l'inverse, un leadership désengagé peut faire manquer des occasions de renforcer les relations et de résoudre les problèmes.

3.2.3 Impact des OBA sur la réponse humanitaire

Les obstacles bureaucratiques et administratifs perturbent considérablement les opérations humanitaires, affectant à la fois les communautés desservies et les équipes chargées de l'acheminement de l'aide. Cette étude met en évidence les principales conséquences sur l'efficacité de la réponse, le bien-être du personnel et la qualité de l'assistance.

Impact sur les communautés Les OBA créent des retards et des inefficacités qui nuisent aux populations touchées. Les préoccupations principales incluent :	
Retards dans l'intervention	Les OBA peuvent freiner les opérations d'urgence humanitaire, ce qui aggrave les crises. Par exemple, des délais dans l'acquisition de médicaments vitaux ou le déploiement de personnel médical peuvent avoir des conséquences fatales.
Qualité en risque	Les exigences d'achat local peuvent entraîner l'utilisation de biens de qualité inférieure, soulevant des préoccupations en matière de sécurité.
Sollicitation excessive des ressources	Les processus administratifs détournent le temps et l'énergie du personnel de la prestation directe de services, ce qui surcharge des systèmes déjà fragiles.

Impact sur les équipes humanitaires Les équipes de terrain sont confrontées à des défis importants face aux OBA, ce qui nuit à l'efficacité opérationnelle et au moral du personnel	
Perte de temps et de ressources	Se familiariser avec les OBA demande beaucoup de temps et d'efforts pour obtenir des informations, identifier les personnes responsables, établir des liens et gérer les erreurs administratives. C'est du temps perdu pour la mise en œuvre des projets.
Coûts financiers	Les OBA entraînent souvent des pertes financières, notamment des échecs d'approvisionnement, des taxes et pénalités imprévues, ainsi que des réserves périmées en raison des retards.
Bien-être et rétention du personnel	La persistance des difficultés liées aux OBA conduit au burn-out et risque la capacité à conserver les employé·e·s expérimenté·e·s.
Dilemmes éthiques	Les OBA obligent le personnel à faire des choix difficiles qui peuvent entrer en conflit avec les principes organisationnels. L'équilibre entre le respect des règles bureaucratiques et l'impératif de servir les communautés conduit souvent à des compromis éthiques.

3.3 Préparer, planifier et mener des négociations autour des obstacles bureaucratiques et administratives

3.4 Qui négocie autour des OBA au sein des organisations humanitaires ?

Aborder les obstacles bureaucratiques et administratifs (OBA) au sein des organisations implique généralement une série d'acteurs, y compris les dirigeant·e·s opérationnel·le·s et les services de soutien tels que les finances, la logistique et les ressources humaines. Une approche collaborative est souvent utilisée, avec une communication et une coordination adaptées au contexte et à la nature de l'obstacle.

Alors que les processus d'escalade impliquent généralement d'engager les parties concernées, de signaler les problèmes par les voies désignées et de faire remonter les problèmes non résolus à des niveaux supérieurs, les entretiens mettent en évidence des inefficacités et des retards dus au manque de clarté des voies d'accès et des processus décisionnels.

Les difficultés à constituer des équipes de négociation efficaces sont un thème récurrent de l'analyse. Ces difficultés découlent d'une compréhension incohérente des rôles et des responsabilités dans les négociations des OBA, ce qui a un impact à la fois sur les personnes qui gèrent ces négociations et sur les processus d'escalade.

"Certains membres du personnel ne comprennent pas clairement leur rôle dans la gestion des OBA. Par exemple, un·e coordinateur·rice des ressources humaines peut se concentrer uniquement sur des tâches administratives et techniques sans engager des contreparties dans les ministères concernés pour établir des relations. Cette lacune découle souvent d'une formation limitée et d'une expérience davantage axée sur le respect des procédures internes que sur les compétences en matière de réseautage et d'engagement".

– Personne interrogée anonymement

La rotation élevée du personnel, en particulier lorsque la durée des missions est inférieure à six mois, complique encore la situation. Associés à une compréhension variable des compétences et de l'expertise nécessaires, ces facteurs entraînent des incohérences dans les stratégies et les approches de négociation, ce qui, en fin de compte, entrave la gestion efficace des OBA.

Pour relever ces défis, les organisations pourraient :

- Investir dans des initiatives globales de formation et de renforcement des capacités.
- Élaborer des lignes directrices claires et des procédures normalisées pour les négociations sur les OBA.
- Mettre en place des programmes de mentorat pour favoriser le transfert de connaissances.
- Créer des référentiels centralisés pour le partage de l'information.
- Encouragez une culture de collaboration et de communication au sein des équipes.

La mise en œuvre de ces mesures peut renforcer la capacité organisationnelle à gérer les OBA, rationaliser les processus d'escalade et améliorer la fourniture de l'aide humanitaire.

3.5 Quelles sont les pratiques de négociation autour des obstacles bureaucratiques et administratifs ?

L'analyse des entretiens a révélé un ensemble de bonnes pratiques et faux pas communs (ou *mauvaises* pratiques) lorsqu'il s'agit de surmonter les obstacles bureaucratiques et administratifs dans l'ensemble des missions.

3.5.1 Bonnes pratiques

Une analyse complète du contexte, des problèmes et des contreparties

Une analyse et un diagnostic approfondis sont essentiels pour faire face efficacement aux OBA. Il s'agit notamment de comprendre l'historique, les cadres juridiques, les intérêts des parties prenantes et le contexte local spécifique, y compris les dynamiques de pouvoir et les nuances culturelles. Une approche bien informée combinant des connaissances techniques (juridiques, médicales, logistiques) et opérationnelles favorise un engagement stratégique et de meilleurs résultats dans les négociations. Les aspects clés sont les suivants :

- **Comprendre les causes profondes** : chercher à savoir pourquoi les autorités adoptent certaines positions et évaluer les défis ou les erreurs commises par l'organisation.
- **Reconnaître les dynamiques locales** : reconnaître que les OBA peuvent découler de contraintes économiques, de l'orgueil, de la peur, de mandats peu clairs ou de relations personnelles, plutôt que de mauvaises intentions.
- **Réaliser des analyses historiques** : recueillir des informations sur la présence, les arrangements et les accords humanitaires passés dans le pays afin d'enrichir les connaissances existantes
- **Cartographie des parties prenantes et des réseaux d'influence** : identifiez les alliés et les adversaires potentiels afin d'adapter efficacement les stratégies d'engagement.

"Apprenez ce que les autorités vous reprochent : comprenez les causes profondes de leur position, et où les choses ont pu mal tourner..."

– Personne interrogée anonymement

Élaborer une stratégie d'engagement et de négociation

Des stratégies de négociation structurées et réfléchies sont essentielles pour naviguer dans un environnement bureaucratique et administratif, en particulier dans des scénarios complexes. Les éléments clés d'une stratégie efficace sont les suivants :

- **Élaborer un plan d'engagement** avec des étapes claires, des lignes rouges et des résultats souhaités, tout en prévoyant la flexibilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution des circonstances. Par exemple, la période durant les premières semaines d'une situation d'urgence offre une brève fenêtre pour un engagement proactif avant que les restrictions ne se resserrent.

- **Identifier les bonnes personnes à impliquer** aux différents stades du processus. Pour les négociations techniques (juridiques, logistiques, médicales, etc.), des expert·e·s sont nécessaires, tandis que les engagements politiques de haut niveau requièrent des responsables de haut niveau.
- **Faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes** et explorer des solutions non conventionnelles face aux défis bureaucratiques.
- **Maîtriser l'art du compromis** lorsque c'est nécessaire. Si le respect des principes de l'organisation est primordial, savoir quand et comment faire des compromis pour assurer la continuité des opérations est une compétence essentielle.

"Nous avons besoin d'un plan d'un an pour aborder les OBA, alors que les gouvernements peuvent avoir un plan de 100 ans : l'humilité, la capitalisation des opportunités et le fait de prendre le temps d'élaborer une stratégie sont des éléments clés."

– Personne interrogée anonymement

Favoriser les relations, la confiance et le choix de la représentation

Des relations solides avec les parties prenantes sont essentielles pour naviguer dans des paysages bureaucratiques complexes. L'instauration de la confiance nécessite du temps, des efforts et un engagement constant. Les personnes interrogées ont souligné l'importance de :

- Communiquer ouvertement et faire preuve d'un véritable intérêt pour les perspectives des contreparties.
- Un dialogue régulier, de la transparence et de l'humilité pour favoriser la bonne volonté et faciliter les interactions.
- Patience et écoute active pour désamorcer les situations tendues.
- Sélectionner des négociateur·rice·s possédant la bonne combinaison d'expertise, d'intelligence émotionnelle et de compréhension culturelle.

Le partage d'informations sur les principes et les mandats de l'organisation permet également de dissiper les malentendus. L'exemple ci-dessous montre comment une communication et une diffusion ouvertes peuvent résoudre les malentendus et aboutir à des résultats positifs.

"Dans une situation où [notre organisation] était confrontée à des problèmes d'enregistrement, notre directeur national a organisé un atelier avec un conseil local. Au cours de cet atelier, il est apparu clairement que le conseil ne comprenait pas l'identité de l'organisation et l'étendue de ses contributions. Cette prise de conscience a conduit à un effort ciblé pour diffuser des informations sur l'organisation, ce qui a permis au conseil de fournir des recommandations sur la façon de naviguer dans le processus d'enregistrement".

– Personne interrogée anonymement

3.5.2 Pratiques à éviter

Certaines pratiques exacerbent les obstacles bureaucratiques et administratifs et entravent l'efficacité des négociations. Ces pratiques, souvent contraires aux meilleures pratiques, peuvent enliser les difficultés et entraver les progrès.

Manque de préparation et de compréhension	Une préparation et une compréhension inadéquates des processus autour des OBA peuvent considérablement entraver les négociations. Il s'agit notamment d'une connaissance insuffisante des exigences procédurales, d'une précipitation dans les négociations sans contexte ou analyse appropriée, d'une incompréhension des normes culturelles et d'une négligence de l'implication du personnel local qui possède des connaissances précieuses.
Sous-estimation de la composante relationnelle des négociations autour des OBA	Les négociations autour des OBA nécessitent de mettre l'accent sur l'établissement de relations solides avec les contreparties. Une priorité excessive accordée aux tâches administratives au détriment de l'établissement de relations, une formation inadéquate du personnel sur l'engagement avec les autorités locales et une dépendance excessive à l'égard de l'encadrement supérieur en matière d'engagement peuvent limiter l'efficacité des négociations et entraver un dialogue constructif.
Flux stratégiques et décisionnels insuffisants	Les négociations peuvent souffrir d'un manque de planification stratégique claire et de cadres décisionnels. En l'absence d'objectifs et de rôles définis, les équipes peuvent avoir du mal à s'adapter à des circonstances changeantes ou à répondre de manière proactive aux OBA. Une approche réactive des problèmes, plutôt qu'une identification proactive des obstacles potentiels, conduit souvent à des opportunités manquées.
Compromis trop rapide	Si la flexibilité est essentielle dans les négociations, un compromis trop rapide peut avoir des effets négatifs durables. Se précipiter pour obtenir des résultats à court terme, donner la priorité à des résultats mesurables plutôt qu'au processus de négociation et faire des compromis sur des principes fondamentaux peut nuire à la durabilité à long terme et à la crédibilité d'une organisation.
Manque de communication et collaboration internes	Une communication et une collaboration internes efficaces sont essentielles pour faire face aux OBA. Le travail en silo, le manque de partage de l'information, la concurrence interne et les mauvais processus de transfert sont autant d'obstacles à la coordination et à la capacité de tirer des leçons des succès passés, ce qui réduit en fin de compte l'efficacité des négociations.

3.5.3 Coordination avec d'autres agences humanitaires

Les personnes interrogées reconnaissent l'importance de tirer parti des ressources et de l'expertise externes pour traiter les OBA. Elles reconnaissent que d'autres acteurs du secteur peuvent avoir des idées et des solutions précieuses qui peuvent être appliquées à leur propre contexte.

"Nous manquons de travail sur ce qui existe et sur ce que d'autres font pour gérer les OBA. Nous devrions utiliser certaines des ressources développées par les Nations Unies et d'autres acteurs..."

– Personne interrogée anonymement

La collaboration avec d'autres agences humanitaires et organismes des Nations Unies est considérée comme cruciale pour le partage d'informations, l'harmonisation des approches et, dans certains cas, le plaidoyer collectif en faveur de changements de politique au niveau national ou régional. Il peut s'agir de travailler avec d'autres organisations pour sensibiliser à l'impact des OBA sur les opérations humanitaires et pour faire pression en faveur de réformes qui facilitent l'accès et l'acheminement de l'aide.

4 Analyse et recommandations du CCHN : Recadrer les problèmes dans une optique de négociation

Notre analyse des entretiens avec les professionnel-le-s humanitaires a révélé plusieurs lacunes communes dans la navigation ou la négociation au sein d'environnements bureaucratiques et administratifs. Ces lacunes ont été identifiées dans différentes équipes et missions, soulignant la nécessité d'une approche plus systématique et stratégique de la négociation dans ces environnements complexes.

En s'appuyant sur la grille de Naivasha, un cadre conceptuel pour la planification et la gestion des négociations humanitaires, le CCHN propose les recommandations et les pistes suivantes.

Lacunes identifiées	Recommandations
1. Absence de processus standardisé pour l'émission de mandats de négociation et la définition de lignes rouges claires dans le traitement des OBA.	Renforcer la capacité de l'équipe de direction à donner des mandats de négociation clairs, à définir des lignes rouges et à gérer efficacement le processus de négociation. Il s'agit notamment de former les membres des équipes de direction afin qu'ils comprennent mieux ces éléments clés des négociations.
2. Difficultés à former des équipes de négociation efficaces en raison d'une forte rotation du personnel et d'une compréhension variable des compétences requises.	Renforcer la capacité des organisations à mener à bien les négociations politiques, professionnelles et techniques. Élaborer des stratégies et des tactiques adaptées à chaque type de négociation et souligner l'importance de sélectionner des membres d'équipe aux compétences diverses. Veiller à ce que les chef-fe-s d'équipe comprennent les compétences et les antécédents nécessaires pour les différents rôles au sein des équipes de négociation. Lors de la formation des équipes, évaluer la légitimité des négociateur-ice-s aux yeux des contreparties afin de garantir la crédibilité et la confiance.
3. La forte rotation du personnel entrave les négociations relationnelles et la conservation des connaissances institutionnelles.	Créer un système solide pour documenter, organiser et transférer des informations sur les interlocuteur-ice-s, les relations et l'historique des négociations, afin d'assurer la continuité et l'efficacité des négociations. Intégrer les connaissances et les relations du personnel recruté localement en l'associant au processus de négociation.
4. Difficultés à prendre des décisions lors des négociations, notamment en ce qui concerne les compromis et la délégation d'autorité entre les différents niveaux.	Renforcer la capacité à identifier les causes sous-jacentes du problème, le type de négociation en jeu et la stratégie de réponse adaptée. Doter le personnel d'outils lui permettant de faire des compromis en connaissance de cause et de gérer la délégation d'autorité. Établir des procédures claires pour déterminer quand la prise de décision peut être déléguée et quand les questions doivent être portées à un niveau supérieur à celui des mandats actuels.

Conclusion

Cette recherche thématique révèle les défis omniprésents et persistants que représente la navigation dans les obstacles bureaucratiques et administratifs au sein des opérations humanitaires. Bien que la nature spécifique des OBA varie selon les contextes et les missions, des points communs émergent, tels que l'augmentation des complexités juridiques, la nécessité d'une adaptation constante à des environnements administratifs changeants et l'importance cruciale de la compréhension des contextes locaux et de l'établissement de relations solides avec les parties prenantes.

Les expériences partagées par les personnes interrogées offrent un éventail de perspectives. D'une part, on constate une frustration face à la complexité et à la fréquence croissante des OBA, qui empêchent souvent la fourniture de l'aide en temps voulu, entravent l'accès aux services et pèsent sur les ressources. D'autre part, il y a un sentiment d'optimisme, enraciné dans la reconnaissance que les OBA peuvent être surmontées grâce à un engagement proactif, une adaptation stratégique et une collaboration. Pourtant, la réalité reste claire : l'impact des OBA est significatif, entraînant souvent des retards et des frustrations pour les équipes sur le terrain. On peut toutefois être optimiste quant à l'amélioration de la situation. Les personnes interrogées ont souligné qu'avec un diagnostic plus nuancé, un renforcement des capacités et des approches standardisées, les défis posés par les OBA peuvent être relevés.

Ces résultats mettent en évidence une chose : la navigation dans les environnements bureaucratiques et administratifs nécessite un processus de négociation humanitaire qui va au-delà du simple respect des réglementations. Il dépend de la capacité à nouer et à entretenir des relations, à comprendre en profondeur le contexte local et les réseaux d'influence, et à saisir le raisonnement et les intérêts sous-jacents des contreparties. Dans ces contextes, les négociations humanitaires doivent être dynamiques, sensibles aux nuances de chaque situation et axées sur le respect mutuel et la collaboration.

Les organisations doivent donner la priorité aux domaines suivants :

- **Standardisation des processus de négociation et renforcement des capacités.** Les organisations doivent concevoir des mandats de négociation clairs, établir des lignes rouges et renforcer les capacités du personnel dans des domaines clés, tels que la légitimité des négociations, la composition des équipes et la prise de décision. L'établissement de procédures claires pour la délégation et la remontée des décisions permettra de garantir que les équipes sont habilitées et alignées dans leur approche.
- **L'établissement de relations.** Une négociation efficace repose sur l'établissement et le maintien de relations solides et de confiance avec les contreparties. Cela nécessite un engagement constant, une compréhension approfondie des dynamiques locales et la flexibilité nécessaire pour adapter les stratégies aux nuances culturelles et politiques.
- **Gestion des connaissances.** Pour assurer la continuité et éviter la perte de mémoire institutionnelle, les organisations doivent mettre en place des systèmes solides pour documenter et transférer les connaissances essentielles – sur les interlocuteur·rice·s, l'historique des négociations et les enseignements tirés – d'une mission à l'autre et d'une équipe à l'autre.

- **Collaboration et harmonisation.** La promotion d'une plus grande collaboration entre les organisations améliorera l'efficacité globale de la gestion de l'OBA. Une approche unifiée - grâce à des outils, un langage et des méthodes communs - favorisera l'homogénéité et la cohérence dans la prise de décision, réduisant ainsi la confusion et les frictions dans les négociations.

En se concentrant sur ces priorités stratégiques, les organisations peuvent non seulement atténuer les effets négatifs des OBA, mais aussi renforcer leurs capacités de négociation. Cela leur permettra en fin de compte de fournir une aide et des services plus efficaces à ceux qui en ont besoin, en particulier dans les environnements les plus complexes et les plus difficiles.

CONTACT

Pour plus d'informations, veuillez contacter

Hala EL KHOURY

Responsable de projets - Opérations

helkhoury@frontline-negotiations.org

 Domaine "La Pastorale"
106 Route de Ferney 1202 Genève, Suisse
 info@frontline-negotiations.org
 www.frontline-negotiations.org

 @CCHN
 @frontline_nego
 @FrontlineNegotiations
 @FrontlineNegotiations

FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

Tirez les leçons de l'expérience.
Façonner une communauté
mondiale