

Étude de cas

Négocier la protection des civils dans les communautés touchées par le conflit dans l'est de la République démocratique du Congo (RDC)

Protection des sites d'accueil des personnes déplacées et des infrastructures humanitaires

Introduction et résumé des points clés

Cette étude de cas examine un processus de négociation en matière de protection mis en place en République démocratique du Congo (RDC). Les négociations se sont déroulées dans l'une des provinces de l'est du pays touchées par un conflit armé prolongé, où les civils ont été déplacés à plusieurs reprises, vivaient dans l'insécurité et se heurtaient à des obstacles pour accéder à l'aide humanitaire.

De multiples groupes armés étaient impliqués dans le conflit, chacun contrôlant différents territoires, avec ses propres allégeances communautaires et ses propres intérêts en matière de sécurité. Les autorités locales et les acteurs communautaires ont également joué un rôle important en influençant les dynamiques locales. La crise des déplacements dans cette partie du pays se caractérisait non seulement par son ampleur, mais aussi par le fait que les acteurs armés prenaient directement pour cible et instrumentalisaient les environnements civils, notamment les sites d'accueil et d'autres infrastructures civiles.

Les organisations humanitaires présentes dans la région ont fourni des services essentiels et un soutien aux infrastructures communautaires. Cependant, dans ce contexte, les civils et le personnel humanitaire restaient exposés à la violence. Des installations, telles que les écoles et les points d'eau, étaient également régulièrement endommagées ou détruites. Globalement, l'insécurité limitait l'impact à long terme de l'action humanitaire et affectait l'accès des communautés aux services essentiels.

Pour relever ce défi, l'organisation a identifié divers points d'entrée et parties prenantes afin d'influencer les acteurs armés et d'établir un dialogue avec eux. L'équipe a analysé le contexte, recensé les parties prenantes, engagé le dialogue avec différents acteurs et impliqué les dirigeants communautaires et les personnalités influentes. L'objectif était de réduire les menaces pesant sur les civils et les activités humanitaires, tout en renforçant l'adhésion aux principes humanitaires et en créant les conditions d'un accès humanitaire plus sûr.

Ce cas met en évidence l'importance de bien cerner le réseau d'acteurs qui influencent les risques liés à la violence et à la protection. Il démontre que la négociation humanitaire ne se limite pas à la conclusion d'accords ; elle consiste également à tisser des liens et à identifier les intérêts et les structures d'influence susceptibles de contribuer à réduire les préjudices et à obtenir des résultats concrets en matière de protection.

Cette étude de cas s'appuie sur l'expérience d'un collègue chargé de la protection qui a participé directement aux efforts de négociation et qui a généreusement partagé ses réflexions afin de favoriser l'apprentissage et l'échange de connaissances. Elle met en évidence des enseignements pratiques et des bonnes pratiques pouvant être adaptés par les acteurs de la protection et de l'aide humanitaire dans divers contextes opérationnels. Élaborée dans le cadre de la collaboration continue entre le Centre de compétence sur la négociation humanitaire (CCHN), le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés et le Global Protection Cluster, cette étude vise à renforcer les pratiques de négociation humanitaire afin de favoriser les résultats en matière de protection et contribue à la communauté de pratique du CCHN sur les négociations humanitaires.

Priorité de protection	Principales approches et tactiques de négociation	Enseignements clés
Réduire les attaques contre les civils et les infrastructures humanitaires	L'organisation a dressé une cartographie des parties prenantes afin de comprendre qui influençait les acteurs armés, quels étaient leurs liens avec les communautés et qui pouvait faciliter le dialogue. Les discussions ont porté sur les conséquences des attaques contre les civils et les services communautaires plutôt que sur l'attribution des responsabilités.	Les négociations en matière de protection sont plus efficaces lorsqu'elles reposent sur une compréhension approfondie des relations et des motivations des acteurs.
Maintenir l'accès humanitaire et l'acceptation	L'organisation a dialogué avec les acteurs armés, les autorités locales et les représentants des communautés afin d'expliquer les principes humanitaires, de clarifier l'objectif des activités humanitaires et de répondre aux préoccupations affectant l'acceptation.	Pour instaurer la confiance, il faut reconnaître les préoccupations des différents acteurs tout en conservant une position humanitaire claire. L'acceptation se construit grâce à un engagement constant et à la transparence au fil du temps.
Protéger les investissements humanitaires et améliorer la pérennité de l'aide	L'organisation a utilisé des exemples concrets de services détruits ou perturbés pour démontrer l'impact de l'insécurité sur les communautés. La discussion a permis de présenter la protection des infrastructures humanitaires comme un intérêt commun.	Lier les objectifs humanitaires aux intérêts des communautés touchées peut contribuer à créer un terrain d'entente et encourager les acteurs à reconsidérer les comportements préjudiciables.

Aperçu du contexte opérationnel

L'intervention humanitaire a été mise en œuvre dans une zone où le conflit armé avait provoqué plusieurs vagues de déplacements et rendu les populations civiles vulnérables.

La rivalité entre les groupes armés pour le contrôle du territoire, des ressources et de l'influence a exposé les communautés à la violence, restreignant leurs déplacements et perturbant les services essentiels.

Pour échapper à la violence, les familles se sont réfugiées dans des sites d'accueil pour personnes déplacées situés dans des zones où elles disposaient de liens sociaux ou communautaires. Cependant, ces lieux restaient dangereux et les familles restaient exposées aux attaques, aux intimidations et à de nouveaux déplacements. La présence d'acteurs armés à proximité des zones civiles a accru les inquiétudes quant à la capacité des communautés à accéder à l'aide humanitaire sans s'exposer à des risques supplémentaires.

Les organisations humanitaires opérant dans la région n'ont pas pu acheminer l'aide, car les infrastructures et les services étaient fréquemment menacés. Par exemple, les écoles, les points d'eau et d'autres biens communautaires ont souvent été détruits, exposant encore davantage les populations touchées aux risques.

Risques en matière de protection

- **Attaques contre des civils et des sites d'accueil de personnes déplacées.** Des groupes armés ont mené des raids contre des sites d'accueil de personnes déplacées **internes** (PDI) et des villages, ciblant parfois les populations issues de communautés perçues comme fidèles à la partie adverse du conflit. Ces attaques ont entraîné des meurtres, la destruction d'abris et un climat d'insécurité généralisé parmi les populations déplacées.
- **Violences et exploitation sexuelles.** Les femmes et les filles vivant dans les sites d'accueil ont été exposées à des violences et à l'exploitation sexuelles en raison de la surpopulation, de l'insuffisance des installations offrant peu d'intimité et de l'absence de mesures de sécurité et de prévention des risques.
- **Recrutement et exploitation d'enfants.** La personne interrogée a confirmé que des enfants étaient utilisés par des groupes armés, tant directement qu'indirectement, dans le cadre du conflit.
- **Destruction systématique des infrastructures civiles et humanitaires.** Les écoles, les infrastructures sanitaires, les points d'eau, les abris pour personnes déplacées et d'autres biens communautaires financés par des acteurs humanitaires ont été détruits à plusieurs reprises peu après leur construction, ce qui a compromis à la fois l'aide apportée et la résilience ainsi que la confiance des communautés.

Approches et actions clés

1. Cartographier le pouvoir au-delà des groupes armés

Au lieu d'adopter une vision étroite des acteurs armés en tant que décideurs isolés, l'équipe a élaboré une cartographie de l'« influence sociale et politique » du conflit.

La personne interrogée a expliqué qu'ils avaient systématiquement analysé « *qui est lié à qui, qui peut influencer quel groupe, et comment ces groupes sont reliés entre eux* ». Cette cartographie incluait le vaste réseau de personnes qui façonnaient les décisions et le comportement des acteurs armés sur le terrain.

L'équipe humanitaire a identifié **des acteurs politiques au niveau provincial** qui entretenaient des liens directs ou indirects avec des groupes armés, notamment des députés et des élus locaux alignés sur leurs communautés d'origine ou leur apportant leur soutien.

L'équipe a également pris en compte **des dirigeants de la société civile, des autorités communautaires et des acteurs religieux** considérés comme légitimes au sein de certaines localités et capables de transmettre des messages d'une manière dont les acteurs extérieurs ne pouvaient pas le faire.

La cartographie a inclus **des acteurs économiques locaux**, tels que des commerçants et des acteurs du monde des affaires opérant dans les zones touchées par le conflit. Ces acteurs entretenaient souvent des interactions quotidiennes avec les groupes armés et, dans certains cas, leur apportaient un soutien logistique ou social, ce qui les intégrait dans l'infrastructure informelle permettant de maintenir leur influence et leur accès.

Cette conception plus large du pouvoir a révélé que les groupes armés n'étaient pas des entités autonomes, mais qu'ils s'inscrivaient dans des systèmes à plusieurs niveaux, mêlant identité communautaire, dynamiques socio-économiques et légitimité politique locale. Grâce à cette analyse, l'équipe humanitaire a conclu que les décisions des groupes armés ne se limitaient pas aux structures de commandement, mais tenaient également compte des attentes sociales, des liens de parenté et des réseaux locaux de dépendance et de soutien.

En conséquence, leur stratégie de négociation est passée d'un engagement direct avec les dirigeants des groupes armés à une approche décentralisée, dans laquelle ils ont mobilisé des acteurs à travers tout le réseau. Cela incluait des acteurs qui ne participaient pas aux hostilités, mais qui pouvaient influencer les perceptions, renforcer les messages ou exercer une pression au sein de leurs propres communautés.

Cette approche s'est avérée particulièrement utile dans un contexte où l'autorité était fragmentée et où la légitimité dépendait des liens sociaux plutôt que des institutions.

2. Impliquer les autorités en tant qu'acteurs coresponsables

Au cours du processus de négociation, l'équipe humanitaire a positionné les autorités locales et les dirigeants communautaires comme coparticipants aux résultats en matière d'aide humanitaire et de protection, leur conférant une responsabilité vis-à-vis des communautés bénéficiant de l'action humanitaire.

Bon nombre de ces acteurs étaient déjà ancrés dans la dynamique communautaire et entretenaient des liens sociaux, familiaux ou politiques directs tant avec les populations déplacées qu'avec les groupes armés.

Lorsqu'elle s'adressait aux autorités locales, l'équipe de négociation humanitaire mettait l'accent sur le rôle protecteur que ces dernières jouaient vis-à-vis des infrastructures communautaires, y compris celles fournies dans le cadre de l'aide humanitaire, ainsi qu'à l'égard des populations déplacées installées dans ces zones. L'équipe de négociation soulignait en quoi ces infrastructures profitaient à la « propre communauté » des autorités, et en quoi leur protection constituait un devoir local partagé.

« Elles sont responsables de la protection de ces réalisations (les infrastructures construites par les organisations humanitaires) car c'est leur communauté qui en bénéficie. »

Ce recadrage a eu deux effets. Premièrement, il a modifié la perception selon laquelle les organisations humanitaires étaient seules responsables de la protection des écoles ou des points d'eau contre la destruction et de la prévention des attaques contre les personnes déplacées. Deuxièmement, il a mobilisé des obligations sociales préexistantes, telles que les liens de parenté et l'appartenance communautaire, ainsi que le fait que de nombreux dirigeants faisaient partie des communautés touchées ou y étaient étroitement liés. La redistribution de la responsabilité s'est avérée plus persuasive que la pression extérieure ou les messages officiels.

La cartographie des acteurs et des réseaux d'influence a permis à l'équipe d'identifier les autorités officielles et les interlocuteurs, et d'analyser les rôles, les dynamiques de pouvoir et les relations. Les dirigeants communautaires, les acteurs de la société civile, les commerçants et les acteurs politiques ayant des liens avec des groupes armés ou exerçant une influence n'ont pas été considérés comme des négociateurs de substitution, mais comme des points d'entrée permettant de renforcer les messages et de garantir que les préoccupations humanitaires soient comprises à tous les niveaux du système de conflit.

Les autorités ont été encouragées à jouer un rôle d'intermédiaires en faveur d'un changement de comportement au sein des groupes armés, en particulier lorsqu'elles entretenaient des liens familiaux ou sociaux avec les combattants ou faisaient elles-mêmes partie des mêmes structures communautaires qui soutenaient ou influençaient les groupes armés.

3. Transparence dans la collaboration avec de multiples acteurs

Au cours du processus de négociation, l'organisation a clairement et en toute transparence indiqué qu'elle dialoguait simultanément avec les groupes armés, les autorités locales et les responsables communautaires.

« Nous n'avons pas caché notre engagement ; nous avons expliqué à tous les acteurs que nous étions en contact avec tout le monde. »

Cette décision revêtait une importance stratégique dans un contexte où la neutralité était constamment scrutée par le gouvernement hôte. En refusant toute confidentialité sélective, l'organisation a réduit le risque d'être perçue comme alignée sur une partie particulière au conflit.

Une communication transparente a également permis d'apaiser les tensions liées à la désinformation. Chaque acteur savait que sa position serait prise en compte dans les discussions avec les autres, ce qui a favorisé une communication plus cohérente et limité la diffusion de fausses informations.

Il est important de noter que cette transparence n'impliquait pas la divulgation complète de détails opérationnels sensibles. Une limite essentielle a été maintenue entre l'ouverture concernant l'engagement et la protection des personnes et des sources. Alors que l'engagement était ouvertement reconnu par l'ensemble des parties prenantes aux négociations, les détails sensibles tels que les identités individuelles et les sources spécifiques n'étaient pas divulgués. Cela a permis de garantir que la transparence renforce la confiance sans exposer les personnes à des risques.

4. S'appuyer sur des faits plutôt que sur des arguments moraux

Lorsqu'elle dialoguait avec des acteurs armés, l'équipe de négociation évitait délibérément d'articuler ses arguments uniquement autour des obligations juridiques internationales. Elle s'appuyait plutôt sur les réalités morales, factuelles et opérationnelles en jeu.

Le changement essentiel ne résidait pas dans les informations elles-mêmes, mais dans leur cadrage normatif. Plutôt que de se concentrer sur la question de savoir si les acteurs respectaient les cadres juridiques internationaux, l'équipe a recentré la discussion sur la question de savoir si ces actions servaient l'objectif déclaré des acteurs, à savoir la protection de leurs communautés.

Ce cadrage était délibérément pragmatique. Les attaques contre les écoles, les établissements de santé et les sites d'accueil des personnes déplacées ont été présentées non pas comme une violation abstraite, mais comme une stratégie contre-productive qui affaiblissait les communautés mêmes que l'acteur armé prétendait défendre.

Cette approche a été renforcée en établissant un lien entre la violence et des conséquences concrètes, notamment le retrait de l'aide humanitaire et la perte de financement :

« Si nous nous retirons de la zone, d'autres acteurs suivront, et l'aide cessera. »

Cela a aidé les groupes armés à comprendre que leurs actions avaient non seulement des effets immédiats, mais aussi des conséquences à plus long terme pour la population vivant dans leurs zones de contrôle, telles qu'une présence humanitaire réduite et la perte d'accès aux services essentiels pour les communautés auxquelles ils appartenaient.

En bref : ce qui a été adapté et ce qui est resté non négociable

Adapté à la réalité opérationnelle	Points maintenus – non négociables
------------------------------------	------------------------------------

• Passage d'un engagement direct avec les dirigeants des groupes armés à la mobilisation d'un réseau d'influence plus large : acteurs politiques, communautaires, religieux et économiques • Recadrage des arguments, passant du respect de la légalité aux conséquences humaines pour la propre communauté de l'interlocuteur • Positionnement des autorités et des dirigeants locaux en tant que coresponsables de la protection de la communauté et des infrastructures humanitaires • Adaptation du langage à chaque interlocuteur afin d'éviter la méfiance et les interprétations erronées de la part des interlocuteurs non humanitaires : en évitant les termes tels que « suivi de la protection », qui pourraient être perçus comme une enquête et susciter des inquiétudes	• Neutralité et engagement équitable, sans prendre parti pour le discours d'aucun acteur • Protection des identités individuelles et des sources sensibles • Transparence quant aux personnes impliquées : pas de confidentialité sélective entre les acteurs
--	---

Questions à vous poser pour vos propres négociations

- Au-delà des dirigeants des groupes armés, qui influence réellement leur comportement (acteurs politiques, communautaires, religieux ou économiques) et lesquels d'entre eux pourraient relayer votre message ?
- Comment reformuler le jargon humanitaire et exprimer des concepts dans un langage qui évite la méfiance, les malentendus et les inquiétudes ?
- Pouvez-vous recadrer votre demande en vous appuyant sur l'objectif déclaré par votre interlocuteur (protéger sa communauté) plutôt que sur une obligation juridique ou morale ?

***Outils du CCHN :** commencez votre négociation en identifiant les points sur lesquels vous et votre interlocuteur êtes d'accord et en laissant cela façonner votre argument d'ouverture ([outil « Îlot d'accord »](#)), cartographiez les parties prenantes pour identifier les acteurs influents ([outil de cartographie des parties prenantes](#)), et construisez un terrain d'entente en identifiant les motivations et les valeurs sous-jacentes de votre interlocuteur ([outil « iceberg de négociation »](#)).*

Défis et enseignements tirés

Rendre la neutralité crédible dans un contexte de méfiance mutuelle

Préserver la neutralité de l'organisation humanitaire s'est avéré difficile dans un environnement très fragmenté où la méfiance était profondément ancrée. Les groupes armés, les autorités et les communautés étaient tous conscients de la présence, des intérêts et des relations des uns et des autres, et s'ils avaient perçu l'équipe humanitaire comme s'alignant sur un camp, cela aurait pu affecter l'accès, la sécurité et les opérations du personnel humanitaire, ainsi que les communautés qu'il servait.

Pour réduire les risques, l'équipe humanitaire s'est assurée de démontrer en permanence sa neutralité par des actions et un comportement cohérent. Par exemple, en communiquant de manière transparente sur ses interactions avec plusieurs interlocuteurs.

Un autre élément important concernait la manière dont les arguments étaient formulés. Plutôt que d'aborder les discussions par le biais de jugements moraux ou d'accusations, l'organisation humanitaire s'appuyait sur des conversations factuelles et axées sur les conséquences. L'équipe présentait des situations concrètes et offrait

aux interlocuteurs la possibilité de partager leurs propres points de vue et leur compréhension de ces événements. Cela a permis d'orienter la discussion vers l'impact de la violence sur les civils et les opérations humanitaires, plutôt que de donner aux acteurs le sentiment d'être jugés ou blâmés.

Ces conversations ont également aidé l'équipe de négociation à mieux comprendre comment les différents acteurs percevaient leur propre rôle. De nombreux acteurs justifiaient leurs actions par la protection de leurs communautés, la défense de leurs terres ou la réponse à des menaces perçues. Comprendre ces motivations ne justifiait pas la violence, mais cela a permis d'identifier des intérêts communs et d'élaborer des messages susceptibles de favoriser un dialogue plus constructif.

La négociation s'est concentrée sur une préoccupation commune : les communautés avaient besoin d'aide humanitaire, ainsi que des infrastructures et des services soutenus par les organisations humanitaires. La poursuite des violences et des attaques contre ces cibles affectait directement les populations mêmes que les différents acteurs prétendaient protéger.

Dans ce cas précis, la neutralité n'était pas perçue comme un détachement ou un silence, mais comme un engagement à parts égales auprès des différents acteurs, une volonté sincère de fournir une aide humanitaire et un refus clair d'adopter ou de se ranger du côté du discours de l'un ou l'autre acteur.

Cette expérience a démontré que, dans des contextes où la confiance est limitée et où l'autorité est fragmentée, il ne suffit pas de simplement expliquer le concept de neutralité. Les acteurs humanitaires doivent rendre la neutralité crédible par un engagement constant, un traitement équitable des différents interlocuteurs et des choix minutieux en matière de langage et de communication, afin que les principes humanitaires soient compris et acceptés.

Gérer les risques sécuritaires tout en menant des négociations délicates

Aborder les questions de protection avec des acteurs armés présentait des risques de sécurité importants pour le personnel humanitaire de première ligne impliqué. L'équipe craignait que le fait d'évoquer des attaques contre des civils, la destruction d'écoles et d'autres infrastructures humanitaires, ou des allégations de préjudices, ne soit perçu comme une forme de surveillance, d'accusation ou de collecte de renseignements.

Ces conversations risquaient d'exposer l'équipe de négociation, le personnel local, les interlocuteurs communautaires et la continuité des opérations humanitaires à des représailles ou à des actes de violence. Une conversation mal gérée risquait de nuire à la confiance et d'accroître la méfiance à l'égard des acteurs humanitaires et des membres de la communauté impliqués.

Pour éviter ce scénario, l'équipe a abordé la négociation comme un processus, plutôt que comme une simple réunion ou une demande directe adressée aux acteurs armés. Elle a préparé et mené une analyse approfondie des risques avant que des discussions sensibles n'aient lieu ou que des décisions ne soient prises.

L'une des principales mesures d'atténuation a consisté à mettre en place **des canaux de communication avec les dirigeants communautaires, les autorités locales et les personnes influentes ou ayant des liens avec les acteurs armés**. En les contactant avant les réunions dans des zones sensibles, ces interlocuteurs ont aidé à expliquer l'objectif de la discussion aux autres membres de la communauté, à les rassurer et à réduire le risque de malentendus.

Ces contacts ont **également** fait office de **réseau de sécurité concret**. Même s'il ne s'agissait pas d'un système officiel d'alerte précoce ou de gestion des risques de sécurité, cela a aidé l'équipe à vérifier si elle pouvait se

déplacer en toute sécurité, à confirmer les conditions d'accès et à réduire l'incertitude lorsqu'elle travaillait dans des zones instables.

L'équipe a su gérer **la confidentialité et la confiance**. Étant donné que certains membres de la communauté avaient des liens avec des groupes armés mais n'osaient pas en parler ouvertement, l'équipe a clairement précisé que les discussions ne visaient pas à identifier des individus ni à dénoncer qui que ce soit, mais à comprendre la situation et à trouver des solutions pour protéger les civils.

Une autre mesure d'atténuation importante consistait à **adapter la manière dont les messages étaient communiqués en fonction de l'interlocuteur**. L'équipe a pris conscience que certains termes pouvaient susciter davantage de méfiance. Les termes directement liés au « suivi de la protection » pouvaient être sensibles et parfois interprétés comme une enquête ou une collecte de renseignements visant à attribuer la responsabilité des violations. La communication s'est davantage concentrée sur la compréhension des besoins humanitaires, le bien-être de la communauté et la garantie de la poursuite de l'aide.

L'équipe s'est appuyée sur l'acceptation déjà acquise grâce à des actions humanitaires antérieures, telles que la construction d'écoles, l'installation de points d'eau et l'aide apportée aux populations déplacées dans les sites d'accueil. Le fait que les communautés aient déjà pu constater la valeur de l'aide humanitaire a contribué à instaurer un climat de confiance et à atténuer le sentiment que cette intervention constituait une ingérence extérieure à l'encontre des acteurs locaux.

Pour autant, cette acceptation n'éliminait pas le risque. Même avec une bonne préparation et des relations solides, opérer dans de tels environnements comportait toujours une part d'incertitude. La gestion de la sécurité restait donc un processus continu impliquant une analyse constante du contexte, une adaptation et une prise de décision.

« Il n'existe pas d'opérations sans risque dans ces zones. L'objectif est de réduire les risques grâce à la communication, aux relations locales et à une analyse continue. »

Cela est devenu un enseignement clé tiré de ce processus : **les acteurs humanitaires ne peuvent pas éliminer tous les risques lorsqu'ils interagissent avec des acteurs armés, mais ils peuvent les réduire en se préparant, en instaurant un climat de confiance avec les acteurs locaux avant tout contact en personne, en anticipant les réactions possibles et en s'assurant que leur engagement s'appuie sur une solide compréhension du contexte local.**

Questions pour votre propre négociation

- Comment allez-vous rendre la neutralité crédible par une action cohérente (un engagement équitable et transparent avec toutes les parties) plutôt qu'en l'expliquant ?
- Quels termes techniques humanitaires ou quelles accusations pourraient être perçus comme suspects par les acteurs armés, laissant supposer une ingérence indue ou une collecte de renseignements, et comment allez-vous les recadrer en mettant l'accent sur les besoins et les conséquences communes ?

Outil du CCHN : effectuez une analyse structurée des risques et préparez-vous à l'aide de la grille de Naivasha ; recensez les intermédiaires de confiance pour constituer un réseau de communication et de sécurité avant tout engagement en personne.

Résultats

Si certains objectifs de protection à long terme, notamment ceux liés à la prévention du recrutement d'enfants et à l'obtention de changements durables dans les pratiques des groupes armés, sont restés difficiles à atteindre et n'ont pas été pleinement réalisés, le processus de négociation a permis d'obtenir des avancées significatives.

En tissant des liens avec les acteurs armés et leurs réseaux d'influence, l'organisation a pu établir un dialogue, renforcer l'acceptation de l'action humanitaire et démontrer que cet engagement pouvait conduire à des changements de comportement concrets. Les premiers succès, notamment en matière de réduction des attaques contre les infrastructures civiles et d'amélioration de l'accès humanitaire, ont contribué à instaurer la confiance et ont ouvert la voie à un engagement continu sur des questions de protection plus sensibles au fil du temps.

Le processus de négociation a abouti à des résultats tangibles :

- une prise de conscience accrue, chez les acteurs armés et les représentants des communautés, de l'impact du conflit armé sur les enfants, notamment des conséquences du recrutement d'enfants et des attaques contre les écoles ;
- Une réduction des attaques contre les infrastructures civiles, en particulier les écoles, permettant la poursuite des activités éducatives.
- La libération de certains enfants détenus par des groupes armés à la suite d'actions de sensibilisation.
- Une amélioration de l'accès humanitaire et de la continuité des opérations dans des zones auparavant soumises à des contraintes.
- Un renforcement des mécanismes locaux de partage d'informations et d'alerte précoce pour identifier les besoins humanitaires et les mouvements de population.
- Meilleure compréhension, par les autorités, les communautés et les acteurs armés, des principes humanitaires et de l'action humanitaire en général.
- Une implication accrue des autorités locales et des responsables communautaires dans la protection des infrastructures humanitaires et le soutien aux opérations humanitaires.

Qu'est-ce qui a permis le succès des négociations ?

1

Cartographie du réseau d'influence au sens large

Une cartographie détaillée des acteurs a permis d'identifier non seulement les groupes armés, mais aussi les acteurs influents sur les plans politique, communautaire et économique. Cela a permis d'établir un dialogue à plusieurs niveaux.

2

Appropriation locale de la protection

Les responsables communautaires et les autorités locales ont été activement impliqués en tant qu'acteurs clés de la protection. Cela a créé un sentiment de responsabilité partagée pour la sauvegarde des activités humanitaires et la protection des infrastructures civiles qu'ils soutenaient.

3

Une formulation des messages fondée sur des intérêts communs

La communication avec les groupes armés et les parties prenantes communautaires s'est concentrée sur l'intérêt commun à protéger les civils, les services et les infrastructures communautaires. Plutôt que d'attribuer la responsabilité à un groupe spécifique, les messages ont mis en avant l'impact collectif des attaques tant sur les communautés déplacées que sur les communautés d'accueil.

4

Un engagement transparent avec de multiples acteurs

Le fait d'impliquer ouvertement toutes les parties a renforcé la neutralité humanitaire et atténué la méfiance. Aucun acteur ne s'est senti exclu, ce qui a contribué à instaurer la confiance et à préserver l'accès humanitaire.

Points clés à retenir

- Les résultats en matière de protection sont souvent cumulatifs : obtenir de petits changements de comportement et instaurer la confiance peut créer les conditions nécessaires pour aborder des questions plus sensibles et atteindre des objectifs de protection à plus long terme.
- Dans les conflits fragmentés, l'influence est répartie : il convient de cartographier l'ensemble du réseau des acteurs politiques, communautaires, religieux et économiques, et pas seulement les structures de commandement armées.
- Présenter les actions préjudiciables comme autodestructrices pour la propre communauté de l'interlocuteur peut faire évoluer les comportements davantage que des arguments juridiques.
- Le fait de positionner les autorités et les dirigeants communautaires comme coresponsables de la protection des infrastructures redistribue la responsabilité et s'avère plus persuasif que les pressions extérieures.
- La neutralité doit être rendue crédible par un engagement cohérent, transparent et équitable – et non pas simplement expliquée.
- Il n'existe pas d'opérations sans risque avec des acteurs armés ; le risque est réduit grâce à la préparation, à des relations de confiance avec les acteurs locaux, à un langage adapté et à une analyse continue.



Funded by
the European Union

Cette étude de cas a bénéficié du soutien financier d'ECHO dans le cadre du projet 2025-2026 intitulé « Faire progresser les négociations en matière de protection et le leadership en la matière afin de favoriser un changement systémique pour de meilleurs résultats en matière de protection ».