



## Étude de cas

# Négociation de la réouverture d'un centre de protection communautaire dans le nord-ouest de la Syrie

## Rétablir l'accès aux services de protection et de prise en charge des violences basées sur le genre (VBG) pour les femmes et les filles

### Introduction et résumé des points clés

Cette étude de cas examine une négociation en matière de protection menée afin de rétablir l'accès à des services essentiels pour les femmes et les filles à la suite de la fermeture d'un centre communautaire par une autorité locale *de facto*.

Une ONG locale gérait ce centre, qui constituait un espace sûr pour les femmes et les filles, et leur offrait un soutien, notamment des services liés à la violence sexiste. Sa fermeture a exposé les femmes, les filles et d'autres groupes vulnérables à des risques immédiats en matière de protection, en les privant de services vitaux et d'un accompagnement individuel.

La négociation s'est déroulée dans un environnement extrêmement sensible, caractérisé par des normes sociales profondément ancrées, une gouvernance fragmentée et des contraintes imposées par les bailleurs de fonds qui limitaient le dialogue avec certains acteurs non étatiques. Le négociateur humanitaire avait pour mission d'obtenir la réouverture du centre tout en préservant l'intégrité des programmes de protection et en contournant ces contraintes.

Plutôt que de s'opposer à la décision de l'autorité *de facto* de fermer le centre, l'équipe humanitaire a engagé un dialogue de longue haleine avec les autorités locales, en formulant avec soin les préoccupations en matière de protection et en mobilisant stratégiquement le soutien de la communauté. En instaurant un climat de confiance, en comprenant les motivations et les pressions subies par la partie adverse, et en identifiant les intérêts communs, le négociateur a réussi à faire évoluer progressivement la position de cette dernière.

Ce processus a finalement abouti à la réouverture du centre, avec des concessions limitées de la part de l'organisation humanitaire, permettant ainsi la poursuite des services essentiels tout en préservant les principes fondamentaux 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 présente des enseignements concrets 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 en cours entre le Centre de compétence sur la négociation humanitaire (CCHN), le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) et le Global Protection Cluster (GPC), 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                                                                                          | Approche et tactiques clés de négociation                         | Principaux enseignements                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maintien des services de lutte contre les violences sexistes et de protection destinés aux femmes et aux filles | Stratégies d'acceptation et d'engagement de la communauté         | Le soutien de la communauté peut constituer un levier d'influence décisif                |
| Préserver des espaces sûrs pour les femmes et les filles                                                        | Mettre en avant les avantages sociaux et communautaires partagés  | Il est essentiel de comprendre les perceptions et les motivations                        |
| Maintenir l'intégrité opérationnelle malgré les contraintes                                                     | Négocier avec soin les limites à ne pas franchir et les compromis | Les lignes rouges doivent être claires et fondées sur des considérations opérationnelles |

## Aperçu du contexte opérationnel

Les négociations se sont déroulées dans le nord-ouest de la Syrie<sup>1</sup>, dans une zone contrôlée par un acteur armé non étatique désigné comme organisation terroriste et donc soumis à des sanctions.

Ce contexte se caractérisait par trois éléments principaux :

- **Une gouvernance à plusieurs niveaux et contestée** : l'autorité était répartie entre les structures administratives civiles, l'autorité armée *de facto*, les dirigeants communautaires et religieux, ainsi que les détenteurs de pouvoir informels. Il était difficile d'identifier un seul décideur susceptible d'être persuadé de changer de position.
- **Des normes sociales conservatrices en matière de genre** : les interprétations dominantes des rôles de genre limitaient la mobilité des femmes, leur participation à la vie publique et leurs interactions avec des personnes n'appartenant pas à leur famille, ce qui rendait la protection et les services de lutte contre les violences sexistes destinés aux femmes et aux filles socialement et politiquement sensibles.
- **Restrictions imposées par les bailleurs de fonds dans le cadre de la lutte contre le terrorisme** : l'autorité *de facto* étant soumise à des mesures antiterroristes, les lignes rouges fixées par les bailleurs de fonds limitaient tout engagement direct avec celle-ci et ses structures affiliées, ce qui réduisait les options des négociateurs et rendait nécessaire le recours à des intermédiaires.

## Risques en matière de protection

Les négociations se sont déroulées dans un contexte marqué par l'insécurité, les déplacements de population et des structures de pouvoir locales complexes. Les acteurs humanitaires ont rencontré des difficultés

---

<sup>1</sup> Les négociations ont eu lieu avant la mise en place du nouveau gouvernement syrien en 2024. La personne interrogée a accepté de préciser le pays et la région où elles se sont déroulées. Le nom de l'autorité de fait concernée, de la sous-région, de l'organisation chargée de la mise en œuvre et du centre ont été délibérément dissimulés afin d'éviter d'exposer à des risques des collègues, des partenaires et des bénéficiaires identifiables.

importantes pour obtenir l'accès et l'acceptation, en particulier pour les programmes de protection ciblant les femmes et les filles, souvent perçus comme sensibles ou en décalage avec les normes sociales en vigueur.

Les autorités considéraient avec méfiance les centres communautaires, le soutien psychosocial et la prise en charge des cas de violence basée sur le genre, en particulier lorsqu'elles estimaient que cela encouragerait l'autonomie des femmes, faciliterait les interactions mixtes ou l'engagement extérieur, ou introduirait des concepts perçus comme provenant de l'extérieur de la communauté. Ces perceptions négatives étaient renforcées par la méfiance des autorités à l'égard des acteurs humanitaires, par des inquiétudes concernant l'influence culturelle et par la présence de personnel extérieur à la communauté.

En conséquence, les activités de protection étaient perçues comme des interventions remettant en cause les structures ou les valeurs sociales établies, ce qui réduisait leur acceptation. Les autorités locales et les dirigeants communautaires ont exprimé leur réticence à l'égard de ces activités et ont fait pression pour restreindre ou fermer les services. Dans ce contexte, garantir l'accès aux services de protection exigeait des acteurs humanitaires non seulement de concevoir un programme technique, mais aussi de composer avec les normes sociales, les perceptions et les dynamiques de pouvoir locales.

Malgré la résistance des autorités, le dialogue avec les femmes et les jeunes filles des communautés a révélé une forte demande à l'égard de ce centre. Pour beaucoup d'entre elles, il constituait l'un des rares espaces sûrs et bienveillants où elles pouvaient échanger et accéder à des services. Sa fermeture a exacerbé leurs vulnérabilités existantes en leur coupant l'accès aux services de prise en charge de la violence sexiste. De plus, elle a eu des répercussions sur leur bien-être psychosocial global, notamment la perte d'un espace d'échange et d'initiatives collectives.

## Approches et actions clés

### 1. Ancrer la négociation dans une analyse du contexte et une cartographie des parties prenantes

L'équipe humanitaire a commencé par s'efforcer de comprendre le contexte, les raisons de la fermeture et les acteurs impliqués. Pour ce faire, elle a dressé la liste des décideurs, identifié les réseaux d'influence et consulté les membres de la communauté ainsi que les bénéficiaires du centre afin de comprendre comment celui-ci était perçu.

Son analyse a révélé que la fermeture n'était pas motivée par une seule préoccupation, mais par une convergence de sensibilités sociales, de considérations politiques et d'intérêts contradictoires. Elle a également mis en évidence que le pouvoir décisionnel était hiérarchisé et fragmenté, ce qui nécessitait de collaborer avec de multiples interlocuteurs.

Parallèlement, l'équipe a dû opérer dans le respect de limites strictes imposées par les bailleurs de fonds, qui restreignaient tout engagement direct avec certains acteurs, en particulier les éléments des autorités non étatiques et les structures affiliées exerçant un contrôle *de facto* sur la zone. L'interprétation de ces contraintes sur le terrain, souvent influencée par l'aversion au risque et des orientations opérationnelles limitées, a également façonné l'approche adoptée. Cela a façonné la stratégie de négociation, nécessitant un engagement indirect avec certaines parties prenantes, y compris le recours à des intermédiaires lorsque le contact direct était perçu comme dépassant les limites acceptables imposées par les bailleurs de fonds.

### 2. Instaurer la confiance grâce à un engagement soutenu et fondé sur les relations

Pour mener les négociations, l'organisation a sélectionné un membre du personnel parlant couramment la langue locale, sensible à la culture locale, jouissant d'une bonne réputation et de la confiance de la communauté, et faisant preuve de discrétion, prêt à dialoguer avec des interlocuteurs sensibles sans attirer l'attention. L'organisation a privilégié un profil fondé sur la crédibilité auprès de la partie prenante plutôt que sur la seule ancienneté.

Une approche centrale a consisté à instaurer progressivement la confiance avec le représentant de l'autorité civile locale. Plutôt que de rechercher des résultats immédiats, le négociateur s'est attaché à multiplier les interactions pendant plusieurs semaines.

Ces discussions ont dépassé le cadre de la question principale et ont permis de mieux comprendre les préoccupations de la partie adverse, les pressions qui s'exerçaient sur elle et ses motivations. Elles ont également contribué à asseoir la crédibilité et à établir une relation plus constructive.

*« La confiance ne s'instaure pas en un jour ni en une semaine... cela m'a pris des semaines. »*

Le processus de négociation a permis d'instaurer la confiance grâce à une communication adaptée à la culture locale, au respect des normes sociales et à un positionnement cohérent du rôle humanitaire, présenté comme neutre et apolitique, guidé par le principe d'humanité. Ce fondement relationnel s'est avéré essentiel pour progresser.

### **3. Centrer la négociation sur les intérêts communs et les avantages pour la communauté**

Plutôt que de contester directement la décision de fermer le centre, le négociateur a adopté une approche fondée sur les intérêts, en recentrant la discussion sur des préoccupations communes.

Le négociateur a mis l'accent sur les avantages du centre pour la communauté, notamment sa contribution aux ménages, à la stabilité sociale et au bien-être des femmes et des familles. Cela a permis de détourner la conversation des questions sensibles ou controversées pour la recentrer sur des résultats pertinents et acceptables au niveau local.

Parallèlement, le négociateur a fait preuve d'une bonne compréhension du contexte dans lequel évoluaient les autorités civiles locales, notamment des pressions et des attentes sociétales auxquelles elles étaient soumises, ainsi que de l'influence de certains acteurs armés. Cela a contribué à atténuer les attitudes défensives et a facilité un dialogue plus constructif.

### **4. Tirer parti de l'adhésion de la communauté comme source d'influence**

L'engagement auprès de la communauté a constitué une source d'influence majeure tout au long de la négociation. L'équipe a mobilisé de manière stratégique des femmes, des filles et d'autres personnes bénéficiant des services du centre, ainsi que des personnalités locales respectées, telles que des chefs religieux, afin qu'elles partagent leurs points de vue et leurs expériences concernant le centre et son utilité pour la communauté.

L'équipe humanitaire a opté pour des modalités d'engagement discrètes et adaptées au contexte, notamment des discussions en petits groupes, des réseaux de femmes et des consultations animées par des membres du personnel féminin et des points de contact communautaires jouissant de la confiance de la population. Ces

approches ont permis aux femmes et aux jeunes filles de partager leurs expériences et leurs besoins de manière sûre, culturellement acceptable et respectueuse, en tenant compte de leur mobilité et des restrictions pesant sur leur participation publique. Dans certains cas, les retours d'expérience ont été recueillis indirectement par l'intermédiaire de travailleuses de terrain ou d'intermédiaires communautaires, ce qui a permis de regrouper et de transmettre les points de vue sans exposer les personnes concernées.

Cette approche a renforcé la légitimité de la demande, fourni des preuves de la demande existante et exercé une pression indirecte sur les décideurs sans créer de confrontation. Elle a également permis de garantir que les voix des femmes et des filles, qui bénéficiaient directement du centre, étaient prises en compte de manière significative dans le processus.

Dans un contexte où les autorités étaient sensibles aux perceptions de la communauté, cela s'est avéré essentiel.

## 5. Gérer les lignes rouges, les revendications et les compromis de négociation

La négociation a nécessité un équilibre constant entre les éléments non négociables et ceux pouvant faire l'objet d'ajustements. Le partenaire local a proposé plusieurs conditions pour la réouverture du centre, notamment des changements concernant le personnel et la mise en œuvre des programmes, tels que l'augmentation de la proportion de personnel recruté au sein de la communauté locale, la limitation de la présence de personnel perçu comme « externe », et l'ajustement de la visibilité et de la nature de certaines activités jugées sensibles.

Le négociateur a évalué quelles demandes pouvaient être adaptées pour répondre aux attentes locales et lesquelles risquaient de compromettre les principes fondamentaux de protection ou l'intégrité de l'organisation. Finalement, l'organisation humanitaire, qui gère le centre, a envisagé de modifier la composition de son personnel uniquement si cela permettait de renforcer l'acceptation et l'accès aux services sans nuire à leur qualité ni à leur impartialité. L'organisation a également accepté d'adapter certaines modalités de mise en œuvre du programme, notamment en présentant les services de manière à mettre l'accent sur le bien-être des familles et des communautés, réduisant ainsi la visibilité du programme.

Dans le même temps, l'équipe de négociation a maintenu des lignes rouges claires, notamment la préservation de la confidentialité de la prise en charge des cas de violences sexistes centrée sur les survivantes, la garantie d'un accès non discriminatoire aux services, le maintien de la sécurité et de l'indépendance du personnel, et le refus de tout arrangement susceptible d'exposer le contenu du programme ou la sélection des bénéficiaires à une influence indue. Les propositions risquant de porter atteinte à la confidentialité, d'exclure certains groupes ou d'interférer avec les normes fondamentales de protection n'ont pas été acceptées.

Cette approche mesurée a permis de réaliser des progrès tout en préservant la fonction de protection et la crédibilité de l'intervention.

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

| Adapté à la réalité opérationnelle                                                                                                                                                | Points fermes – non négociables                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Recrutement accru de personnel féminin local et d'animateurs issus de la communauté</li><li>Visibilité publique réduite du centre</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Prise en charge confidentielle des cas de violences sexistes, centrée sur les survivantes</li><li>Accès non discriminatoire aux services</li></ul> |

- |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités recentrées sur le bien-être des familles et de la communauté</li> <li>• Ajustement de certaines modalités de mise en œuvre</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité et indépendance du personnel</li> <li>• Aucune influence extérieure sur le contenu du programme ou la sélection des bénéficiaires</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Questions à vous poser lors de vos négociations

- Parmi les demandes de votre partenaire, lesquelles enfreignent un principe de protection, et lesquelles relèvent de la visibilité ou d'un simple malaise ?
- Que pouvez-vous adapter (effectifs, cadrage, modalités) sans porter atteinte à la confidentialité, à l'impartialité ou à la sécurité du personnel ?

Outil CCHN : avant votre réunion, repérez les demandes de votre interlocuteur sur [l'outil « Lignes rouges, limites à ne pas franchir »](#) afin d'identifier celles qui sont acceptables et celles qui ne sont pas négociables pour votre organisation.

## Défis et enseignements tirés

### L'importance de gérer plusieurs parties prenantes et de maintenir un engagement coordonné

L'un des principaux défis tout au long de la négociation a été la présence de multiples acteurs influençant le processus décisionnel, tant de manière formelle qu'informelle. Alors que la négociation se déroulait principalement avec un représentant des autorités locales, il est apparu de plus en plus clairement que les décisions étaient façonnées par un réseau plus large de personnes présentes au sein de la communauté, y compris des individus ayant des intérêts politiques, sociaux ou personnels.

Cette situation a été aggravée par un engagement non coordonné, notamment des discussions parallèles menées par d'autres membres du personnel humanitaire qui ne suivaient pas la stratégie de négociation convenue. Ces interventions, bien qu'animées de bonnes intentions, risquaient de semer la confusion, d'affaiblir la cohérence du message et de nuire à la crédibilité du processus de négociation.

De plus, certains acteurs locaux ont joué le rôle de « saboteurs », s'opposant à la réouverture du centre pour des raisons idéologiques ou personnelles et tentant de faire obstacle aux progrès.

Ces dynamiques ont mis en évidence trois enseignements essentiels :

- **L'influence et la prise de décision étaient façonnées par un écosystème d'acteurs**, ce qui exigeait d'identifier régulièrement leur influence politique, sociale ou personnelle, et de dialoguer avec chacun d'entre eux, plutôt qu'avec un seul interlocuteur ;
- **La coordination interne au sein de l'organisation humanitaire était essentielle pour éviter de compromettre la négociation**, notamment en définissant les rôles au sein de l'équipe de négociation (négociateur principal et fonctions de soutien) et en communiquant systématiquement le même message afin d'éviter de semer la confusion chez les interlocuteurs et de perdre en crédibilité en raison de messages contradictoires ;
- **La gestion proactive des « saboteurs » s'est avérée essentielle pour surmonter les résistances**, notamment en anticipant l'opposition, en dialoguant de manière sélective avec eux et en reformulant les messages pour les aligner sur des intérêts plus larges ;

## **L'importance de tenir compte des perceptions, des sensibilités et des normes sociales**

La fermeture du centre a été en partie motivée par le sentiment que ses activités n'étaient pas en adéquation avec les normes sociales locales en vigueur, notamment en ce qui concerne les rôles de genre et les discussions perçues comme favorisant l'autonomisation des femmes.

Ces perceptions ont engendré une résistance qu'il n'était pas possible de surmonter par de simples arguments techniques. Contester directement cette décision risquait de renforcer les discours négatifs sur l'action humanitaire et de protection, de susciter une attitude défensive et de radicaliser l'opposition.

Au contraire, la négociation a nécessité un effort constant pour composer avec les perceptions et recadrer la question de manière à ce qu'elle trouve un écho dans des valeurs locales. Cela a impliqué de recentrer la discussion sur des préoccupations plus largement acceptées, telles que le bien-être familial, la stabilité sociale et les avantages pour la communauté, plutôt que sur des sujets potentiellement sensibles ou controversés.

Cette expérience a mis en évidence plusieurs enseignements clés :

- **Les résultats des négociations dépendent de la manière dont les enjeux sont perçus**, ce qui souligne l'importance d'adapter le langage et de présenter les enjeux en fonction du contexte local ;
- **Les programmes de protection sensibles nécessitent un positionnement et un cadrage culturels minutieux**, ainsi que des efforts de sensibilisation auprès des communautés et des principaux décideurs ; il reste essentiel d'identifier des points d'entrée qui s'alignent sur les valeurs et les priorités partagées ;
- **Le fait de ne pas tenir compte des normes sociales et des récits peut susciter une résistance et réduire l'adhésion.**

En fin de compte, ce cas a démontré qu'une négociation efficace en matière de protection nécessite de prendre en compte non seulement les décisions, mais aussi les croyances, perceptions et récits sous-jacents qui les façonnent.

## **L'intérêt d'orientations institutionnelles structurées et d'une clarté opérationnelle**

Le professionnel qui a partagé ce cas a fait remarquer que le processus de négociation reposait largement sur le jugement personnel, l'expérience et l'apprentissage adaptatif, plutôt que sur des orientations organisationnelles structurées.

*« La négociation, ce ne sont pas seulement des outils, mais aussi une expérience accumulée. »*

Bien que des limites institutionnelles claires aient été établies – notamment en ce qui concerne les relations avec certains acteurs et le respect des principes fondamentaux du programme –, ces contraintes ne se sont pas toujours traduites par des orientations pratiques permettant de gérer des situations complexes.

En conséquence, le négociateur a dû trouver un équilibre entre des priorités contradictoires, notamment : faire progresser les résultats en matière de protection ; préserver l'intégrité opérationnelle et garantir un accès impartial et non discriminatoire ; respecter la confidentialité et l'approche centrée sur les survivantes dans la prise en charge des cas de violences sexistes ; assurer la sécurité du personnel ; et protéger l'indépendance du programme et sa liberté face à toute influence extérieure.

Bien que la négociation ait finalement abouti, le praticien a noté que le processus aurait pu être renforcé grâce à une préparation plus structurée et à des orientations plus claires, notamment :

- une cartographie systématique des parties prenantes à un stade plus précoce ;
- une définition plus claire des rôles au sein de l'équipe de négociation ; et
- une plus grande clarté sur la manière de mettre en œuvre concrètement les « lignes rouges ».

Cette expérience a mis en évidence qu'au-delà de la définition de limites, les organisations humanitaires doivent également fournir des orientations pratiques et adaptées au contexte afin de soutenir la prise de décision sur le terrain.

Cette négociation a également réaffirmé l'importance d'investir dans des approches structurées de la négociation, telles que [la grille de Naivasha du CCHN](#), et d'assurer une meilleure cohérence entre les contraintes politiques et les réalités opérationnelles.

#### Questions pour votre propre négociation

- Qui d'autre influence la décision de votre interlocuteur et pourrait tenter de faire dérailler les progrès ? Pensez aux autorités officielles, aux chefs religieux ou communautaires, ainsi qu'aux détenteurs de pouvoir informels.
- Tous vos alliés parlent-ils d'une seule voix, ou des discussions parallèles sapent-elles discrètement votre stratégie ?

Outil du CCHN : mettez régulièrement à jour votre [carte des parties prenantes](#) et réexaminez-la à mesure que les rapports de force évoluent ; déterminez quels membres de l'équipe sont chargés d'entretenir quelles relations et préparez vos négociations à l'aide de la grille de Naivasha.

## Résultats

La négociation a finalement abouti à la réouverture du centre communautaire. Bien que certaines concessions aient été faites, notamment des ajustements au niveau du personnel tels que l'embauche de membres de la communauté locale, l'accord a préservé la vocation première du centre et lui a permis de poursuivre ses activités à long terme.

La réouverture de l'établissement a rétabli l'accès à des services essentiels, notamment l'accompagnement des survivantes de violences sexistes et des espaces sûrs pour les femmes et les filles, améliorant ainsi le respect des droits, l'inclusion et le bien-être. Elle a également renforcé une collaboration plus systématique entre les acteurs humanitaires et les autorités locales, démontrant que des résultats constructifs pouvaient être obtenus même dans des contextes où l'action humanitaire et de protection était contestée, suscitant la méfiance ou mal comprise.

De plus, cette expérience a mis en évidence le rôle central de la confiance, de la persévérance et des stratégies d'adaptation dans la négociation. Parallèlement, ce processus a souligné les nombreuses façons dont les négociations peuvent réduire les risques en matière de protection, que ce soit en dialoguant avec les auteurs de violences, en s'attaquant aux vulnérabilités ou en renforçant les capacités.

Les « lignes rouges » relatives aux relations avec les acteurs armés non étatiques ont constitué un facteur déterminant dans cette négociation. Bien qu'elles aient été destinées à orienter l'action, ces lignes rouges se sont parfois révélées floues ou trop rigides, limitant ainsi la flexibilité et risquant de prolonger le processus de négociation. Le praticien a fait remarquer que les parties prenantes et les autorités locales auraient pu être sensibilisées plus tôt aux principes, modalités et approches humanitaires et de protection si un engagement plus direct avec certains acteurs avait été autorisé, ce qui aurait permis de trouver des intérêts communs et un terrain d'entente.

Enfin, la coordination interne et la répartition des rôles au sein de l'équipe de négociation, ainsi que le soutien institutionnel de l'organisation humanitaire, sont également apparus comme des axes de réflexion importants. Cette expérience a montré à quel point un engagement non coordonné peut affaiblir les efforts de négociation et a souligné l'importance de rôles clairement définis, d'un message cohérent et de stratégies communes.

## Qu'est-ce qui a permis à la négociation d'aboutir ?

1

### Un engagement fondé sur la confiance

Établir la confiance grâce à des interactions répétées et respectueuses au fil du temps, créant ainsi la crédibilité et l'ouverture d'esprit nécessaires pour aborder des questions sensibles.

2

### Utilisation stratégique de l'influence communautaire

Tirer parti de l'adhésion de la communauté, notamment en donnant la parole aux personnes directement concernées par l'issue de la négociation, afin de renforcer la légitimité et de démontrer la demande en faveur de la réouverture du centre.

3

### Cadrement minutieux de la question autour d'intérêts communs

Les discussions ont porté sur le bien-être de la communauté, le bien-être familial et la stabilité sociale plutôt que sur les questions de protection et de genre, ce qui a permis de réduire les résistances.

4

### Comprendre les motivations de l'interlocuteur

Le fait de prendre le temps de comprendre les préoccupations, les pressions directes et indirectes, ainsi que les intérêts sous-jacents à la fermeture du centre a permis un engagement plus ciblé.

5

### Cartographie précoce des parties prenantes

Identifier les principaux décideurs et les réseaux d'influence au-delà de l'interlocuteur officiel afin d'orienter la stratégie d'engagement.

6

### Équilibre entre adaptation et lignes rouges

S'adapter aux réalités locales dans la mesure du possible tout en maintenant des principes de protection clairs et non négociables ainsi que des limites organisationnelles.

## Points clés à retenir

- L'acceptation par la communauté et l'influence locale peuvent considérablement influencer les résultats en matière de protection.
- L'instauration de la confiance est un processus graduel qui nécessite un engagement soutenu et respectueux.
- Encadrer les enjeux autour d'intérêts communs plutôt que de concepts controversés permet de progresser dans des contextes sensibles.
- Les lignes rouges doivent être claires, réalistes et applicables pour faciliter la négociation.
- La cohésion interne au sein de l'équipe de négociation est essentielle pour préserver la crédibilité et l'efficacité.

*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 ».*