

Étude de cas

Négocier un accès sûr à l'éducation et à la protection de l'enfance grâce à des négociations menées par la communauté

Récupération d'une école occupée par des acteurs armés

Introduction et résumé des points clés

Cette étude de cas examine une négociation de protection menée sur le terrain visant à obtenir la libération d'une école primaire occupée par des acteurs armés dans un contexte post-conflit.

Lorsque les acteurs humanitaires ont identifié une opportunité de redonner à l'école sa fonction initiale, un obstacle majeur est apparu : une partie de l'enceinte de l'école était occupée par des acteurs armés. Leur présence empêchait la mise en œuvre de programmes en toute sécurité et soulevait d'importantes préoccupations en matière de protection des enfants, notamment en ce qui concerne la sécurité, la peur et l'exposition à des risques potentiels.

Parallèlement, le dialogue avec les acteurs armés était une question extrêmement sensible et soumis à de fortes pressions dissuasives de la part des autorités de l'État. Cette contrainte a obligé les acteurs humanitaires à gérer avec prudence les relations, les perceptions et les risques.

Au lieu de s'opposer directement aux acteurs armés, le professionnel humanitaire a facilité et soutenu un processus de négociation mené par les autorités scolaires, les représentants de la communauté et les responsables locaux de l'éducation. L'objectif était de rétablir un environnement d'apprentissage sûr et protecteur pour environ 1 000 enfants déplacés et enfants de la communauté d'accueil, tout en gérant les relations délicates entre les parties prenantes de la communauté, les autorités civiles et les responsables militaires.

Ce processus a nécessité un dialogue soutenu, une formulation prudente et une coordination entre les multiples parties prenantes. Finalement, la négociation a abouti au retrait pacifique des acteurs armés et à la réouverture de l'établissement scolaire, permettant ainsi la reprise des activités éducatives et la poursuite de l'aide humanitaire.

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 continue 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	Enseignements clés
Accès sécurisé à l'éducation pour les enfants	Recours à des intermédiaires de confiance ayant accès aux décideurs	- La légitimité et l'accès des interlocuteurs sont essentiels - L'influence est souvent plus efficace que la confrontation directe
Réduire l'exposition des enfants aux acteurs armés et les risques associés en matière de protection de l'enfance	Sensibilisation des communautés (direction des écoles, groupes de parents)	Tirer parti du réseau d'influence pour créer un environnement propice
Prévenir les préjudices psychosociaux et les risques liés à la protection, y compris les violences sexuelles	Un cadrage fondé sur les intérêts et les valeurs, axé sur la sécurité des enfants	Des valeurs partagées peuvent créer un espace commun
Préserver les relations et éviter toute escalade avec les acteurs armés	Une communication prudente et une répartition des rôles entre les parties prenantes	La manière dont un problème est présenté peut déterminer l'issue des négociations

Contexte et risques en matière de protection

Au lendemain du conflit armé, de nombreux établissements publics – notamment des écoles – sont restés occupés par des acteurs armés. Dans le cas présent, une école primaire était partiellement occupée par environ 40 à 50 combattants, qui maintenaient une présence visible et soutenue au sein de l'enceinte de l'établissement. L'école accueillait environ 1 000 enfants, issus à la fois de la communauté d'accueil et de la population déplacée interne (PDI), principalement des adolescents. Beaucoup de ces enfants avaient déjà subi des souffrances et des traumatismes liés au conflit. La présence continue d'acteurs armés a créé un environnement caractérisé par la peur, l'insécurité et une utilisation restreinte des espaces éducatifs.

Les membres de la communauté, les responsables scolaires et les acteurs humanitaires s'inquiétaient des **risques** potentiels que cela représentait pour la **protection** des enfants, notamment :

- **Détresse psychosociale** : les enfants ressentaient de la peur et de l'anxiété en raison de la présence d'individus armés dans leur environnement quotidien. Cela a, à son tour, eu une incidence sur la qualité de l'enseignement.
- **Accès restreint aux établissements scolaires et liberté de mouvement limitée au sein de ceux-ci** : les élèves ne pouvaient ni se déplacer, ni utiliser les installations, ni jouer librement dans l'enceinte de l'école.
- **Risque de violence ou d'abus** : la cohabitation d'acteurs armés et d'enfants augmentait l'exposition aux risques en matière de protection, y compris le risque de violences sexuelles.

- **Érosion du caractère civil des écoles et de la continuité d'une éducation en toute sécurité** : la normalisation de la présence armée au sein des établissements scolaires a sapé la perception du statut protégé de ces lieux, exposant ainsi les locaux et les enfants à d'éventuelles actions hostiles.
- **Manque de soutien aux programmes d'éducation ordinaire** : la présence d'acteurs armés a empêché les acteurs humanitaires d'apporter leur soutien aux programmes d'éducation ordinaire, en raison de politiques institutionnelles interdisant toute collaboration avec des acteurs armés dans des environnements militarisés.

Principales approches et actions

1. Cadrer la question sous l'angle des risques en matière de protection et des contraintes opérationnelles

Le professionnel humanitaire chargé de mener le processus a commencé par présenter délibérément la situation non pas comme une question juridique ou politique, mais comme une préoccupation commune en matière de protection, fondée sur des réalités concrètes.

Les discussions avec les différentes parties prenantes se sont concentrées sur des risques et des préoccupations concrets et difficiles à contester :

- La sécurité et le bien-être psychosocial des enfants devaient être prioritaires ;
- L'exposition à des acteurs armés dans un environnement scolaire entrave l'éducation des enfants ;
- Les enfants étaient privés d'accès à l'éducation et à l'aide humanitaire ;
- Tension croissante entre la communauté et les acteurs armés ;
- Risque d'escalade si la question était mal gérée.

Parallèlement, le professionnel intervenait dans un environnement soumis à de fortes contraintes. L'organisation humanitaire pour laquelle il travaillait était peu encline à prendre des risques et n'encourageait pas ses équipes à engager un dialogue direct avec les parties au conflit. Cette marge de manœuvre réduite pour une négociation ouverte a nécessité, dès le départ, une approche indirecte et discrète.

La combinaison de besoins urgents en matière de protection et de contraintes opérationnelles complexes a déterminé toutes les décisions qui ont suivi.

2. Passer d'une approche de confrontation à une approche axée sur la résolution des problèmes

L'un des principaux défis résidait dans le fait que les représentants de l'école et l'association des parents d'élèves privilégiaient une stratégie conflictuelle, exigeant le départ immédiat des acteurs armés. Le professionnel de l'aide humanitaire a conclu que cette approche risquait d'exacerber les tensions, de susciter une résistance et, potentiellement, d'aggraver la situation.

« Ce n'était pas une bonne approche et cela risquait de créer un certain type de conflit. Nous ne devrions pas être considérés comme à l'origine de ce genre de conflit... »

En conséquence, le négociateur a suggéré de passer d'une approche fondée sur des revendications de principe (« ils doivent partir ») à un dialogue axé sur la résolution des problèmes et centré sur des préoccupations communes, telles que la sécurité des enfants et le bien-être de la communauté.

Le personnel humanitaire a aidé les autorités et les communautés à recadrer la question en la présentant comme un défi collectif touchant l'ensemble de la communauté, plutôt que comme un différend portant sur la propriété et l'autorité.

« Cela nous concerne tous. »

Ce recadrage a ouvert la voie à un engagement constructif, réduisant ainsi le risque de confrontation et évitant de remettre directement en cause le rôle et la légitimité des acteurs armés.

3. Identifier et tirer parti de l'influence des interlocuteurs

Compte tenu des limites d'un engagement direct, le praticien s'est attaché à identifier des interlocuteurs qui disposaient :

- Une crédibilité au sein de la communauté ;
- Des relations existantes avec les acteurs armés ; et
- Une légitimité institutionnelle et un accès aux décideurs.

Bien que plusieurs interlocuteurs potentiels aient été envisagés, tels que le directeur de l'école, des représentants des parents d'élèves et des membres de la communauté, un haut responsable local de l'éducation s'est révélé un intermédiaire particulièrement efficace en raison de sa relation bien établie avec le commandant du groupe armé, de sa crédibilité au sein de la communauté et de sa compréhension des dimensions à la fois éducatives et sécuritaires de la situation.

Sur cette base, la stratégie de négociation s'est concentrée sur :

- Placer les acteurs locaux en tant que négociateurs principaux ;
- Maintenir l'acteur humanitaire de première ligne dans un rôle de facilitateur, en coulisses ;
- Tirer parti des relations existantes et de confiance entre le haut responsable de l'éducation et le commandant du groupe armé, plutôt que d'en créer de nouvelles.

Cette approche a permis de trouver un équilibre entre efficacité et gestion des risques, compte tenu notamment des contraintes pesant sur un engagement direct.

4. Préparer les acteurs locaux à l'engagement

Conscient que le succès de la négociation dépendrait non seulement de ce qui serait demandé, mais aussi de la manière dont la question serait présentée, le praticien s'est attaché à préparer les représentants de la communauté et les autorités locales avant l'entretien avec le commandant militaire.

Cette préparation comprenait :

- Encourager une communication non conflictuelle et non accusatrice ;
- De présenter la question comme une préoccupation collective et une demande de soutien plutôt que comme une exigence ;
- Reconnaître la perception qu'a le groupe armé de son propre rôle dans la protection de la communauté ;
- Sensibiliser à la manière dont le groupe armé pourrait interpréter certains messages ; et
- Sensibiliser à la manière dont la communication peut ouvrir ou fermer des possibilités de dialogue.

Cette préparation a permis de garantir que le dialogue s’engagerait dans un esprit de respect et de reconnaissance mutuelle plutôt que de confrontation.

« Utilisez des mots doux et polis... demandez du soutien plutôt que de leur dire quoi faire. »

L’objectif était d’augmenter les chances que le commandant du groupe armé soit à l’écoute des préoccupations de la communauté et s’engage de manière constructive dans des discussions sur des solutions possibles.

5. Mener un processus de négociation progressif

Le haut responsable de l’éducation a tenté de joindre le commandant par téléphone, sans succès. Il a alors changé d’approche, évitant les discussions sensibles à distance et optant pour une rencontre informelle en personne afin de cerner le problème avant d’explorer les options possibles. La négociation elle-même s’est déroulée selon un processus par étapes et progressif, plutôt que sous la forme d’un seul échange :

- Une rencontre en face à face pour établir une relation et instaurer la confiance ;
- Une transition progressive vers des discussions plus structurées ;
- Des suivis réguliers sur une période de deux mois.

Le praticien a déconseillé au responsable de l’éducation d’aborder des détails sensibles par téléphone, l’encourageant à privilégier les interactions en personne afin de mieux gérer le ton, les nuances et l’instauration d’un climat de confiance.

Cette approche par étapes a permis :

- De laisser le temps aux relations de se développer ;
- Au commandant de modifier sa position sans perdre la face ;
- Une flexibilité pour s’adapter aux défis à mesure qu’ils se présentaient.

6. Élaborer ensemble une solution concrète

Au fur et à mesure que les discussions avançaient, l’accent s’est déplacé de *la question de savoir si* les acteurs armés devaient quitter l’école vers celle de savoir *comment ce déménagement pourrait se dérouler de manière réaliste*.

Plutôt que de proposer une solution figée, les parties prenantes ont travaillé en collaboration pour définir des modalités répondant à la fois aux préoccupations de la communauté et aux besoins militaires.

Les discussions ont permis d’étudier d’autres lieux d’hébergement temporaires pour le groupe armé, de convenir d’un calendrier réalisable et de clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie. La communauté a contribué à identifier des options de relocalisation, tandis que le groupe armé a accepté de réduire ses interactions avec les enfants et de soutenir la transition.

L’accord final comprenait :

- Le transfert des acteurs armés vers un site alternatif temporaire ;
- Partager la responsabilité entre les acteurs locaux et le groupe armé pour faciliter la transition ; et
- Réduire au minimum les interactions des acteurs armés avec les enfants tout au long du processus.

Il est important de noter que la solution a été élaborée conjointement plutôt qu'imposée par une seule partie. Cela a permis de renforcer l'appropriation du projet et sa faisabilité, d'accroître son acceptation par toutes les parties et de réduire les résistances.

Le résultat est le fruit d'un dialogue de deux mois, axé sur l'instauration d'un climat de confiance et la résolution pragmatique des problèmes, plutôt que d'un moment unique et décisif de négociation.

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

Adapté à la réalité opérationnelle	Points fermes– non négociables
• Passage d'une approche conflictuelle (« ils doivent partir ») à une résolution collaborative des problèmes • Les acteurs locaux ont joué le rôle de négociateurs principaux ; l'acteur humanitaire est resté en coulisses • Engagement indirect par l'intermédiaire d'un intermédiaire de confiance, en personne plutôt que par téléphone • Recadrage de la question en tant que préoccupation commune de la communauté et demande de soutien • Le processus s'est déroulé progressivement sur environ deux mois ; la solution a été élaborée conjointement (site temporaire, calendrier, rôles)	• La sécurité des enfants a été assurée en minimisant leurs interactions avec les acteurs armés tout au long du processus • Le caractère civil de l'école et la sécurité de l'éducation • Les lignes rouges institutionnelles : pas d'intervention dans des environnements militarisés et pas de contact direct avec des acteurs armés

Questions à vous poser lors de vos propres négociations

- Lorsque vous ne pouvez pas vous adresser directement à un interlocuteur qui jouit déjà d'une crédibilité et d'un accès auprès d'eux, et qui pourrait mieux transmettre votre message que vous ?
- Votre intermédiaire dispose-t-il d'une réelle autorité aux yeux de l'interlocuteur, ou seulement d'une proximité ? Est-il en accord avec les principes humanitaires ?

Outil du CCHN : utilisez une [carte des parties prenantes](#) pour évaluer les interlocuteurs en fonction de leur crédibilité, de leur accès et de leur adhésion aux principes humanitaires avant de décider qui mènera les négociations.

Défis et enseignements tirés

L'importance de la cohérence et d'une coordination rigoureuse

Un problème majeur est survenu lorsque le directeur de l'école, au cours des négociations, s'est personnellement approché des individus armés présents dans l'enceinte de l'établissement et leur a directement demandé de partir, sans tenir compte de la stratégie convenue avec les autres parties prenantes.

Au lieu de faire avancer la négociation, cette intervention non coordonnée s'est retournée contre lui. Les acteurs armés ont perçu cette demande comme un mépris de leur rôle et de leurs sacrifices, et comme un manque d'autorité et de légitimité suffisantes. Par conséquent, elle n'a été ni efficace ni bien accueillie, ce qui a entraîné une résistance accrue et entravé temporairement le processus de négociation.

« Les acteurs armés ont estimé que le représentant de l'école ne les considérait pas comme des protecteurs de la communauté. »

Surtout, cet échange a mis en évidence que le directeur de l'école n'était pas l'autorité appropriée pour influencer ou diriger les acteurs armés, qui étaient plus réceptifs aux structures de commandement. L'inadéquation entre le messager et la hiérarchie décisionnelle a encore réduit l'efficacité de la demande.

Cette expérience a permis de tirer plusieurs enseignements :

- Les résultats d'une négociation dépendent non seulement de *ce qui est communiqué*, mais aussi de *la personne qui le communique et de l'autorité dont elle dispose* ;
- La légitimité et l'alignement sur les structures de pouvoir existantes sont essentiels pour influencer les comportements ; et
- Un engagement non coordonné ou mal positionné peut nuire à la confiance et retarder les progrès.

Cela a également souligné l'importance :

- Une répartition claire des rôles entre les parties prenantes ;
- D'un message cohérent et concerté ; et
- Une sélection rigoureuse des interlocuteurs en fonction à la fois de leur accès, de leur autorité et de la confiance dont ils jouissent.

En fin de compte, cet épisode a démontré qu'une négociation efficace nécessite à la fois coordination et crédibilité, afin de garantir que le bon message est transmis par le bon acteur, au bon niveau.

L'intérêt d'un accompagnement et d'un soutien institutionnels structurés

Le professionnel qui a partagé cette expérience a également souligné que l'ensemble du processus reposait largement sur l'intuition personnelle et des mécanismes de coordination informels.

« Je me fiais à mon intuition. »

Bien qu'une « ligne rouge » institutionnelle claire ait été mise en place (*la mise en œuvre de programmes en présence d'acteurs armés et tout engagement direct avec eux étaient interdits*), elle n'était pas accompagnée de conseils pratiques sur la manière de gérer de telles situations. En conséquence, le praticien a dû agir dans le cadre de contraintes définies, sans feuille de route structurée pour parvenir au changement.

Bien que la négociation ait finalement abouti, avec le recul, le praticien a noté qu'elle aurait pu être renforcée grâce à un soutien et une préparation plus structurée, notamment :

- **Des orientations opérationnelles et un soutien à la prise de décision renforcés** : au-delà de la définition des limites, l'organisation aurait pu élaborer des orientations adaptées au contexte, décrivant des voies pratiques d'engagement : par exemple, grâce à des conseils basés sur des scénarios concernant l'engagement indirect, des stratégies d'atténuation des risques et des exemples de formes acceptables de dialogue par l'intermédiaire de tiers.
- **Des outils et processus analytiques structurés** : le praticien a souligné le manque de préparation. Incluant des outils systématiques de cartographie des parties prenantes pour identifier dès le début du processus les détenteurs de pouvoir, les personnes influentes et les intermédiaires acceptables ; des

orientations sur la sélection et la validation des intermédiaires, y compris des critères de crédibilité ; l'alignement sur les principes humanitaires ; et des modèles de planification des négociations pour structurer les objectifs, les messages, l'enchaînement des étapes et les options de repli. Le négociateur a noté que la participation à la formation à la négociation du CCHN et l'application de sa méthodologie avaient été très utiles pour gérer des situations similaires.

- **Soutien de l'équipe** : Plutôt que de s'appuyer sur une seule personne, l'organisation aurait pu constituer une petite cellule de soutien à la négociation (composée de membres du personnel chargés des programmes, de la protection et de l'accès) ; définir clairement les rôles et les responsabilités dans le processus de négociation ; et créer un espace dédié à l'examen par les pairs ou aux discussions stratégiques en interne avant l'engagement.
- **Soutien technique et supervision en temps réel** : le personnel de première ligne aurait pu bénéficier de l'accès à des conseillers techniques à distance lors des étapes critiques ; de points réguliers ou d'un accompagnement pour valider les approches et adapter les stratégies ; et de canaux de remontée clairs pour les décisions sensibles.

Cette expérience a montré que, si les limites institutionnelles sont essentielles, elles ne suffisent pas à elles seules. Le succès des interventions de première ligne dans des contextes complexes dépend d'orientations opérationnelles supplémentaires, d'outils structurés et d'un soutien organisationnel. Investir dans la préparation, la planification collective et la prise de décision étayée réduit les risques et augmente les chances d'un succès durable, en particulier lorsque l'engagement direct est limité.

Questions à vous poser avant de négocier

- Le bon message est-il transmis par la bonne personne, au niveau auquel la partie adverse est réellement réceptive ?
- Tout le monde s'est-il mis d'accord sur les personnes qui interagiront avec la partie adverse (et celles qui resteront en retrait) ? Une approche non conforme au script a failli faire échouer cette négociation – comment allez-vous éviter cela ?

Outil CCHN : une petite cellule d'appui à la négociation, dotée d'un rôle et d'un plan de communication convenus, assure une coordination rigoureuse ; préparez et organisez les étapes à l'aide de la [grille de Naivasha](#).

Résultats

Le processus de négociation a abouti à :

- Un redéploiement pacifique des acteurs armés ;
- Une réduction des risques pour la sécurité des enfants et une amélioration de leur bien-être psychologique ;
- Une amélioration des conditions des activités éducatives ;
- Un soutien humanitaire aux programmes d'éducation formelle ;
- La préservation des relations au sein de la communauté ; et
- Absence de tout cas de violence et d'escalade.

Il est important de noter que toutes les parties ont estimé que leurs intérêts avaient été pris en compte tout au long du processus.

« Tout s'est déroulé dans un climat très paisible et harmonieux, dans un esprit de compréhension mutuelle. »

Qu'est-ce qui a permis le succès de la négociation ?

1

Mettre l'accent sur la sécurité des enfants

La discussion s'est concentrée sur les risques liés à la protection des enfants plutôt que sur des différends juridiques ou des positions politiques, ce qui a aidé les parties prenantes à identifier une préoccupation commune.

2

Recours à des intermédiaires locaux de confiance

Des progrès ont pu être réalisés car la négociation s'est appuyée sur des acteurs qui jouissaient déjà d'une crédibilité et entretenaient des relations avec le commandant du groupe armé, plutôt que sur une pression directe exercée par le personnel humanitaire.

3

Faciliter l'appropriation par la communauté

Les membres de la communauté, les représentants des écoles et les autorités éducatives ont été associés à la recherche de solutions, ce qui a renforcé l'adhésion au projet et réduit le risque de confrontation.

4

Cadrage collaboratif de la problématique

Les parties prenantes ont évité d'utiliser un discours opposant gagnants et perdants et ont plutôt mis l'accent sur les intérêts communs et les alternatives concrètes.

Points clés à retenir

- Le recours à des intermédiaires légitimes pour mener des négociations indirectes peut faciliter l'avancement des négociations axées sur les résultats en matière de protection, en particulier celles liées aux droits et à la sécurité des enfants.
- Le choix de l'interlocuteur, fondé sur la légitimité, l'autorité et l'accès, est déterminant pour influencer les acteurs armés.
- Cadrer les enjeux autour de préoccupations communes en matière de protection, plutôt que de revendications, réduit la résistance et favorise le dialogue.
- Les « lignes rouges » institutionnelles doivent s'accompagner de directives opérationnelles concrètes afin de soutenir efficacement la prise de décision sur le terrain.
- Une coordination solide, une bonne préparation et une discipline de communication entre les parties prenantes sont essentielles pour éviter de compromettre les négociations.

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 ».



**Funded by
the European Union**