

Négociation de l'accès humanitaire: Directives destinées aux négociateurs humanitaires

Juillet 2017

Conflict Dynamics International's Access Brief series provides topical guidance on policy and practice to humanitarian practitioners in their efforts to secure and sustain humanitarian access in situations of armed conflict.

1 Introduction

L'efficacité de l'action humanitaire repose en grande partie sur les possibilités d'accès : accès des travailleurs humanitaires aux populations démunies et accès aux biens et services essentiels pour ces populations. La négociation est un des principaux vecteurs permettant d'obtenir un accès, tout particulièrement dans le cadre de conflits armés. Les professionnels de l'humanitaire participant aux ateliers de formation à la négociation des accès organisés par Conflict Dynamics International depuis 2014 considèrent que « la négociation et l'établissement de relations » sont les principaux éléments permettant d'obtenir un accès humanitaire. Pourtant, les travailleurs humanitaires abordent souvent ce travail de négociation (y compris les négociations de première ligne) au cas par cas et de manière désorganisée, sans bénéficier du soutien, des directives, des politiques et de la formation nécessaires.^{1,2}

Le présent mémoire d'information sur l'accès humanitaire fournit aux négociateurs des directives dérivées du modèle de négociation humanitaire de Conflict Dynamics. Ce modèle récemment mis à jour s'appuie sur plus d'une décennie d'expérience dans le domaine des négociations humanitaires, tant sur le plan opérationnel et analytique que sur celui de la formation à ces problématiques. Il s'adresse aux professionnels de l'humanitaire engagés ou projetant de s'engager dans un travail de négociation, notamment des négociations directes, avec les parties contrôlant les modalités d'accès ou influant sur celles-ci. Il a pour objectif d'aider les travailleurs humanitaires à optimiser leurs compétences, en vue de l'obtention et de la pérennisation des accès humanitaires par le biais de négociations. Ce mémoire d'information n'explore pas les caractéristiques des environnements conflictuels ou les aspects dynamiques internes des organisations humanitaires, qui engendrent à la fois des opportunités et des difficultés dans le cadre des négociations humanitaires et un nombre croissant de travaux se penchent sur l'analyse de ces facteurs, particulièrement ceux constituant un frein aux négociations.³ Il consiste plutôt en un ensemble de directives méthodologiques, dont l'objectif est d'aider les travailleurs humanitaires à négocier l'obtention de voies d'accès et, in fine, à subvenir aux besoins des populations.

2 Caractère spécifique des négociations humanitaires

Les négociations humanitaires sont menées par des civils engagés dans la gestion, la coordination et la fourniture d'une aide humanitaire et d'une protection ayant les objectifs suivants : garantir la fourniture d'aide humanitaire et d'une protection aux populations vulnérables, préserver l'espace humanitaire et promouvoir le respect du droit international.⁴

Le caractère spécifique des négociations humanitaires repose en partie sur les principes humanitaires, mais aussi sur un cadre précis de lois et de normes internationales, ainsi que l'explique plus en détail la prochaine section. Les négociations sont également caractérisées par les aspects suivants : enjeux cruciaux (souvent des situations de vie ou de mort), fluidité contextuelle, multiplicité des parties prenantes, divergence des intérêts et des motivations, déséquilibre des forces entre les parties négociatrices, ensemble de risques complexes (notamment en termes de sécurité, de responsabilités fiduciaires ou de questions d'atteinte à la réputation), difficulté à établir des contacts utiles et un espace de négociation et barrières culturelles et linguistiques. La complexité des environnements humanitaires exige également des travailleurs humanitaires qu'ils négocient avec un ensemble de parties prenantes diverses, notamment les acteurs gouvernementaux, des groupes armés non étatiques, les communautés, la société civile, les donateurs, d'autres travailleurs humanitaires et même des membres du personnel de leur propre organisation. Ces facteurs rendent les négociations humanitaires extrêmement difficiles et engendrent des besoins en termes d'établissement d'approches, de capacités et de politiques organisationnelles, à la fois claires et robustes.

1 Jackson, Ashley. « Humanitarian negotiations with armed non-state actors: key lessons from Afghanistan, Sudan and Somalia ». Overseas Development Institute, 2014.

2 Carter, William et Haver, Katherine. « Humanitarian access negotiations with non-state armed groups. Internal guidance gaps and emerging good practice », document de référence du Programme de recherche SAVE (Secure Access in Volatile Environments). Humanitarian Outcomes, 2016.

3 Carter, William et Haver, Katherine. « What It Takes: Principled pragmatism to enable access and quality humanitarian aid in insecure environments », rapport intégré au Programme SAVE (Secure Access in Volatile Environments). Humanitarian Outcomes, 2016.

4 McHugh, Gerard et Bessler, Manuel. « Humanitarian Negotiations with Armed Groups: A Manual for Practitioners. » United Nations, 2006.

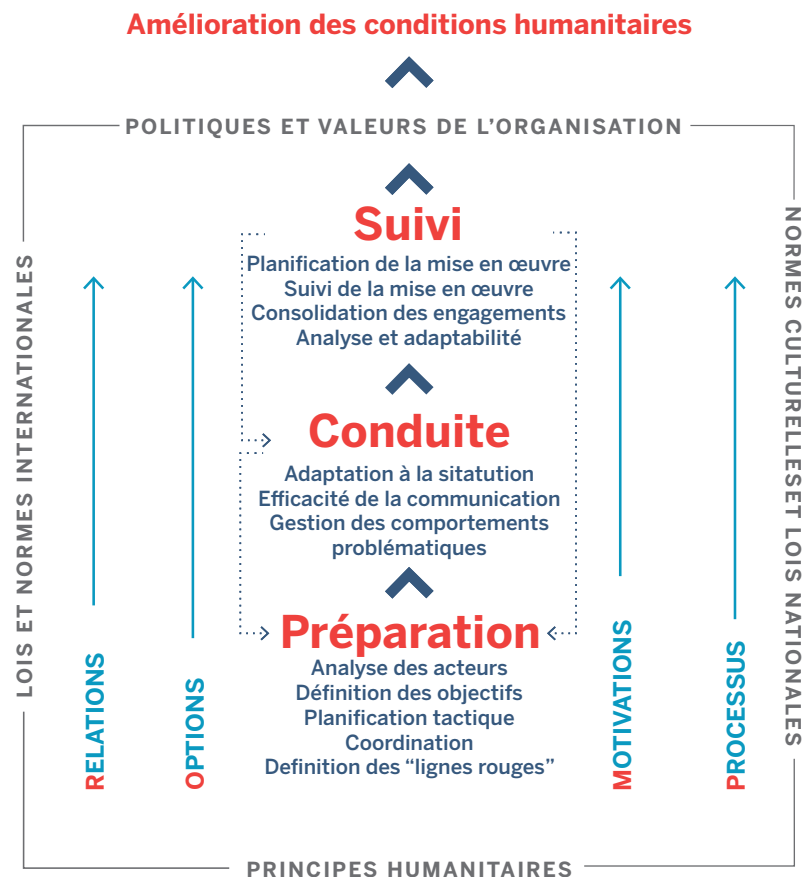
3 Modèle applicable aux négociations humanitaires

Le modèle présenté dans ce mémoire d'information constitue un résumé de l'approche structurée de Conflict Dynamics en termes de négociations humanitaires. Il comprend : (1) quatre **éléments structurant** les négociations humanitaires, (2) quatre **facteurs essentiels** à la conduite de négociations fructueuses et (3) les trois **phases** des négociations. L'approche de Conflict Dynamics a évolué au fil des années. Elle s'inspire des directives théoriques et pratiques reconnues, des recherches effectuées et de l'expérience engrangée.^{5,6}

Structuration des négociations humanitaires

Les quatre éléments structurant et orientant les négociations humanitaires, étayant des prises de responsabilités éthiquement responsables et aidant les négociateurs à définir les limites acceptables sont les suivants : **les principes humanitaires, le cadre normatif international, les politiques et valeurs fondamentales des organisations et les normes culturelles et lois nationales**. Ces éléments sont présentés visuellement comme composant la « structure », sur le bord extérieur du modèle de la figure 1. Ils sont évoqués plus avant ci-dessous.

Figure 1. Modèle applicable aux négociations humanitaires



5 Ibid.

6 Ce modèle intègre également des aspects de l'approche de « négociation raisonnée », popularisée par Robert Fisher, William Ury et Bruce Patton dans « Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In » (1983). Il s'appuie également sur des éléments de « négociation responsable », ainsi que présenté par Alain Lempereur dans « Responsible Negotiation: Caring for People, Problems and Processes », 2011. Pour un aperçu général des approches analytiques applicables aux négociations humanitaires, voir Grace, Rob. « Understanding Humanitarian Negotiation: Five Analytical Approaches », collection de livres blancs de l'ATHA (Advanced Training Program on Humanitarian Action). ATHA (2015).

1. Principes humanitaires

Les négociations humanitaires reposent sur quatre principes humanitaires fondamentaux : l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance. Travailler systématiquement en conformité avec ces principes permet de jeter les bases des négociations humanitaires en rendant les actions et les acteurs humanitaires clairement identifiables. Ces principes permettent d'orienter les négociations en clarifiant les motifs et les objectifs des actions humanitaires. Ils aident également à définir ce que les négociateurs peuvent accepter.

L'opérationnalisation des principes peut s'avérer difficile. Rester fidèle à ces principes pendant les négociations demande une conscience aigüe de la mesure dans laquelle les conditions imposées par les parties négociatrices adverses ou les options disponibles peuvent remettre en cause l'un ou plusieurs de ces principes. Les négociateurs humanitaires doivent par exemple considérer dans quelle mesure certaines conditions imposées, telles que des paiements, le fait d'accepter de se tenir à l'écart de certaines zones ou des exigences relatives à l'emploi de certains types de membres du personnel peuvent influencer sur la capacité d'une organisation à agir en conformité avec les principes humanitaires.

Afin de préserver l'intégrité des principes régissant les négociations humanitaires et de réduire au maximum l'influence des intérêts politiques sur celles-ci, il est impératif de mener les négociations humanitaires séparément des négociations politiques.

2. Le Cadre normatif international (International Normative Framework, INF)

Les négociations humanitaires se fondent uniquement sur la politique et le droit internationaux, ce qui n'est pas le cas pour la plupart des autres formes d'interaction. Les acteurs humanitaires peuvent s'appuyer sur un cadre juridique et normatif solide leur permettant de traiter avec toutes les parties prenantes d'un conflit afin de négocier l'ouverture de voies d'accès, et ce, indépendamment des attributs ou des spécificités de leurs interlocuteurs.⁷ Le Conseil de sécurité des Nations Unies, par exemple, « estime que les organismes humanitaires doivent constamment collaborer avec toutes les parties à un conflit armé à des fins humanitaires... »⁸ Le droit international définit également les droits et les obligations des acteurs humanitaires et des parties en conflit en termes d'accès humanitaire et peut, dans certains cas, encourager les parties en présence à négocier avec les acteurs humanitaires sollicitant l'ouverture de voies d'accès.

La compréhension et l'exploitation des dispositions de l'INF peuvent soutenir les activités de négociation d'ouverture de voies d'accès humanitaires. Les parties au conflit souhaitant se conformer au droit humanitaire international (ou donner cette impression) peuvent par exemple vouloir « faciliter l'accès à l'aide humanitaire des populations civiles démunies »⁹ (voir la Section Illustration ci-dessous). Les négociateurs doivent toutefois rester attentifs au degré de réceptivité au langage et aux concepts de l'INF manifesté par les parties avec lesquelles ils traitent. Une référence directe au droit international pendant des négociations peut être perçue comme une menace. Certaines parties négociatrices adverses peuvent également ne pas reconnaître la pertinence du droit international, voire même s'y opposer pour des raisons idéologiques. Dans de nombreuses situations, les négociateurs doivent s'employer à exploiter les points de convergence entre l'INF et des lois, des normes et des valeurs plus pertinentes dans le contexte, auxquelles la partie négociatrice adverse se réfère. La traduction des dispositions de l'INF en un langage et des concepts plus acceptables au niveau local peut se révéler un moyen de négociation efficace.

7 Cela inclut les parties considérées comme « entités terroristes » par certains États.

8 United Nations Security Council, Statement by the President of the Security Council, S/PRST/2013/2 (12 February 2013)

9 International Committee of the Red Cross. "Customary International Humanitarian Law." 2005. Rule 55.

ILLUSTRATION**Utilisation de l'INF dans le cadre de la négociation de voies d'accès en Afghanistan**

En 2016, une ONG internationale cherchant à étendre l'accès humanitaire dans la province afghane de Baghlân a entamé des négociations avec les dirigeants de l'opposition armée. Ces forces d'opposition étaient prêtes à laisser l'ONG entrer dans la région qu'elles contrôlaient et avaient donné des garanties quant à la sécurité de ses membres. L'armée, les services de sécurité et les services de renseignements gouvernementaux étaient plus réticents à laisser les organismes humanitaires travailler dans les régions contrôlées par l'opposition. Un commandant de police avait déclaré officieusement : « Nous avons perdu 70 hommes cette année et vous voulez les aider ? » Officiellement, les autorités gouvernementales en charge de la sécurité ont déclaré que, dans la mesure où la sécurité des membres de l'ONG relevait de leur responsabilité et qu'il n'était pas possible de la garantir dans les régions contrôlées par l'opposition armée, elles ne donneraient pas à cette organisation l'autorisation de se déplacer dans ces régions. Cette prise de position ayant engendré une impasse qui contraignait l'ONG à analyser les options et les tactiques de négociation à sa disposition, il a donc été décidé d'invoquer le droit humanitaire international (DHI) au cours de la prochaine rencontre avec les autorités en charge de la sécurité. Au cours de cette réunion, l'ONG a déclaré comprendre les préoccupations des autorités concernant la sécurité de ses membres et a indiqué qu'elle avait conclu à ce propos un accord avec les forces d'opposition, valable durant la période d'intervention humanitaire. L'ONG a ensuite précisé aux autorités qu'elle serait tenue de spécifier les raisons pour lesquelles l'accès à la région contrôlée par l'opposition lui serait refusé, et que le fait de lui interdire l'accès à des régions en situation d'urgence humanitaire serait probablement considéré comme une violation du DHI. Le lendemain, le responsable de la sécurité a appelé l'ONG et a déclaré que, dans la mesure où l'ONG assumait la responsabilité de la sécurité de ses intervenants, les autorités étaient disposées à lui accorder un sauf-conduit leur permettant de passer les checkpoints installés par le gouvernement.

3. Politiques et valeurs fondamentales

Les politiques et les valeurs fondamentales d'une organisation permettent de délimiter ce que les négociateurs peuvent accepter. Ces politiques et valeurs doivent renforcer et soutenir les principes humanitaires et les dispositions de l'INF, et fournissent souvent des directives complémentaires plus spécifiques aux négociateurs. Les politiques de sécurité d'une organisation aident par exemple à définir les types et les degrés de risque qu'une équipe est autorisée à prendre, ce qui est un élément crucial lorsqu'il s'agit de juger s'il convient ou non d'accepter les conditions d'accès imposées par des parties engagées dans un conflit. Les politiques relatives aux ressources décrivent les procédures de recrutement pouvant, par exemple, aider les négociateurs à repousser certaines restrictions à l'embauche inacceptables souhaitées par des parties engagées dans un conflit. Les politiques et les valeurs d'une organisation peuvent également orienter les négociateurs lorsqu'il leur est demandé de déterminer si des demandes de paiement ou d'impôts sont acceptables. Les valeurs fondamentales d'une organisation, entre autres la transparence, l'universalité, la redevabilité vis-à-vis des populations ciblées, l'éthique médicale et le principe « ne pas nuire » constituent le socle de prises de décision éthiquement responsables, et orientent les discussions et les choix difficiles quant aux options pouvant être acceptées par les négociateurs.

4. Normes culturelles et lois nationales

Les négociateurs humanitaires doivent impérativement tenir compte des lois des États hôtes/donateurs, ainsi que des normes culturelles locales. Cela inclut par exemple la maîtrise des procédures réglementaires et bureaucratiques influant sur l'accès humanitaire. Certaines lois ou normes locales peuvent même aller à l'encontre des principes humanitaires ou des lois et normes internationales. Les négociateurs doivent en outre tenir compte des normes culturelles et religieuses locales lorsqu'il s'agit de définir les types d'options négociées acceptables dans le contexte. La vaccination ou la planification familiale sont par exemple des pratiques controversées dans certains contextes culturels ou religieux. Les normes culturelles et religieuses peuvent également influencer sur les modalités de négociation et sur la composition des équipes de négociation.

Les négociateurs font parfois face à des situations dans lesquelles les seules options apparentes ou les conditions imposées par les parties négociatrices adverses sortent du champ d'application des aspects structurant les négociations. En d'autres termes, l'unique moyen apparent de parvenir à un accord négocié passe par la compromission de principes ou de valeurs, ou par la violation de politiques et de normes, voire de lois nationales. S'ils se trouvent confrontés à ce type de dilemme, les négociateurs doivent, dans toute la mesure du possible, s'efforcer de se conformer aux principes humanitaires fondamentaux. Cette approche implique de débattre et de discuter, à différents niveaux de l'organisation, des conséquences de certaines actions et des possibilités d'atténuation des conséquences négatives. Pour des directives complémentaires sur la façon d'aborder ces dilemmes, voir le document de Conflict Dynamics « Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict: Practitioners' Manual » p. 87-109.¹⁰

10 Conflict Dynamics International et Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA). « Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict: Practitioners' Manual, Version 2. » (2014)

Facteurs essentiels à des négociations humanitaires fructueuses: ROMP

L'établissement de **R**elations, l'exploration des **O**ptions, la compréhension des **M**otivations et la réflexion sur le **P**rocessus de négociation (**ROMP**) sont les quatre éléments fondamentaux présidant à l'établissement de négociations couronnées de succès. Les négociateurs qui intègrent les principes **ROMP** à toutes les phases de leur approche de négociation pourront améliorer leur capacité à obtenir des résultats favorables.

Relations: L'établissement et le maintien, avant, pendant et après le processus de négociation, de bonnes relations de travail fondées sur une confiance mutuelle entre parties négociatrices et autres parties prenantes contribuent de manière importante à l'obtention de résultats satisfaisants.

Directives pratiques: Afin de participer à un processus de développement de relations efficace, il convient : de recenser de manière exhaustive l'ensemble des acteurs, d'identifier les acteurs prioritaires, de renforcer les capacités et d'allouer du temps afin de se concentrer sur les relations, d'interagir régulièrement avec les parties prenantes, et pas seulement en cas de besoin, et de faire preuve de bonne volonté, de cohérence et de fiabilité.

Options: Les négociateurs dans les situations humanitaires peuvent augmenter la probabilité d'obtenir des résultats acceptables en analysant et en explorant une gamme d'options avant et pendant les négociations, mais aussi en planifiant des options ultérieures permettant de renforcer leur engagement et la mise en œuvre des résultats convenus. L'analyse du contexte, des facteurs et des acteurs influant sur l'accès humanitaire est un prérequis essentiel permettant d'identifier les bonnes options.

Directives pratiques: Les étapes suivantes peuvent aider à l'identification des options : analyse du contexte (notamment concernant les facteurs et les acteurs influant sur l'accès humanitaire), brainstorming relatif aux options potentielles correspondant aux objectifs des négociations, analyse des options mises en œuvre (actuellement ou par le passé) par l'organisation ou d'autres organisations, examen et détermination par le biais d'un débat de l'acceptabilité des différentes options dans le cadre des éléments de structuration.¹¹ Préparation d'options alternatives pouvant être proposées au cours des négociations et ouverture d'esprit quant aux propositions de la partie négociatrice adverse.

Motivations: La compréhension des motivations, y compris les intérêts, les souhaits et les besoins des parties négociatrices adverses, des groupes qu'elles représentent et des autres parties prenantes clés, y compris les personnes ayant besoin d'aide, peuvent aider les négociateurs à identifier des options acceptables pour le plus grand nombre possible de parties prenantes.

Directives pratiques: La compréhension des motivations des différents acteurs impliqués dans des négociations humanitaires demande du temps et une capacité d'analyse importante. Étant donné les aspects dynamiques en constante évolution caractérisant les zones de conflits, il est essentiel que le processus analytique demeure actif et continu. Afin d'aider à l'exécution de ce processus, les acteurs peuvent : effectuer un recensement exhaustif des acteurs, identifier les acteurs prioritaires, étudier les mesures prises par les acteurs ou leur position à ce sujet, examiner les déclarations publiques d'un acteur, analyser les rapports de force et d'influence entre les acteurs, recouper les sources d'informations concernant les motivations des acteurs, développer les capacités des équipes et allouer du temps à l'analyse des acteurs.

Processus: L'examen d'éléments du processus tels que le timing, la fréquence des réunions, le choix du site de négociation, la composition de l'équipe de négociation et le choix de la langue peuvent aider à la création d'un climat favorable à des négociations fructueuses. Le processus de discussion avec la partie négociatrice adverse peut parfois engendrer une dynamique et aider à l'établissement de relations susceptibles de mener à des négociations sur des problèmes fondamentaux plus aigus. L'examen des questions associées au processus peut également aider les négociateurs au cours de la phase de suivi en clarifiant la localisation, le cadre temporel et l'identité des

¹¹ Décider d'interagir avec certains groupes armés spécifiques peut par exemple aller à l'encontre des valeurs ou des principes d'une organisation. Dans ces situations, les négociateurs de première ligne ne doivent jamais être amenés à prendre des décisions sans directives des autorités dont ils dépendent. Chaque décision doit être claire et bénéficier d'un appui institutionnel adéquat afin d'atténuer le risque encouru par le personnel de première ligne, mais aussi le risque d'échec des négociations et d'atteinte à la réputation.

interlocuteurs des futures négociations, la méthodologie de suivi de la mise en œuvre des accords et les possibilités de réponse aux difficultés et aux défaillances engendrées par cette mise en œuvre.

Directives pratiques: Afin d'identifier et d'incorporer les éléments du processus, les négociateurs peuvent : envisager la possibilité/probabilité d'interactions multiples avec un même interlocuteur ; planifier le choix du site de négociation et la composition de l'équipe ; examiner les questions de sécurité, les opportunités de réduction des déséquilibres des forces et le niveau de formalité souhaité ou nécessaire ; s'assurer que les négociateurs parlent une langue commune ou que des interprètes fiables soient disponibles ; réfléchir à l'optimisation de la présentation du négociateur ou de l'équipe, notamment en termes de tenue vestimentaire, d'observations liminaires et de convenances ; utiliser le processus comme sujet de discussion avec les parties négociatrices adverses, ce qui peut aider à renforcer la confiance et constituer une base pour les négociations proprement dites.

Phases des négociations humanitaires

Les négociateurs peuvent s'appuyer sur **les éléments de structuration** et **les facteurs essentiels** à des négociations fructueuses (ROMP) présentés ci-dessus afin de structurer leur approche au cours des trois phases de négociation. La progression des négociations au cours des trois phases n'est pas obligatoirement linéaire. Les phases et les actions associées aux négociations doivent être appliquées dans la plus grande mesure possible et dans chaque situation. Elles doivent en outre faire l'objet d'une approche itérative et être réexaminées, révisées et ajustées au fur et à mesure du déroulement du processus.

Phase I: Préparation

Le succès des négociations humanitaires repose sur une préparation minutieuse, notamment l'exécution des actions suivantes:

Analyse des acteurs: Cette étape peut comprendre un recensement des acteurs influents et l'identification des personnes avec lesquelles il est impératif d'établir prioritairement des relations de travail débouchant finalement sur des négociations. Il est également utile d'analyser les caractéristiques des acteurs, notamment leur structure, leurs motivations, leur influence, leur audience, les perceptions (c.-à-d. les leurs et celles que les autres ont d'eux) et les influences socio-culturelles. Dans la mesure du possible, il convient de tirer les leçons des interactions antérieures des travailleurs humanitaires avec les acteurs (prioritaires) afin d'éviter les pièges et de définir les meilleures tactiques/approches.

Définition des objectifs des négociations: Les objectifs des négociations doivent clarifier le résultat souhaité, qui doit toujours, in fine, viser à l'amélioration des conditions humanitaires. La spécification des objectifs peut clarifier les options considérées comme disponibles et acceptables. Un objectif général tel que « l'amélioration de l'accès » est trop vague pour permettre de conduire des négociations. Un objectif plus spécifique identifiant la région et les populations auxquelles les travailleurs humanitaires veulent accéder, les besoins de ces populations et les activités à mener peut permettre de concentrer les négociations sur des sujets précis.

Planification tactique: L'anticipation des divers scénarios potentiels, notamment concernant les comportements et les tactiques des parties négociatrices adverses, peut aider à la préparation des négociations. Dans le cadre de la planification des tactiques de négociation, il est pertinent de se référer à l'analyse des acteurs (c.-à-d. de compiler les connaissances sur la partie négociatrice adverse), d'identifier les normes culturelles et religieuses, et d'examiner les questions associées au processus (comme nous l'avons vu ci-dessus), telles que le site de négociation et l'identité du négociateur principal. Exemples de tactiques de négociation courantes : concentration sur les aspects relationnels et les questions d'intérêt personnel en amont des négociations relatives aux questions opérationnelles ; lancement de négociations concernant des questions peu conflictuelles ou associées au processus afin de découvrir des points de convergence et d'établir une relation de confiance ; affirmation du fait que vous représentez l'organisation, mais pouvez être amené à consulter votre hiérarchie

avant d'accepter une option ; présentation d'options diverses (en vue de la réalisation de votre objectif).

Coordination: Les négociateurs humanitaires doivent également définir les personnes avec lesquelles il est avantageux ou potentiellement préjudiciable d'organiser la coordination, ainsi que son objectif et sa méthodologie. Dans la plupart des cas, un partage d'informations coordonné peut (au minimum) renforcer le processus de négociation. Les négociateurs doivent également définir la forme de coordination interne qui apportera les meilleurs résultats.

Définition des « lignes rouges »: Dans la mesure où les négociateurs se préparent à proposer/anticiper des options au cours des négociations, il est utile de se pencher sur celles qui sont susceptibles de franchir les « lignes rouges » définies par une organisation ou qui sortent du champ d'application des éléments de structuration (voir ci-dessus). Si par exemple les négociateurs prévoient que la partie négociatrice adverse exigera que l'organisation mène ses activités dans une région géographique spécifique, ils doivent définir si cet état de fait est compatible avec les principes humanitaires fondamentaux et les valeurs de l'organisation.

Phase II: Conduite

Dans le cadre de négociations actives, les négociateurs humanitaires peuvent améliorer la probabilité d'une issue favorable par le biais des actions suivantes:

Adaptation à la situation: Les négociations se déroulent rarement comme prévu et peuvent revêtir des aspects spontanés et imprévus. Les meilleurs négociateurs savent adapter leurs tactiques en fonction des personnes en présence, de l'espace physique, du temps alloué, du langage verbal et corporel de leurs interlocuteurs et d'autres facteurs propres à la situation.

Efficacité de la communication: Il convient d'écouter activement son interlocuteur. Cette attitude permet de manifester du respect, d'établir une relation de confiance et de recueillir des informations utiles sur cet interlocuteur. L'efficacité de la communication se fonde sur un langage corporel adéquat et une expression verbale claire et appropriée, mais aussi sur la compréhension des sensibilités culturelles (tenue vestimentaire, convenances et sujets de discussion). L'objectif doit toujours être de convaincre plutôt que de « gagner » les négociations.

Gestion des comportements problématiques: Les négociateurs seront parfois confrontés à des comportements problématiques, tels que distraction, agressivité, colère, instauration d'une relation de domination ou fausse déclaration. Les négociateurs peuvent réagir de façon émotionnelle à ces comportements. Ce faisant, ils compromettent potentiellement le bon déroulement des négociations et créent des antagonismes. Plutôt que de permettre à des réactions émotionnelles d'avoir une influence négative sur les négociations, les négociateurs peuvent essayer de découvrir la motivation sous-tendant le comportement de leur interlocuteur, rechercher des pistes susceptibles de relancer la discussion, proposer des options différentes ou suggérer d'ajourner la réunion et de la reprendre ultérieurement, éventuellement à un autre endroit. Faire dériver la conversation sur un sujet moins sensible et profiter de l'occasion pour renforcer la relation de confiance entre les interlocuteurs peut également atténuer les tensions.

Phase III: Suivi

La phase finale est essentielle à l'obtention de résultats favorables. Elle se décompose ainsi:

Planification de la mise en œuvre: La clarification des actions, délais et responsabilités, et l'élaboration d'un dispositif de résolution des litiges peuvent faciliter la mise en œuvre des accords.

Suivi de la mise en œuvre: Il est essentiel de procéder à un suivi étroit de la mise en œuvre des activités (éventuellement avec d'autres acteurs) afin de s'assurer que les accords sont respectés par l'ensemble des

parties. Ce processus peut être soutenu par l'établissement de critères de mesure de la réussite de la mise en œuvre.

Consolidation des engagements: La conclusion d'un accord dans le cadre de négociations ne signifie pas toujours que celui-ci sera mis en œuvre. Afin de consolider les engagements, les négociateurs peuvent par exemple rédiger une version écrite (éventuellement signée) des accords ou les rendre publics. Les travailleurs humanitaires peuvent également agir en ce sens en s'acquittant rapidement et honnêtement des obligations qui sont les leurs. Le maintien du contact et le renforcement de la relation avec la partie négociatrice adverse permettent de s'assurer de l'efficacité de la mise en œuvre, tout en ouvrant la voie à des négociations ultérieures fructueuses.

Analyse et adaptabilité: Les négociations humanitaires sont souvent répétitives ou prolongées. Une analyse périodique des tactiques et des processus utilisés permet aux négociateurs d'identifier les techniques les plus efficaces et d'adapter leurs approches aux négociations futures.

4 Conclusion

Des négociations efficaces sont l'un des meilleurs moyens de parvenir à une amélioration de l'accès humanitaire. Les travailleurs humanitaires fondant leurs activités sur les négociations parviennent à de meilleurs résultats en termes d'accès aux régions touchées par des conflits, de réduction des concessions et, in fine, de soutien aux populations les plus vulnérables. Pourtant, il n'est pas rare que les travailleurs humanitaires développent insuffisamment ces approches, ainsi que leurs compétences de négociation. Les directives du présent mémoire d'information permettent aux organisations et aux travailleurs humanitaires individuels de structurer leur approche, d'élaborer des stratégies de négociation, de fournir des conseils aux négociateurs de première ligne et d'étayer les formations à la négociation destinées au personnel humanitaire. Leur efficacité est renforcée lorsque **les principes de structuration** et **les facteurs essentiels** à des négociations humanitaires fructueuses sont appliqués à l'ensemble des phases du processus de négociation.

Les auteurs: Joe Belliveau and Simar Singh

Ressources

Conflict Dynamics International (www.cdint.org)

Portail d'information sur les négociations humanitaires(www.humanitariannegotiations.org)

Conflict Dynamics International and Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA). "Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict: Practitioners' Manual, Version 2." 2014. (<http://cdint.org/humanitarian-access.htm>)

Conflict Dynamics International and Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA). "Handbook on the International Normative Framework, Version 2." 2014. (<http://cdint.org/humanitarian-access.htm>)

McHugh, Gerard and Bessler, Manuel. "Humanitarian Negotiations with Armed Groups: A Manual for Practitioners." United Nations, 2006.

(<https://www.unocha.org/sites/unocha/files/HumanitarianNegotiationswArmedGroupsManual.pdf>)

Carter, William et Haver, Katherine. « Humanitarian access negotiations with non-state armed groups. Internal guidance gaps and emerging good practice », document de référence du Programme de recherche SAVE (Secure Access in Volatile Environments). Humanitarian Outcomes, 2016. (http://www.gppi.net/fileadmin/user_upload/media/pub/2016/SAVE__2016__Humanitarian_access_negotiations_with_non-state_armed_groups.pdf)

Grace, Rob. « Understanding Humanitarian Negotiation: Five Analytical Approaches », collection de livres blancs de l'ATHA (Advanced Training Program on Humanitarian Action). ATHA, 2015. votre hiérarchie avant d'accepter une option ; présentation d'options diverses.

(<http://atha.se/thematicbrief/understanding-humanitarian-negotiation-five-analytical-approaches>)

Mission Statement

Conflict Dynamics International is an independent, not-for-profit organization founded to prevent and resolve violent conflict, and to alleviate human suffering resulting from conflicts and other crises around the world.

©2017 Conflict Dynamics International.
All rights reserved.



Conflict Dynamics International

1035 Cambridge Street
Suite 10A
Cambridge, MA 02141
USA

+1 617 661 1066 Phone
+1 617 661 1686 Fax

info@cdint.org
www.cdint.org