



# Accès humanitaire en situation de conflit armé

## Version résumé du manuel du praticien

Janvier 2017



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



**CONFLICT  
DYNAMICS®**  
INTERNATIONAL



# Accès humanitaire en situation de conflit armé

## Version résumé du manuel du praticien

Janvier 2017



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



**CONFLICT  
DYNAMICS®**  
INTERNATIONAL

The Practitioners' Manual was elaborated by the Swiss Federal Department of Foreign Affairs (FDFA), the United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UNOCHA), and Conflict Dynamics International (CDI).

Cover photo: UN Photo/Tim McKulka

Photo page 5: UN Photo/Luke Powell

Photo page 7: UN Photo/Martine Perret

Photo page 9: UN Photo/Sylvain Liechti

Photo page 17: UN Photo/JC McIlwaine

Photo page 29: UN Photo/Olivia Grey Pritchard

Photo page 31: UN Photo/John Isaac

Photo page 32: UN Photo/Eric Kanalstein

©2017 all rights reserved

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	5
1.1	Vue d'ensemble	6
1.2	Ce qu'on entend par accès humanitaire	6
1.3	Le contexte des conflits armés contemporains	7
<b>2</b>	<b>Les fondations de l'accès humanitaire</b>	9
2.1	Vue d'ensemble	10
2.2	Principes de l'action humanitaire	10
2.3	Le cadre normatif international	11
<b>3</b>	<b>Méthodologie</b>	17
3.1	Vue d'ensemble	18
3.2	PREMIÈRE PHASE – L'analyse	18
3.3	DEUXIÈME PHASE – La conception	24
3.4	TROISIÈME PHASE – La mise en œuvre	27
<b>4</b>	<b>Dilemmes</b>	31
4.1	Vue d'ensemble	32
4.2	Définition d'un dilemme	32
4.3	Comment gérer un dilemme	33



# Introduction



# 1.1

## Vue d'ensemble

Afin d'aider les praticiens à aborder correctement les questions entourant les accès humanitaires, nous avons résumé ici la méthodologie exposée dans le document intitulé *Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict: Practitioners' Manual (version 2, décembre 2014)*. Au manuel en question et à sa présente version résumée viennent s'ajouter une notice, *Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict: Handbook on the International Normative Framework (version 2, décembre 2014)*, qui précise les dispositions pertinentes du cadre normatif international.

L'objectif du présent résumé et des deux documents précités est de contribuer à améliorer l'accès humanitaire dans les conflits armés.

L'approche décrite ci-dessous s'appuie sur les principes de base de l'action humanitaire et sur le cadre normatif international. La méthodologie exposée constitue un processus analytique grâce auquel les praticiens pourront définir et mettre en œuvre les mesures à prendre pour assurer et préserver un accès humanitaire. Il les aidera aussi à faire face aux dilemmes qui peuvent survenir à cette occasion.

**Le manuel du praticien ainsi que le livret sur les normes juridiques internationales se trouvent sur le site [www.fdfa.admin.ch](http://www.fdfa.admin.ch) et [www.cdint.org](http://www.cdint.org)**

Les intervenants qui veulent concevoir **une stratégie** à partir de la méthodologie en question peuvent se reporter à l'annexe IV (*Access Strategy Template*, p. 160) du manuel résumé ici.

# 1.2

## Ce qu'on entend par accès humanitaire

La définition du terme « accès humanitaire » utilisée ici est la suivante:

**Pour les travailleurs humanitaires: entrée en contact avec les populations qui ont besoin d'assistance et de protection; pour ces populations: accès aux biens et aux services essentiels à leur survie et à leur santé, d'une manière conforme aux principes de base de l'action humanitaire.**



# 1.3

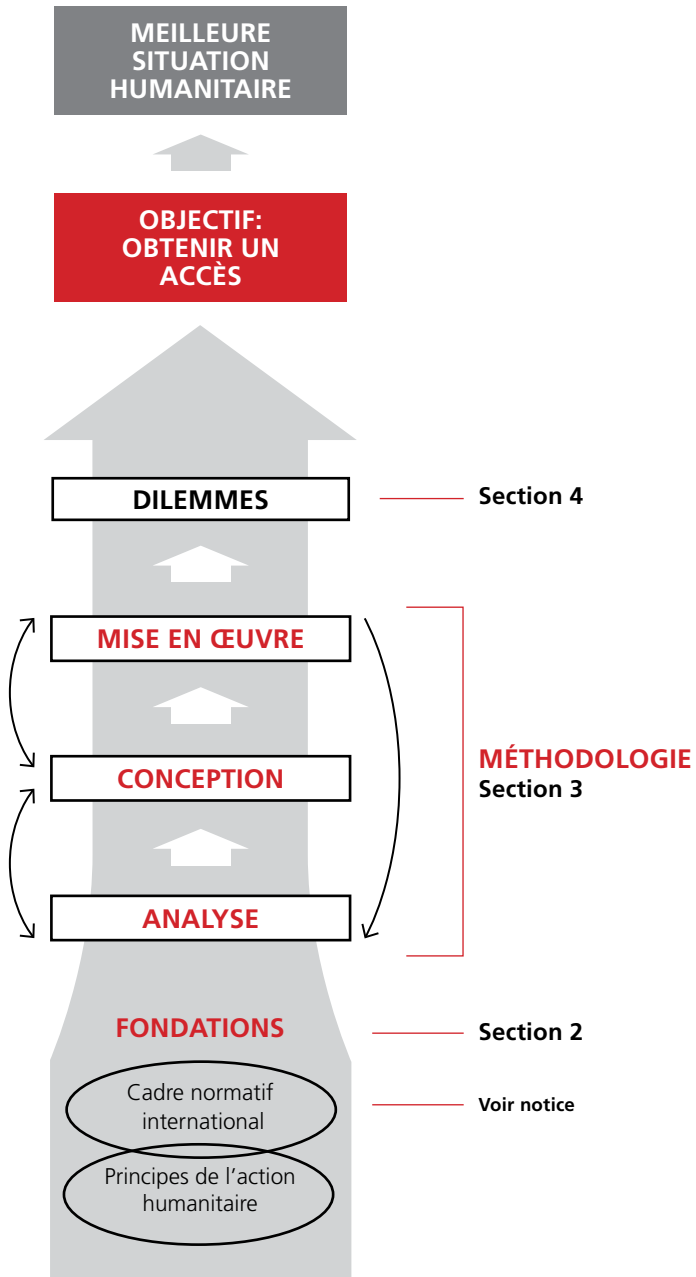
## Le contexte des conflits armés contemporains

Lors des conflits armés contemporains, les travailleurs qui s'efforcent d'assurer et de maintenir un accès humanitaire sont souvent en butte à des situations complexes où les possibilités d'accès dépendent de nombreux facteurs et acteurs. Les États comme les groupes armés non étatiques peuvent par exemple opposer d'importants obstacles, manifester de l'agressivité voire user de violence à l'égard du personnel humanitaire. Il devient alors difficile d'obtenir et de maintenir l'accès en invoquant la nature particulière et les principes de l'organisation considérée tout en préservant, plus particulièrement, sa neutralité, son impartialité et son indépendance, réelles ou perçues comme telles.

Il est par ailleurs fréquent que les organisations humanitaires aient des problèmes internes à résoudre: ressources humaines insuffisantes, capacité d'analyse du contexte limitée ou systèmes de sécurité inadéquats (entre autres). Il n'est donc pas surprenant que, confronté à de nombreuses difficultés externes ou internes, le personnel aborde souvent la question de l'accès de manière désordonnée, sans méthode claire. Or une approche structurée peut offrir bien des possibilités de lever les obstacles.



Figure 1. L'édifice: contenu et objectif du manuel du praticien



# Les fondations de l'accès humanitaire



# 2.1

## Vue d'ensemble

L'approche préconisée dans le présent document est basée sur les principes de l'action humanitaire et sur le cadre normatif international. Ce sont les piliers sur lesquels repose chacune des étapes de la méthodologie visant à assurer et à maintenir un accès humanitaire.

# 2.2

## Principes de l'action humanitaire

Voici les quatre principes clés:

- **Humanité:** Il convient de répondre en toutes circonstances aux souffrances humaines. L'action humanitaire a pour but de protéger la vie et la santé, mais aussi de faire en sorte que les humains soient respectés.
- **Neutralité:** Le personnel humanitaire ne prend pas parti pour tel ou tel belligérant et ne se mêle à aucune controverse de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique.
- **Impartialité:** Le seul mobile de l'action humanitaire est de répondre à un besoin en donnant la priorité aux situations de détresse les plus urgentes, indépendamment de la nationalité, de la race, du genre, des convictions religieuses, de la classe sociale ou des opinions politiques des personnes à secourir.
- **Indépendance:** L'action humanitaire ne dépend pas des objectifs politiques, économiques, militaires, etc. poursuivis dans les régions où elle est menée.

Parce qu'ils définissent clairement les motifs et le but de l'action humanitaire, ce qu'elle implique et comment l'entreprendre, les principes ci-dessus distinguent l'assistance humanitaire des autres formes que peuvent prendre les secours. Il est essentiel d'adhérer à ces principes pour obtenir la confiance et le soutien de toutes les parties concernées; l'accès aux populations et à l'aide humanitaire peuvent en dépendre étroitement.

En pratique, agir conformément aux principes ci-dessus exige détermination, persévérance et mobilisation des ressources nécessaires. Cela demande un suivi rigoureux de la qualité et de l'efficacité des services d'assistance fournis ainsi que des moyens mis en œuvre pour les fournir et pour éviter le détournement des ressources à d'autres fins; le respect des principes implique également de négocier avec toutes les parties intéressées, en réfléchissant les limites de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas, et en s'assurant que les activités à caractère humanitaire sont menées de manière impartiale, neutre et indépendante, et qu'elles sont perçues comme telles.

Un outil facilitant la mise en œuvre des principes est décrit à la section *Principles in practice checklist* de l'annexe IV du manuel (*Practical Tools*, p. 152–153).

Pour mieux comprendre ce que les principes signifient concrètement en matière d'accès humanitaire, consulter le tableau 1 du manuel (*Humanitarian principles applied to access*, p. 22).

## 2.3

### Le cadre normatif international

Le second pilier sur lequel repose l'accès humanitaire, c'est le cadre normatif international, et plus particulièrement quatre de ses corpus juridiques: 1) le droit international commun, 2) le droit international humanitaire (DIH), 3) le droit international des droits de la personne (DIDP) et 4) le droit pénal international (DPI).

On trouvera une description détaillée du cadre normatif international dans la notice intitulée *Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict: Handbook on the International Normative Framework*.

#### 2.3.1 Importance du cadre normatif international

Le cadre normatif international constitue un ensemble de règles objectives et communes à tous dont la compréhension et l'application aident le personnel humanitaire à:

- Définir les devoirs et obligations des parties prenantes au conflit armé (États ou groupes armés non étatiques), des États tiers non belligérants, des praticiens humanitaires et des autres parties que concerne la question de l'accès;

- Déterminer à quelles conditions le personnel humanitaire peut entrer en contact avec les personnes qui ne participent pas ou plus au conflit et qui peuvent avoir besoin d'assistance et de protection;
- Encadrer et mener les négociations à prévoir avec les belligérants et les autres parties concernées.

### **2.3.2 Droit international commun et accès humanitaire**

Le cadre général dans lequel s'inscrit l'accès humanitaire, compte tenu des traités et des règles relevant du droit international commun, repose sur les principes suivants:

1. C'est aux États qu'incombe la responsabilité première de répondre aux besoins de base des populations civiles qui sont sous leur contrôle;
2. Le droit international interdit aux États de s'ingérer directement ou indirectement dans les affaires intérieures ou extérieures d'un autre État si cela menace sa souveraineté, son intégrité territoriale ou son indépendance politique;
3. Dans la mesure où un État déploie des secours dans le strict respect des principes d'humanité, d'impartialité et de non-discrimination, son offre d'assistance ne peut pas être considérée comme une ingérence dans les affaires intérieures de l'État pour lequel il fait cette offre.

### **2.3.3 Le droit international humanitaire (DIH)**

Le DIH est un ensemble de règles qui visent à limiter les effets des conflits armés. Il protège les personnes qui ne participent pas ou plus au conflit et il restreint les moyens et méthodes employés pour mener la guerre. Les principaux instruments du droit international qui contiennent des dispositions touchant à l'accès humanitaire sont les quatre Conventions de Genève de 1949 et leurs deux protocoles additionnels de 1977.

Le DIH ne s'applique qu'en situation de conflit armé. On distingue deux types de conflit:

- Les conflits armés internationaux ou CAI (y compris l'occupation d'un pays par les forces militaires d'un autre pays);
- Les conflits armés non internationaux (CANI).

Le cadre général dans lequel s'inscrit la question des accès, compte tenu du droit international humanitaire, repose sur les principes suivants:

1. Les opérations de secours doivent être à caractère humanitaire, impartiales et offertes sans aucune discrimination.
2. Lors d'un conflit armé international (autre qu'une occupation), c'est d'abord et avant tout aux États qu'incombe la responsabilité de répondre aux besoins de base des populations civiles qui sont sous leur contrôle. Si ces populations font face à des besoins non couverts, des États tiers ou des organisations humanitaires peuvent offrir leur assistance. Les opérations de secours doivent être à caractère humanitaire, impartiales et sans discrimination d'aucune sorte. Les belligérants sont tenus d'en permettre et d'en faciliter le déroulement, du moment qu'elles répondent à ces principes. Cette obligation leur est imposée sous réserve du consentement de l'État en cause et d'un droit de contrôle accordé aux parties concernées. Le consentement ne peut être refusé de façon arbitraire (c'est-à-dire sans raisons valables)<sup>1</sup>.
3. En cas d'occupation, les devoirs de la puissance occupante sont clairement définis: elle doit veiller à ce qu'on réponde aux besoins de base de la population qui est sous son contrôle. Si ces besoins ne sont pas comblés adéquatement, elle doit permettre et faciliter les opérations de secours.
4. En cas de conflit armé non international, les opérations visant à secourir la population civile qui sont de nature exclusivement humanitaire, impartiales et menées sans discrimination d'aucune sorte doivent être entreprises sous réserve du consentement de l'État concerné, lequel ne peut le refuser sans motif valable<sup>2</sup>. De plus, toutes les parties doivent, tout en pouvant exercer un droit de contrôle, permettre et faciliter l'acheminement rapide des secours auprès des civils en détresse.

<sup>1</sup> Par ailleurs, le droit international humanitaire exclut expressément des moyens de guerre la réduction la population civile à la famine; par conséquent, si l'absence de secours conduit à la famine, aucune raison ne justifie de refuser le consentement en question.

<sup>2</sup> Article 18 du deuxième protocole additionnel aux Conventions de Genève de 1949.

### 2.3.4 Droit international en matière de droits de la personne (DIDP)

Il s'agit ici des droits inhérents à tous les êtres humains, peu importe leur nationalité, leur lieu de résidence, leur sexe, leur origine nationale ou ethnique, la couleur de leur peau, leur religion, leur langue, etc. Le DIDP énonce les obligations des États et, dans certains cas, des groupes armés non étatiques; tous doivent agir de telle ou telle manière, ou éviter tel ou tel agissement, l'objectif étant de promouvoir et de protéger les droits de la personne et les libertés individuelles fondamentales. Le DIDP s'applique en tout temps, donc également en situation de conflit armé (parallèlement au DIH et au DPI).

Le cadre général dans lequel s'inscrit l'accès humanitaire, compte tenu du DIDP, repose sur les principes suivants:

1. Dans la mesure où la disponibilité des biens et services essentiels (nourriture, eau et soins de santé, notamment) est directement liée aux conditions d'accès humanitaire, celles-ci peuvent être considérées comme un facteur fondamental d'exercice des droits correspondants.
2. Un État qui se prétend dans l'incapacité d'honorer ses obligations légales du fait de circonstances indépendantes de sa volonté doit montrer qu'il a fait le maximum pour utiliser tous les moyens dont il dispose afin de s'acquitter de ses devoirs élémentaires.



### 2.3.5 Droit pénal international (DPI)

Le DPI recouvre des règles interdisant certains agissements et, en cas de violation de ces règles, oblige leurs auteurs à en rendre compte.

Le cadre général dans lequel s'inscrit l'accès humanitaire, compte tenu des traités et des règles relevant du DPI (y compris le Statut de Rome de la Cour pénale internationale), repose sur les principes suivants:

1. Le DPI renforce le DIH et le DIDP en criminalisant les crimes de guerre, les crimes contre l'humanité et le génocide.
2. Un crime de guerre constitue une grave violation du DIH. Un crime contre l'humanité est un acte ou une omission imputable dans le cadre d'une attaque généralisée ou systématique lancée contre une population civile, que ce soit ou non en situation de conflit armé. Enfin, le crime de génocide comprend les actes commis dans l'intention de détruire – totalement ou en partie – un groupe national, ethnique, racial ou religieux.
3. Le fait d'entraver ou d'empêcher intentionnellement l'acheminement des secours humanitaires peut constituer un crime en vertu du droit international.
4. Une attaque menée directement contre des travailleurs humanitaires peut être considérée comme une grave atteinte au DIH et, par conséquent, constituer un crime de guerre.

Pour plus de détails sur le cadre normatif international et sur celles de ses dispositions qui concernent directement les accès humanitaires, consulter la section 2.3 (*The international normative framework*, p. 25–44) et l'annexe I (*Important rules for humanitarian access*, p. 110–143) du manuel, ainsi que la notice (Handbook on the International Normative Framework).

### 2.3.6 Normes juridiques, traditionnelles ou coutumières nationales

En matière d'accès humanitaire, on peut être amené à prendre en considération les règles ou normes juridiques, traditionnelles ou coutumières nationales, soit en tant que telles, soit en raison de leur articulation avec le cadre normatif international. Le droit international constitue la norme minimale; le droit national ne peut pas être plus permissif et peut englober un champ plus large que celui du droit international, mais les normes juridiques, traditionnelles ou coutumières nationales ne sont pas toujours en phase avec les lois et les normes internationales. Pour le personnel humanitaire, cela peut créer des difficultés ou, au contraire, ouvrir des possibilités. Par exemple, la connaissance des articulations qui, en situation de conflit, existent entre le DIH et les lois ou normes religieuses du pays peut faciliter les interactions des travailleurs humanitaires avec les communautés locales et les parties prenantes au conflit.

# Méthodologie



# 3.1

## Vue d'ensemble

Voici la méthodologie qu'il est suggéré de suivre pour concevoir et mettre en œuvre une approche structurée permettant d'assurer et de maintenir un accès humanitaire en situation de conflit armé.

# 3.2

## PREMIÈRE PHASE – L'analyse

L'analyse du contexte et des facteurs ou des acteurs dont dépend l'accès se fait en trois étapes:

- Étape 1 – Comprendre le contexte
- Étape 2 – Déterminer les facteurs et les acteurs en présence
- Étape 3 – Analyser les causes

### Étape 1 – Comprendre le contexte

La première étape suppose les activités suivantes:

#### Déterminer le type de conflit armé en cours

Pour savoir quelles dispositions du cadre normatif international s'appliquent, il faut commencer par cerner la nature du conflit en cours (est-ce un conflit armé non international ou « NIAC », par exemple?).

Pour plus de détails, voir la section 2.3 du manuel (*The international normative framework*, p. 29), ainsi que la section 3 (*International humanitarian law*, p. 22–35) de la notice Handbook on International Normative Framework.

## Analyser le conflit

L'étude de la nature et des lignes de force du conflit peut révéler d'importantes informations qui permettront au personnel humanitaire de mieux cerner le problème des accès et d'imaginer les options qui s'offrent à eux. On peut suivre différentes approches (analyse des parties prenantes, analyse systémique, étude des facteurs de changement...).

## Évaluer les besoins humanitaires à combler

L'analyse des besoins des populations placées en situation de conflit armé aidera le personnel à :

- Définir les objectifs de demande d'accès humanitaire;
- Orienter la formulation et la priorisation des options à retenir;
- Évaluer les avantages potentiels (sur le plan humanitaire) des risques à prendre ou des compromis à trouver.

La documentation énumérée à l'annexe V du manuel (*Additional resources on humanitarian access*, p. 165) peut faciliter l'évaluation des besoins humanitaires.

## Définir les paramètres

L'analyse de la problématique sera plus facile si l'on précise le champ d'intervention existant ou souhaité ainsi que les modalités des accès à obtenir, dont les paramètres peuvent s'énoncer comme suit:

1. BUT visé
2. QUI demande un accès
3. À QUI veut-on avoir accès
4. À QUOI veut-on avoir accès
5. OÙ
6. QUAND

Pour plus de détails sur la manière de définir les paramètres d'un accès humanitaire, consulter l'annexe I du manuel (*Important rules for humanitarian access*, p. 110).

## Étape 2 – Déterminer les facteurs et les acteurs en présence

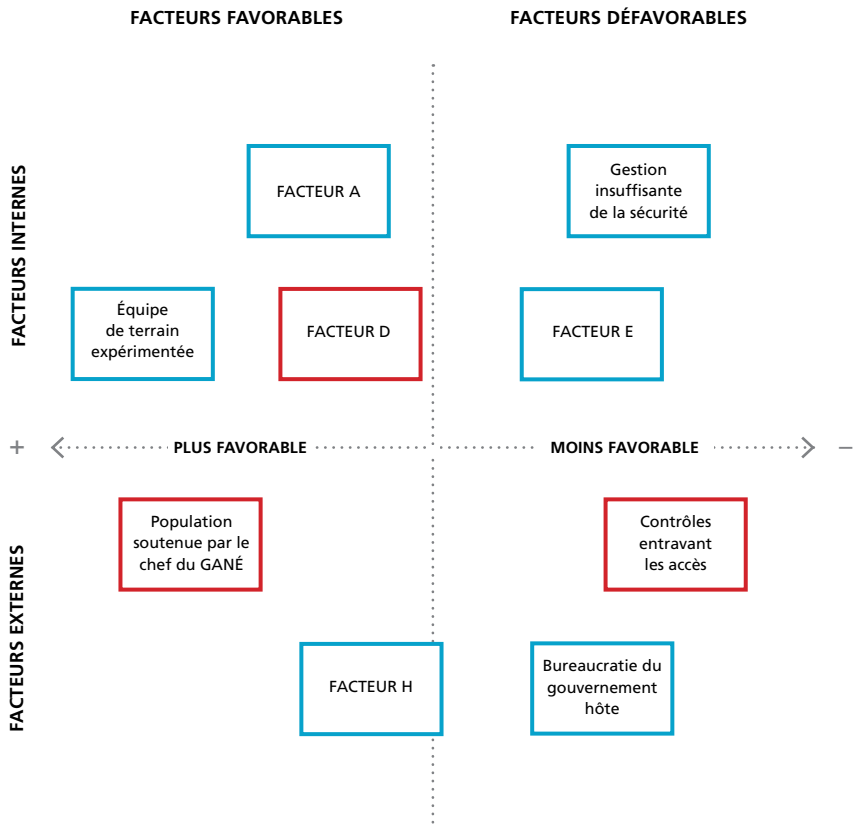
Les possibilités d'accès dépendent de différents facteurs ou acteurs. La deuxième étape de la méthodologie recommandée consiste à les reconnaître et à préciser leurs interrelations.

### Dégager les facteurs dont dépendent les possibilités d'accès

Un facteur est tout ce qui influe sur les possibilités d'accès, directement ou non. Son effet peut être **positif** (le facteur est dit **favorable**) ou **négatif** (facteur **défavorable**). Du point de vue de l'organisation, il peut aussi être **externe** (ex.: hostilités en cours) ou **interne** (ex.: règles et procédures de sécurité de l'organisation).

Pour répertorier les facteurs, le personnel humanitaire peut se servir d'un outil graphique comme celui de la figure 2, qui facilite la détermination des facteurs particuliers (que l'on discerne habituellement moins vite que les facteurs généraux).

Figure 2. Exemple de « carte factorielle »



Les facteurs en rouge concernent les possibilités d'accès qui s'offrent à la population, les facteurs en bleu, celles qui s'offrent au personnel humanitaire.

Après avoir recensé et trié le plus de facteurs possible, le personnel se penchera sur les facteurs clés, c'est-à-dire les plus pertinents et dont dépendent avant tout les possibilités d'accès offertes à l'organisation ou à la population.

### Repérer et comprendre les acteurs dont dépendent les possibilités d'accès

Si l'on veut pouvoir assurer et maintenir un accès humanitaire, il est essentiel de bien cerner les acteurs de premier plan (groupes armés non étatiques, forces régulières, donateurs, etc.).

Un portrait visuel peut en être dressé; on précisera lesquels font partie de l'organisation (**acteurs internes**) ou non (**acteurs externes**), et dans quelle mesure ils **facilitent** les choses ou les **compliquent** (la figure 2 peut servir à nouveau, moyennant quelques modifications).

Après avoir recensé et trié les acteurs influents, le personnel se penchera sur les **acteurs clés**, c'est-à-dire les plus pertinents et dont dépendent avant tout les possibilités d'accès offertes à l'organisation.

L'étude des **caractéristiques** des acteurs peut aider l'organisation à mieux les cerner et à repérer les acteurs clés. Voici des exemples de caractéristiques instructives:

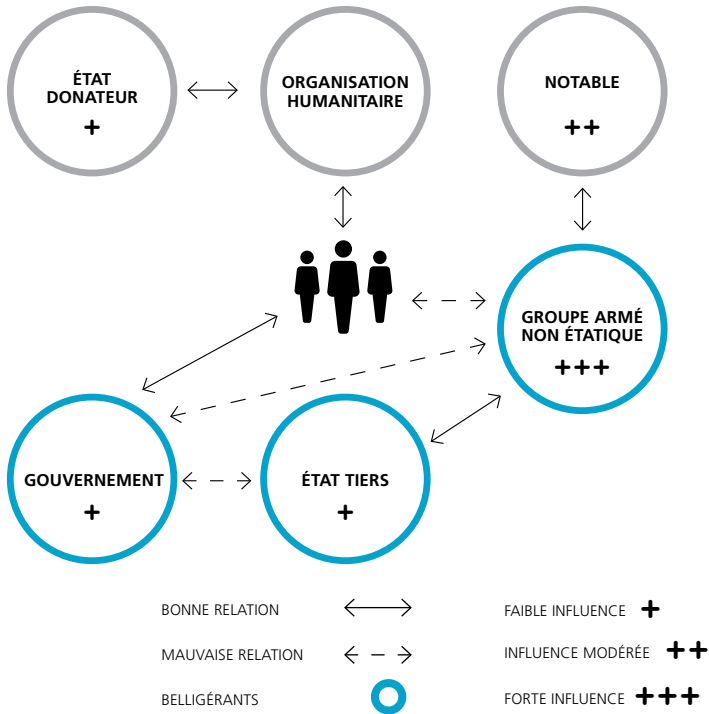
- **Intérêts** et mobiles
- **Structure** (dans le cas d'un groupe ou d'une organisation)
- **Relations entre les communautés et les autorités** (par exemple individus que l'acteur affirme représenter ou administrer)
- **Aspects socioculturels**
- **Perception** que l'acteur a **de lui-même et des praticiens humanitaires** (y compris des autres praticiens humanitaires si lui-même en est un)
- **Influence** sur les possibilités d'accès et influence exercée sur l'acteur considéré par les autres acteurs

Pour plus de détails, consulter le tableau 6 du manuel (*Learning about characteristics of influencing actors*, p. 58–59).

## État des relations entre les acteurs

Un schéma des relations existant entre les différents acteurs peut révéler leurs interconnexions et l'influence qu'ils ont les uns sur les autres (fig. 3).

Figure 3. Exemple de « carte relationnelle »

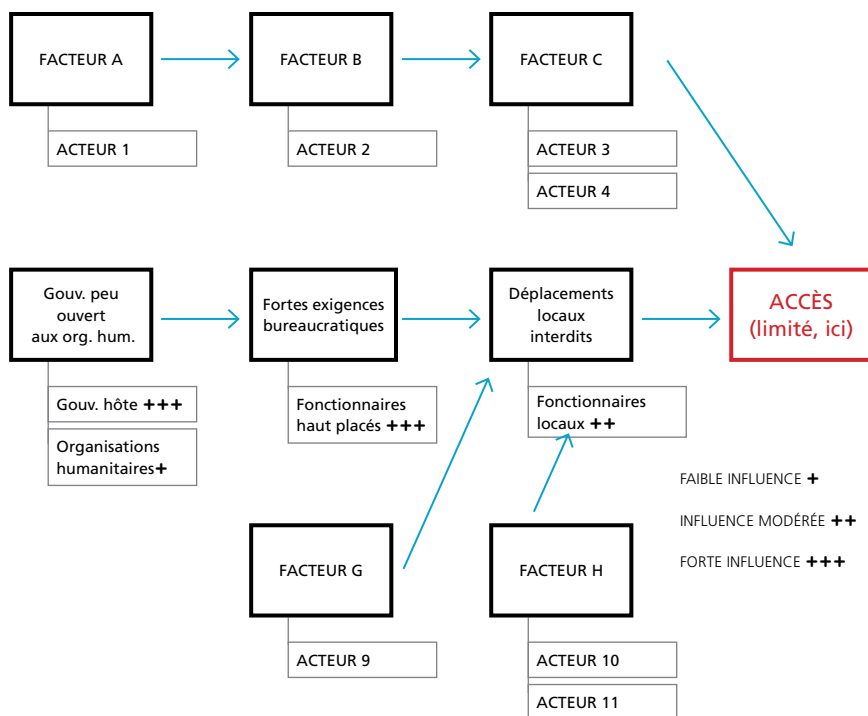




## Étape 3 – Analyser les causes

Cette analyse (fig. 4) consiste à décomposer un facteur complexe afin d'en étudier les différents éléments. Prenons un exemple: le facteur général « insécurité » peut être d'un maniement difficile, mais ses facteurs de causalité (ex.: « le groupe armé non étatique X ne croit pas à la neutralité des organisations humanitaires ») se prêteront mieux à la recherche d'options.

Figure 4. Analyse des causes



CAUSE .....> EFFET

# 3.3

## DEUXIÈME PHASE – La conception

Ce deuxième volet méthodologique repose sur l'analyse menée au cours des étapes 1 à 3. Il comprend deux étapes:

- Étape 4 – Formulation des différentes options
- Étape 5 – Évaluation et priorisation des options

### Étape 4 – Formulation des différentes options

Par « options », on entend les mesures que le personnel humanitaire peut prendre pour assurer et maintenir l'accès à une population en détresse, ou pour l'aider à accéder elle-même aux biens et services essentiels. La capacité à formuler des options valables dépend étroitement de la qualité de l'analyse menée au cours des étapes 1 à 3.

L'étude des précédents et des leçons du passé peut faire surgir de nouvelles idées et projeter un éclairage sur les options au potentiel de réussite le plus élevé. Le brainstorming mené à partir de l'analyse des facteurs et des acteurs peut également contribuer à faire émerger des options.






Pour plus de détails sur le brainstorming, consulter l'annexe II du manuel (*Sample options related to common constraints*, p. 144). On y trouvera des exemples d'options associées à différents facteurs.

## Étape 5 – Évaluation et priorisation des options

Comme l'éventail des options peut être large et la capacité de mise en œuvre, limitée, il n'est pas inutile de les classer par ordre d'intérêt. On se servira pour cela des critères suivants:

- **BUT** – Évaluer dans quelle mesure l'option considérée permettra d'atteindre le but que l'on vise en cherchant à obtenir un accès.
- **EFFETS** – Évaluer l'**effet positif** escompté de l'option, mais aussi ses possibles **effets négatifs**:
  - Quelles seront la force et l'étendue de son impact sur le plan humanitaire?
  - L'option compromettra-t-elle la sécurité du personnel, des bénéficiaires de l'aide ou des tiers?
  - Est-elle susceptible de causer un préjudice?
  - Est-elle conforme aux politiques et aux valeurs de l'organisation?
  - Est-elle conforme aux principes de base de l'action humanitaire?
  - Est-elle conforme au cadre normatif international?
- **MESURES DE BONIFICATION OU D'ATTÉNUATION** – Examiner ce qui pourrait être fait pour renforcer les effets positifs de l'option considérée ou pour en atténuer les effets négatifs.
- **FAISABILITÉ** – Sur le plan de la mise en œuvre, évaluer la **faisabilité** de l'option considérée. Plusieurs aspects sont à prendre en compte:
  - Ressources humaines (disponibilité et compétence)
  - Moyens financiers
  - Caractère approprié des mécanismes de reddition de comptes
  - Capacité logistique
  - Caractère approprié du système de gestion de la sécurité
  - Coût de renonciation aux autres options
- **HYPOTHÈSES** – Recenser et valider (initialement puis dans le cadre du suivi) les **hypothèses** sur lesquelles repose l'option considérée (acceptabilité locale, capacité des ressources humaines, etc.). Les hypothèses non validées peuvent accroître l'incertitude et faire perdre de l'intérêt à l'option considérée ou aux autres solutions possibles. Même après validation initiale, les hypothèses doivent faire l'objet d'un suivi tout au long de la mise en œuvre.

Figure 5. Évaluation des options en présence

Option à fort potentiel				
But recherché pleinement atteint	Forte probabilité d'effets positifs	Faible probabilité d'effets négatifs	Grande faisabilité	Hypothèses limitées en nombre et en impact
				
But recherché non atteint	Faible probabilité d'effets positifs	Forte probabilité d'effets négatifs	Faible faisabilité	Hypothèses nombreuses et déterminantes
Option à faible potentiel				

### Évaluation

Pour mieux comparer les options en présence, on peut utiliser la grille d'évaluation proposée à la figure 5.

Pour plus de détails, consulter la section *Assessing options—scoring exercise* de l'annexe IV du manuel (*Practical Tools*, p. 154–155).

# 3.4

## TROISIÈME PHASE – La mise en œuvre

Le troisième volet de la méthodologie proposée porte sur la mise en œuvre des solutions retenues. Cela se fait en deux temps:

- Étape 6 – Organisation interne
- Étape 7 – Mobilisation externe

Pour plus de détails, consulter la section *Implementation checklist* de l'annexe IV du manuel (*Practical Tools*, p. 156–157).

### Étape 6 – Organisation interne

La capacité du personnel de terrain à réussir la mise en œuvre et à obtenir les résultats escomptés dépend du degré de préparation de l'organisation. Plusieurs activités sont en jeu:

- Définir les rôles et les responsabilités
- Préciser les ententes concernant le financement
- Préciser à quel échelon de l'organisation telle ou telle mesure doit être prise
- Déterminer le calendrier de mise en œuvre
- Mettre en place ou préciser les canaux et moyens de communication à utiliser
- Préparer les négociations
- Tenir des dossiers au fil du processus et des décisions
- Veiller à une préparation logistique adéquate
- Mettre en place un système de suivi et d'évaluation

Pour plus de détails, consulter la section *In Focus: Monitoring and Evaluation* du manuel (p. 48–49).

- Rédiger un plan ou une stratégie d'obtention d'accès humanitaire

Pour plus de détails, consulter la section *Access strategy template* de l'annexe IV du manuel (*Practical tools*, p. 160–162).

- Penser aux ajustements à prévoir dans le temps

## Étape 7 – Mobilisation externe

Une organisation qui veut assurer ou maintenir un accès humanitaire doit s'assurer la participation de multiples acteurs externes: population à secourir ou à protéger, autres organisations humanitaires, fonctionnaires, groupes armés non étatiques, donateurs, groupes appartenant à la société civile, etc.

Deux questions essentielles sont ici en jeu, celles des **négociations** et de la **coordination**.

### Négociations

Pour plus de détails sur la conduite de négociations à des fins humanitaires, consulter le manuel suivant, reconnu par le Comité permanent interorganisations (IASC): *Humanitarian Negotiations with Armed Groups: A Manual for Practitioners* (Gerard Mc Hugh et Manuel Bessler, ONU, New York, janvier 2006).

Sans négociations actives et continues, il est rare de pouvoir obtenir ou maintenir un accès humanitaire. La mise au point d'une stratégie adéquate et l'acquisition des compétences voulues peuvent augmenter considérablement les chances d'atteindre l'objectif.

Plusieurs activités sont en jeu:

#### *Préparation*

- Si cela est possible et constructif, prendre contact et **coordonner l'action** avec les partenaires à vocation humanitaire.
- Définir le **but** des pourparlers et les **résultats** escomptés.
- Étudier les **autres possibilités qui s'offriraient** en cas d'échec des négociations.
- **Déterminer, mettre en contexte et analyser l'interlocuteur** et les autres acteurs influents.
- **Faire appel aux bons négociateurs**. Choisir et former le personnel voulu.
- **Maintenir une séparation entre négociations pour fins humanitaires et pourparlers politiques**. Le mélange des genres peut compromettre l'impartialité, l'indépendance et la neutralité des négociations.

*Pendant les négociations...*

- **Obtenir un consensus** entre tous les participants aux négociations sur le **processus** à suivre et les modalités à respecter.
- **Déterminer ensemble les questions de fond** sur lesquelles négocier.
- Se servir des **principes de l'action humanitaire**, du **droit international** et des **politiques touchant à l'action humanitaire** pour **définir et évaluer les possibilités** d'obtenir un accord. Prendre garde au fait que les arguments juridiques ne constituent pas toujours les meilleures bases de négociations.
- **Obtenir un accord** sur l'option ou les options qui auront les meilleures **résultats humanitaires**.

*Après les négociations...*

- Définir précisément la **portée** des ententes et leur **mécanisme** d'application, sans oublier d'indiquer les obligations réciproques de toutes les parties. Il peut être utile également de définir un mécanisme de règlement des différends.
- Déterminer les mécanismes qui faciliteront le **suivi** et l'examen conjoints de la mise en œuvre.



## Coordination

Dans la plupart des cas, plusieurs praticiens se soucient et s'efforcent d'assurer ou de maintenir un accès humanitaire. Cela implique donc une certaine dose d'action collective. La coordination peut contribuer à éviter des lacunes et des chevauchements, favoriser la synergie entre les organisations et renforcer la défense des intérêts ou le pouvoir de négocier. Les meilleurs résultats peuvent découler d'une coordination menée de manière intelligente et stratégique.

Les praticiens peuvent ainsi:

- Définir à quels niveaux (mise en commun de l'information, analyse conjointe, évaluations menées de concert...) la coordination peut faciliter l'obtention de l'accès recherché;
- Évaluer le potentiel d'une coordination efficace, compte tenu des éléments en jeu (objectifs communs, qualité des relations, volonté de mettre l'information en commun, leadership);
- Évaluer les avantages et les risques potentiels associés à la coordination des activités.

Si l'on opte pour une approche coordonnée, on peut examiner de plus près les modes de fonctionnement complémentaires ci-dessous:

- Désignation des responsables (individus ou organisations)
- Coordination à différents échelons (sur le terrain, à l'échelle nationale, dans l'ensemble de la région...)
- Répartition des tâches en fonction des avantages respectifs que présente la participation des différents organisations
- Transmission efficace des informations clés
- Conduite conjointe des négociations
- Mise en place d'une cellule de travail ou intégration à la cellule déjà en place



# Dilemmas

# 4



# 4.1

## Vue d'ensemble

Certains choix peuvent être difficiles et il arrive que des mesures conçues pour améliorer l'accès humanitaire aient des conséquences négatives imprévues. Nous allons voir ici comment reconnaître et résoudre un dilemme.

# 4.2

## Définition d'un dilemme

Un dilemme apparaît lorsque l'on doit faire face à des choix difficiles et/ou non satisfaisants. Les options en présence peuvent impliquer des concessions, des compromis ou des opérations potentiellement non conformes aux principes de l'action humanitaire, au cadre normatif international ou aux valeurs et politiques fondamentales de l'organisation.



# 4.3

## Comment gérer un dilemme

Pour plus de détails, consulter la section *Dilemmas worksheet* de l'annexe IV du manuel (*Practical tools*, p. 158–159).

Voici quelques lignes directrices.

### Ligne directrice A – Mettre au clair les options en présence

- **Énoncer le dilemme.** Formuler précisément les termes de l'alternative (ex.: « faire appel à une escorte armée ou s'en abstenir? »).
- **Déterminer les options qu'implique le dilemme** (recruter une escorte locale; la demander aux autorités; ne recourir à aucune escorte et détacher le personnel sur le terrain de la manière la plus discrète possible).

### Ligne directrice B – Analyser les conséquences et chercher à les atténuer

- **Déterminer et évaluer les conséquences prévisibles** des options en présence, et plus particulièrement les **effets négatifs** à en attendre.
- Étudier des façons d'atténuer les impacts en question en prenant des **mesures** qui rendront les termes de l'alternative plus acceptables.

### Ligne directrice C – Appliquer des seuils d'acceptabilité

- Déterminer si les conséquences à prévoir dépassent **la limite** que l'organisation s'est fixée, compte tenu des principes de l'action humanitaire, du cadre normatif international ou des valeurs et politiques fondamentales de l'organisation.
- Les seuils peuvent être **relatifs** (variables suivant l'impact humanitaire potentiel de l'option considérée) ou **absolus** (indépendants de cet impact).
- Le personnel ne doit tolérer d'entorses aux principes de base de l'action humanitaire ou au cadre normatif international que dans des cas **exceptionnels et limités** (en portée comme dans le temps), en se fondant sur des critères convenus et clairement définis (internes ou interorganisationnels), et en toute connaissance de cause quant aux conséquences.

Confronté à un choix impliquant de composer avec les règles établies, le personnel peut trouver une justification dans:

- Les circonstances exceptionnelles en jeu (ex.: sécurité gravement compromise);
- Les implications à court et à long terme;
- L'impact potentiel sur les autres organisations humanitaires;
- Le risque de créer un précédent susceptible d'accroître la pression exercée par les acteurs externes ou d'obliger l'organisation à faire d'autres concessions.

La détermination des seuils d'acceptabilité peut exiger des débats et de mener une plus large réflexion. Les limites à ne pas dépasser doivent faire l'objet d'une analyse approfondie et d'un consensus final. Il faudra ensuite les expliquer et les porter à la connaissance de tous les intéressés (à l'intérieur de l'organisation comme auprès des autres organisations).





Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Federal Department of Foreign Affairs FDFA**

Federal Department of Foreign Affairs FDFA  
**Directorate of International Law DIL**

Federal Palace North  
CH-3003 Bern  
Tel: +41 (0) 31 322 30 82  
Fax: + 41 (0) 31 324 90 73  
E-mail: [dv@eda.admin.ch](mailto:dv@eda.admin.ch)

Federal Department of Foreign Affairs FDFA  
**Directorate of Political Affairs DP**

Human Security Division:  
Peace, Human Rights, Humanitarian Policy,  
Migration

Bundesgasse 32  
CH-3003 Bern  
Tel: +41 (0)31 322 30 50  
Fax: +41 (0)31 323 89 22  
E-Mail: [pd-ams@eda.admin.ch](mailto:pd-ams@eda.admin.ch)

Federal Department of Foreign Affairs FDFA  
**Swiss Agency for Development and  
Cooperation SDC**

Humanitarian Aid and Swiss Humanitarian  
Aid Unit

Effingerstrasse 27  
CH-3003 Bern  
Tel: +41 (0) 31 322 31 24  
Fax: +41 (0) 31 324 16 94  
Email: [hh@deza.admin.ch](mailto:hh@deza.admin.ch)



**Conflict Dynamics International**

1035 Cambridge Street  
Suite 10A  
Cambridge, MA 02141  
USA  
Tel: +1 617 661 1066  
Fax: +1 617 661 1686  
Email: [info@cdint.org](mailto:info@cdint.org)  
Web: [www.cdint.org](http://www.cdint.org)