ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Les fondamentaux de l'action humanitaire : principes, droit, système et standards

Manuel complet

Formation certifiante de 2 jours : les quatre principes humanitaires, l'essentiel du droit international humanitaire, les acteurs et l'architecture de la réponse (OCHA, clusters, plans de réponse, fonds), les standards Sphère et CHS, avec des mises en situation, une évaluation finale et un certificat vérifiable.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/fondamentaux-humanitaire/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Sommaire

1. Jour 1 : Principes humanitaires et droit international humanitaire
2. Jour 2 : Le système humanitaire et les standards de qualité
3. Jour 3 : Accès humanitaire, négociation et dilemmes de principe

Jour 1 : Principes humanitaires et droit international humanitaire

Objectifs

- Définir l'action humanitaire et ses principes.
- Distinguer humanitaire, développement et paix.
- Connaître les règles essentielles du droit international humanitaire.

Qu'est-ce que l'action humanitaire ?

L'action humanitaire vise à **sauver des vies, soulager les souffrances et préserver la dignité humaine** pendant et après les crises : conflits armés, catastrophes naturelles, épidémies, crises alimentaires, déplacements de population.

Elle se distingue de l'**aide au développement** (changements de long terme, avec les institutions) et des actions de **paix**. Dans les crises longues, on cherche à mieux relier les trois : c'est l'approche dite du « nexus » humanitaire-développement-paix.

Les quatre principes humanitaires

Adoptés par l'Assemblée générale des Nations unies (résolutions 46/182 de 1991 et 58/114 de 2004) et issus des principes du Mouvement de la Croix-Rouge :

- **Humanité** : la souffrance humaine doit être soulagée partout où elle se trouve ; la dignité de chaque personne est respectée.
- **Neutralité** : ne pas prendre parti dans les hostilités ni dans les controverses politiques, raciales, religieuses ou idéologiques.
- **Impartialité** : l'aide est donnée selon les seuls besoins, en priorité aux cas les plus urgents, sans discrimination.
- **Indépendance** : l'action humanitaire reste autonome des objectifs politiques, économiques ou militaires.

Ces principes ne sont pas abstraits : ils permettent d'être **accepté** par toutes les parties et donc d'**accéder** aux personnes dans le besoin.

Le droit international humanitaire (DIH)

Le DIH, ou droit des conflits armés, limite les effets de la guerre. Ses sources principales sont les **quatre Conventions de Genève de 1949** et leurs Protocoles additionnels, ainsi que le droit coutumier. Le CICR en est le gardien.

- **Distinction** : les parties doivent toujours distinguer les combattants des civils, et les objectifs militaires des biens civils.

- **Proportionnalité** : une attaque est interdite si les dommages civils attendus sont excessifs par rapport à l'avantage militaire.
- **Précaution** : prendre toutes les mesures possibles pour épargner les civils.
- Protection des blessés, des malades, des prisonniers, du personnel et des structures de santé, et du personnel humanitaire.
- Les parties doivent permettre et faciliter le passage rapide de l'aide humanitaire impartiale destinée aux civils (sous réserve de leur droit de contrôle).

Le DIH s'applique aux conflits armés. Les **droits humains** s'appliquent en tout temps, et le **droit des réfugiés** (Convention de 1951) protège les personnes qui ont fui leur pays. Les personnes déplacées dans leur propre pays relèvent des Principes directeurs de 1998.

Des dilemmes au quotidien

Appliquer les principes demande du jugement. Exemples fréquents :

- Un groupe armé exige une « taxe » sur l'aide pour laisser passer les camions.
- Une autorité veut choisir elle-même la liste des bénéficiaires.
- L'armée propose une escorte ou de distribuer l'aide avec vous.
- Un bailleur veut limiter l'aide à certains groupes pour des raisons politiques.

Dans chaque cas, on se demande : la décision respecte-t-elle les besoins (impartialité), garde-t-elle notre distance avec les parties (neutralité, indépendance), et protège-t-elle notre acceptation à long terme ? Ces décisions se prennent en équipe et avec la direction, jamais seul.

Des principes au processus de décision : une méthode opérationnelle

Les quatre principes ne sont pas une déclaration d'intention placée en première page d'une proposition. Pour une organisation de terrain, ils sont un **outil de décision** qui doit être mobilisé à chaque choix sensible : où intervenir, qui servir, avec qui négocier, quel financement accepter, quelle visibilité afficher. Encore faut-il savoir d'où ils viennent, comment ils s'articulent et qui, dans l'organisation, a l'autorité pour les appliquer.

Les sources et leur portée

- **Les sept Principes fondamentaux du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** (Vienne, 1965) : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité, universalité. C'est la matrice historique ; le commentaire de Jean Pictet reste la référence pour leur interprétation.
- **La résolution 46/182** de l'Assemblée générale des Nations unies (1991) consacre l'humanité, la neutralité et l'impartialité, et pose que l'aide est fournie en principe avec le consentement de l'État touché et sur la base d'un appel de sa part. **La résolution 58/114** (2004) y ajoute l'indépendance.
- **Le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de**

catastrophe (1994) traduit ces principes en dix engagements, dont l'impératif humanitaire, l'aide sans considération de race, de croyance ou de nationalité, le refus de servir d'instrument de la politique étrangère des gouvernements et le respect des cultures locales. La plupart des ONG internationales l'ont signé ; de nombreux bailleurs en exigent l'adhésion.

- **La Norme humanitaire fondamentale (CHS)** et la **Charte humanitaire** du Manuel Sphère reprennent ces principes et les relient à des engagements de qualité vérifiables.

Une hiérarchie fonctionnelle

Les praticiens distinguent généralement deux niveaux. L'**humanité** est la finalité ; l'**impartialité** est la règle d'allocation de l'aide (non-discrimination, proportionnalité aux besoins, priorité aux plus urgents). La **neutralité** et l'**indépendance** sont des moyens opérationnels : elles servent à obtenir la confiance des parties et donc l'accès. Cette distinction a des conséquences pratiques. Une organisation dite « multi-mandat » qui fait aussi du plaidoyer public ou du développement avec l'État peut ne pas revendiquer une neutralité stricte, mais elle ne peut jamais renoncer à l'impartialité dans la distribution de l'assistance.

> L'impartialité n'est pas l'égalité. Distribuer la même quantité à tout le monde n'est pas impartial si les besoins sont différents. L'impartialité exige une analyse des besoins documentée, des critères de ciblage explicites et la capacité à justifier, chiffres à l'appui, pourquoi tel groupe a été servi avant tel autre.

La méthode de décision en six étapes

Face à un dilemme (exigence d'une autorité, offre d'escorte, condition d'un bailleur), une équipe expérimentée applique un processus court mais traçable. Délai type : 24 à 72 heures pour une décision opérationnelle, une à deux semaines pour une décision stratégique (entrée dans une zone, acceptation d'un financement).

1. **Établir les faits** (responsable de base ou chef de projet) : qui demande quoi, depuis quand, à qui d'autre la même demande a été faite, quelles sont les conséquences immédiates d'un refus. On distingue ce qui est vérifié de ce qui est rapporté.
2. **Identifier les principes et les règles en jeu** (chef de projet avec le coordinateur programme) : quels principes sont touchés, quelles politiques internes s'appliquent (lutte contre la fraude, contre-terrorisme, protection des données, sauvegarde), quelles clauses du contrat bailleur.
3. **Consulter** : équipe nationale (qui connaît les dynamiques locales et en supporte souvent les risques), forum des ONG, cluster concerné, OCHA (unité accès), bailleur si une clause contractuelle est en jeu. On vérifie si une position commune existe déjà.
4. **Formuler au moins trois options**, dont l'option « ne pas intervenir » ou « suspendre », chacune évaluée selon quatre critères : effet sur les personnes affectées, effet sur l'acceptation à moyen terme, risque pour le personnel, risque juridique et réputationnel.
5. **Décider au bon niveau** : la délégation d'autorité doit être écrite. En règle générale, un paiement, une concession sur le ciblage ou l'acceptation d'une escorte relèvent du chef de mission, souvent après consultation du siège.

6. **Documenter et réviser** : la décision, ses motifs, les options écartées et la date de réexamen sont consignés dans un registre. Une concession acceptée « exceptionnellement » devient vite une norme si elle n'est pas réexaminée.

Le risque principal n'est pas la grande décision spectaculaire, mais l'**accumulation de petites concessions** (une liste un peu orientée, un chauffeur imposé, un pourcentage de vivres « pour la sécurité ») qui, cumulées, rendent l'organisation partie au système de contrôle d'un acteur armé. Le registre des décisions est le seul moyen de voir cette dérive.

Le DIH appliqué : qualification, règles opérationnelles et cadres complémentaires

Un humanitaire n'est pas juriste, mais il doit savoir quel droit s'applique là où il travaille, parce que cela détermine les obligations des parties envers la population et envers lui-même, et les arguments qu'il pourra mobiliser dans une négociation.

Étape 1 : qualifier la situation

Situation	Critères	Droit applicable
Conflit armé international (CAI)	Recours à la force armée entre deux États ou plus, quelle que soit son intensité ; occupation totale ou partielle d'un territoire	Les quatre Conventions de Genève, le Protocole additionnel I (pour les États parties), le droit coutumier ; droit de l'occupation (IVe Convention, articles 47 à 78)
Conflit armé non international (CANI)	Affrontements prolongés entre un État et un groupe armé organisé, ou entre groupes ; deux critères cumulatifs dégagés par la jurisprudence (affaire Tadić, 1995) : **intensité** des hostilités et **organisation** du groupe	Article 3 commun aux Conventions de Genève, droit coutumier ; Protocole additionnel II si le groupe contrôle une partie du territoire lui permettant de mener des opérations continues et concertées
Troubles et tensions internes	Émeutes, violences sporadiques, sans le seuil d'un conflit armé	Droits humains et droit interne ; le DIH ne s'applique pas
Catastrophe naturelle hors conflit	Séisme, inondation, cyclone	Droit interne, droits humains, Lignes directrices relatives à la facilitation et à la réglementation nationales des opérations internationales de secours (dites « IDRL », Fédération internationale, 2007)

Plusieurs qualifications peuvent coexister dans un même pays : un CANI dans une région, une occupation dans une autre, des troubles ailleurs. La qualification juridique officielle relève des juristes (CICR, conseillers juridiques de l'organisation), mais l'équipe doit connaître la position retenue.

Étape 2 : les règles qui concernent directement l'action humanitaire

- **Consentement et acheminement** : les secours impartiaux sont soumis au consentement des parties concernées (Protocole additionnel I, article 70 ; Protocole additionnel II, article 18), mais ce consentement ne peut être refusé de manière arbitraire. Une fois les secours acceptés, les parties doivent permettre et faciliter leur passage rapide et sans encombre, tout en gardant un droit de contrôle (inspection, itinéraires, horaires). Règle 55 de l'étude du CICR sur le droit coutumier.
- **Puissance occupante** : obligation d'assurer l'approvisionnement de la population en vivres et en fournitures médicales (IVe Convention, article 55) et, si elle n'y parvient pas, d'accepter les actions de secours (article 59).
- **Personnel et biens de secours** : le personnel humanitaire doit être respecté et protégé (règle 31), de même que les biens utilisés pour les secours (règle 32). La liberté de mouvement du personnel autorisé ne peut être restreinte qu'en cas de nécessité militaire impérieuse et temporairement (règle 56).
- **Famine** : il est interdit d'utiliser la famine comme méthode de guerre (règle 53) et d'attaquer, détruire ou rendre inutilisables les biens indispensables à la survie de la population, tels que denrées, cultures, bétail, installations d'eau potable (règle 54). La résolution 2417 (2018) du Conseil de sécurité demande au Secrétaire général de signaler les risques de famine liés aux conflits. Affamer les civils est un crime de guerre au sens du Statut de Rome, y compris en CANI depuis l'amendement de 2019.
- **Mission médicale** : protection des blessés et malades, du personnel, des unités et des transports sanitaires (règles 25 à 30), interdiction de punir un soignant pour avoir soigné conformément à la déontologie. Résolution 2286 (2016) du Conseil de sécurité sur la protection des soins de santé en conflit.
- **Personnel humanitaire** : la résolution 2730 (2024) du Conseil de sécurité rappelle les obligations des États en matière de protection du personnel humanitaire et des Nations unies, y compris le personnel recruté localement.

Étape 3 : les cadres complémentaires

- **Droits humains** : applicables en tout temps, avec des dérogations possibles en situation d'urgence pour certains droits, jamais pour le noyau intangible (vie, interdiction de la torture, de l'esclavage).
- **Droit des réfugiés** : Convention de 1951 et Protocole de 1967 ; principe de **non-refoulement** (article 33) ; en Afrique, Convention de l'OUA de 1969 qui élargit la définition aux personnes fuyant des événements troublant gravement l'ordre public ; en Amérique latine, Déclaration de Carthagène (1984).
- **Déplacement interne** : Principes directeurs de 1998 (non contraignants mais largement reconnus) et, en Afrique, **Convention de Kampala** (2009, en vigueur depuis 2012), premier instrument régional contraignant sur les personnes déplacées internes.
- **Régimes de sanctions et lutte contre le terrorisme** : la résolution 2664 (2022) du Conseil de sécurité crée une exemption humanitaire transversale dans les régimes de sanctions des Nations unies pour les fonds et ressources nécessaires à l'assistance humanitaire. Les législations nationales et les clauses des bailleurs restent toutefois à vérifier au cas par cas.

En négociation, on ne cite pas les articles comme on brandirait un code pénal. On mobilise le droit comme une référence partagée (« vos propres règles disent que les blessés doivent être soignés sans distinction ») et on garde la qualification juridique précise pour les échanges écrits et le dialogue avec les autorités.

Exemple complet : trois dilemmes en six semaines dans le district de Valmora

Contexte fictif. Le district de Valmora, dans un pays touché par un conflit armé non international depuis quatre ans, compte 186 000 habitants et 41 000 personnes déplacées internes réparties dans 14 sites. L'ONG internationale fictive « Aide Commune » y conduit un programme de sécurité alimentaire et d'eau-hygiène-assainissement (EHA) financé par un fonds humanitaire pays et un bailleur européen : distributions de vivres ou de coupons pour 6 200 ménages par mois, réhabilitation de 18 points d'eau. Le nord du district (trois communes, environ 52 000 habitants) est contrôlé par un groupe armé non étatique fictif, le « Front de la Vallée ». Le chef-lieu est tenu par l'armée nationale.

Semaine 1 : la « contribution » au poste de contrôle

Au poste de contrôle de Kessa, un commandant local du Front exige 3 % des vivres de chaque convoi « pour la sécurité de la route ». Le chauffeur du transporteur sous contrat a déjà laissé deux sacs lors du passage précédent sans le signaler. La perte représenterait environ 5,4 tonnes de céréales par mois, soit la ration de 360 ménages.

Faits établis par le responsable de base en 48 heures : la demande a été faite à deux autres ONG, qui ont refusé ; le commandant n'a pas l'aval explicite de sa hiérarchie politique, joignable par un intermédiaire ; la population du nord n'a pas reçu de distribution depuis 37 jours ; la dernière enquête rapide montre 41 % des ménages en consommation alimentaire « pauvre ».

Option	Effet sur la population	Acceptation à moyen terme	Risque personnel	Risque juridique et bailleur
A. Payer les 3 %	Distribution immédiate	Très négatif : précédent, autres postes suivront	Faible à court terme	Élevé : détournement, clause de lutte contre la fraude, possible violation des règles de sanctions
B. Suspendre les convois vers le nord	Grave : 52 000 personnes sans assistance	Neutre, voire positif si expliqué	Faible	Faible, mais obligation de signaler au bailleur
C. Suspendre temporairement et négocier au niveau de la hiérarchie du Front, en position commune avec les autres ONG et OCHA	Interruption de 2 à 4 semaines, compensée en partie par des transferts monétaires si les marchés fonctionnent	Positif : renforce la règle commune	Modéré, à évaluer avec le conseiller sécurité	Faible, avec notification au bailleur

Décision du chef de mission après consultation du siège : option C. Signalement de l'incident (perte des deux sacs) au bailleur sous 48 heures conformément au contrat. Le transporteur reçoit un avertissement écrit et une clause de tolérance zéro est ajoutée au contrat. Le forum des ONG adopte une déclaration commune d'une page : aucune organisation ne paie de prélèvement sur l'assistance. Au bout de 19 jours, la hiérarchie du Front accepte le passage sans prélèvement en échange de deux engagements qui ne compromettent pas les principes : notification des mouvements 48 heures à l'avance et présentation des critères de ciblage aux chefs communautaires.

Semaine 3 : la liste des autorités

Au chef-lieu, le préfet remet une liste de 1 900 ménages « vulnérables » et demande qu'elle remplace l'enregistrement de l'ONG. Un contrôle par échantillon (120 ménages tirés au hasard, visites à domicile) montre que 34 % des ménages de la liste ne remplissent aucun critère de vulnérabilité, que 11 % ne sont pas identifiables, et que les ménages dirigés par des femmes déplacées sont sous-représentés (9 % de la liste contre 27 % dans le profilage du cluster).

Réponse : l'équipe ne rejette pas la liste publiquement, ce qui humilierait le préfet. Elle propose de l'utiliser comme **une source parmi d'autres**, croisée avec l'enregistrement communautaire et une vérification à domicile, avec un comité de ciblage mixte (représentants des déplacés, femmes, chefs de quartier, services sociaux de l'État). Les résultats du contrôle sont présentés en privé, sans nommer de personne, en s'appuyant sur les critères validés par le cluster sécurité alimentaire. Le préfet obtient ce qui compte pour lui : être associé et pouvoir le dire. L'organisation garde la maîtrise des critères et de la vérification, ce qui est sa ligne rouge.

Semaine 6 : l'offre d'escorte et le financement avec visibilité

L'armée propose d'escorter les camions vers une commune reprise récemment. Simultanément, un bailleur bilatéral propose 600 000 euros supplémentaires à condition d'apposer son drapeau sur les camions et les sacs. L'analyse croisée montre que la commune est encore contestée, que le Front a déclaré « cibles légitimes » les véhicules associés à l'armée et qu'il n'existe aucune autre organisation présente. L'équipe recommande de refuser l'escorte (critères de dernier recours non remplis : un accès non armé n'a pas encore été négocié) et de demander au bailleur une dérogation de visibilité pour sécurité, possible chez la plupart des bailleurs institutionnels. Le bailleur accepte une visibilité limitée aux rapports et aux communications hors du pays.

Le registre des décisions à l'issue des six semaines

Date	Décision	Principe en jeu	Niveau de décision	Réexamen
Semaine 1	Refus du prélèvement de 3 %, suspension temporaire, négociation commune	Indépendance, impartialité	Chef de mission, siège informé	Toutes les deux semaines jusqu'à reprise
Semaine 3	Liste du préfet utilisée comme source parmi d'autres, vérification maintenue	Impartialité	Coordinateur programme	À chaque cycle d'enregistrement
Semaine 6	Refus de l'escorte, dérogation de visibilité	Neutralité, indépendance	Chef de mission, siège consulté	Si la situation militaire change

> Ce qui distingue une réponse professionnelle n'est pas d'avoir « tenu bon » sur tout, mais d'avoir distingué ce qui était négociable (préavis de mouvement, association des autorités, visibilité) de ce qui ne l'était pas (prélèvement sur l'aide, maîtrise du ciblage, association aux forces armées), et de l'avoir documenté.

Outils réutilisables : grille de dilemme, registre et contrôle de conformité

Grille d'analyse d'un dilemme (une page)

Rubrique	Contenu attendu
Faits vérifiés	Qui, quoi, où, quand ; sources ; ce qui reste à vérifier
Personnes affectées	Nombre, besoins vitaux en jeu, existence d'alternatives (autres acteurs, marchés, services publics)
Principes et règles	Principes touchés ; politiques internes ; clauses contractuelles ; droit applicable
Parties prenantes	Position, intérêt, capacité de nuisance et d'influence de chaque acteur
Options (au moins trois)	Pour chacune : effet sur les personnes, acceptation, sécurité, juridique et réputation
Recommandation	Option retenue, conditions, mesures d'atténuation, ligne rouge explicite
Décision	Nom et fonction du décideur, date, personnes consultées
Réexamen	Date ou événement déclencheur

Check-list de conformité aux principes d'une intervention

- Les critères de ciblage sont-ils écrits, fondés sur une analyse des besoins, expliqués à la communauté et appliqués par l'organisation (et non délégués à une autorité ou à un acteur armé) ?
- Les zones d'intervention sont-elles choisies selon la sévérité des besoins et non selon la facilité d'accès ou les préférences d'un bailleur ? Les zones exclues sont-elles justifiées par écrit ?
- Existe-t-il une politique écrite sur les paiements à des acteurs armés, les escortes, l'usage de moyens militaires et la visibilité ?
- Le personnel national et les partenaires connaissent-ils ces politiques, et savent-ils à qui remonter une demande ?
- Les sources de financement sont-elles assez diversifiées pour pouvoir refuser une condition contraire aux principes ?
- Les communications publiques (photos, déclarations, réseaux sociaux) ont-elles été relues sous l'angle de la neutralité et de la sécurité ?
- Un registre des incidents d'accès et des décisions de principe est-il tenu et revu au moins une fois par trimestre ?

Matrice de perception (acceptation)

À remplir lors de l'analyse de contexte puis tous les six mois, pour chaque acteur significatif (autorités, groupes armés, chefs communautaires, groupes marginalisés, médias locaux).

Acteur	Comment nous perçoit-il ?	Sur quoi se fonde cette perception ?	Risque associé	Action
Exemple : chefs coutumiers du nord	« ONG du gouvernement »	Bureaux dans un bâtiment loué à un ancien préfet ; véhicules similaires à ceux de l'administration	Restriction d'accès, rumeurs	Déménager le bureau, réunion d'information sur le mandat et les critères, marquage distinctif des véhicules
Exemple : femmes déplacées du site 7	« Distribue seulement aux amis du comité »	Comité de site masculin et non élu	Exclusion, plaintes non remontées	Groupes de discussion séparés, canal de plainte indépendant du comité, recomposition du comité

Fiche « argumentaire de principe » pour le personnel de terrain

Il est utile de préparer, en langue locale, quatre ou cinq phrases simples que tout membre de l'équipe peut dire au poste de contrôle ou en réunion communautaire : « Nous aidons les personnes selon leurs besoins seulement, quel que soit leur camp » ; « Nous ne pouvons pas donner une partie de l'aide, car elle appartient aux familles qui en ont besoin » ; « Nous parlons avec tous ceux qui ont une influence sur la vie des gens ici, sans prendre parti » ; « Je ne peux pas décider seul, je vais transmettre votre demande à ma direction ». La dernière phrase est la plus importante : elle protège l'agent et évite les engagements improvisés.

Variations par contexte et erreurs fréquentes

Adapter l'application des principes au contexte

Contexte	Enjeux spécifiques	Pratiques recommandées
Catastrophe soudaine sans conflit	Le DIH ne s'applique pas ; l'État est fort et coordonne ; risque d'aide orientée politiquement (zones électoralement importantes servies en premier) ; procédures douanières et visas	S'appuyer sur la législation nationale de gestion des catastrophes et sur les lignes directrices IDRL ; documenter la sévérité par zone pour défendre l'impartialité ; travailler par les structures publiques quand elles sont impartiales
Conflit prolongé	Normalisation des concessions ; fatigue des bailleurs ; tentations du nexus et de la stabilisation	Revue annuelle des lignes rouges ; séparation claire entre volets humanitaires et programmes de stabilisation ; analyse de perception régulière
Milieu urbain	Population dispersée et mélangée aux communautés hôtes ; autorités multiples (mairie, quartiers, services techniques) ; gangs ou milices de quartier	Ciblage par zone et par profil de vulnérabilité plutôt que par statut ; partenariats avec les services municipaux ; vigilance sur l'instrumentalisation par les acteurs de quartier
Camp ou site de déplacés	Comités de site captés par des élites ; présence d'éléments armés ; risque d'atteinte au caractère civil du camp	Comités élus et représentatifs ; signalement au gestionnaire de site et au HCR ou à l'OIM de toute présence armée ; plaintes accessibles indépendamment du comité
Gestion à distance	Le personnel national ou le partenaire supporte seul les négociations et les risques ; perte de contrôle sur le ciblage	Délégation d'autorité écrite et limitée ; contrôle par tiers indépendant ; lignes d'appel directes au chef de mission ; ne pas transférer le risque sans transférer les moyens
Partenaire local à faible capacité	Proximité avec une partie ; pression communautaire ; méconnaissance des règles des bailleurs	Évaluation de capacités incluant les principes ; formation et accompagnement plutôt que simple contrôle ; partage équitable du risque et des coûts indirects
Environnement sous sanctions ou législation antiterroriste	Clauses bailleurs ; risque de criblage des bénéficiaires ; frilosité bancaire	Refuser le criblage des bénéficiaires finaux (position soutenue par la majorité des bailleurs humanitaires) ; documenter l'usage de l'exemption humanitaire ; anticiper les canaux de transfert de fonds

Erreurs fréquentes sur le terrain

- **Confondre neutralité et silence** : la neutralité interdit de prendre parti, pas de signaler des violations par les canaux appropriés (CICR, cluster protection, mécanismes confidentiels). Le choix entre plaidoyer public et dialogue confidentiel relève d'une stratégie, pas d'un réflexe.
- **Confondre impartialité et égalité**, ou présenter un ciblage comme impartial sans données de besoins désagrégées par zone, sexe, âge et handicap.

- **Laisser l'agent de terrain décider seul** au poste de contrôle. Toute demande hors procédure doit remonter, avec une phrase type qui protège l'agent.
- **Négocier séparément** : quand chaque ONG accepte sa propre petite concession, l'acteur armé obtient la somme de toutes. Les positions communes (forum des ONG, Équipe humanitaire pays, groupe de travail accès) sont plus solides.
- **Utiliser le vocabulaire militaire ou politique** dans les communications (« zones libérées », « terroristes », « forces amies »), qui suffit à ruiner la perception de neutralité.
- **Ignorer l'histoire de l'organisation** : les acteurs locaux jugent l'organisation sur ce qu'elle a fait ailleurs, parfois dans un autre pays, et sur ses financements.
- **Ne rien écrire** : sans registre, impossible de justifier une décision devant un bailleur, un auditeur ou un tribunal, et impossible d'apprendre.

Ce que regardent les bailleurs, les évaluateurs et les auditeurs

- Les **bailleurs** vérifient l'existence de politiques écrites (lutte contre la fraude et la corruption, contre-terrorisme, sauvegarde, protection contre l'exploitation et les abus sexuels), le signalement rapide des incidents (souvent sous 48 à 72 heures pour une suspicion de fraude ou de détournement) et la cohérence entre l'analyse des besoins et le ciblage.
- Les **évaluateurs** utilisent souvent le critère de cohérence (au sens de l'OCDE-CAD et du guide ALNAP) pour apprécier le respect des principes : l'intervention a-t-elle été cohérente avec les principes humanitaires et le DIH ? Ils recherchent les preuves d'analyse de perception, de traitement des dilemmes et de consultation des communautés.
- Les **auditeurs** s'intéressent aux pertes en transit, aux paiements non justifiés (« facilitation », « frais de passage »), aux listes de bénéficiaires et à la traçabilité des décisions dérogatoires.
- Les **vérificateurs de la CHS** examinent notamment l'engagement sur la qualité et l'impartialité de l'aide et la capacité de l'organisation à identifier et réduire les effets négatifs de son action.

> Un détournement signalé spontanément, analysé et corrigé est rarement fatal pour une organisation. Un détournement découvert par un audit ou par la presse, sans trace d'analyse ni de signalement, l'est souvent.

Questions d'entretien et références clés

Questions d'entretien

1. « Expliquez la différence entre neutralité et impartialité, avec un exemple de terrain. »

Une bonne réponse définit l'impartialité comme une règle d'allocation de l'aide (selon les besoins, sans discrimination, priorité aux plus urgents) et la neutralité comme une posture vis-à-vis des parties (ne pas prendre parti). Elle donne un exemple concret : servir une zone contrôlée par l'opposition et une zone gouvernementale selon la sévérité mesurée des besoins (impartialité), sans faire de déclaration publique accusant l'une des parties ni utiliser d'escorte

armée (neutralité). Elle peut ajouter qu'une organisation multi-mandat peut nuancer la neutralité mais jamais l'impartialité.

2. « Un commandant exige une partie de l'aide pour laisser passer votre convoi. Que faites-vous ? »

La réponse attendue n'est pas « je refuse et je pars », ni « je paie pour sauver des vies ». Elle décrit un processus : ne pas décider seul sur place, établir les faits, consulter la direction, les autres ONG et OCHA, évaluer les options dont la suspension temporaire, chercher la hiérarchie de l'interlocuteur, construire une position commune, signaler au bailleur, documenter. Elle mentionne les politiques de lutte contre le détournement et les régimes de sanctions.

3. « Le DIH s'applique-t-il dans un pays touché par un séisme ? »

Non, sauf s'il existe par ailleurs un conflit armé. S'appliquent le droit interne, les droits humains et, comme référence, les lignes directrices IDRL. La bonne réponse montre que le candidat sait qualifier une situation et ne plaque pas le DIH partout.

4. « Quelles obligations le DIH impose-t-il aux parties en matière d'accès humanitaire ? »

Consentement requis mais qui ne peut être refusé arbitrairement ; obligation de permettre et faciliter le passage rapide et sans encombre des secours impartiaux ; droit de contrôle ; respect et protection du personnel et des biens de secours ; liberté de mouvement du personnel ; interdiction d'affamer les civils. Un candidat solide cite les Protocoles additionnels ou l'étude du CICR sur le droit coutumier et la résolution 2417.

5. « Un bailleur demande de vérifier que les bénéficiaires ne figurent pas sur des listes de sanctions. Comment réagissez-vous ? »

Distinguer le criblage du personnel, des fournisseurs et des partenaires (pratique normale) de celui des bénéficiaires finaux (contraire à l'impartialité et refusé par la plupart des acteurs humanitaires). Mentionner la résolution 2664 et l'intérêt de négocier la clause avant signature, avec l'appui du siège et des réseaux d'ONG.

6. « Racontez une situation où vous avez dû défendre un principe humanitaire. » (question comportementale)

La méthode STAR s'applique : situation précise, enjeu de principe identifié, action personnelle (consultation, argumentaire, escalade), résultat mesurable, et ce que le candidat ferait différemment. Les recruteurs se méfient des récits héroïques sans consultation de la hiérarchie.

Références clés

- Conventions de Genève de 1949 et Protocoles additionnels de 1977 ; étude du CICR sur le droit international humanitaire coutumier (2005) et sa base de données.
- Résolutions 46/182 (1991) et 58/114 (2004) de l'Assemblée générale des Nations unies.
- Résolutions 2286 (2016), 2417 (2018), 2664 (2022) et 2730 (2024) du Conseil de sécurité des Nations unies.

- Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe (1994).
- Jean Pictet, *Les Principes fondamentaux de la Croix-Rouge : commentaire*, CICR.
- Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et Protocole de 1967 ; Convention de l'OUA de 1969 ; Principes directeurs relatifs au déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays (1998) ; Convention de Kampala (2009).
- Lignes directrices relatives à la facilitation et à la réglementation nationales des opérations internationales de secours et d'assistance au relèvement initial (Fédération internationale, 2007).
- OCHA, *Les principes humanitaires* (fiche de référence) ; Norwegian Refugee Council et OCHA, étude sur l'impact des mesures antiterroristes sur l'action humanitaire.
- Manuel Sphère (2018) : Charte humanitaire et principes de protection ; Norme humanitaire fondamentale (2024).
- Hugo Slim, *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster* (2015).

Exercice d'application : analyser un dilemme

Choisissez un des dilemmes ci-dessus. Pour chacun des quatre principes, expliquez en une phrase ce qui est en jeu. Proposez ensuite deux options d'action, leurs risques, et celle que vous recommanderiez à votre chef de mission.

À retenir

- Humanité, neutralité, impartialité, indépendance.
- L'impartialité veut dire : selon les besoins seulement.
- DIH : distinction, proportionnalité, précaution, protection des civils, des soignants et des humanitaires.
- Les principes servent à être accepté et à accéder aux personnes.

Quiz

1. Donner l'aide selon les besoins seulement, sans discrimination, c'est le principe :
   A. D'impartialité
   B. De neutralité
   C. D'indépendance
   D. De visibilité

2. Les quatre Conventions de Genève datent de :
   A. 1919
   B. 2004
   C. 1949
   D. 1991

3. Le principe de distinction du DIH oblige à distinguer :
   A. Les bailleurs et les ONG
   B. Les villes et les villages
   C. Les ONG et l'ONU
   D. Les combattants et les civils

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B

Jour 2 : Le système humanitaire et les standards de qualité

Objectifs

- Identifier les acteurs humanitaires.
- Comprendre la coordination et le financement.
- Appliquer les standards Sphère et CHS.

Les acteurs

- **Les États touchés** : premiers responsables de l'assistance à leur population.
- **Les communautés et organisations locales** : premières à répondre ; la « localisation » vise à leur donner plus de place et de financement.
- **Les Nations unies** : OCHA (coordination), HCR (réfugiés), UNICEF (enfants), PAM (alimentation, logistique), OMS (santé), FAO, OIM, FNUAP, PNUD…
- **Le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** : CICR, Fédération internationale et sociétés nationales.
- **Les ONG internationales et nationales**, les bailleurs (États, Union européenne, fondations) et le secteur privé.

La coordination et le cycle de programmation

Dans un pays en crise, le **Coordonnateur humanitaire** dirige l'Équipe humanitaire pays (agences de l'ONU, ONG, Croix-Rouge en observateur). OCHA appuie la coordination.

Depuis la réforme de 2005, l'**approche par clusters** organise la réponse par secteur : santé, nutrition, eau-hygiène-assainissement, abris, protection, sécurité alimentaire, éducation, logistique, télécommunications d'urgence, coordination des camps et relèvement précoce. Chaque cluster a une agence chef de file.

Le **cycle de programmation humanitaire** : évaluation des besoins (Aperçu des besoins humanitaires), planification (Plan de réponse humanitaire), mobilisation des ressources, mise en œuvre et suivi, revue.

Le financement

- **Financements bilatéraux** des bailleurs aux organisations.
- **CERF** : fonds central d'intervention d'urgence de l'ONU, pour les urgences soudaines et les crises sous-financées (versé aux agences de l'ONU et à l'OIM).
- **Fonds humanitaires pays (CBPF)** gérés par OCHA, ouverts aux ONG nationales et internationales.
- Le suivi des flux se fait sur le Financial Tracking Service (FTS) d'OCHA.

Les standards : Sphère et CHS

Le **Manuel Sphère** réunit la Charte humanitaire, les principes de protection, la Norme humanitaire fondamentale et des **standards minimums** dans quatre secteurs : eau-hygiène-assainissement, sécurité alimentaire et nutrition, abris et habitat, santé. Exemple souvent cité : **15 litres d'eau par personne et par jour** au minimum pour boire, cuisiner et l'hygiène.

La **Norme humanitaire fondamentale (CHS)** fixe neuf engagements de qualité et de redevabilité envers les personnes touchées : réponse adaptée, à temps, qui renforce les capacités locales, fondée sur la communication et la participation, avec un mécanisme de plaintes, coordonnée, qui apprend, avec un personnel compétent et bien géré, et des ressources utilisées de façon responsable.

Les standards sont des repères, pas des quotas mécaniques : on les adapte au contexte en gardant leur objectif.

Le cycle de programmation humanitaire pas à pas : calendrier, produits et rôles

Le cycle de programmation humanitaire (HPC) est souvent présenté comme un cercle abstrait. En pratique, c'est un calendrier serré de produits, de réunions et d'échéances, sur lequel un chef de projet ou un coordinateur d'ONG doit se caler pour que ses besoins soient visibles et ses projets finançables.

En urgence soudaine : les 30 premiers jours

Délai	Produit	Qui pilote	Rôle d'une ONG
0 à 72 heures	Évaluations rapides, premier rapport de situation (sitrep), décision sur une éventuelle activation du dispositif d'intensification de l'IASC	Coordonnateur humanitaire, OCHA, Équipe humanitaire pays	Partager immédiatement ses données de terrain, sa présence et ses capacités (matrice 3W ou 4W)
3 à 5 jours	Appel éclair (flash appeal) fondé sur un aperçu préliminaire des besoins ; demande d'allocation au CERF (fenêtre de réponse rapide)	OCHA avec les clusters	Soumettre ses projets au cluster pour inclusion dans l'appel ; signaler les lacunes
Jusqu'à 2 semaines	Évaluation multisectorielle initiale rapide (de type MIRA) : analyse conjointe à partir des données secondaires et d'observations de terrain	OCHA, clusters, groupe de travail évaluation	Participer aux équipes d'évaluation, appliquer les outils communs, éviter les évaluations isolées qui sollicitent plusieurs fois les mêmes communautés
Environ 30 jours	Révision de l'appel éclair fondée sur les évaluations ; premières allocations du fonds humanitaire pays si le pays en a un (souvent en allocation de réserve)	OCHA, clusters	Ajuster ses cibles, rendre compte dans le 4W, préparer les propositions

Le **dispositif d'intensification à l'échelle du système** de l'IASC (« System-Wide Scale-Up », protocoles de 2018, qui ont remplacé l'ancienne « urgence de niveau 3 ») est activé par le Coordonnateur des secours d'urgence pour une période initiale de six mois au plus, prorogeable une fois de trois mois. Il déclenche le déploiement accéléré de personnel, l'assouplissement des procédures internes des agences et le renforcement de la coordination.

En crise prolongée : le cycle annuel

1. **Mai à août** : planification des évaluations, enquêtes multisectorielles (souvent de type MSNA), collecte de données des clusters.
2. **Août à octobre** : analyse conjointe intersectorielle selon le cadre JIAF (Joint Intersectoral Analysis Framework). La sévérité est classée sur une échelle de 1 (minimale) à 5 (catastrophique) par zone géographique et groupe de population. Les **personnes dans le besoin** (PiN) correspondent en règle générale aux personnes en sévérité 3 ou plus. Rédaction de l'Aperçu des besoins humanitaires (HNO).
3. **Octobre à décembre** : chaque cluster fixe ses objectifs, ses cibles (personnes ciblées, toujours inférieures ou égales aux PiN) et sa méthode de calcul du coût (par projet ou par activité unitaire). Les partenaires soumettent leurs projets ou leurs activités pour le Plan de réponse humanitaire (HRP), validé par l'Équipe humanitaire pays et lancé dans l'Aperçu humanitaire mondial (GHO) en décembre.

4. **Tout au long de l'année** : suivi mensuel par le 4W et les tableaux de bord des clusters, rapports périodiques de suivi, financement enregistré sur le FTS, revue à mi-parcours si le contexte change.

> Une ONG qui ne remplit pas le 4W de son cluster est invisible : ses réalisations ne sont pas comptées, ses zones apparaissent comme des lacunes et ses propositions aux fonds communs sont moins bien notées, car les comités d'examen vérifient la participation à la coordination.

Les fonctions d'un cluster et la mesure de sa performance

Le Module de référence de l'IASC pour la coordination des clusters au niveau pays fixe six fonctions essentielles, plus la redevabilité envers les populations affectées : appuyer la prestation de services (éviter les doublons), éclairer la prise de décision stratégique (analyse des besoins et des lacunes), planifier et élaborer la stratégie (plans sectoriels, standards, besoins de financement), plaider, suivre et rendre compte, préparer la planification de contingence et le renforcement des capacités. L'agence chef de file est **fournisseur de dernier recours** : elle s'engage, sous réserve d'accès, de sécurité et de financement, à combler les lacunes critiques. La performance de chaque cluster est évaluée chaque année par ses membres au moyen de l'exercice CCPM (Cluster Coordination Performance Monitoring) ; un membre actif doit y répondre de façon argumentée.

Financer une réponse : mécanismes, règles et exigences des bailleurs

Connaître les sigles ne suffit pas. Un professionnel doit savoir quel mécanisme est accessible à son organisation, en combien de temps, avec quelles exigences de conformité et quelles conséquences sur sa liberté d'action.

Mécanisme	Bénéficiaires directs	Fonctionnement	Points d'attention
CERF, fenêtre de réponse rapide	Agences des Nations unies et OIM (les ONG en bénéficient comme partenaires de mise en œuvre)	Allocation sur demande du Coordonnateur humanitaire, pour des activités vitales ; mise en œuvre généralement dans un délai de six mois	Les ONG doivent se positionner tôt auprès des agences chefs de file ; délais de sous-contractualisation parfois longs
CERF, fenêtre des urgences sous-financées	Idem	Deux cycles par an, pays sélectionnés selon l'analyse des besoins et du sous-financement	Durée plus longue, mêmes contraintes de passage par une agence
Fonds humanitaires pays (CBPF)	ONG nationales et internationales, agences des Nations unies, Croix-Rouge	Allocations standard (alignées sur le HRP, une à deux fois par an) et allocations de réserve (urgences) ; examen stratégique et technique par les clusters ; gestion par OCHA sous l'autorité du Coordonnateur humanitaire	Évaluation de capacités préalable (due diligence) ; classement en niveau de risque faible, moyen ou élevé, qui détermine la taille et le rythme des tranches, la fréquence des contrôles et des audits
DG ECHO (Union européenne)	ONG titulaires du certificat de partenariat humanitaire (2021-2027), agences des Nations unies, organisations internationales	Plans de mise en œuvre humanitaire (HIP) annuels par pays ou région ; proposition dans le formulaire unique (Single Form) ; coûts indirects jusqu'à 7 %	Indicateurs clés de résultats d'ECHO, exigences de visibilité (avec dérogations possibles pour sécurité), règles sur l'éligibilité des coûts et la passation de marchés
Financements américains	ONG, agences des Nations unies	Lignes directrices de candidature pour l'assistance d'urgence ; règles fédérales (2 CFR 200) ; taux de coûts indirects négociés ou forfait	L'architecture de l'aide américaine a été profondément restructurée en 2025 : vérifier systématiquement les règles et les guichets en vigueur avant toute candidature
FCDO (Royaume-Uni) et autres bailleurs bilatéraux	ONG, consortiums, agences	Financements pluriannuels dans certaines crises prolongées, cadres logiques et revues annuelles	Exigences fortes en matière de sauvegarde et de lutte contre la fraude ; diligence raisonnable sur toute la chaîne de partenaires

Les engagements du Grand Bargain

Signé en 2016 lors du Sommet humanitaire mondial, le Grand Bargain a fixé notamment l'objectif d'acheminer au moins **25 % des financements humanitaires aussi directement que possible** vers les acteurs locaux et nationaux, d'accroître les financements pluriannuels et flexibles, d'harmoniser et simplifier les rapports (modèle de rapport « 8+3 »), de développer les transferts monétaires et de renforcer la participation des personnes affectées. Les progrès sont réels mais inégaux : en pratique, la part des financements directs aux acteurs locaux reste très inférieure à l'objectif. Les fonds humanitaires pays sont aujourd'hui l'un des principaux canaux de financement direct des ONG nationales.

Ce qu'un bailleur examine dans une proposition

- **Pertinence** : alignement sur le HRP et sur la stratégie du bailleur, analyse des besoins chiffrée, sources citées, données désagrégées par sexe, âge et handicap.
- **Coordination** : participation aux clusters, absence de doublon (référence au 4W), complémentarité démontrée.
- **Qualité technique** : référence explicite aux standards Sphère et aux standards du cluster ; modalités justifiées (en nature, monétaire, mixte) par une analyse de marché et de faisabilité.
- **Redevabilité** : mécanisme de plaintes et de retours, protection contre l'exploitation et les abus sexuels, protection des données.
- **Gestion des risques** : matrice de risques (sécurité, fiduciaire, détournement, opérationnel), plan d'atténuation, gestion à distance si nécessaire.
- **Coût et efficience** : coût par bénéficiaire comparé aux références du secteur, ratio coûts directs de soutien sur coûts d'activités, justification des postes de personnel.

> Le coût par bénéficiaire n'a de sens que comparé à un projet semblable dans un contexte semblable. Un projet d'eau en zone enclavée coûtera légitimement deux à trois fois plus cher par personne qu'en zone périurbaine : il faut l'expliquer dans la proposition, pas l'espérer comprise.

Sphère en pratique : lire, appliquer et adapter les standards minimums

Le Manuel Sphère (édition 2018) est organisé en quatre niveaux pour chaque secteur : le **standard** (énoncé qualitatif universel), les **actions clés** (ce qu'il faut faire pour l'atteindre), les **indicateurs clés** (comment savoir s'il est atteint) et les **notes d'orientation** (comment adapter au contexte). L'erreur la plus fréquente consiste à ne retenir que les chiffres des indicateurs et à oublier le standard qu'ils servent à mesurer.

Les repères chiffrés les plus utilisés

Secteur	Indicateur ou repère	Valeur de référence
Eau	Quantité moyenne d'eau pour boire, cuisiner et l'hygiène personnelle et domestique	15 litres par personne et par jour au minimum
Eau	Distance maximale entre l'habitation et le point d'eau ; temps d'attente	500 mètres ; 30 minutes au plus
Eau	Nombre maximal d'usagers par point d'eau	250 personnes par robinet (débit de 7,5 litres par minute) ; 500 par pompe manuelle (17 litres par minute) ; 400 par puits ouvert à usage individuel (12,5 litres par minute)
Assainissement	Toilettes communes	1 toilette pour 20 personnes au plus ; à 50 mètres au plus des habitations ; dans les lieux publics, ratio de 3 toilettes pour femmes pour 1 pour hommes
Hygiène	Savon	250 grammes de savon pour la toilette et 200 grammes pour la lessive par personne et par mois
Abris	Surface couverte habitable	3,5 mètres carrés par personne au minimum (4,5 à 5,5 mètres carrés en climat froid ou en milieu urbain où l'on cuisine à l'intérieur)
Planification de site	Surface totale par personne	45 mètres carrés par personne, jardins compris ; 30 mètres carrés si certains services communautaires sont assurés hors du site
Sécurité alimentaire	Besoins énergétiques moyens pour la planification	2 100 kilocalories par personne et par jour
Nutrition	Indicateurs de performance de la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère	Guéris plus de 75 % ; décès moins de 10 % ; abandons moins de 15 %
Nutrition	Couverture de la prise en charge	Plus de 50 % en zone rurale, plus de 70 % en zone urbaine, plus de 90 % en camp
Santé	Seuils d'urgence de mortalité	Taux brut de mortalité supérieur au double du taux de référence ; à défaut de référence, plus de 1 décès pour 10 000 personnes par jour (plus de 2 pour 10 000 enfants de moins de 5 ans par jour)
Santé	Couverture vaccinale contre la rougeole	95 % de la population cible
Santé	Personnel de santé qualifié (médecins, infirmiers, sages-femmes)	Au moins 22 pour 10 000 habitants

Comment utiliser ces chiffres correctement

- **Ce sont des minimums pour une vie dans la dignité**, pas des plafonds ni des objectifs de projet automatiques. Dans un camp durable, le cluster peut fixer des standards plus élevés ; en phase très aiguë, une étape intermédiaire (par exemple 7 litres par personne et par jour pendant les premiers jours, pour la survie) peut être acceptée temporairement, à condition d'être explicitement justifiée et assortie d'un calendrier de rattrapage.
- **Le cluster national adapte** : les standards nationaux du cluster et les normes du ministère prévalent souvent dans les propositions et les rapports. Il faut toujours vérifier quelle version est opposable dans le pays.
- **Un indicateur moyen cache des écarts** : 15 litres par personne en moyenne sur un site peuvent recouvrir des ménages à 6 litres en bout de réseau. La mesure doit être désagrégée par zone et par groupe (ménages dirigés par des femmes, personnes âgées, personnes handicapées).
- **Ne pas réduire le standard à la quantité** : pour l'eau, la qualité (absence de coliformes fécaux au point de consommation, chlore résiduel libre de 0,2 à 0,5 milligramme par litre au point de distribution dans les contextes à risque épidémique) et l'accès sûr comptent autant que le volume.

Les standards associés

Le Partenariat pour les standards humanitaires réunit, avec Sphère, des standards complémentaires de même structure : Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (CPMS, Alliance pour la protection de l'enfance), Normes minimales de l'INEE pour l'éducation, Normes et directives pour l'élevage en situation d'urgence (LEGS), Standards minimums pour le relèvement économique (MERS, réseau SEEP), Normes minimales pour l'analyse de marché (MISMA, CaLP), et Normes d'inclusion humanitaire pour les personnes âgées et les personnes handicapées. Les Directives de l'IASC sur l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire (2019) complètent l'ensemble.

> En entretien comme en proposition, citer « 15 litres » ne prouve pas grand-chose. Expliquer qu'on a mesuré l'accès réel par enquête auprès des ménages, désagrégé par zone, et ajusté la conception pour les points éloignés de plus de 500 mètres, prouve une maîtrise du standard.

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) en pratique : engagements, preuves et vérification

La version révisée de la CHS publiée en 2024 formule ses neuf engagements du point de vue des personnes et des communautés affectées, et précise pour chacun les engagements des organisations et des responsabilités du personnel. Elle reste structurée autour des mêmes thèmes que la version de 2014, ce qui permet de faire le lien avec les outils existants.

Engagement (formulation synthétique)	Preuves attendues sur le terrain
1. Les personnes peuvent exercer leurs droits et participer aux décisions qui les concernent	Comptes rendus de consultations désagrégés ; comités représentatifs ; décisions modifiées après consultation
2. Elles accèdent à une aide opportune et efficace, adaptée à leurs besoins et priorités	Évaluations des besoins datées ; délais entre évaluation et réponse ; critères de ciblage écrits
3. Elles sont mieux préparées et plus résilientes	Activités de préparation, renforcement des capacités locales, stratégie de sortie
4. Elles reçoivent une aide qui ne cause pas de tort	Analyse de risques et de sensibilité au conflit ; mesures environnementales ; politique de sauvegarde
5. Elles peuvent signaler des préoccupations et des plaintes en sécurité et obtenir une réponse	Mécanisme de plaintes accessible (plusieurs canaux), registre, délais de réponse, procédure pour les plaintes sensibles
6. Elles accèdent à une aide coordonnée et complémentaire	Participation aux clusters, 4W à jour, références vers d'autres services
7. L'aide est adaptée et améliorée en continu grâce aux retours et à l'apprentissage	Analyse périodique des retours, revues après action, modifications documentées
8. Elles interagissent avec un personnel respectueux, compétent et bien géré	Code de conduite signé, formations, recrutement sûr (vérification des références), soutien au personnel
9. Les ressources sont gérées de façon éthique et responsable	Procédures financières et d'achats, lutte contre la fraude, gestion environnementale

Les quatre niveaux de vérification

1. **Auto-évaluation** au moyen des outils de la CHS Alliance : l'organisation note elle-même chaque indicateur à partir d'entretiens, de documents et de consultations communautaires.
2. **Revue par les pairs** : une organisation similaire examine les preuves.
3. **Vérification indépendante** par un organisme tiers.
4. **Certification** par un organisme accrédité (par exemple l'agence HQAI), avec audits initial, de suivi et de renouvellement, et visites de terrain incluant des entretiens avec les personnes affectées.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels

Les **six principes fondamentaux de l'IASC** (2002, révisés en 2019) interdisent notamment toute activité sexuelle avec un enfant (personne de moins de 18 ans) quel que soit l'âge de la majorité locale, tout échange d'argent, d'emploi, de biens ou d'assistance contre des rapports sexuels, et imposent au personnel de signaler toute suspicion par les mécanismes établis. Pour le système des Nations unies, la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2003/13 fixe les mêmes règles. En pratique, un bailleur ou un vérificateur demande : une politique signée par chaque employé, un point focal formé, des canaux de signalement connus des communautés,

une procédure d'enquête confidentielle centrée sur la victime, et la participation au réseau de prévention du pays.

Mettre en place un mécanisme de plaintes et de retours en six étapes

1. Consulter les communautés sur les canaux qu'elles jugent sûrs et accessibles (en séparant femmes, hommes, adolescents, personnes handicapées).
2. Combiner au moins trois canaux : ligne téléphonique gratuite, permanences ou boîtes à suggestions, et contact direct avec des agents formés.
3. Classer les retours en catégories (information, demande d'assistance, plainte programmatique, plainte sensible : fraude, abus, exploitation sexuelle).
4. Fixer des délais de réponse (par exemple accusé de réception immédiat, réponse sous 7 jours pour une plainte programmatique, transfert sous 24 heures au point focal pour une plainte sensible).
5. Protéger les données : accès restreint au registre, anonymisation dans les rapports.
6. Boucler la boucle : informer la communauté des changements apportés grâce aux retours, et analyser les tendances chaque mois en réunion de programme.

Exemple complet : du diagnostic Sphère à une demande au fonds humanitaire pays

Contexte fictif. Le site de déplacés de Morenga, dans la province de Haute-Sélia, accueille 18 000 personnes (environ 3 600 ménages de cinq personnes) arrivées en trois vagues au cours des huit derniers mois. L'ONG nationale fictive « Solidarité Sélia », membre des clusters EHA et Abris, a obtenu un classement en risque moyen à l'issue de l'évaluation de capacités du fonds humanitaire pays. Une allocation standard vient d'être lancée : enveloppe de 6 millions de dollars, priorités EHA et abris dans les sites de sévérité 4, plafond de 500 000 dollars par projet, 12 mois.

Étape 1 : diagnostic chiffré par rapport aux standards

L'équipe combine les données du gestionnaire de site, une enquête auprès de 380 ménages (échantillon aléatoire, marge d'erreur d'environ 5 % au seuil de confiance de 95 %), un inventaire des infrastructures et des groupes de discussion séparés par sexe et âge.

Indicateur	Situation mesurée	Standard	Écart et calcul
Eau disponible	150 m³ par jour, soit 8,3 litres par personne et par jour	15 litres par personne et par jour	Besoin 18 000 × 15 = 270 m³ par jour ; déficit de 120 m³ par jour
Points d'eau	22 robinets et 8 pompes manuelles fonctionnels	250 personnes par robinet, 500 par pompe	Capacité actuelle 22 × 250 + 8 × 500 = 9 500 personnes ; il manque l'équivalent de 34 robinets pour 8 500 personnes
Distance au point d'eau	27 % des ménages à plus de 500 m (secteurs 5 et 6)	500 m au plus	Implanter les nouveaux robinets en priorité dans les secteurs 5 et 6
Toilettes	310 toilettes fonctionnelles, sans séparation par sexe dans 60 % des blocs, sans éclairage	1 pour 20 personnes	Besoin 18 000 / 20 = 900 ; déficit de 590 ; mettre aux normes de sécurité les blocs existants
Qualité de l'eau	41 % des échantillons au point de consommation avec coliformes fécaux	0 coliforme fécal pour 100 ml	Chloration au point de distribution, distribution de récipients couverts, promotion de l'hygiène
Surface du site	52 hectares, soit environ 29 m² par personne	45 m² par personne (30 m² au minimum hors jardins)	Site congestionné : plaidoyer auprès du cluster CCCM et des autorités pour une extension de 29 hectares
Abris	1 100 ménages sous bâches dégradées, surface moyenne de 12 m² pour 5 personnes	3,5 m² par personne, soit 17,5 m² pour 5 personnes	Kits de renforcement ou abris de transition pour 1 100 ménages, selon la décision du cluster sur la modalité

Les groupes de discussion apportent ce que les chiffres ne disent pas : les femmes évitent les toilettes la nuit faute d'éclairage et de verrou ; les personnes âgées du secteur 6 n'arrivent pas à porter 20 litres sur 700 mètres ; deux incidents de harcèlement près d'un point d'eau ont été signalés au cluster protection.

Étape 2 : vérifier la coordination avant d'écrire

Le 4W montre qu'une ONG internationale a un projet de 200 toilettes financé par un bailleur bilatéral sur les secteurs 1 à 3. Le déficit à couvrir par Solidarité Sélia est donc de 390 toilettes, sur les secteurs 4 à 6. Le cluster Abris indique qu'un partenaire du HCR prend en charge 600 des 1 100 ménages ; la proposition vise les 500 restants. Ces deux vérifications évitent un doublon que le comité d'examen aurait relevé.

Étape 3 : le cadre de résultats soumis

Résultat	Indicateur	Base	Cible
Accès à l'eau	Litres par personne et par jour disponibles sur le site	8,3	15 au mois 4, maintenu jusqu'au mois 12
Accès à l'eau	% des ménages des secteurs 5 et 6 à moins de 500 m d'un point d'eau	48 %	95 %
Qualité de l'eau	% des échantillons au point de consommation sans coliformes fécaux	59 %	90 %
Assainissement	Nombre de personnes par toilette fonctionnelle dans les secteurs 4 à 6	71	20 ou moins
Assainissement	% des femmes déclarant se sentir en sécurité pour utiliser les toilettes la nuit	23 %	75 %
Abris	Nombre de ménages disposant d'au moins 3,5 m² par personne	0 sur 500 ciblés	500
Redevabilité	% des plaintes reçues traitées dans les délais fixés	sans objet	90 %

Étape 4 : budget résumé et contrôle de cohérence

Rubrique	Montant (dollars)	Part
Eau : extension du réseau, deux réservoirs, 34 robinets, chloration	132 000	27 %
Assainissement : 390 toilettes séparées par sexe, éclairage solaire, réhabilitation	117 000	24 %
Abris : kits de renforcement pour 500 ménages	95 000	20 %
Promotion de l'hygiène, kits d'hygiène, mécanisme de plaintes	38 000	8 %
Personnel de projet	64 000	13 %
Coûts opérationnels de soutien (bureau, véhicules, sécurité)	21 000	4 %
Coûts indirects (selon le taux autorisé par le fonds)	17 000	4 %
Total	**484 000**	**100 %**

Coût par personne pour le volet EHA, qui bénéficie à tout le site : environ 16 dollars hors coûts de soutien ; pour le volet abris, 190 dollars par ménage en kits. L'équipe compare ces coûts aux références du cluster et explique l'écart du volet eau (terrain rocheux, forage existant à 1,8 kilomètre). Elle prévoit, en tant que partenaire à risque moyen, des tranches de paiement liées aux rapports, un contrôle de terrain par le fonds et un audit de projet, et budgète le temps nécessaire.

> Le comité d'examen ne note pas la qualité de la rédaction mais la cohérence : chaque chiffre du cadre de résultats doit découler du diagnostic, chaque ligne budgétaire d'une activité, et chaque activité d'un écart mesuré par rapport à un standard ou à un besoin exprimé par les personnes affectées.

Variations de contexte, erreurs fréquentes et attentes des évaluateurs

Le système ne fonctionne pas de la même façon partout

Contexte	Architecture de coordination	Conséquences pratiques
Crise de réfugiés	Modèle de coordination pour les réfugiés : le HCR coordonne, en appui au gouvernement hôte ; plan régional de réponse pour les réfugiés (RRP) plutôt que HRP	Les groupes sectoriels sont souvent coprésidés par le HCR et un ministère ; les ONG s'inscrivent dans le RRP. En situation mixte (réfugiés et déplacés internes), une note conjointe HCR-OCHA précise la répartition des rôles
Catastrophe naturelle dans un État à forte capacité	Coordination nationale (agence de gestion des catastrophes), clusters activés seulement si nécessaire ; équipes UNDAC déployées à la demande	Les ONG internationales s'enregistrent auprès des autorités ; le dédouanement et les visas sont les premiers goulets d'étranglement
Crise prolongée avec HRP pluriannuel	Clusters bien établis, parfois avec des sous-clusters régionaux ; fonds humanitaire pays	Le calendrier annuel du HRP et des allocations rythme le travail ; la difficulté devient la fatigue des bailleurs et le passage à des approches de nexus
Contexte urbain	Rôle central des municipalités et des services techniques ; outils de planification par zone	Les standards Sphère se traduisent par l'accès aux services existants (réseau, loyers, marchés) plutôt que par des infrastructures nouvelles
Gestion à distance	Coordination depuis une capitale ou un pays voisin ; centres de coordination transfrontaliers	Suivi par tiers, vérification à distance (photos géolocalisées, appels aux bénéficiaires), seuils de risque fiduciaire plus stricts
Partenaires locaux à faible capacité	Accès aux fonds communs après évaluation de capacités ; présence dans les clusters souvent limitée par la langue et le temps	Plan de renforcement des capacités avec jalons, partage des coûts indirects, appui à la participation aux clusters (traduction, coprésidence)

Erreurs fréquentes

- **Utiliser les standards comme cibles uniformes** sans désagrégation ni consultation : le site est « aux normes » en moyenne, mais les femmes n'utilisent pas les toilettes la nuit.

- **Confondre personnes dans le besoin, personnes ciblées et personnes atteintes**. Les trois chiffres sont différents, et les additionner entre clusters crée des doubles comptes ; le HRP calcule un nombre intersectoriel distinct.
- **Arriver au cluster seulement pour obtenir un financement**. Les coordinateurs de clusters connaissent les membres réguliers ; leur avis pèse lors de l'examen technique des allocations.
- **Sous-estimer le coût de la conformité** : audits, contrôles de terrain, suivi par tiers, assurance, personnel de redevabilité doivent être budgétés.
- **Afficher un mécanisme de plaintes qui n'existe que sur le papier** : une boîte jamais ouverte, un numéro qui ne répond pas. Les vérificateurs CHS testent les canaux et interrogent les communautés.
- **Oublier l'État** : l'État touché reste le premier responsable. Ignorer les ministères techniques fragilise la durabilité et peut entraîner des restrictions d'accès.

Ce que regardent les évaluateurs et les auditeurs

Les évaluations humanitaires utilisent les critères de l'OCDE-CAD adaptés par ALNAP : pertinence et adéquation, cohérence, couverture, connectivité, efficience, efficacité, impact. Pour les points traités aujourd'hui, ils cherchent notamment la preuve que l'analyse des besoins a guidé la conception, que l'intervention était coordonnée (4W, participation aux clusters), que les standards Sphère ont été appliqués de façon contextualisée, et que les retours des personnes affectées ont modifié la mise en œuvre. Les évaluations humanitaires interagences (IAHE), déclenchées notamment après une intensification à l'échelle du système, examinent la réponse collective et non une seule organisation. Les auditeurs, eux, vérifient la concordance entre les quantités déclarées (par exemple 390 toilettes) et les pièces justificatives : bons de commande, réceptions, photos, procès-verbaux de remise, listes de distribution signées.

> Un rapport qui écrit « 390 toilettes construites conformément aux standards Sphère » sans préciser le nombre de personnes par toilette, la séparation par sexe, l'éclairage et la satisfaction des usagers ne prouve rien. Un évaluateur demandera les données, et un auditeur les pièces.

Questions d'entretien et références clés

Questions d'entretien

1. « Expliquez le cycle de programmation humanitaire et la place qu'y occupe une ONG. »

Une bonne réponse décrit les étapes (évaluation et analyse, HNO, planification stratégique, HRP, mobilisation des ressources, mise en œuvre et suivi, revue), donne le calendrier annuel en crise prolongée et le calendrier accéléré en urgence soudaine (appel éclair en quelques jours), puis montre concrètement ce que fait une ONG : participer aux évaluations conjointes, soumettre ses projets via le cluster, remplir le 4W, rendre compte. Mentionner le JIAF et l'échelle de sévérité est un plus.

2. « Quelle différence entre le CERF et un fonds humanitaire pays ? »

Le CERF est un fonds mondial qui finance directement les agences des Nations unies et l'OIM, par une fenêtre de réponse rapide et une fenêtre pour les urgences sous-financées. Les fonds humanitaires pays sont gérés par OCHA sous l'autorité du Coordonnateur humanitaire, financent directement les ONG nationales et internationales, et reposent sur une évaluation de capacités et une gestion fondée sur le risque. Un candidat solide évoque leur rôle dans la localisation.

3. « Le site où vous travaillez dispose de 9 litres d'eau par personne et par jour. Que proposez-vous ? »

Ne pas répondre seulement « atteindre 15 litres ». Analyser d'abord : production ou distribution ? écarts entre secteurs ? qualité ? temps d'attente ? Puis proposer des mesures à court terme (camionnage, réparation, réduction des pertes, stockage) et à moyen terme (forage, extension), coordonner avec le cluster EHA, désagréger le suivi et consulter les usagers, notamment les femmes et les personnes à mobilité réduite.

4. « Comment démontrez-vous la redevabilité envers les personnes affectées ? »

Citer la CHS, décrire un mécanisme de plaintes multi-canaux avec catégories et délais, une procédure séparée pour les plaintes sensibles, la protection des données, l'analyse mensuelle et le retour d'information à la communauté. Donner un exemple de modification d'un programme suite aux retours. Mentionner les six principes de l'IASC sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels.

5. « Quel est l'intérêt et la limite de l'approche par clusters ? »

Intérêts : prévisibilité, responsabilité claire (agence chef de file, fournisseur de dernier recours), standards communs, analyse des lacunes. Limites souvent citées : lourdeur des réunions, faible participation des acteurs locaux, approche sectorielle qui cloisonne des besoins intersectoriels, coordination parfois parallèle à celle de l'État. Une bonne réponse propose des remèdes : coprésidence avec des ONG nationales, groupes de travail intersectoriels, traduction et réunions en langue locale.

Références clés

- Association Sphère, *Le manuel Sphère : la Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire* (2018).
- CHS Alliance, Groupe URD et Association Sphère, *Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité* (2024), et outils de vérification de la CHS Alliance.
- IASC, *Module de référence pour la coordination des clusters au niveau pays* ; protocoles d'intensification à l'échelle du système (2018) ; six principes fondamentaux relatifs à l'exploitation et aux abus sexuels (révisés en 2019) ; Directives sur l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire (2019).
- OCHA, documents de référence sur le cycle de programmation humanitaire ; cadre d'analyse intersectorielle conjointe (JIAF) ; directives mondiales sur les fonds de financement commun pays ; directives du CERF.

- HCR, Modèle de coordination pour les réfugiés ; note conjointe HCR-OCHA sur les situations mixtes.
- DG ECHO, plans de mise en œuvre humanitaire, formulaire unique et orientations sur les indicateurs clés de résultats ; certificat de partenariat humanitaire.
- Grand Bargain (2016) et rapports annuels indépendants de suivi.
- ALNAP, *L'état du système humanitaire* (édition la plus récente) et guide *Évaluer l'action humanitaire* (2016).
- Partenariat pour les standards humanitaires : CPMS, normes de l'INEE, LEGS, MERS, MISMA, normes d'inclusion humanitaire.

Exercice d'application : cartographier la réponse

Pour un pays en crise de votre choix, trouvez sur ReliefWeb et le site d'OCHA : le Plan de réponse humanitaire de l'année, le montant demandé et le pourcentage financé (FTS), trois clusters actifs et leur agence chef de file. Résumez-les en une demi-page.

À retenir

- L'État touché est le premier responsable ; les acteurs locaux répondent les premiers.
- Clusters par secteur, chacun avec une agence chef de file ; OCHA coordonne.
- CERF pour les agences de l'ONU ; fonds pays (CBPF) ouverts aux ONG.
- Sphère : standards minimums ; CHS : neuf engagements de qualité et de redevabilité.

Quiz

1. Quelle agence coordonne l'action humanitaire de l'ONU ?
   A. OCHA
   B. Le PNUD
   C. La Banque mondiale
   D. L'OMC

2. Les fonds humanitaires pays (CBPF) sont :
   A. Des prêts bancaires
   B. Ouverts aux ONG nationales et internationales
   C. Réservés aux armées
   D. Réservés aux États

3. Le minimum d'eau souvent cité dans Sphère est de :
   A. 50 litres par ménage et par semaine
   B. 5 litres par personne et par jour
   C. 100 litres par personne et par jour
   D. 15 litres par personne et par jour

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B

Jour 3 : Accès humanitaire, négociation et dilemmes de principe

Objectifs

- Préparer et conduire une négociation d'accès humanitaire.
- Gérer les relations civilo-militaires selon les directives de l'IASC et d'Oslo.
- Prendre une décision de principe argumentée face à un dilemme.

L'accès humanitaire : un processus, pas un droit acquis

L'accès humanitaire recouvre deux dimensions : la capacité des acteurs à **atteindre** les populations, et celle des populations à **accéder** à l'aide. Le DIH oblige les parties à un conflit à autoriser et faciliter le passage rapide et sans entrave des secours impartiaux (Protocole additionnel I, art. 70 ; règle 55 du droit coutumier), mais cet accès se **négocie** au quotidien.

L'acceptation se construit dans la durée : cohérence entre le discours et les actes, transparence sur les critères de sélection, présence de personnel issu de toutes les communautés, et recours à l'aide selon les seuls besoins. Une seule décision perçue comme partisane peut ruiner des années d'acceptation.

Préparer une négociation : la méthode du CCHN

Le Centre de compétence sur la négociation humanitaire (CCHN) propose une démarche en trois temps :

- **Analyser le contexte et l'interlocuteur** : intérêts, motivations, réseau d'influence (qui l'influence, qui il influence).
- **Fixer ses objectifs et ses limites** : ce que l'on cherche, ce qui est négociable (horaires, itinéraires, modalités) et ce qui ne l'est jamais (sélection selon les besoins, contrôle de l'aide, présence armée).
- **Construire un terrain d'entente** : partir des valeurs partagées (protection des civils, des enfants), puis des faits, avant d'aborder les points de friction.

Une négociation se documente : comptes rendus, engagements obtenus, et information de la coordination (OCHA, groupe de travail sur l'accès).

Coordination civilo-militaire et lignes rouges

Les **Directives d'Oslo** (catastrophes) et les **directives de l'IASC sur les escortes armées** posent le principe du **dernier recours** : les moyens militaires ne s'utilisent que s'il n'existe aucune alternative civile, pour un besoin vital, de façon limitée dans le temps et sous contrôle civil. OCHA anime la coordination civilo-militaire (UN-CMCoord) : partage d'information, déconfliction des mouvements, sans coopération opérationnelle qui brouillerait la distinction.

Face à un dilemme (payer un « droit de passage », accepter une escorte, taire une violation pour garder l'accès), on documente les options, on évalue leurs conséquences pour les populations et pour les autres acteurs, et l'on décide collectivement, au niveau approprié, en se référant aux principes et au « ne pas nuire ».

Analyser l'accès de façon structurée : contraintes, sévérité et stratégie

Une stratégie d'accès commence par une analyse rigoureuse, pas par une négociation. Trop d'équipes négocient au coup par coup, poste de contrôle après poste de contrôle, sans savoir quelles contraintes sont structurelles, lesquelles sont négociables, et à quel niveau se prennent les décisions qui les concernent.

Les neuf catégories de contraintes d'accès

Le cadre de suivi et de rapport sur l'accès humanitaire d'OCHA classe les contraintes en neuf catégories, regroupées en trois familles. Utiliser cette classification dans ses propres rapports permet de les agréger au niveau du pays et d'alimenter le plaidoyer collectif.

Catégorie	Famille	Exemples
1. Refus de reconnaître l'existence de besoins ou le droit à l'assistance	Accès des populations à l'aide	Autorités niant la présence de déplacés dans une zone
2. Restrictions à l'entrée dans le pays du personnel, des organisations ou des biens	Accès des humanitaires aux populations	Visas refusés, blocage en douane, enregistrement des ONG suspendu
3. Restrictions de mouvement à l'intérieur du pays	Accès des humanitaires aux populations	Autorisations de déplacement, postes de contrôle, couvre-feux
4. Ingérence dans la mise en œuvre	Accès des humanitaires aux populations	Imposition de listes, de personnel, de fournisseurs ; demandes de partage de données
5. Violence contre le personnel, les biens et les installations humanitaires	Accès des humanitaires aux populations	Enlèvements, pillages, attaques de convois
6. Restriction ou obstruction de l'accès des populations aux services et à l'assistance	Accès des populations à l'aide	Interdiction pour certains groupes de se rendre aux distributions, confiscation de documents
7. Hostilités et opérations militaires en cours	Environnement physique et sécuritaire	Bombardements, lignes de front mouvantes
8. Présence de mines et de restes explosifs de guerre	Environnement physique et sécuritaire	Routes non dépolluées, champs contaminés
9. Contraintes physiques	Environnement physique et sécuritaire	Routes coupées en saison des pluies, absence de pont, relief

La méthode d'analyse en cinq étapes

1. **Cartographier** (officier accès ou responsable sécurité, une à deux semaines) : pour chaque zone, population et sévérité des besoins, acteurs contrôlant le territoire et les axes, présence humanitaire actuelle (4W), incidents des six derniers mois classés selon les neuf catégories.
2. **Noter la sévérité des contraintes** par zone (par exemple de 1, accès sans entrave notable, à 5, accès quasi impossible), selon une grille commune définie par le groupe de travail accès du pays.
3. **Croiser sévérité des besoins et sévérité des contraintes** : les zones à besoins élevés et contraintes élevées sont la priorité de la stratégie d'accès ; les zones à besoins élevés et contraintes faibles relèvent de la planification classique ; les zones à besoins faibles ne doivent pas absorber l'essentiel de l'effort sous prétexte qu'elles sont faciles d'accès.

4. **Identifier les leviers** pour chaque contrainte : contrainte administrative (négociation avec un ministère, plaidoyer de l'Équipe humanitaire pays), contrainte liée à un acteur armé (négociation de première ligne, réseau d'influence), contrainte physique (moyens logistiques, cluster logistique), contrainte d'acceptation (programmation, communication, recrutement).
5. **Formuler une stratégie** écrite, avec responsables et échéances, revue chaque trimestre et après tout incident grave.

Acceptation, protection, dissuasion

La gestion de la sécurité en environnement violent (référence : *Good Practice Review 8* du Humanitarian Practice Network) distingue trois stratégies. L'**acceptation** réduit la menace en obtenant le consentement des acteurs ; elle est la stratégie préférée des organisations humanitaires mais elle se construit lentement et ne protège pas contre les acteurs criminels ou opportunistes. La **protection** réduit la vulnérabilité (procédures, murs, véhicules adaptés, communications). La **dissuasion** oppose une contre-menace (gardes armés, escortes, suspension) ; elle est utilisée en dernier recours et entre souvent en tension avec les principes. La plupart des organisations combinent les trois, avec une dominante d'acceptation.

Pour les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le **Cadre pour un accès plus sûr** du CICR décline l'acceptation en huit éléments : évaluation du contexte et des risques, base juridique et politique, acceptation de l'organisation, acceptation de l'individu, identification, communication interne, communication externe, gestion opérationnelle des risques de sécurité. Il est utile à toute organisation comme grille d'auto-diagnostic.

> L'acceptation n'est pas un capital acquis une fois pour toutes. Un seul recrutement perçu comme partisan, une distribution mal ciblée ou une photo de la direction avec un ministre peuvent l'entamer. Elle se suit, comme un indicateur, par l'analyse de perception.

La négociation de première ligne étape par étape : les outils du CCHN

Le Manuel de terrain du Centre de compétence sur la négociation humanitaire (CCHN), élaboré à partir de l'expérience du CICR, du HCR, du PAM, de MSF et du Centre pour le dialogue humanitaire, propose une méthode structurée. Elle distingue trois rôles qu'il ne faut jamais confondre.

- **Le négociateur** conduit l'échange avec l'interlocuteur. Il dispose d'une marge définie par écrit.
- **L'équipe d'appui** prépare l'analyse (contexte, interlocuteur, réseau, arguments), participe au débriefing, rédige la documentation. Elle protège le négociateur contre l'isolement et l'entraînement.
- **Le mandant** (chef de mission, direction, siège) fixe les objectifs et les **limites** (lignes rouges). Ce n'est pas au négociateur de définir ses propres limites au cours de l'échange.

Phase 1 : analyser l'environnement (avant la rencontre)

1. **Analyse du contexte** : faits historiques, politiques, sociaux ; perception de l'organisation ; incidents récents.
2. **L'île d'accords** : on liste les points de convergence (faits partagés, normes communes, valeurs) et les points de divergence. La négociation commence sur les convergences pour établir la confiance ; les divergences sont traitées ensuite, en commençant par les moins conflictuelles.
3. **L'iceberg** : pour sa propre organisation et pour l'interlocuteur, on distingue la **position** (ce qui est demandé : « vous passerez seulement avec notre escorte »), le **raisonnement** (pourquoi : crainte que des armes passent dans les camions) et les **motivations ou valeurs** (sécurité de la population, autorité devant ses hommes, reconnaissance). On négocie au niveau du raisonnement et des motivations, rarement à celui des positions.
4. **Cartographie du réseau** : qui influence l'interlocuteur, qui il influence, quels acteurs peuvent faciliter ou bloquer. On priorise selon l'influence et la proximité avec l'interlocuteur.

Phase 2 : fixer le cadre (avec le mandant)

- **Objectifs** classés en trois niveaux : le résultat idéal, le résultat acceptable, et le minimum en deçà duquel il vaut mieux ne pas conclure.
- **Lignes rouges** écrites, peu nombreuses, liées aux principes et aux politiques (par exemple : pas de prélèvement sur l'aide, maîtrise des critères de ciblage, pas de présence armée sur les sites de distribution).
- **Scénarios** : que fait-on si l'interlocuteur refuse, pose une condition inattendue, ou menace ? Qui est appelé, dans quel délai ?

Phase 3 : conduire la négociation

- Construire la relation avant la transaction : présentation de l'organisation, de son mandat et de ses critères, écoute des préoccupations de l'interlocuteur.
- Partir de l'île d'accords et des normes que l'interlocuteur reconnaît : coutume, religion, code de conduite de son propre groupe, règles du DIH qu'il a parfois intégrées (certains groupes ont signé des actes d'engagement, par exemple ceux promus par l'Appel de Genève).
- Proposer des options sur les points techniques (horaires, itinéraires, notification préalable, présence d'observateurs communautaires) plutôt que s'opposer frontalement.
- Ne jamais conclure au-delà de la marge fixée : « je dois consulter ma direction » est une réponse professionnelle, pas un aveu de faiblesse.

Phase 4 : débriefer et documenter (dans les 24 heures)

Compte rendu factuel : participants, demandes, engagements pris de part et d'autre, points en suspens, perception de l'interlocuteur, risques pour le personnel. Le compte rendu est classé confidentiel, partagé selon le besoin d'en connaître, et une synthèse anonymisée alimente le groupe de travail accès. Le négociateur bénéficie d'un temps de débriefing psychologique si l'échange a été tendu.

> Un bon négociateur n'est pas celui qui « obtient tout », mais celui qui obtient un accord respecté dans la durée, sans compromettre les principes ni exposer le personnel qui devra l'appliquer après son départ.

Exemple complet : négocier l'accès à la vallée de Dôle-Ouest

Contexte fictif. La vallée de Dôle-Ouest (environ 64 000 habitants, dont 23 000 déplacés internes) est contrôlée depuis cinq mois par un groupe armé non étatique fictif, le « Mouvement du Haut-Pays ». Aucune organisation n'y a distribué d'assistance depuis 71 jours. Un dépistage par périmètre brachial réalisé par des relais communautaires sur 1 240 enfants de 6 à 59 mois montre 3,1 % de malnutrition aiguë sévère et 14,6 % de malnutrition aiguë globale. Deux cas de choléra ont été notifiés au centre de santé de la vallée. Le cluster santé et le cluster nutrition classent la vallée en sévérité 4. Le consortium fictif « Accès Haut-Pays », composé de trois ONG internationales et deux ONG nationales, est mandaté par le groupe de travail accès pour mener la négociation.

Étape 1 : analyse de contexte et du réseau

Acteur	Rôle et intérêt	Influence sur l'accès	Approche
Commandant de secteur du Mouvement	Contrôle les deux routes ; veut éviter l'infiltration d'informateurs et garder son autorité devant ses hommes	Décisive au quotidien	Interlocuteur principal de terrain
Bureau politique du Mouvement, à l'étranger	Cherche une reconnaissance internationale ; sensible à son image	Forte sur les décisions de principe	Contact par le siège d'une ONG du consortium, à titre humanitaire uniquement
Conseil des anciens de la vallée	Veut l'assistance pour la population ; respecté par les deux camps	Forte sur le commandant	Consultation préalable, porte-parole des besoins
Préfet et armée nationale	Craignent que l'aide renforce le Mouvement ; contrôlent l'aéroport et la route d'entrée dans la province	Forte sur l'acheminement jusqu'à la ligne de front	Notification et dialogue via OCHA, sans négocier au nom du Mouvement
Autorités religieuses régionales	Légitimité morale sur la population et une partie des combattants	Moyenne	Appui argumentaire (valeurs d'assistance aux plus faibles)

Étape 2 : l'île d'accords

Convergences	Divergences
Les enfants de la vallée souffrent de malnutrition (le Mouvement reconnaît les chiffres de ses propres relais) ; une épidémie de choléra menacerait aussi les combattants ; l'aide doit aller aux plus vulnérables ; les anciens doivent être associés	Le Mouvement exige que ses hommes distribuent l'aide et veut une escorte de ses combattants ; il demande les listes de bénéficiaires ; il veut que les véhicules restent dans la vallée la nuit

-

Étape 3 : l'iceberg du commandant

- **Position** : « mes hommes distribuent et vous escortent ».
- **Raisonnement** : crainte d'informateurs parmi le personnel humanitaire ; besoin de montrer à la population que le Mouvement « apporte » l'aide.
- **Motivations** : sécurité de ses forces, légitimité auprès de la population, reconnaissance.

Étape 4 : le cadre fixé par le mandant (consortium et chefs de mission)

Niveau	Contenu
Objectif idéal	Accès régulier, deux convois par semaine, programme nutrition et EHA complet, enregistrement par les équipes du consortium
Objectif acceptable	Un convoi par semaine pendant trois mois, distribution par le consortium avec observateurs communautaires, ouverture d'un centre de prise en charge nutritionnelle
Minimum	Une mission d'évaluation de 48 heures et un convoi d'urgence santé-nutrition (aliments thérapeutiques, kits choléra)
Lignes rouges	Pas de distribution par des combattants ; pas de remise des listes nominatives ; pas d'escorte armée ; pas de prélèvement sur l'aide
Négociable	Notification des mouvements 48 heures à l'avance ; horaires de passage ; présence d'anciens comme observateurs ; présentation publique des critères de ciblage ; recrutement de travailleurs journaliers dans la vallée selon une procédure transparente

Étape 5 : déroulement et résultat

Première rencontre (jour 1) : présentation du consortium et des chiffres de malnutrition ; le commandant maintient sa position. Le négociateur ne contredit pas ; il propose de partager les données avec les anciens. Jour 6 : à la demande des anciens, seconde rencontre ; le négociateur répond à la crainte d'informateurs par une proposition concrète : liste nominative du personnel du convoi transmise à l'avance, aucun téléphone avec appareil photo dans la vallée, itinéraire fixe. Il répond au besoin de légitimité par la présence des anciens comme observateurs et une annonce publique des critères dans les lieux de culte et sur les marchés, en précisant que l'aide vient d'organisations humanitaires indépendantes. Jour 14 : accord oral sur l'objectif acceptable, confirmé par un message du bureau politique. Jour 19 : premier convoi de 9 camions, 46 tonnes de vivres et d'intrants nutritionnels.

Résultats à trois mois : 11 convois sans incident ; 1 380 enfants admis dans le programme nutritionnel ; points d'eau chlorés dans 14 villages ; une tentative d'un sous-commandant d'imposer un prélèvement, réglée en 48 heures par recours au commandant de secteur, qui l'a désavoué. Le compte rendu de chaque échange a été versé au registre ; les engagements du consortium (préavis, liste du personnel) ont été scrupuleusement tenus, ce qui a consolidé la confiance.

> La remise de la liste du personnel du convoi est un compromis qui doit être évalué avec soin : elle peut exposer le personnel national. Le consortium l'a acceptée après

> consultation des personnes concernées, en limitant les informations au nom et à la fonction, et en garantissant à chacun le droit de refuser la mission sans conséquence.

Coordination civilo-militaire : règles opérationnelles et décision sur l'escorte

Les relations avec les forces armées (nationales, étrangères, missions de maintien de la paix) sont encadrées par un corpus de directives de l'ONU et de l'IASC. Le principe général est la **distinction** : les humanitaires doivent être perçus comme distincts des acteurs militaires et politiques. Le degré d'interaction se situe sur un spectre allant de la **coopération** (possible en catastrophe naturelle dans un pays en paix) à la simple **coexistence** (en conflit armé, où l'on se limite au partage d'information nécessaire et à la déconfliction).

Les textes de référence

- **Directives d'Oslo** sur l'utilisation des ressources militaires et de la protection civile étrangères dans le cadre des opérations de secours en cas de catastrophe (révisées en 2007).
- **Directives MCDA** sur l'utilisation des ressources militaires et de la protection civile pour soutenir les activités humanitaires des Nations unies dans les situations d'urgence complexes (2003, révisées en 2006).
- **Document de référence de l'IASC sur les relations civilo-militaires dans les situations d'urgence complexes** (2004).
- **Directives non contraignantes de l'IASC sur l'utilisation des escortes armées pour les convois humanitaires** (2013).
- **Directives civilo-militaires propres à chaque pays**, élaborées par OCHA avec l'Équipe humanitaire pays : ce sont elles qui s'appliquent en premier sur le terrain.

Les critères d'utilisation des moyens militaires

Selon les Directives d'Oslo et MCDA, les moyens militaires ne sont utilisés pour des tâches humanitaires que s'ils répondent à une **capacité unique** (aucune alternative civile), au bon moment (**opportunité**), sous **contrôle civil**, de façon **limitée dans le temps et l'échelle**, avec une stratégie de sortie, et en dernier recours. Les moyens militaires étrangers sont en principe fournis sans frais pour l'État touché. En conflit, l'assistance directe (distribution par des militaires) est à proscrire ; le soutien d'infrastructure (réparation d'une route, d'un pont) ou indirect (transport jusqu'à un entrepôt) peut être envisagé plus facilement.

Grille de décision sur une escorte armée

Les directives de l'IASC de 2013 posent que l'escorte armée est une exception, de dernier recours. Avant de la recommander, l'équipe vérifie chacun des critères suivants et documente la réponse.

Critère	Question à se poser	Réponse documentée
Besoin vital	Le besoin est-il critique, avec une mortalité ou une souffrance évitables sans assistance ?	Données de sévérité, nombre de personnes, indicateurs (mortalité, malnutrition, épidémie)
Absence d'alternative	Toutes les options non armées ont-elles été épuisées (négociation, autre itinéraire, autre modalité, partenaire local accepté) ?	Historique des démarches et de leurs résultats
Autorité et responsabilité	Qui fournit l'escorte ? Est-ce une partie au conflit ? Est-elle en mesure de respecter le DIH ?	Analyse de l'acteur ; position des autres parties
Efficacité sécuritaire	L'escorte réduit-elle réellement le risque, ou en fait-elle une cible ?	Analyse des menaces par le conseiller sécurité
Conséquences à moyen terme	Quel effet sur l'acceptation de l'organisation et des autres humanitaires, sur la perception de la population ?	Avis du groupe de travail accès et d'OCHA
Durée et sortie	Pour combien de temps ? Quelles conditions pour y mettre fin ?	Date de réexamen

Déconfliction et notification

Dans de nombreux conflits, OCHA gère un système de notification humanitaire : les organisations communiquent aux parties, par l'intermédiaire d'OCHA, les coordonnées de leurs installations fixes et de leurs mouvements, afin que ces informations soient prises en compte dans la planification militaire. Il faut en connaître les limites : la notification **ne garantit pas** la sécurité ; elle ne vaut pas autorisation ; elle ne dispense pas les parties de leurs obligations au titre du DIH, qui protège les civils et les humanitaires qu'ils aient été notifiés ou non. L'organisation doit décider, avec son conseiller sécurité, si elle notifie, ce qu'elle notifie, et comment elle protège ces données.

Missions intégrées et projets à impact rapide

Lorsqu'une mission de maintien de la paix des Nations unies est présente, la politique d'intégration de l'ONU prévoit que la composante humanitaire préserve son espace propre. Les projets à impact rapide des missions de paix, conçus pour renforcer la confiance dans le processus de paix, ne doivent pas être présentés comme de l'action humanitaire. Les organisations humanitaires évitent de partager des locaux, des véhicules ou des logos avec les missions dans les zones où celles-ci sont perçues comme parties au conflit.

Outils réutilisables : fiche de préparation, registre des incidents et check-list d'accès

Fiche de préparation d'une négociation (à remplir avec l'équipe d'appui)

Rubrique	Contenu
Objet	Ce que l'on cherche à obtenir, en une phrase
Interlocuteur	Nom ou fonction, place dans la hiérarchie, autorité réelle de décision, historique des échanges
Iceberg	Position, raisonnement et motivations de l'interlocuteur ; idem pour l'organisation
Île d'accords	Faits partagés, normes partagées, divergences classées de la plus facile à la plus difficile
Réseau	Trois à cinq acteurs qui influencent l'interlocuteur, et comment les mobiliser
Cadre du mandant	Objectif idéal, acceptable, minimum ; lignes rouges ; points négociables
Arguments	Besoins chiffrés, normes reconnues par l'interlocuteur, bénéfices pour la population qu'il dit protéger
Logistique et sécurité	Lieu, composition de la délégation (genre, langue, origine), moyens de communication, plan en cas d'incident
Après la rencontre	Responsable du compte rendu, délai (24 heures), destinataires

Registre des incidents d'accès (format compatible avec le suivi d'OCHA)

Champ	Exemple de saisie
Date, lieu (commune, axe)	12 mars, axe Kessa-Talou, poste de contrôle du pont
Catégorie (1 à 9)	3 : restriction de mouvement à l'intérieur du pays
Auteur présumé (type d'acteur, sans nom si le partage l'expose)	Groupe armé non étatique
Description factuelle	Convoi de 4 camions retenu 6 heures, demande d'autorisation écrite non prévue
Effet sur l'assistance	Distribution reportée de 3 jours pour 820 ménages
Suite donnée	Contact avec le commandant de secteur, partage anonymisé au groupe de travail accès
Statut	Résolu, en cours, récurrent

Le registre est partagé, sous forme agrégée et anonymisée, avec OCHA et le groupe de travail accès. Il permet de distinguer un incident isolé d'un schéma (par exemple, une hausse des demandes de listes de bénéficiaires dans une province), qui justifie un plaidoyer collectif auprès des autorités ou du commandement d'un groupe armé.

Check-list avant l'ouverture d'une zone difficile

- Les besoins sont documentés et chiffrés, avec des sources partageables avec les interlocuteurs.

- La présence des autres acteurs est vérifiée (4W, cluster), pour ne pas négocier en concurrence.
- Les acteurs contrôlant le territoire et les axes ont été identifiés, ainsi que leurs relais d'influence.
- Les lignes rouges et la délégation d'autorité sont écrites et connues de l'équipe.
- Le personnel déployé a été choisi en tenant compte de son profil (origine, langue, genre) et a donné son accord éclairé ; chacun peut refuser une mission sans sanction.
- L'analyse de sécurité est à jour (menaces, vulnérabilités, mesures), le plan de communication et le plan d'évacuation médicale sont testés.
- Les messages clés sur l'organisation, son mandat et ses critères sont traduits dans les langues locales.
- Le bailleur a été informé des risques et de la stratégie, y compris d'une éventuelle suspension.
- Un mécanisme de retour des communautés est prévu dès la première intervention.
- La date de la première revue de la stratégie d'accès est fixée.

Indicateurs de suivi de l'accès

Quelques indicateurs simples, suivis chaque mois, permettent de mesurer l'accès plutôt que de le décrire : nombre de missions planifiées et réalisées, nombre de jours de retard cumulés, nombre de personnes ciblées non atteintes en raison de contraintes d'accès, nombre d'incidents par catégorie, part des zones de sévérité 4 et 5 où l'organisation est présente. Le dernier indicateur dit beaucoup de l'impartialité réelle d'un portefeuille de projets.

Variations de contexte, erreurs fréquentes et attentes des bailleurs

Adapter la stratégie d'accès au contexte

Contexte	Contraintes dominantes	Leviers privilégiés
Catastrophe naturelle, État fort	Contraintes administratives : visas, enregistrement, dédouanement, autorisations de déplacement ; parfois refus de reconnaître l'ampleur des besoins	Dialogue avec l'agence nationale de gestion des catastrophes ; plaidoyer de l'Équipe humanitaire pays ; référence aux lignes directrices IDRL et aux accords type sur les facilités douanières
Conflit avec groupes armés non étatiques	Postes de contrôle, demandes de paiement ou d'ingérence, méfiance envers les étrangers ou certains profils	Négociation de première ligne, réseau d'influence, positions communes, engagement auprès des structures politiques des groupes
Siège ou encerclement	Accès bloqué par une ou plusieurs parties ; risque de famine	Plaidoyer de haut niveau (Coordonnateur humanitaire, Coordonnateur des secours d'urgence, Conseil de sécurité), arguments de la résolution 2417 et des règles sur la famine, propositions d'opérations interagences conjointes
Milieu urbain contrôlé par des groupes criminels	Extorsion, frontières invisibles entre quartiers, risques d'enlèvement	Acceptation par les acteurs communautaires, recrutement local, profil bas, modalités monétaires numériques
Gestion à distance	Transfert du risque vers le personnel national et les partenaires ; perte de connaissance directe	Délégation explicite, moyens de sécurité équivalents pour les partenaires, suivi par tiers, visites régulières de la direction quand c'est possible ; cadre « Saving Lives Together » pour la collaboration en matière de sécurité entre l'ONU et les ONG
Partenaire local à faible capacité	Proximité avec une partie, pressions familiales ou communautaires, absence de politique écrite	Co-construction des lignes rouges, formation à la négociation, ligne d'escalade directe vers l'organisation partenaire, partage des risques et des coûts de sécurité

Erreurs fréquentes

- **Négocier sans mandat écrit** : le négociateur improvise ses limites sous pression, et l'organisation est liée par des engagements qu'elle n'a pas décidés.
- **Négocier en concurrence** : chaque organisation cherche son propre accord, et l'interlocuteur fait monter les enchères. Le groupe de travail accès sert précisément à éviter cela.
- **Confondre accès et présence** : être présent dans une ville de garnison ne signifie pas atteindre les populations des zones rurales contestées.
- **Céder sur le contrôle des données** : remettre des listes nominatives de bénéficiaires à une partie peut exposer des personnes à des représailles ; la protection des données est un enjeu d'accès.
- **Utiliser des moyens militaires par commodité** (hélicoptère disponible, escorte proposée) sans appliquer les critères de dernier recours, avec des conséquences sur

l'ensemble de la communauté humanitaire.

- **Ne pas débriefer** : les engagements oraux se perdent, les successeurs ignorent ce qui a été promis, l'interlocuteur perçoit une incohérence.
- **Exposer le personnel national** en le plaçant en première ligne de négociations dangereuses sans lui donner l'autorité, la protection et la reconnaissance correspondantes.

Ce que regardent les bailleurs et les évaluateurs

- Une **analyse d'accès** crédible dans la proposition, avec une matrice de risques, des mesures d'atténuation et un plan B (modalité alternative, partenaire local, gestion à distance), plutôt qu'une phrase générique sur l'insécurité.
- Des **politiques écrites** sur les paiements aux acteurs armés, la lutte contre le détournement, le respect des régimes de sanctions et l'exemption humanitaire, et la preuve qu'elles sont connues du personnel.
- La **déclaration rapide des incidents** (détournement, perte, interférence), dans les délais contractuels.
- Pour les évaluateurs, la **couverture** : l'organisation a-t-elle atteint les zones et les groupes les plus touchés, ou seulement les plus accessibles ? Le rapport entre zones de sévérité élevée et zones servies est un indicateur clé.
- La **cohérence** entre le discours sur les principes et les pratiques observées (visibilité, recrutements, relations avec les forces armées).

> Un bailleur préfère une organisation qui suspend temporairement une activité et l'explique à une organisation qui maintient ses chiffres de distribution en acceptant discrètement des conditions contraires aux principes. Le risque réputationnel d'un détournement découvert est sans commune mesure avec celui d'un retard justifié.

Questions d'entretien et références clés

Questions d'entretien

1. « Comment prépareriez-vous une négociation d'accès avec un groupe armé que votre organisation n'a jamais rencontré ? »

Une bonne réponse décrit une méthode : analyse de contexte et de perception, cartographie du réseau d'influence, recherche d'intermédiaires acceptés (anciens, autorités religieuses, autres organisations ayant déjà un dialogue), île d'accords et iceberg, mandat écrit avec lignes rouges, composition réfléchie de la délégation, plan de sécurité, et débriefing documenté. Elle rappelle que le dialogue avec un groupe armé à des fins humanitaires est légitime et nécessaire, tout en vérifiant les contraintes juridiques liées aux sanctions.

2. « Quand une escorte armée est-elle acceptable ? »

En dernier recours seulement, selon les directives de l'IASC : besoin vital, absence d'alternative non armée, escorte capable de réduire réellement le risque et qui ne fait pas du convoi une cible, analyse des conséquences sur l'acceptation et sur les autres organisations, décision au niveau approprié (souvent avec le Coordonnateur humanitaire pour les agences des Nations

unies), limitation dans le temps et réexamen. Le candidat solide cite aussi les directives civilo-militaires du pays.

3. « Votre équipe nationale vous dit qu'un commandant demande les listes de bénéficiaires. Que faites-vous ? »

Ne pas les remettre ; comprendre la raison de la demande (crainte d'infiltration, contrôle de la population, recensement) ; proposer des alternatives (présentation des critères, chiffres agrégés, observateurs communautaires) ; remonter à la direction ; vérifier si d'autres organisations ont reçu la même demande ; documenter ; évaluer les risques pour l'équipe nationale et adapter les mesures de sécurité.

4. « Quelle différence entre coopération et coexistence civilo-militaire ? »

Coopération : interaction étroite possible en temps de paix ou en catastrophe naturelle, avec utilisation éventuelle de moyens militaires selon les Directives d'Oslo. Coexistence : en conflit, interaction minimale, limitée au partage d'informations nécessaire à la sécurité et à la déconfliction, pour préserver la distinction. Le choix du curseur dépend du contexte et des directives du pays.

5. « Parlez-moi d'une négociation difficile que vous avez menée. » (question comportementale)

Les recruteurs attendent une situation concrète, le mandat dont disposait le candidat, ses choix tactiques (relation, arguments, options), ce qu'il a refusé et pourquoi, le résultat dans la durée et ce qu'il a appris. Un récit où le candidat a obtenu « tout » seul et sans consulter sa hiérarchie inquiète plus qu'il ne rassure.

6. « Comment mesurez-vous l'accès humanitaire ? »

Par des indicateurs : missions planifiées et réalisées, jours de retard, personnes ciblées non atteintes, incidents classés selon les neuf catégories d'OCHA, couverture des zones de sévérité élevée. Le candidat montre qu'il sait transformer des incidents isolés en données utiles au plaidoyer collectif.

Références clés

- Centre de compétence sur la négociation humanitaire (CCHN), *Manuel de terrain sur la négociation humanitaire de première ligne*.
- OCHA, cadre de suivi et de rapport sur l'accès humanitaire ; instructions sur les négociations humanitaires avec les groupes armés (OCHA, 2006, et manuel associé).
- Directives d'Oslo (révision 2007) ; directives MCDA (2003, révisées en 2006) ; document de référence de l'IASC sur les relations civilo-militaires dans les situations d'urgence complexes (2004) ; directives non contraignantes de l'IASC sur l'utilisation des escortes armées pour les convois humanitaires (2013) ; manuel de terrain UN-CMCoord d'OCHA.
- CICR, *Cadre pour un accès plus sûr* ; étude sur le droit international humanitaire coutumier, règles 31, 32, 55 et 56.
- Humanitarian Practice Network, *Good Practice Review 8 : Operational Security Management in Violent Environments* (édition révisée de 2010).

- Cadre « Saving Lives Together » sur la collaboration en matière de sécurité entre les Nations unies et les ONG.
- Résolutions 2417 (2018), 2664 (2022) et 2730 (2024) du Conseil de sécurité des Nations unies.
- Appel de Genève, actes d'engagement pour les acteurs armés non étatiques.
- Groupe URD et Humanitarian Outcomes, travaux sur la gestion à distance et le transfert des risques aux partenaires locaux.

Exercice d'application : préparer une fiche de négociation

Choisissez un contexte réel (par exemple une zone où ReliefWeb signale des contraintes d'accès). Rédigez une fiche d'une page : interlocuteur visé et ses intérêts, trois objectifs, deux points négociables, deux lignes rouges, et les arguments fondés sur le DIH et les valeurs partagées.

À retenir

- L'accès se négocie et l'acceptation se construit par la cohérence et l'impartialité.
- Méthode CCHN : analyser l'interlocuteur, fixer objectifs et limites, partir des valeurs partagées.
- Escorte armée et moyens militaires : dernier recours, besoin vital, contrôle civil.
- Un dilemme se tranche collectivement, en documentant les options et leurs conséquences.

Quiz

1. Dans une négociation d'accès, lequel de ces points n'est jamais négociable ?
   A. Le nombre de véhicules.
   B. La sélection des bénéficiaires selon les besoins.
   C. L'itinéraire.
   D. L'horaire du convoi.
2. Qui anime la coordination civilo-militaire humanitaire dans le système de l'ONU ?
   A. L'OTAN.
   B. OCHA (UN-CMCoord).
   C. Le PNUD.
   D. Le Conseil de sécurité.

3. Les Directives d'Oslo portent sur :
   A. La redevabilité envers les bailleurs.
   B. L'utilisation des moyens militaires et de protection civile étrangers lors des catastrophes.
   C. Les normes WASH.
   D. Le statut des réfugiés.

Corrigé du quiz : 1. C · 2. A · 3. B