ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 11 : Négociation stratégique, plaidoyer et coordination

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-11/

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

Semaine 11 : Négociation stratégique, plaidoyer et coordination

Objectifs

- Préparer et conduire des négociations à fort enjeu (accès, bailleurs, autorités, partenaires) avec les outils de la négociation raisonnée et du CCHN.
- Concevoir une stratégie de plaidoyer fondée sur les preuves : objectif, cibles, alliés, messages, canaux et gestion des risques.
- Exercer une influence dans l'architecture humanitaire : clusters, cycle de programmation, forums d'ONG et coordination avec les acteurs de développement et de paix.

La négociation raisonnée appliquée aux dirigeants humanitaires

La méthode de **Fisher et Ury** (Getting to Yes, 1981) repose sur quatre principes : séparer les personnes du problème, se concentrer sur les **intérêts** et non sur les positions, inventer des **options** à bénéfice mutuel, utiliser des **critères objectifs**. Elle ajoute un concept central : la **MESORE** (meilleure solution de rechange à un accord négocié, BATNA en anglais). On n'accepte jamais un accord moins bon que sa MESORE, et l'on cherche à améliorer la sienne avant de négocier.

La **zone d'accord possible** (ZOPA) est l'espace entre les limites des deux parties. Exemple : un bailleur propose de couvrir 5 % de coûts indirects ; l'ONG ne peut descendre sous 9 % sans déficit ; le bailleur peut en réalité aller jusqu'à 10 % sur justification. La ZOPA va de 9 à 10 % ; un argumentaire fondé sur des critères objectifs (taux pratiqués par des bailleurs comparables, coûts réels audités) permet d'atteindre le haut de la zone.

Les dirigeants humanitaires négocient avec des interlocuteurs très différents : bailleurs (budgets, conditions, flexibilité), autorités (enregistrement, autorisations, exonérations, accès), groupes armés (accès, sécurité du personnel et des bénéficiaires), partenaires (répartition des rôles et des coûts), syndicats et personnel. Dans tous les cas, les **principes humanitaires** fixent des lignes rouges que la négociation ne peut franchir : sélection des bénéficiaires selon les besoins, contrôle de l'aide par l'organisation, pas de participation aux hostilités.

Négociations d'accès : la méthode du CCHN

Le Centre de compétences sur les négociations humanitaires (CCHN) propose un cadre en trois rôles et trois étapes. Les **rôles** : le négociateur de première ligne, le mandant qui fixe le mandat et les lignes rouges, et l'équipe de soutien. Les **étapes** : analyser l'environnement (îlot d'accord, iceberg des positions, raisonnements et motivations, réseau d'influence), planifier (objectifs, limites, scénarios), puis négocier et suivre l'accord.

Au niveau de la direction, l'enjeu est la **cohérence** : plusieurs équipes de l'organisation, et plusieurs organisations, négocient souvent avec les mêmes acteurs. Des concessions séparées

(accepter une taxe sur les convois, une liste imposée) affaiblissent tout le monde. D'où l'intérêt de **principes communs d'intervention** et de positions coordonnées au sein du groupe de travail sur l'accès ou de l'équipe humanitaire pays.

Les directives d'OCHA et la pratique du secteur recommandent de documenter chaque négociation (qui, quand, quoi, engagements), de distinguer clairement le dialogue nécessaire avec les groupes armés pour l'accès de toute forme de soutien, et d'informer les bailleurs de la politique de l'organisation en la matière.

> Erreur de dirigeant : envoyer seul un négociateur sans mandat clair, puis désavouer l'accord obtenu. Cela détruit la crédibilité du négociateur et celle de l'organisation auprès de l'interlocuteur pour longtemps.

Concevoir une stratégie de plaidoyer

Le plaidoyer vise à changer des **politiques**, des **pratiques** ou des **décisions de financement** au profit des personnes affectées. Une stratégie de plaidoyer comprend :

1. **Un problème et une preuve** : données de terrain, témoignages recueillis avec consentement, analyse juridique.
2. **Un objectif précis** : « que le ministère de l'Intérieur supprime l'obligation d'autorisation préalable pour chaque déplacement de distribution dans les provinces X et Y d'ici six mois », plutôt que « améliorer l'accès humanitaire ».
3. **Des cibles** : décideurs (qui peut changer la situation) et influenceurs (qui peut les convaincre), identifiés par une analyse de pouvoir.
4. **Des alliés** : autres ONG, agences, organisations locales, réseaux de femmes, médias.
5. **Des messages** adaptés à chaque cible, avec une demande claire.
6. **Des canaux et une tactique** : diplomatie discrète, notes de position, briefings bilatéraux, prises de parole publiques, campagnes. On commence en général par les canaux discrets.
7. **Une analyse des risques** : sécurité du personnel et des sources, accès, enregistrement, relations avec les bailleurs.
8. **Des indicateurs** de progrès : changements de discours, engagements obtenus, mise en œuvre réelle.

Le dilemme entre **dénonciation publique** et **présence opérationnelle** est classique. Médecins Sans Frontières a historiquement revendiqué le témoignage public ; le CICR privilégie le dialogue confidentiel avec les parties. Chaque organisation doit trancher selon son mandat et ses principes, mais toujours en évaluant l'effet sur les personnes affectées et sur le personnel exposé.

L'architecture de coordination et comment y peser

Depuis la réforme humanitaire de 2005, l'**approche par clusters** organise la coordination par secteur (santé, nutrition, eau et assainissement, protection, abris, sécurité alimentaire, logistique, éducation, coordination et gestion des camps, télécommunications d'urgence,

relèvement précoce), sous la direction de l'**équipe humanitaire pays** présidée par le coordonnateur humanitaire. Le **cycle de programmation humanitaire** (aperçu des besoins humanitaires, plan de réponse, mobilisation des ressources, suivi, évaluation) structure l'année.

Pour un dirigeant d'ONG, la coordination est un **investissement stratégique** : elle donne accès à l'information, à la définition des priorités, aux fonds communs (dont les allocations s'appuient sur l'analyse des clusters) et à l'influence. Les ONG nationales sont encore sous-représentées dans les instances de décision ; les forums d'ONG et le Grand Bargain encouragent leur participation et le co-leadership des clusters.

Le **nexus humanitaire-développement-paix**, promu par la recommandation du CAD de l'OCDE de 2019, demande de mieux articuler réponse d'urgence, réduction des risques et des besoins à long terme, et prévention des conflits, sans compromettre les principes humanitaires. Cela implique d'autres interlocuteurs (ministères sectoriels, banques de développement, acteurs de la paix) et d'autres horizons de temps.

Influence, communication et diplomatie d'organisation

L'influence d'un dirigeant repose sur sa **crédibilité** (données fiables, présence terrain, cohérence), sur ses **relations** (réseau construit avant d'en avoir besoin) et sur sa capacité à **formuler des solutions** et pas seulement des problèmes. Les six principes de l'influence décrits par Cialdini (réciprocité, engagement et cohérence, preuve sociale, autorité, sympathie, rareté) aident à comprendre pourquoi certains arguments portent, mais leur usage doit rester éthique.

Une **note de position** efficace tient en deux pages : le problème en trois phrases avec un chiffre fort, ses conséquences humaines, les causes, et trois recommandations précises adressées à des acteurs nommés. Un **briefing** à un diplomate ou à un bailleur tient en cinq minutes : situation, enjeu, demande précise, ce que vous apportez.

La communication publique des dirigeants obéit à des règles : vérifier chaque chiffre, protéger l'identité des personnes, ne jamais mettre en danger le personnel resté sur place, coordonner avec les autres organisations quand le message est collectif, et préparer les questions difficiles (ciblage, fraude, sécurité) avant toute interview.

Exercice d'application : négociation avec un bailleur et plan de plaidoyer

Partie 1 – Négociation. Un bailleur propose un financement de 1,5 M USD pour 12 mois, avec 5 % de coûts indirects, aucun budget pour la sécurité des partenaires locaux et une exigence de vérification nominative des bénéficiaires contre des listes de sanctions. Votre MESORE : un financement d'un fonds commun de 600 000 USD avec 7 % de coûts indirects, probabilité élevée. Votre taux réel de coûts indirects est de 11 %. Préparez la négociation : intérêts des deux parties, ZOPA probable sur les coûts indirects, critères objectifs, options créatives, lignes rouges, et ce qui vous ferait refuser.

Partie 2 – Plaidoyer. Les autorités d'une province exigent une autorisation préalable pour chaque distribution, avec un délai moyen de 19 jours ; 31 % des distributions du trimestre ont été retardées de plus de deux semaines. Construisez une stratégie de plaidoyer d'une page en suivant les huit éléments vus cette semaine.

Éléments de corrigé. Partie 1 : la vérification des bénéficiaires sur des listes est une ligne rouge (impartialité) : proposer à la place la vérification des partenaires et fournisseurs, conforme à la pratique du secteur. Sur les coûts indirects, s'appuyer sur les taux de bailleurs comparables et sur le taux réel audité ; proposer de faire reconnaître certains coûts (sécurité, support terrain) comme coûts directs partagés, ce qui peut satisfaire l'intérêt du bailleur à afficher un taux indirect bas. Refuser si l'accord reste moins bon que la MESORE après prise en compte du déficit de coûts. Partie 2 : objectif chiffré (autorisation annuelle par programme ou délai maximal de 72 heures), cibles (gouverneur, ministère, coordonnateur humanitaire), alliés (forum d'ONG, cluster, bailleurs), preuve (données de retard et conséquences humaines), canaux discrets d'abord.

À retenir

- Intérêts plutôt que positions, options, critères objectifs ; ne jamais accepter moins que sa MESORE.
- ZOPA : espace entre les limites des deux parties ; des critères objectifs permettent d'en atteindre le haut.
- Accès : rôles clairs (négociateur, mandant, soutien), lignes rouges, positions coordonnées entre organisations.
- Plaidoyer : preuve, objectif précis, cibles, alliés, messages, canaux, risques, indicateurs.
- La coordination est un investissement stratégique : information, priorités, fonds communs, influence.

Quiz

1. Une ONG peut accepter au minimum 8 % de coûts indirects ; le bailleur peut aller jusqu'à 7 % au maximum. Quelle est la situation ?
   A. La ZOPA va de 7 à 8 %
   B. Il n'y a pas de ZOPA sur ce seul critère : il faut élargir la négociation (coûts directs partagés, durée, autres lignes) ou recourir à la MESORE
   C. L'ONG doit accepter 7 %
   D. Le bailleur doit accepter 8 %

2. Lequel est un objectif de plaidoyer bien formulé ?
   A. Améliorer l'accès humanitaire
   B. Sensibiliser les autorités à l'importance de l'aide
   C. Obtenir du gouvernorat de la province X un délai maximal de 72 heures pour les autorisations de distribution d'ici mars
   D. Dénoncer les obstacles administratifs

3. Plusieurs ONG acceptent séparément de verser une « contribution » aux points de contrôle d'un groupe armé. Le principal problème est :
   A. Le coût pour chaque ONG
   B. Ces concessions séparées financent une partie au conflit, violent les principes, et affaiblissent la position de toutes les organisations ; il faut une position commune
   C. Le manque de reçus
   D. La lenteur des convois

4. Le cycle de programmation humanitaire commence par :
   A. Le plan de réponse
   B. L'aperçu des besoins humanitaires
   C. L'évaluation finale
   D. L'appel de fonds

5. La recommandation du CAD de l'OCDE de 2019 sur le nexus vise à :
   A. Fusionner les budgets humanitaires et militaires
   B. Mieux articuler action humanitaire, développement et paix, sans compromettre les principes humanitaires
   C. Remplacer l'aide humanitaire par des prêts
   D. Supprimer les clusters

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B