ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Sécurité et gestion des risques : protéger les équipes et garder l'accès

Support de cours · Semaine 5 : Construire l'acceptation et négocier l'accès

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour gérer la sécurité et les risques d'une organisation humanitaire : devoir de protection, analyse du contexte, évaluation des risques, plans et procédures, acceptation et négociation de l'accès, incidents, gestion de crise et enlèvement, santé et bien-être du personnel, sécurité numérique et protection des données, risques de l'organisation et conformité, partage du risque avec les partenaires, gouvernance et continuité d'activité. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-securite-risques/semaine-5/

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

Semaine 5 : Construire l'acceptation et négocier l'accès

Objectifs

- Construire une stratégie d'acceptation fondée sur les principes, la qualité des programmes et le dialogue avec tous les acteurs.
- Mesurer l'acceptation avec des indicateurs concrets plutôt que de la supposer.
- Préparer et conduire une négociation d'accès humanitaire avec un acteur armé, en fixant ses lignes rouges.

L'acceptation n'est pas un acquis

L'**acceptation** est le consentement, actif ou passif, des acteurs qui peuvent nuire à l'organisation. Elle ne se décrète pas : elle se construit et s'entretient, et elle peut se perdre en une journée.

Elle repose sur plusieurs piliers :

- **Les principes** : humanité, neutralité, impartialité, indépendance, compris et perçus comme réels.
- **La qualité et la pertinence** des programmes : une aide utile, juste et bien ciblée.
- **La redevabilité** : les communautés savent ce qu'elles peuvent attendre et peuvent se plaindre.
- **Le comportement** du personnel : respect, discrétion, absence d'arrogance, pas d'exploitation ni d'abus.
- **Le dialogue** avec tous les acteurs qui ont une influence, y compris les groupes armés non étatiques.
- **La cohérence** : mêmes critères partout, même discours à tous.

L'acceptation est souvent **locale et personnelle** : elle tient à une équipe, à un responsable respecté. Elle ne se transfère pas automatiquement d'une zone à une autre ni d'une personne à une autre.

Ce qui détruit l'acceptation

Les pertes d'acceptation viennent souvent de l'organisation elle-même :

- Ciblage perçu comme injuste ou capté par une élite ou un groupe.
- Recrutements perçus comme favorisant un clan ou excluant la population locale.
- Promesses non tenues, programmes interrompus sans explication.
- Association visible avec une partie au conflit (escortes militaires, logos de forces armées, présence dans des réunions militaires médiatisées).

- Comportement personnel : conduite dangereuse, consommation d'alcool ostentatoire dans un contexte conservateur, relations jugées inappropriées.
- Communication publique imprudente : un communiqué au siège ou un message sur les réseaux sociaux lu localement comme une prise de position.

> Un tweet du siège peut annuler des mois de travail d'acceptation sur le terrain : la communication externe fait partie de la gestion des risques.

Mesurer l'acceptation

L'acceptation se suppose trop souvent (« les gens nous aiment »). On peut la **mesurer** avec des indicateurs :

- Les communautés et leaders connaissent-ils l'organisation, ses activités et ses principes ? (enquêtes de perception, entretiens)
- L'organisation reçoit-elle des **alertes** spontanées (« ne passez pas par là demain ») ?
- Ses demandes d'accès sont-elles accordées, et dans quels délais ?
- Les plaintes reçues portent-elles sur la qualité de l'aide ou sur la présence de l'organisation elle-même ?
- Les incidents la ciblent-ils plus ou moins que d'autres organisations comparables ?

Exemple. Enquête de perception auprès de 300 personnes dans deux districts : district A, 78 % connaissent l'organisation et 70 % jugent l'aide « juste » ; district B, 41 % la connaissent et 35 % jugent l'aide « juste ». L'acceptation est nettement plus faible en B, où l'équipe se sentait pourtant « bien acceptée ». Actions : rencontres communautaires, diffusion des critères de ciblage, revue des listes avec les comités, recrutement local plus équilibré.

Négocier l'accès : préparation

La **négociation humanitaire** vise à obtenir l'accès aux populations, la sécurité des équipes et le respect des principes, dans un dialogue souvent asymétrique. Les méthodes structurées (par exemple celles du Centre de compétences en négociation humanitaire, CCHN) insistent sur la préparation :

- **Analyse de l'interlocuteur** : intérêts, motivations, normes, contraintes, réseau, qui il doit convaincre lui-même.
- **Analyse de son propre mandat** : ce qu'on peut offrir, ce qu'on ne peut pas.
- **Lignes rouges** fixées et validées à l'avance par la hiérarchie : pas de paiement, pas de détournement de l'aide, pas de liste de bénéficiaires imposée, pas d'escorte du groupe armé si elle compromet la neutralité.
- **Zone de négociation** : les points ouverts à l'échange (calendrier, modalités, communication, choix des sites).
- **Équipe** : qui négocie (personne acceptée, langue, profil), qui soutient, qui décide.
- **Plan B** : que fait-on en cas d'échec ? (meilleure alternative à un accord négocié)

Négocier l'accès : conduite et suivi

Principes de conduite :

- Commencer par établir la **relation** et la confiance ; écouter avant de demander.
- Parler des **besoins des populations** que l'interlocuteur dit défendre : beaucoup d'acteurs armés veulent être vus comme protégeant « leur » population.
- Expliquer les principes en termes concrets : impartialité = aide selon les besoins, pour tous ; neutralité = ne pas prendre parti, y compris contre lui.
- Ne jamais promettre ce qu'on ne peut pas tenir ; ne jamais céder sur une ligne rouge sous la pression : demander du temps et en référer.
- Garder la **trace** de ce qui est convenu, et informer les autres acteurs concernés si nécessaire, sans mettre personne en danger.

Suivi. Un accord d'accès se vérifie à l'usage : les équipes passent-elles réellement ? Les engagements sont-ils tenus des deux côtés ? Toute violation (taxation, détournement, menace) fait l'objet d'une analyse et d'une réponse proportionnée : rappel, suspension partielle, suspension totale, coordination avec les autres organisations pour éviter qu'un groupe ne joue les ONG les unes contre les autres.

Coordination et positions communes

Négocier seul expose l'organisation à des demandes qu'elle ne peut pas refuser sans risque, ou qu'une autre organisation acceptera. La **coordination** renforce la position de tous :

- **Règles opérationnelles communes** (ground rules) entre organisations d'une zone : pas de paiement aux points de contrôle, pas d'escortes armées sauf exception, refus collectif des listes imposées.
- **Groupes de travail sur l'accès** animés par OCHA, qui suivent les contraintes d'accès et portent un plaidoyer commun.
- **Forums de sécurité des ONG** qui partagent l'information et les analyses.

Limites : la coordination ne doit pas faire perdre l'**indépendance** de chaque organisation, ni l'associer à des positions politiques. Certaines organisations, comme le CICR, conduisent leurs propres négociations confidentielles. La coordination se fait sur des principes et des pratiques, pas sur un alignement aveugle.

Exercice d'application : un point de contrôle qui « taxe »

Situation. Un groupe armé contrôle la route vers 3 camps de déplacés (25 000 personnes). Depuis deux semaines, il exige 50 USD par camion d'aide et demande que 10 % des vivres soient « remis aux combattants qui protègent les camps ». Deux ONG ont commencé à payer « pour ne pas abandonner les gens ». Votre organisation distribue des vivres et gère un centre de santé. Une enquête de perception récente montre que 74 % des habitants des camps vous connaissent et jugent votre aide juste.

Travail demandé. 1) Quelles sont vos lignes rouges ? 2) Quels leviers et quels intérêts du groupe pouvez-vous mobiliser ? 3) Quel plan si la négociation échoue ?

Corrigé. 1) Aucun paiement ni part de l'aide à une partie au conflit (violation des principes, des règles des bailleurs et souvent des lois antiterroristes) ; pas de distribution sous contrôle du groupe ; liste de bénéficiaires établie par l'organisation selon les besoins. 2) Leviers : l'acceptation forte dans les camps (le groupe veut être vu comme protecteur des déplacés) ; l'importance du centre de santé, y compris pour les familles des combattants (soins impartiaux à tous) ; une position commune avec les autres organisations via le groupe de travail sur l'accès ; l'intervention de leaders religieux ou traditionnels respectés par le groupe. 3) Coordonner avec OCHA et les ONG pour que les paiements cessent collectivement ; si l'accès reste conditionné, suspendre temporairement les convois de vivres en expliquant pourquoi aux communautés et au groupe ; envisager des modalités alternatives (transferts monétaires si les marchés le permettent, achats locaux dans les camps) ; maintenir le centre de santé si son accès ne dépend pas des convois ; documenter et informer les bailleurs.

À retenir

- L'acceptation se construit, s'entretient, se mesure, et peut se perdre en un jour.
- Ciblage, recrutement, comportement et communication publique : premières causes de perte d'acceptation.
- Négocier : analyser l'interlocuteur, fixer les lignes rouges, connaître sa zone d'échange et son plan B.
- Aucun paiement ni part de l'aide à une partie au conflit : ligne rouge commune.
- Les règles communes entre organisations renforcent chacune, sans sacrifier l'indépendance.

Quiz

1. Quel signe indique une acceptation réelle ?
   A. Le personnel se sent bien
   B. La communauté donne des alertes spontanées sur les dangers
   C. Le bailleur est satisfait
   D. Les bureaux sont bien protégés

2. Une ligne rouge de négociation doit être :
   A. Fixée et validée à l'avance par la hiérarchie
   B. Improvisée pendant la réunion
   C. Négociable si l'interlocuteur insiste
   D. Secrète même pour l'équipe

3. Un groupe armé exige 5 % de l'aide. La réponse conforme aux principes :
   A. Accepter pour garder l'accès
   B. Payer en espèces plutôt qu'en vivres
   C. Accepter en secret
   D. Refuser, chercher une position commune et d'autres leviers, suspendre si nécessaire

4. Pourquoi coordonner des règles communes entre organisations ?
   A. Pour partager les budgets
   B. Pour supprimer l'indépendance de chacune
   C. Pour éviter qu'un acteur ne joue les organisations les unes contre les autres
   D. Pour éviter de parler aux communautés

5. Dans une enquête, 40 % des habitants connaissent l'organisation dans un district où l'équipe se croit bien acceptée. Conclusion :
   A. L'enquête est fausse
   B. L'acceptation est probablement surestimée ; renforcer l'information et le dialogue
   C. Il faut quitter le district
   D. Rien à faire

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