

# Chapitre 2: Compétences

Une compétence est un **savoir-faire ou une capacité, acquis et améliorés par la formation ou l'expérience**. Perfectionner un savoir-faire et l'adapter à une opération humanitaire en constante évolution peut souvent être un processus difficile. Si les cours et les diverses possibilités de formation aident à développer et à améliorer certaines capacités, l'attitude et l'approche appropriées, un bon superviseur et un environnement de soutien sont également utiles.

## 1. Analyse et résolution des problèmes

L'**analyse** est l'étude approfondie d'une question en vue de trouver de nouvelles informations ou de mieux comprendre un sujet. L'analyse de situation est un type d'analyse utilisé par les organisations humanitaires. L'analyse est également nécessaire dans la surveillance du respect des droits de l'homme et des opérations en faveur des déplacés internes, la planification de négociations ou la conception d'une intervention de protection. La **résolution des problèmes** est souvent la conséquence naturelle de l'analyse et un aspect essentiel de toute fonction exercée par un travailleur humanitaire (voir Partie III.2).

### Approche efficace à la résolution et l'analyse des problèmes

**1. Collecter des données:** la collecte d'informations pertinentes provenant de diverses sources et leur compilation systématique sont la première étape d'une analyse et d'un règlement des problèmes appropriés. Il peut s'agir de **sources primaires** (notamment des comptes rendus de première main, par exemple des entretiens avec des personnes relevant de la compétence du HCR ou des responsables gouvernementaux, des documents stratégiques et/ou des lois) ou de **sources secondaires** (par exemple les médias, les rapports sur les droits de l'homme et des rapports provenant d'autres organisations humanitaires).

Etant donné que la qualité et la quantité des données collectées ont un impact sur l'analyse, les données doivent être crédibles, pertinentes, suffisantes et vérifiables. Dès le début, il faut accorder une attention à la méthodologie de la collecte d'informations, à l'éthique dans la conduite des entretiens, à la confidentialité des informations ainsi qu'à la sécurité des interlocuteurs et du personnel. Il convient également de déterminer les modalités du traitement des données, avant de les recueillir, et de s'assurer que les organisations humanitaires n'effectuent pas un double travail dans la collecte des données.

**2. Exercer une pensée critique:** c'est la capacité d'interpréter et d'évaluer les informations, les observations et les arguments, afin de déterminer ce qui est crédible et les actions à entreprendre. La pensée critique permet d'interpréter correctement les données collectées, afin que les conclusions qui en découlent reflètent avec plus de précision la réalité de la situation et que les actions convenues soient le mieux appropriées.

**3. Avoir une approche orientée vers les solutions:** les travailleurs humanitaires procèdent à des analyses en vue de résoudre un problème de manière adéquate. A cette fin, ils doivent en permanence faire preuve de créativité et réfléchir à des solutions possibles. Avoir constamment à l'esprit la recherche de solutions est également une qualité importante de leadership. Des idées préconçues, l'absence d'analyses judicieuses ainsi qu'une pensée confuse aboutissent souvent à des solutions inefficaces.

## 2. Communication

La communication est le fondement de toutes nos actions et joue un rôle considérable pendant les entretiens, les évaluations, les négociations, dans le travail de coordination ou dans l'exercice du leadership, pour défendre une position et établir des relations de confiance avec les personnes relevant de la compétence du HCR, les autorités et les partenaires humanitaires. L'amélioration de nos capacités de communication est donc d'une importance primordiale.

## Comment communiquer efficacement

On distingue différents types de communication: l'écoute active, la communication orale, non verbale, écrite et visuelle. En lisant les indications ci-dessous, gardez à l'esprit:

- **Le contexte culturel:** généralement, des communautés et des cultures différentes ne communiquent pas de la même manière. Pour éviter les malentendus, il est important d'avoir l'esprit ouvert et de consacrer du temps à comprendre le mode de communication des personnes dans leur culture et la signification de mots, d'expressions, de gestes, de tons et d'approches spécifiques.
- **Les différences liées au genre:** en travaillant avec des hommes et des femmes de tous âges et de diverses cultures, il convient parfois d'adopter différentes approches et façons de parler.
- **Les différences d'âge:** il faut prendre en compte la phase de développement de l'enfant lorsque l'on travaille avec des enfants. Une communication efficace et éthique avec des enfants nécessite des capacités de communication et des méthodologies adaptées à l'âge.

NB: Évitez un style de communication intimidant, condescendant ou inapproprié. Il faut faire très attention lorsqu'on travaille avec des enfants ou des personnes ayant des problèmes spécifiques, notamment les victimes/survivants de tortures ou de violences sexuelles. Dans les cas très délicats, l'intervention d'un spécialiste peut être nécessaire.

<p><b>2.1.Écoute active</b></p>	<p><b>De quoi s'agit-il et pourquoi est-ce important?</b> L'écoute active est la capacité d'écouter et de comprendre les gens, sans idées préconçues. Elle permet d'obtenir des informations, d'élargir nos horizons et d'instaurer la confiance et le respect de l'autre. Elle peut également aider à « lire entre les lignes ». Écouter ne signifie pas forcément que vous êtes d'accord avec la personne, mais que vous la comprenez et que vous êtes disposé à prendre en compte ce qu'elle est en train de vous dire.</p> <p><b>Obstacles à l'écoute active</b> Parmi les raisons pour lesquelles nous n'écoutons pas de manière active, citons le manque d'intérêt pour un sujet, les idées préconçues sur un problème ou un sujet, le fait de se focaliser sur l'orateur et non sur le problème, les distractions physiques, les contraintes de temps et les différences culturelles, les croyances et les comportements. Cette attitude se manifeste par un langage corporel négatif, le fait de se laisser distraire par d'autres personnes ou d'autres choses, et/ou de ne pas réagir de manière appropriée.</p> <p><b>Conseils pour une écoute active</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soyez attentif physiquement: faites face à votre interlocuteur, acquiescez d'un signe de la tête, maintenez un contact avec le regard, si cela est approprié, et gardez une position d'ouverture (par exemple, évitez de croiser les bras). Ne vous laissez pas distraire par l'environnement.</li> <li>• Manifestez votre intérêt, en restant neutre, pendant toute la discussion, afin que votre interlocuteur se sente plus détendu.</li> <li>• Efforcez-vous de comprendre ce qui est dit, notamment la manière dont les choses sont dites, ce qui n'est <u>pas</u> exprimé, le ton de la voix et les émotions de votre interlocuteur.</li> <li>• Posez des questions ouvertes et demandez des éclaircissements, si nécessaire. Reformulez ce que dit votre interlocuteur à l'occasion, afin d'être certain que vous avez bien compris ses propos.</li> <li>• N'interrompez pas votre interlocuteur ou n'exprimez pas votre opinion avant qu'il ait terminé d'exposer son point de vue.</li> </ul>
<p><b>2.2. Communication orale</b></p>	<p><b>Pourquoi est-ce important?</b> La communication orale ne comprend pas seulement <b>ce</b> qui est dit, mais également la <b>manière</b> de le dire (paralanguage). Il est important de veiller à ce que la communication orale soit efficace, avant tout parce que les capacités d'écoute et de mémorisation de la plupart des bénéficiaires sont extrêmement limitées.</p>

	<p><b>Obstacles à la communication orale</b> Parler aux gens de questions qui ne les intéressent pas, ne pas aborder leurs préoccupations premières, ne pas soulever les vraies questions, avoir des approches culturelles différentes dans la façon de mener une conversation, le ton de la voix ou le rythme du discours et de simples barrières linguistiques ; tous ces facteurs peuvent avoir un effet négatif sur la communication orale.</p> <p><b>Conseils pour une bonne communication orale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminez le public auquel vous vous adressez. Assurez-vous que ce qui est dit est approprié à l'environnement (travail ou loisirs), adapté à la culture, pertinent et exprimé dans une langue comprise par le public.</li> <li>• Encouragez la discussion plutôt qu'un discours (à moins qu'un discours ne soit prononcé) et veillez à ce que l'écoute active et votre langage corporel fassent partie de toute discussion.</li> <li>• Réfléchissez avant de parler. Si nécessaire, écrivez ce que vous aimeriez dire.</li> <li>• Parlez de questions avec lesquelles vous êtes à l'aise. Si vous ne connaissez pas un sujet ou que vous devez vérifier quelque chose, admettez-le, afin d'être sûr que ce que vous allez dire est crédible.</li> <li>• Parlez clairement, avec des phrases courtes, ceci aide à transmettre des idées complexes. Veillez à mettre en évidence, dans une présentation, les messages fondamentaux, tels que les points nécessitant une action et les principales conclusions. Résumez les points principaux au début ou à la fin d'une discussion.</li> <li>• Décidez quels sentiments vous souhaiteriez exprimer en contrôlant le ton, le débit et la vitesse des propos. Des pauses, des silences et l'accent mis sur des mots spécifiques peuvent également communiquer un sentiment.</li> </ul>
<p><b>2.3.</b> <b>Communication non verbale</b></p>	<p><b>De quoi s'agit-il et pourquoi est-ce important?</b> La communication non verbale comprend le langage corporel et les expressions faciales, qui révèlent ce qu'une personne ressent ou ce qu'elle aimerait dire, mais ne peut pas ou ne veut pas exprimer. Elle aide à transmettre un message et renforce ce qui a été dit, mais peut également être mal interprétée, par exemple à cause de différences culturelles ou linguistiques.</p> <p><b>Obstacles à la communication non verbale</b> Le langage corporel est interprété différemment selon les cultures. Par exemple, regarder une personne dans les yeux peut être interprété comme un signe de sincérité, mais également d'hostilité, en fonction du contexte. Les personnes qui sont particulièrement expressives ou émotionnelles peuvent, par inadvertance, montrer leurs sentiments lorsque cela n'est pas peut-être pas approprié.</p> <p><b>Conseils pour une bonne communication non verbale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soyez conscient des expressions naturelles du visage et des positions du corps qui pourraient être mal interprétées.</li> <li>• Efforcez-vous de comprendre les différences culturelles qui peuvent s'exprimer à travers une communication non verbale.</li> <li>• En écoutant, prenez une posture qui montre que vous êtes en train d'écouter. Gardez une expression du visage neutre, selon les circonstances.</li> <li>• Exercez-vous en équipe, avec d'autres collègues et des amis, ou filmez-vous mutuellement pour voir comment vous vous comportez. Exercez-vous devant un miroir pour vérifier que le langage de votre corps transmet le même message que ce que vous exprimez verbalement, faites attention notamment à la <i>manière</i> de dire les choses, au ton et à l'emphase.</li> </ul>
<p><b>2.4.</b> <b>Communication écrite</b></p>	<p><b>De quoi s'agit-il et pourquoi est-ce important?</b> Contrairement à la communication orale ou non verbale, la communication écrite laisse des traces durables, et il est plus difficile de revenir sur des propos écrits. C'est donc la manière de communiquer la plus officielle au travail. En fait, les accords verbaux sont souvent mis par écrit pour atténuer les éventuelles interprétations erronées qui pourraient survenir ultérieurement. La communication écrite est moins propice aux erreurs.</p>

	<p><b>Obstacles à la communication écrite</b></p> <p>Les courriers électroniques et les lettres ne communiquent pas un ton ou un sentiment aussi facilement que le discours oral. Les messages écrits semblent parfois trop formels, ils peuvent être diffusés à un public plus large que ce qui était initialement prévu et être mal interprétés ou mal compris, en particulier dans un environnement multiculturel, lorsque les personnes n'ont pas les mêmes capacités à s'exprimer dans la langue de travail. Des détails, tels que l'orthographe, la ponctuation et la grammaire, peuvent aussi avoir un impact sur le lecteur.</p> <p><b>Conseils pour une bonne communication écrite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque vous rédigez, ayez constamment à l'esprit le public initialement visé. Dans la mesure du possible, évitez de vous adresser à différents interlocuteurs dans le même message.</li> <li>• Utilisez des phrases courtes et simples, et évitez les mots compliqués ou les longs paragraphes (six à huit lignes au maximum). N'oubliez pas de dater les documents et d'inscrire un numéro de dossier ou de référence, s'il y a lieu.</li> <li>• Expliquez, au début, quel est le sujet de la lettre ou de la note, dans quelle mesure le lecteur est concerné et ce qui lui est demandé. Ces explications peuvent être suivies d'informations générales plus détaillées.</li> <li>• Commencez par résumer les conclusions/recommandations/points forts essentiels des rapports et autres documents plus longs, afin que les principaux messages soient effectivement communiqués au lecteur.</li> <li>• Faites attention aux détails et à la précision des termes, et assurez-vous que le ton du document n'est pas inadapté au lecteur. Un choix des mots inappropriés et des fautes de grammaire ou d'orthographe donnent une mauvaise impression de l'auteur du document. Faites toujours relire un document avant de le diffuser au public. Il est parfois utile de revoir le document après une courte pause, afin d'en vérifier l'exactitude et le contenu, ou de demander à un collègue de le relire.</li> <li>• Veillez à ce que les lettres et les communications officielles soient toujours rédigées de manière formelle, pour ce qui est du vocabulaire, de la grammaire, de la ponctuation et du ton.</li> </ul>
--	---

La manière d'aborder une situation déterminera le type de communication. Par exemple:<sup>1</sup>

<p><b>Défendre une position</b></p> <p><b>Lorsque nous exprimons plus fréquemment notre point de vue, nos opinions et notre raisonnement et que nous disons ce que nous pensons</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenez des hypothèses</li> <li>• Expliquez votre raisonnement</li> <li>• Décrivez le contexte</li> <li>• Donnez des exemples</li> <li>• Demandez que vos déclarations soient vérifiées</li> <li>• Signalez les points sur lesquels vous manquez de clarté ou dont vous n'êtes pas sûr</li> <li>• Évitez une attitude défensive</li> </ul> <p><b>Exemples:</b>  <i>« Voilà ce que je pense et comment j'en suis arrivé à cette conclusion... »</i>  <i>« Je supposais que... »</i></p>	<p><b>Chercher à comprendre</b></p> <p><b>Lorsque nous cherchons à comprendre pleinement le point de vue, les opinions et le raisonnement des autres et que nous abordons un sujet que nous ne connaissons pas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforcez-vous de comprendre calmement</li> <li>• Tirez des conclusions du raisonnement des autres</li> <li>• Expliquez les raisons pour lesquelles vous posez des questions</li> <li>• Demandez des exemples</li> <li>• Vérifiez que vous avez bien compris</li> <li>• Écoutez avec un esprit ouvert</li> <li>• Ne vous préparez pas à détruire le programme d'une autre personne ni à promouvoir votre propre programme</li> </ul> <p><b>Exemples</b>  <i>« Qu'est-ce qui vous amène à dire ceci? »</i>  <i>« Sur quoi fondez-vous vos conclusions? »</i>  <i>« Pouvez-vous m'aider à comprendre votre pensée »</i></p>
--	---

<sup>1</sup> *La cinquième discipline – Le guide de terrain: stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, P. Senge, éd. First, Paris, 2007.

« Est-ce que ma façon de penser a un sens pour vous? » « Y a-t-il quelque chose dans ce que j'ai dit qui n'est pas clair pour vous? » « Cet aspect n'est pas très clair pour moi, peut-être pouvez-vous m'aider à l'analyser. »	sur ce point? » « Pouvez-vous me donner un exemple de...? » « Vous ai-je bien compris lorsque vous affirmez...? »
---	---

### 3. Négociation

Une négociation est une discussion entre deux parties ou plus, dans le but de parvenir à un accord sur des questions spécifiques. C'est un processus au moyenduelquel vous décidez ce que vous souhaitez obtenir et de quelle manière, et par lequel vous apprenez ce que veut l'autre partie et comment la satisfaire pour pouvoir parvenir à un accord.

Des négociations ont lieu plusieurs fois par jour, au cours d'une opération humanitaire, avec divers acteurs: les gouvernements, la société civile, les déplacés internes et les communautés touchées, les organisations humanitaires et les acteurs non étatiques. Les organisations humanitaires mènent régulièrement des négociations sur des questions très diverses: par exemple, pour obtenir un accès physique aux personnes déplacées dans les situations de conflit armé – ce qu'on appelle également « négociations humanitaires »<sup>2</sup> – (→ voir Partie IV.2), pour s'assurer que les communautés envoient les filles à l'école ou pour déterminer comment sensibiliser le public à la violence liée au genre.

Mythes et conceptions erronées au sujet de la négociation:

- a. **La négociation est une capacité innée: faux!** Certaines personnes ont une meilleure aptitude à négocier que d'autres, mais la plupart des négociateurs ont acquis leurs capacités par une formation et par l'expérience.
- b. **L'expérience suffit: faux!** Beaucoup de personnes répètent les mêmes erreurs, bien qu'elles mènent souvent des négociations. Une analyse de l'expérience, pour en tirer des leçons, nécessite beaucoup d'efforts, mais elle est essentielle. Un bon conseiller, des cours et des ouvrages sur la négociation sont également utiles.
- c. **Les bons négociateurs improvisent souvent: faux!** Pour qu'une négociation aboutisse, il faut bien la préparer, en prévoyant divers scénarios et tenant compte d'une certaine flexibilité. La planification est souvent la phase la plus critique dans tout processus de négociation, et pourtant son importance est sous-estimée. Une mauvaise planification est souvent citée comme la cause la plus fréquente de l'échec d'une négociation.
- d. **Les négociateurs se fient à leur intuition: faux!** Il est très important, pour mener une bonne négociation, de se connaître et de comprendre les personnes avec lesquelles on négocie, et de répondre à leurs préoccupations.

Des négociations simples peuvent se dérouler entre deux individus, qui débattent d'un problème face à face et parviennent à un accord à l'issue d'une seule rencontre. Des négociations plus complexes, comme celles précédant des accords de paix, peuvent nécessiter une approche progressive, une préparation approfondie et une série de discussions (face à face, échange de lettres et/ou d'appels téléphoniques) pendant un certain temps, entre plusieurs parties représentant des intérêts différents. Malgré la diversité des négociations, des approches communes aident à parvenir à une issue positive :

### Les stratégies pour des négociations efficaces

#### 3. 1. La préparation:

C'est une phase primordiale dans toute négociation. Elle se déroule en plusieurs étapes:

- **Comprendre le problème:** il s'agit de bien cerner le problème et de savoir comment

<sup>2</sup> Les négociations humanitaires comprennent quatre éléments principaux: 1) elles sont menées par une organisation humanitaire 2) pour des raisons humanitaires 3) en relation avec des pays touchés par un conflit armé et 4) avec les parties impliquées dans le conflit. Voir Mancini-Griffoli D. et Picot A., *Humanitarian Negotiations, A Handbook for Securing Access, Assistance and Protection for Civilians in Armed Conflict*, Centre for Humanitarian Dialogue, Genève, octobre 2004.

atteindre au mieux son objectif. Cela permettra de déterminer si une négociation est utile, si le problème qui se pose est négociable, et dans l'affirmative, de définir les points à négocier, de quelle manière et avec quels interlocuteurs.

- **Fixer un « seuil non négociable »:** décidez quels sont les points sur lesquels vous n'êtes pas disposé à faire des compromis (« seuil non négociable »). Les normes relatives aux droits de l'homme et les principes humanitaires – tels que la neutralité –, qui constituent le fondement de notre action ne doivent pas faire l'objet d'un compromis et forment ainsi le « seuil non négociable », au sens large, dans toute négociation.
- **Elaborer une « meilleure alternative à un accord négocié »:** il s'agit de l'action à entreprendre si les négociations ont atteint le seuil non négociable et n'ont pas abouti. Cette alternative permet d'avoir un filet de sécurité, mais également, lorsqu'elle est bien planifiée, d'influer sur une négociation. Par exemple, si une négociation dont l'objet est l'accès à des zones de déplacés internes a échoué, il faudra éventuellement sensibiliser les membres de la communauté internationale à ce problème; l'autre partie souhaitera peut-être l'éviter. Cette action doit être planifiée avec soin, car la tactique peut avoir l'effet inverse, si elle est perçue par l'homologue comme une menace.
- **Déterminer son représentant, son homologue et la voie de communication:** les parties engagées dans les négociations devraient avoir un intérêt à la question ou être les représentants légitimes des acteurs concernés. Respectez le protocole des gouvernements et des organisations en toutes circonstances. Lorsque cela est nécessaire, travaillez par le biais **d'intermédiaires** ou directement avec eux; il peut s'agir, par exemple, d'ONG nationales ou d'anciens responsables gouvernementaux, qui bénéficient peut-être d'un meilleur accès et d'une plus grande crédibilité auprès des homologues. Le Coordonnateur humanitaire peut aider à résoudre des questions sensibles et représenter les organisations qui souhaitent aborder des préoccupations communes (négociations collectives). Décidez quels sont les moyens de communication à utiliser, par exemple des réunions face à face ou un échange de lettres, ou les deux moyens.
- **Comprendre le point de vue de l'autre:** il s'agit d'analyser, de comprendre et d'**anticiper les points de vue** des autres parties avant la négociation. Une bonne compréhension des autres parties est souvent possible par un contact direct qui s'établit au fil du temps. Mettez l'accent sur les **domaines problématiques communs** et efforcez-vous de comprendre comment les **différences** peuvent être atténuées ou éliminées.
- **Comprendre les relations de pouvoir:** les relations de pouvoir sont souvent déterminées par la capacité de négociation de chaque partie à une négociation. Les acteurs humanitaires peuvent être perçus comme étant dans une position plus faible que les homologues gouvernementaux, les communautés de déplacés et même les acteurs non étatiques, s'ils n'ont rien à offrir présentant un intérêt pour l'autre partie. Le fait d'avoir « raison » ou de « faire ce qui est bien » ne mettra pas forcément une partie dans une position de force pour négocier. Lorsque vous êtes en position de faiblesse, il peut être utile de recourir à des **négociations collectives**, qui sont menées par un groupe d'organisations et non séparément, par chacune d'elles. N'abusez pas d'une situation dans laquelle vous êtes en position de force, car cela pourrait nuire à votre capacité d'établir des relations de confiance à long terme.
- **La méthode:** c'est à vous de décider si la méthode de négociation doit être **douce** (entre des parties qui se font confiance), **dure** (dans des situations conflictuelles) ou **fondée sur des principes** (axée sur les problèmes et non sur les personnes).
- **La date et le lieu:** choisissez un lieu et une date où les parties ne sont pas occupées par d'autres questions. Il est préférable de fixer un délai raisonnable pour les négociations, afin que les parties ne perdent pas de vue leurs objectifs, et également pour mettre un peu de pression sur les parties en vue de parvenir à un accord.

### 3.2. Communiquer avec efficacité

**Suivi:** dans des négociations, les parties doivent souvent mettre en œuvre un accord final ou réaliser diverses activités, en préparation de la rencontre suivante. Ces activités et ces préparatifs devraient se dérouler en temps opportun, afin de maintenir la crédibilité et d'assurer qu'aucune partie ne violera l'accord en raison d'une absence de suivi. Informez toutes les parties des actions de suivi, afin que l'accord négocié reste inchangé et que la confiance soit maintenue entre les parties.

**Se préparer à une rupture des négociations:** en cas de rupture de négociations, ne vous contentez pas d'analyser les raisons de l'échec, mais passez à l'étape suivante pour atteindre votre objectif, en recourant à « la meilleure alternative à un accord négocié ». Eu égard aux questions en jeu, les travailleurs humanitaires estimeront peut-être qu'il est impératif de s'asseoir à nouveau à la table des négociations, afin de résoudre toutes les questions en suspens et de parvenir à un accord final.

**Des négociations improvisées** peuvent avoir lieu au cours d'un incident relatif à la sécurité, par exemple le blocage inattendu d'une route ou une embuscade. Ces cas ne sont pas abordés dans ce chapitre. Il est préférable de se référer aux directives de sécurité pour obtenir des informations sur ce type de négociation.

#### Liste de pointage pour des négociations efficaces

##### a) Avant les négociations

<b>1. La question</b>	<p><b>Il existe une raison claire de mener des négociations sur un point particulier.</b></p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Etudiez toute la documentation sur la question. Parlez aux personnes qui pourraient être mieux familiarisées avec la question. Examinez comment ce sujet a été traité en d'autres occasions, analysez notamment les succès et les échecs.</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Votre position</b>	<p><b>Les objectifs, le seuil non négociable et la meilleure alternative à un accord négocié ont été définis.</b></p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assurez-vous que vos objectifs sont réalistes et acceptables par toutes les parties.</i></li> <li>• <i>Soyez prêt à prendre en considération les options qui pourraient être présentées par les autres parties.</i></li> <li>• <i>Décidez quelles sont les questions sur lesquelles aucun compromis n'est envisageable (« seul non négociable »).</i></li> <li>• <i>Elaborez une meilleure alternative à un accord négocié et utilisez-la pour mesurer le succès des négociations, peser sur le processus et/ou pour décider des prochaines étapes, en cas d'échec des négociations.</i></li> <li>• <i>Envisagez également de recourir aux négociations collectives au nom des autres parties, si cette possibilité renforce votre position et n'a pas d'effet négatif sur l'issue des négociations.</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Les parties</b>	<p><b>Les parties aux négociations ont été désignées.</b></p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les négociateurs sont autorisés à agir au nom de l'organisation, soit comme messagers soit comme décideurs.</i></li> <li>• <i>Envisagez de recourir aux services d'un intermédiaire avant ou pendant les négociations, si celui-ci est mieux placé pour soutenir votre position ou plus apte à comprendre celle de l'autre partie.</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des négociations complexes peuvent comprendre un groupe d'individus et/ou plusieurs parties, et nécessiter l'intervention du Coordonnateur humanitaire.</li> </ul>	
<b>4. Leur position</b>	<p>Les positions/préoccupations des autres parties ont été anticipées.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminez les domaines d'intérêt qui pourraient être communs à toutes les parties avant d'ouvrir les négociations.</li> <li>• Efforcez-vous de comprendre les différences potentielles entre toutes les parties, avant d'engager des négociations, et de saisir le raisonnement sous-jacent, et déterminez la meilleure façon de surmonter ces différences.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Relations de pouvoir</b>	<p>Les relations de pouvoir entre les parties et la source de cette autorité sont bien comprises.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les sources de pouvoir sont diverses et doivent être bien comprises:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Le pouvoir organisationnel</b> se réfère à l'autorité que l'on doit représenter, c'est-à-dire une organisation respectable ou crédible.</li> <li>- <b>Le pouvoir de récompense</b> fait référence à ce qu'une organisation ou un individu peut offrir à l'autre partie. Des ressources financières, des vivres, des abris et autres articles fournis par les organisations humanitaires peuvent être utilisés comme source de pouvoir.</li> <li>- <b>Le pouvoir coercitif</b> est la capacité d'une partie à infliger des sanctions, à causer de la honte ou à retirer son soutien: par exemple, lorsqu'une organisation humanitaire informe la communauté internationale que l'accès lui a été refusé.</li> <li>- <b>Le pouvoir informationnel</b> est essentiel pour anticiper et prendre en compte les intérêts de l'autre partie dans le but de parvenir à un accord. Ce pouvoir est souvent dénié aux organisations humanitaires, en les empêchant d'accéder aux personnes déplacées. Les organisations humanitaires qui élaborent effectivement une meilleure alternative à un accord négocié peuvent souvent surmonter cet obstacle.</li> <li>- <b>Le pouvoir légitime</b> est l'autorité conférée par l'organisation ou la société à une personne pour représenter ses intérêts.</li> <li>- <b>Le pouvoir du référent</b> est le pouvoir qu'un individu tient de sa communauté, en raison du respect, de l'admiration ou du prestige dont il jouit parmi eux. Les chefs naturels d'une communauté possèdent souvent ce pouvoir et sont dans une position plus forte pour représenter leur communauté.</li> <li>- <b>Le pouvoir d'expert</b> découle d'un savoir-faire ou de connaissances spécifiques que d'autres ne possèdent peut-être pas.</li> <li>- <b>Le pouvoir relationnel</b> permet à un individu, qui est connu ou donne cette impression, d'influencer les autres alliés. Les intermédiaires dans des négociations possèdent souvent ce pouvoir.</li> </ul> </li> <li>• Évitez d'abuser d'une position de force, car cela peut saper la confiance et les relations à long terme.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Méthode</b>	<p>La méthode à utiliser au cours des négociations a été déterminée (dure, douce ou fondée sur des principes).</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>méthode douce</b> est souvent utilisée par ceux qui travaillent bien ensemble et se font confiance. L'objectif est de parvenir à un accord, et des concessions sont faites des deux côtés afin de cultiver la relation. Les deux parties font preuve d'une totale transparence et le conflit est généralement évité.</li> <li>• La <b>méthode dure</b> est souvent appropriée entre des adversaires, lorsqu'une partie l'emporte aux dépens de l'autre. Généralement, la confiance ne règne pas entre les parties. Cette méthode ne renforce pas les relations à long terme et peut même mettre en danger les déplacés internes. Il est déconseillé aux travailleurs humanitaires de l'utiliser en ce qui concerne les problèmes de</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

	<p>protection, elle peut toutefois s'avérer nécessaire dans des cas extrêmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>méthode fondée sur des principes</b> est utilisée lorsque toutes les parties souhaitent se pencher sur un problème et le résoudre, au lieu d'adopter des positions opposées. Les parties ne concentrent pas leurs efforts sur les personnes, mais sur le problème en question, elles s'efforcent de comprendre toutes les positions et de trouver un terrain commun. Cela aide à instaurer la confiance et des relations de longue durée entre les parties, et à trouver des solutions. Les deux parties doivent être d'accord pour utiliser cette méthode, ce qui n'est pas toujours le cas. Au fil du temps, cependant, une partie qui reste axée sur des principes peut gagner la confiance de l'autre partie et recourir à cette méthode dans des négociations ultérieures.</li> </ul>	
<b>7. Lieu et date</b>	<p>Le lieu et la date conviennent à toutes les parties et n'auront pas d'impact négatif sur les négociations.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veillez à ce que le lieu et la date conviennent à toutes les parties, et que ces arrangements ne les empêcheront pas de traiter les problèmes en question.</li> <li>• Un accord ne sera peut-être pas conclu à la première réunion; d'autres interactions sont parfois nécessaires.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

**b) Pendant les négociations**

<b>8. Communication</b>	<p>De bonnes capacités de communication, en particulier une capacité d'écoute, permettent de mieux comprendre la position des autres parties et d'aborder de manière appropriée l'objet des négociations.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir la section sur les capacités de communication.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Instauration de la confiance</b>	<p>Des efforts ont été faits afin d'établir un climat de confiance avec les autres parties engagées dans les négociations.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <p>Partagez les informations, faites preuve de transparence à l'égard de toutes les parties, assurez le suivi des questions dont vous êtes responsable et restez engagé dans la recherche d'une solution acceptable par toutes les parties.</p>	<input type="checkbox"/>
<b>10. Le problème et les positions</b>	<p>Les positions des autres parties sont bien comprises pendant les négociations.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de négociations difficiles, il est important d'identifier certaines approches et de savoir comment y remédier. En particulier:</li> <li>• <b>Un climat intimidant:</b> les négociateurs peuvent créer un climat intimidant, soit par l'aménagement de la pièce, soit par le ton et la nature de leurs commentaires. Agir en toute confiance ou même demander à faire une pause peut aider à dissiper cette atmosphère.</li> <li>• <b>La pratique habituelle du « bon/méchant »:</b> parfois, un négociateur pourrait tenter d'obtenir un accord en persuadant ses homologues qu'il est « plus facile » de traiter avec lui qu'avec ses collègues. Le mieux serait peut-être d'en discuter avec la personne pour qu'elle accepte d'examiner ce point et ses avantages.</li> <li>• <b>Menaces et colère:</b> lorsque des individus profèrent des menaces à l'encontre d'autres personnes ou manifestent leur colère, cela peut parfois contraindre les autres à faire des compromis sur leur position. La meilleure réplique est, soit d'ignorer la colère, soit de désamorcer la situation, en faisant une pause ou en parlant avec la personne de ce qui la dérange réellement.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>C'est à prendre ou à laisser</b> »: des pressions peuvent être exercées par une personne pour accepter ce qui est proposé, sinon rien. Il y a plusieurs manières de sortir de cette situation : sonder son engagement, interrompre temporairement les négociations en faisant appel au sens de l'impartialité ou comparer sa proposition à la meilleure alternative à un accord négocié.</li> <li>• <b>Prétendre avoir un pouvoir limité</b>: le négociateur peut prétendre que sa capacité à changer la situation est limitée. La solution consiste à parler directement au décideur ou à traiter le négociateur comme un messenger.</li> <li>• <b>Imposer des délais (réels ou artificiels)</b>: il convient de mener une négociation dans un temps limité, qui peut cependant parfois être imposé et artificiel. Dans ce cas, il faut se poser des questions sur les raisons sous-jacentes à ce délai et en proposer d'autres. Si ce délai est bien réel, déterminez si la négociation sera profitable dans ce laps de temps limité.</li> </ul>	
<b>11. Relations de pouvoir</b>	La dynamique de pouvoir devient plus claire au cours des négociations, et la méthode a été ajustée pour s'assurer que la question a été abordée par toutes les parties.	<input type="checkbox"/>
<b>12. Accord</b>	<p>Un accord final ou un accord provisoire, réaliste a été obtenu/ Aucun accord n'a été obtenu.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne promettez pas d'entreprendre des activités si elles sont irréalisables ou irréalistes.</li> <li>• L'accord devrait permettre aux deux parties d'en surveiller l'application.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>

### c) Après les négociations

<b>13. Suivi</b>	<p>Suivi des questions ayant fait l'objet d'un accord.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restez en contact avec toutes les parties et informez-les régulièrement des progrès réalisés.</li> <li>• Si les négociations sont échouées, étudiez les choix possibles (Meilleures alternatives à un accord négocié).</li> <li>• Analysez les raisons du succès ou de l'échec des négociations, afin de savoir comment améliorer les négociations ultérieures.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

## 4. Leadership

Le leadership est un processus par lequel une personne influence les autres pour atteindre un objectif et diriger l'organisation de manière à la rendre mieux soudée et plus cohérente. Le leadership est également nécessaire au niveau inter institution dans les opérations humanitaires pour assurer une bonne coordination entre les organisations et les membres des groupes sectoriels, afin d'examiner les préoccupations des déplacés internes et des autres communautés touchées.

Un dirigeant ou un responsable est investi du pouvoir pour accomplir certaines tâches et certains objectifs dans l'organisation, mais le leadership peut s'exercer depuis une position dans l'organisation, en utilisant les qualifications appropriées et en adoptant les bonnes attitudes. Comme toutes les aptitudes, le leadership peut s'acquérir et s'améliorer par l'expérience et la formation.

### Comment exercer efficacement un leadership

**Connaître son style de leadership:** l'attitude fondamentale, que l'on attend de tous les travailleurs humanitaires, est d'avoir conscience de leur personnalité (voir chapitre 1,

« Attitudes », ci-dessus). Si vous connaissez votre style de leadership, il sera plus facile de l'améliorer.

### Styles de leadership

On distingue six modes de leadership fondamentaux<sup>3</sup>, qui peuvent se combiner:

- **Coercitif:** le leader demande que l'on s'exécute immédiatement (« Faites ce que je vous dis »). Le leader souhaite obtenir des résultats, il fait preuve d'initiative et veut garder le contrôle de la situation. Ce style de leadership convient occasionnellement en cas de crise, lorsqu'il s'agit de trouver rapidement une solution à un problème, mais a généralement des effets négatifs sur l'atmosphère.
- **Autoritaire:** le leader mobilise les gens pour qu'ils adhèrent à un point de vue (« Suivez-moi »). Le leader a confiance en lui, il fait preuve d'empathie et agit comme un catalyseur de changement. Ce style convient lorsqu'un changement et une nouvelle vision des choses sont nécessaires. Cette manière de diriger a un effet généralement positif sur l'atmosphère.
- **Exigeant:** le leader fixe des normes de résultats élevées (« Faites comme moi, maintenant »). Il est consciencieux, motivé et prend des initiatives. Ce style est utile lorsqu'il s'agit d'obtenir rapidement des résultats d'une équipe extrêmement motivée et compétente, mais il peut créer une atmosphère négative.
- **Mobilisateur:** le leader instaure l'harmonie et forge des liens émotionnels (« Les personnes d'abord »). Il est empathique, noue des relations et c'est un excellent communicateur. Ce style convient lorsque l'on s'efforce de renforcer une équipe et de motiver les gens pendant des périodes stressantes. Il a un effet positif sur l'atmosphère.
- **Démocratique:** le leader parvient au consensus par la participation (« Que pensez-vous? »). Il sait nouer des partenariats et animer des équipes et c'est un bon communicateur. Ce style aide à créer un consensus parmi les collaborateurs. Il en résulte fréquemment une atmosphère positive.
- « **Coach** »: l'objectif du leader est de former des gens pour l'avenir (« Essayez ça »). Le leader est empathique, conscient de sa personnalité et il se soucie des autres. Ce style convient pour aider les collaborateurs à améliorer leurs résultats et leurs points forts. Il crée souvent une atmosphère positive.

**Connaître son équipe:** soyez empathique, reconnaissez les points forts et les points faibles de vos collaborateurs et utilisez les points forts pour soutenir l'opération humanitaire. Soyez conscient des responsabilités des individus et efforcez-vous de comprendre quelle est pour eux la meilleure manière de travailler ensemble. Essayez de mettre sur pied une équipe dans laquelle les compétences et les personnalités des membres se complètent au lieu de se dédoubler.

**Soutenir son équipe:** recherchez le **bien-être** des collègues, tant sur le plan personnel que professionnel, aidez-les à **mettre en valeur les traits de caractère positifs et tenez l'équipe informée** des changements, afin qu'elle puisse se les approprier. Cela signifie qu'un leader doit consacrer beaucoup d'efforts et de temps à soutenir une équipe, posséder **d'excellentes capacités de communication** et veiller à ce que tous les membres de l'équipe sachent ce qui doit être fait et de quelle manière. La constitution d'une équipe n'est pas toujours une tâche facile et nécessite parfois des activités régulières de **renforcement d'équipe** ou de **formation** avant de se lancer dans un projet.

**Etre responsable et assumer les responsabilités:** trouvez les moyens d'améliorer le fonctionnement de votre organisation. Ne blâmez pas les autres pour les échecs, essayez plutôt de résoudre le problème. Afin de progresser dans les tâches, un leader doit prendre **les bonnes décisions au bon moment plutôt que** de rejeter la responsabilité sur les autres, et doit **établir une priorité dans les activités** lorsque la charge de travail dépasse les ressources financières et humaines disponibles.

**Etre compétent sur le plan technique:** soyez conscient des aspects techniques de l'activité à entreprendre, du mandat de votre organisation, des autres organisations et des gouvernements, ainsi que du travail de la société civile. Cela facilite une coordination efficace au sein de l'équipe

<sup>3</sup> « Leadership that Gets Results », D. Goleman, dans *Harvard Business Review*, 2000.

et avec les partenaires.

**Gérer efficacement les ressources:** il est important d'allouer de manière appropriée les ressources, souvent limitées, en établissant des priorités. Une utilisation efficace de ressources additionnelles, telles qu'un financement ou des effectifs supplémentaires, une expertise technique et un soutien, profitera à l'organisation et, plus largement, à la communauté humanitaire sur le terrain.

## 5. Coordination

La coordination humanitaire est « l'utilisation systématique des instruments stratégiques afin d'apporter une aide humanitaire d'une manière cohérente et efficace. Ces instruments comprennent la planification stratégique, la collecte des données et la gestion des informations, la mobilisation des ressources et la justification de leur emploi, l'organisation d'une division opérationnelle du travail, la négociation et le maintien d'un cadre fonctionnel avec les autorités politiques du pays d'accueil, et la mise à disposition d'un leadership. »<sup>4</sup>

### 5.1. Comment assurer une coordination efficace

- **Déterminer les besoins en matière de coordination:** il n'est pas nécessaire de mettre en place un mécanisme de coordination sophistiqué, lorsque les individus et les organisations travaillent bien ensemble. Cependant, étant donné la complexité des opérations humanitaires, en particulier en ce qui concerne les problèmes de protection, la coordination est souvent nécessaire pour formuler une conception et une réponse commune dans une opération. La coordination comprend une mise en commun des évaluations et autres informations, un accord sur des normes, des outils et des politiques et sur leur utilisation conjointe, l'intégration de la protection à d'autres secteurs/groupes sectoriels, l'établissement des priorités dans les activités et l'allocation des ressources afin de promouvoir ces priorités, la réduction ou l'élimination des activités qui se chevauchent, la représentation d'une position commune auprès des gouvernements, des médias ou autres parties, et l'examen des questions transversales, telles que la sécurité des collaborateurs.
- **Déterminer où sont les besoins en coordination:** la coordination est nécessaire au sein des organisations, entre les organisations et avec les gouvernements, la société civile et les déplacés internes eux-mêmes. Tous les acteurs intéressés doivent y participer. Dans des situations où plusieurs groupes représentent des positions similaires, des représentants de ces groupes – et non chaque acteur – peuvent se rencontrer. Par exemple, la coordination entre les groupes sectoriels peut avoir lieu d'abord par le biais des chefs de groupes sectoriels. Cependant, cela n'empêche pas les membres de chaque groupe sectoriel de travailler ensemble sur des questions spécifiques.
- **Déterminer le mécanisme de coordination:** les mécanismes de coordination peuvent être formels (par exemple, un mécanisme de coordination du groupe sectoriel), ou informels (par exemple, une communication spécifique entre les parties). Les parties concernées peuvent communiquer dans des réunions, par téléphone et par courrier électronique ou pendant des activités conjointes. Tout mécanisme de coordination doit être accepté conjointement par les parties concernées.

Dans certains cas, les mécanismes de coordination existants ne sont peut-être pas efficaces ni productifs, ou ils concernent des questions qui ne sont pas prioritaires. Cela peut nécessiter un simple **réajustement des mécanismes existants**, et non un nouveau niveau de coordination.

<sup>4</sup> *UN Coordination of the International Humanitarian Response to the Gulf Crisis 1990–1992*, L. Minear, U. Chelliah, J. Crisp, J. Mackinlay et T. Weiss, Occasional Paper 13, Thomas J. Watson Institute for International Studies, Providence, Rhode Island, 1992.

Les meilleurs mécanismes de coordination sont ceux qui **n'imposent pas** aux différentes organisations ou aux personnes **des contraintes significatives en matière de délais, de ressources humaines ou d'autres ressources**. C'est particulièrement important pour de petites organisations qui ne peuvent peut-être pas participer à des réunions ou échanger régulièrement des courriers électroniques.

- **Coordonner et non contrôler:** il n'est pas toujours nécessaire de désigner un coordonnateur; différentes parties peuvent accepter de collaborer et de créer un consensus. Dans certains cas, en particulier dans des situations d'urgence complexes où un coordonnateur spécifique est désigné, celui-ci apporte sa contribution pour faciliter un processus permettant aux différentes parties de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. Dans de telles situations, un coordonnateur peut aussi être autorisé à prendre certaines décisions au nom d'un groupe ou à représenter les intérêts du groupe auprès des autres. Le coordonnateur doit avoir des capacités de négociation, de gestion de réunions et de leadership; il doit rester neutre, objectif et impartial; créer un consensus, au lieu d'imposer des idées, et apporter un soutien aux différentes parties qui travaillent ensemble.
- **Démontrer l'intérêt de la coordination:** très souvent, les parties intéressées ne mèneront des activités de coordination que si elles en retirent un bénéfice réel. La coordination présente certains avantages: la rationalisation des opérations; la collecte et la mise en commun des ressources humaines et financières; le partage d'informations; la promotion de l'image d'une organisation auprès du public; la réduction de la charge de travail; le règlement des problèmes en suspens, qu'une organisation ne serait peut-être pas en mesure de résoudre à elle seule; et la coordination offre un cadre dans lequel les organisations plus petites peuvent opérer en toute sécurité.

## 5.2. Liste de pointage pour une coordination efficace

<p><b>1. La nécessité</b></p>	<p><b>Une meilleure coordination est nécessaire pour améliorer l'opération.</b></p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Des mécanismes de coordination de la protection sont essentiels dans des situations d'urgence complexes.</i></li> <li>• <i>Le cadre institutionnel est défini dans la Partie 1.3 de ce Manuel.</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<p><b>2. L'objectif</b></p>	<p><b>L'objectif et les modalités du mécanisme de coordination sont approuvés par les organisations chargées de la protection et les autres partenaires.</b></p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Une coordination est souvent nécessaire pour les activités suivantes:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>l'élaboration d'une réponse collective en matière de protection, notamment en procédant conjointement à des évaluations, à une planification et à une programmation</i></li> <li>- <i>un accord sur des normes, des stratégies et des outils communs, et le partage des informations</i></li> <li>- <i>l'intégration de la protection aux autres secteurs/groupes sectoriels</i></li> <li>- <i>la collecte de fonds</i></li> <li>- <i>la mise en commun des ressources humaines, financières et autres ressources (locaux, accès à Internet, véhicules), lorsque c'est nécessaire</i></li> <li>- <i>l'attribution d'un rang de priorité aux activités, la réduction des chevauchements; pour combler des lacunes en temps opportun et de manière appropriée</i></li> <li>- <i>la représentation d'une position commune auprès des gouvernements, des médias ou d'autres parties</i></li> <li>- <i>l'examen de questions transversales, telles que la sécurité du personnel</i></li> </ul> </li> </ul>	<input type="checkbox"/>

<p><b>3. Les parties</b></p>	<p><b>Les principaux partenaires humanitaires qui participeront aux opérations ont été identifiés.</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><b>La participation et le rôle potentiels du gouvernement ont été définis.</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><b>La participation et le rôle potentiels de la société civile, y compris des déplacés internes et des autres communautés touchées, ont été définis.</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le gouvernement, les agences de l'ONU, les ONG nationales et internationales ainsi que d'autres institutions internationales, telles que le CICR et l'OIM, ont souvent besoin de travailler ensemble.</i></li> <li>• <i>Demandez les coordonnées des principaux partenaires de l'ONU et des ONG au bureau régional ou à l'OCHA, qui, dans les situations d'urgence, peuvent avoir la liste de contacts la plus récente.</i></li> <li>• <i>Les membres <b>d'autres groupes sectoriels/secteurs</b> devraient être encouragés à participer aux activités liées à la protection.</i></li> <li>• <i>La participation de <b>représentants de la société civile</b>, notamment d'organisations s'occupant de déplacés internes et d'autres communautés touchées, peut être utile et devrait être prise en considération, en évaluant les avantages potentiels face aux risques qu'ils pourraient encourir. Les représentants devraient comprendre des hommes et des femmes, et refléter une section transversale de la communauté. L'évaluation participative et les processus de planification devraient être utilisés dans l'élaboration et l'application d'une stratégie de protection et d'autres activités.</i></li> <li>• <i>Il est préférable de déterminer la participation et le rôle éventuels du <b>gouvernement</b> une fois que le mécanisme de protection a été constitué et que ses objectifs ont fait l'objet d'un accord, et en consultation avec le Coordonnateur humanitaire.</i></li> <li>• <i>Différentes structures de coordination sont parfois nécessaires dans différentes régions d'un pays ou pour des questions thématiques diverses. Il faut veiller à éviter les chevauchements.</i></li> </ul>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>4. La structure</b></p>	<p><b>Une structure de coordination déjà existante est renforcée/Un nouveau mécanisme de coordination a été établi.</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Veillez à ce que la structure de coordination soit la plus simple possible.</i></li> <li>• <i>Assurez-vous que toutes les parties ont approuvé la structure, la nomination des membres ainsi que l'étendue et la fonction du mécanisme de coordination. L'accord devrait être décrit dans le mandat, qui devrait être largement conforme aux termes de référence génériques approuvés par l'IASC (→voir Partie 1.3). Ceux-ci peuvent être révisés régulièrement pour s'adapter aux besoins de l'opération.</i></li> <li>• <i>Le cadre institutionnel et les différentes structures de coordination, notamment l'approche de responsabilité sectorielle, sont examinés dans la Partie 1.3 de ce Manuel.</i></li> <li>• <i>Des directives et des outils, approuvés par l'IASC et d'autres organes, devraient être utilisés (ce qui rendra superflue l'élaboration de nouveaux outils et assurera une standardisation).</i></li> </ul>	<p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>5.Le coordonnateur</b></p>	<p><b>Un coordonnateur/facilitateur approprié et efficace a été désigné.</b></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Une organisation peut assumer la responsabilité de la coordination des activités de protection dans une opération, mais doit avoir la capacité de le faire. Si besoin est, une personne devrait être désignée pour diriger ce processus.</i></li> <li>• <i>L'organisation chargée de la coordination doit être préparée à coordonner des activités qui vont au-delà de celles indiquées dans son mandat. Par exemple,</i></li> </ul>	<p><input type="checkbox"/></p>

	<p><i>l'UNICEF devra s'occuper de questions autres que celles liées à la protection de l'enfant, et le HCR, de questions autres que la protection des réfugiés/déplacés internes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Évitez de changer de facilitateur, afin d'assurer la cohésion de l'opération.</i></li> <li>• <i>Le coordonnateur devrait être familiarisé avec la protection et les droits de l'homme. La connaissance de la langue locale est aussi utile. Le profil et la description du poste de coordonnateur d'un groupe sectoriel figurent à l'Annexe I ci-après et peuvent être utilisés également pour des opérations non sectorielles.</i></li> </ul> <p><b>Conseils au coordonnateur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Soyez disponible pour les partenaires et donnez-leur des directives, lorsque cela est nécessaire.</i></li> <li>• <i>Familiarisez-vous avec le mandat, l'expertise et l'expérience des différents partenaires, comprenez leurs préoccupations et décidez quelle sera la meilleure façon de les aborder.</i></li> <li>• <i>Ayez un plan de travail, un mandat et des règles de base qui soient clairs, pour assurer l'utilisation effective du mécanisme de coordination.</i></li> <li>• <i>Encouragez et soutenez les activités conjointes, telles que les évaluations, la planification et la mise en œuvre.</i></li> <li>• <i>Soyez ouvert et efforcez-vous d'animer une équipe dont les membres se soutiennent et se complètent mutuellement dans leurs tâches. Communiquez et nouez des liens avec d'autres secteurs/groupes sectoriels.</i></li> <li>• <i>Soyez crédible en faisant preuve d'engagement, de professionnalisme, en ayant de solides connaissances techniques et une bonne connaissance de la situation.</i></li> <li>• <i>Reconnaissez la valeur et la contribution de toutes les parties et veillez à ce que chacun puisse participer aux activités communes et en bénéficier.</i></li> </ul>	
<p><b>6. Les résultats</b></p>	<p><b>Grâce à la coordination, les organisations humanitaires sont plus efficaces.</b></p> <p><b>Conseils:</b>  <i>Évaluez en permanence et conjointement la manière dont la coordination a lieu, afin de déterminer comment elle peut produire de meilleurs résultats. Déterminez comment la simplifier et, si nécessaire, modifiez les mandats, la façon de travailler et la répartition des responsabilités entre les membres.</i></p>	<input type="checkbox"/>

## 6. Organisation de réunions

Si elles sont bien organisées, les réunions peuvent être un outil utile pour assurer une bonne coordination des activités de protection. Dans le cas contraire, elles constituent une perte de temps et nuisent à la crédibilité d'une opération de protection.

### 6. 1. Comment organiser et animer une réunion

- **Se réunir avec un objectif:** les réunions nécessitent beaucoup d'efforts et de temps de la part de l'organisateur et des participants, et ne devraient se tenir qu'en cas de nécessité. Au lieu d'organiser une réunion importante, vous pouvez utiliser le courrier électronique et le téléphone ou même tenir des réunions restreintes avec les partenaires intéressés par une question spécifique.
- **Bien préparer la réunion:** pour obtenir les meilleurs résultats, tous les participants devraient préparer la réunion. Communiquer les informations pertinentes aux participants en temps opportun, expliquer ce que l'on attend d'eux, prévoir les imprévus, par exemple, avoir des traductions et des exemplaires des documents de base à portée de main. Voici quelques manières de préparer une réunion.
- **Faire simple et court:** il n'est pas nécessaire que les réunions soient longues pour être utiles. Le facilitateur devrait donner le ton et le rythme de la réunion et veiller à ce

que les participants restent centrés sur les questions à l'ordre du jour. Mettez-vous d'accord sur des règles de base pour assurer le bon déroulement des réunions.

- **Faciliter les débats au lieu d'imposer son point de vue:** le facilitateur devrait créer un environnement permettant aux participants de travailler sur un pied d'égalité et de s'investir conjointement. Encourager la participation, écouter activement, se concentrer sur les points communs et non sur les différences, résumer les discussions longues et complexes, rester neutre (voir ci-dessous) et prendre des décisions lorsque c'est nécessaire, telles sont quelques-unes des qualités essentielles d'un facilitateur. Souvent, sa meilleure contribution consiste à prendre la parole le moins possible.
- **Rester neutre:** un facilitateur doit parfois rester neutre pendant les réunions de coordination, en particulier lorsque l'agence organisatrice doit se pencher sur des questions qui dépassent le mandat et les capacités opérationnelles d'une organisation spécifique. Par exemple, si l'UNICEF organise une réunion, cette institution devra veiller à ce que les questions autres que celles liées à la protection de l'enfant soient également examinées.
- **Prendre en considération les différences:** les divergences d'opinions peuvent être aplanies en restant neutre et en abordant le problème sous l'angle de ses points d'intérêt, au lieu d'en faire une affaire personnelle. Certaines questions nécessiteront peut-être des discussions bilatérales ou plusieurs réunions afin de parvenir à une entente.
- **Gérer la dynamique de groupes difficiles:** des difficultés peuvent surgir lorsque des participants prennent trop souvent la parole, tiennent des discours répétitifs, parlent longuement sans se concentrer sur un sujet, s'opposent à toutes les idées et suggestions, dérangent le déroulement de la réunion par des conversations en parallèle ou éprouvent simplement des difficultés à exprimer leurs idées. Le facilitateur peut résoudre calmement nombre de ces problèmes, en restant neutre et en adhérant aux directives préalablement fixées: par exemple, un temps de parole pour chaque orateur ou un thème spécifique. Dans les cas extrêmes, le facilitateur peut tenter de résoudre un problème par une discussion avec le participant avant ou après la réunion.
- **Etre ouvert:** les réunions sont l'occasion d'exprimer divers points de vue et d'en débattre. Les personnes ayant des opinions qui divergent de celles de la majorité ne devraient pas être exclues, car leur contribution est importante. Dans certains cas, il faudra traduire les discussions. Compte tenu de la nature transversale de la protection, les observateurs du CICR/de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge devraient être invités à participer, de même que les coordonnateurs d'autres groupes de travail de groupes sectoriels/de secteurs.
- **Instaurer la confiance, constituer une équipe:** au fur et à mesure que les participants se rencontrent, ils devraient parvenir à établir des relations de confiance et à créer des mécanismes de travail efficaces. Le facilitateur peut être un catalyseur dans ce processus, en restant neutre et en facilitant le dialogue entre les partenaires dont les points de vue diffèrent.
- **Suivi des réunions:** une réunion n'est pas une fin en soi; elle sert plutôt de plateforme d'action. Il est essentiel de résumer les points nécessitant une action sur lesquels les participants se sont entendus (qui est responsable de telle activité, quand doit-il la mettre en place) et, si nécessaire, de travailler avec les participants pour atteindre leurs objectifs. En procédant ainsi, les réunions suivantes seront plus productives et plus ciblées.

## 6.2 Liste de pointage pour l'organisation de réunions

Date	Question	Cochez la case
1. Avant la réunion	<p><b>Invitation à assister à la réunion</b>            Une invitation est envoyée, suffisamment à l'avance, à toutes les parties concernées.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'objectif et l'issue de la réunion doivent être clairs. La tenue d'une réunion ne doit jamais être une fin en soi. Dans les situations d'urgence, l'OCHA possède souvent une liste actualisée des acteurs humanitaires.</li> <li>▪ Toute correspondance doit être indiquée clairement et de manière cohérente dans la rubrique « objet » d'un courrier électronique, pour assurer un suivi effectif par tous les participants.</li> <li>▪ L'invitation à la réunion peut comporter les points suivants:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des informations sur l'<b>objectif</b> de la réunion</li> <li>- <b>Qui</b> sont les participants, <b>pourquoi</b> sont-ils invités et <b>qu'</b>attend-on d'eux</li> <li>- <b>La date, l'heure, la durée et le lieu</b> de la réunion (voir paragr. 2 ci-dessous)</li> <li>- Un <b>ordre du jour</b> provisoire (voir paragr. 6 ci-dessous)</li> <li>- Tous les <b>documents</b> nécessaires, par exemple les documents de base, les évaluations ou le compte rendu de la dernière réunion (voir paragr. 3 ci-dessous)</li> <li>- Une demande ou une proposition aux invités de <b>communiquer toute information complémentaire</b> pouvant être utile et une demande de confirmation de leur participation.</li> </ul> </li> </ul>	<input type="checkbox"/>
2. Organisation de la réunion	<p><b>Date, heure et lieu</b>            La date, l'heure et le lieu ont été fixés et communiqués aux invités.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La réunion ne devrait pas avoir lieu <b>en même temps</b> ou <b>au même endroit</b> que d'autres réunions (l'OCHA a peut-être un calendrier de l'ensemble des réunions).</li> <li>▪ Si la réunion a lieu sur le terrain, il est préférable qu'elle soit <b>la première ou la dernière activité</b> de la journée, car les collaborateurs sont peut-être sur le terrain pendant la journée.</li> <li>▪ Le <b>lieu</b> de la réunion est <b>accessible</b> à tous et <b>l'hébergement</b> de tous les participants est prévu. L'infrastructure de base (toilettes, nombre suffisant de chaises) est en place et il faudra peut-être commander d'autres équipements (tableaux de conférence, rétroprojecteur, etc.). Il serait bon de prévoir des boissons (eau, café, thé).</li> <li>▪ Il serait bien que les réunions aient lieu à des heures régulières (à la même heure et au même endroit).</li> <li>▪ Le <b>facilitateur</b> devrait être présent sur les lieux <b>avant</b> le début de la réunion afin de préparer la pièce et d'accueillir les participants à leur arrivée.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
	<p><b>Documents</b>            Tous les documents nécessaires sont prêts et ont été remis aux participants.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour les réunions des groupes sectoriels, la première invitation peut s'accompagner des <b>documents de base</b>, présentant l'approche de responsabilité sectorielle et les décisions prises par le Groupe de travail du groupe sectoriel sur la protection, ayant un impact sur le mécanisme de coordination, par exemple, la répartition des responsabilités au sein des organisations, le mandat type d'une équipe chargée de la coordination de la protection, etc.</li> <li>▪ Le <b>compte rendu de la dernière réunion</b>, qui a été diffusé précédemment, devrait être inclus aux prochaines invitations.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Il peut s'avérer nécessaire d'avoir des exemplaires des documents à la réunion, au cas où les participants n'aient pas amené leurs propres documents.</i></li> <li>▪ <i>Il faut éviter d'envoyer par courrier électronique des documents volumineux ou en trop grande quantité. Cela pourrait dissuader les participants de les lire avant la réunion.</i></li> </ul>	
<p><b>3. Début de la réunion</b></p>	<p><b>Procédures de base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants se présentent.</li> <li>• Le facilitateur recueille les informations sur les participants (nom, organisation, coordonnées), qui apparaîtront dans le compte rendu de la réunion.</li> <li>• Tous les participants comprennent et acceptent l'objectif/les procédures de la réunion.</li> <li>• Un collègue (qui peut être le facilitateur) est désigné pour faire le compte rendu de la réunion.</li> </ul> <p><b>Conseil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Décidez dans quelle langue se tiendra la réunion. Il faudra peut-être prévoir la traduction des discussions pour certaines personnes et certains groupes.</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<p><b>4. Ordre du jour et compte rendu des dernières réunions</b></p>	<p><b>L'ordre du jour</b> L'ordre du jour a été examiné, modifié, si nécessaire, et approuvé par toutes les parties.</p> <p><b>Conseils:</b> <i>Un ordre du jour se présente sous différentes formes, mais comprend des éléments communs:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Date, heure et lieu</b> de la réunion (à titre de rappel)</li> <li>▪ <b>Adoption de l'ordre du jour</b></li> <li>▪ <b>Adoption du compte rendu</b> de la dernière réunion. Celui-ci ne doit pas être modifié au cours de la réunion, mais avoir été approuvé par courrier électronique afin de ne pas perdre de temps (voir paragr. 8 ci-dessous)</li> <li>▪ <b>Mise à jour</b> des points nécessitant une action, décidés à la dernière réunion (voir paragr. 9 ci-dessous)</li> <li>▪ <b>Examen</b> des nouvelles activités et des nouveaux projets (voir paragr. 10 ci-dessous)</li> <li>▪ <b>Questions diverses</b> (voir paragr. 11 ci-dessous)</li> <li>▪ <b>Conclusion</b> (voir paragr. 12 ci-dessous)</li> <li>▪ <i>Pour assurer une bonne gestion du temps, fixez un laps de temps pour discuter chaque point de l'ordre du jour.</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<p><b>5. Mise à jour des actions de suivi précédemment décidées</b></p>	<p><b>Adoption des comptes rendus des réunions précédentes</b> Tous les participants ont approuvé le compte rendu de la dernière réunion.</p> <p><b>Mise à jour des actions de suivi, décidées à la réunion précédente</b> Les participants font une mise à jour des différents points nécessitant une action, qui ont été décidés à la dernière réunion.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Il peut s'avérer utile de présenter les actions de suivi sous forme de matrice. Une partie de ces informations peut aussi être intégrée à l'outil « Qui est responsable de telle activité et dans quel endroit » ou au document relatif à la stratégie de protection.</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<p><b>6. Questions importantes</b></p>	<p><b>Examen des questions importantes et des points nécessitant une action ultérieure</b> Les questions importantes sont débattues à la réunion par ordre de priorité.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Plusieurs questions importantes devront éventuellement être examinées</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/>

<p><b>9. Fin de réunion</b></p>	<p><i>(toutefois, toutes les questions ne peuvent pas ou ne doivent pas être discutées à chaque réunion). Le facilitateur devrait veiller à ce qu'une grande partie de la réunion soit consacrée à l'examen de ces questions essentielles d'une manière structurée et par ordre de priorité. La discussion devrait aboutir à l'établissement de points nécessitant une action qui soient clairs et acceptés par tous.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Des questions thématiques spécifiques peuvent être débattues au cours de réunions bilatérales ou restreintes. En règle générale, le groupe de travail chargé de la protection devrait être l'organe principal, et les questions ne devraient pas normalement être cloisonnées ou confinées à des discussions en sous-groupes.</i></li> </ul> <p><b>9. Questions diverses</b> Les participants peuvent soulever d'autres questions et en discuter.</p> <p><b>Conclusion</b> Un résumé des décisions et des points nécessitant une action de suivi est fait verbalement. La tenue de la prochaine réunion est décidée.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>8. Après la réunion</b></p>	<p><b>Rédaction du compte rendu</b> Le compte rendu a été rédigé et diffusé en temps opportun.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Le compte rendu doit être court, mais comprendre les questions principales et les points essentiels nécessitant une action. Il n'est pas nécessaire d'avoir un rapport littéral de la discussion. Faites attention aux informations confidentielles.</i></li> <li>▪ <i>Les actions de suivi (« Qui est responsable de telle activité et quand doit-il la mettre en place ») doivent être définies clairement au début ou à la fin du compte rendu pour pouvoir s'y référer plus facilement.</i></li> <li>▪ <i>Le compte rendu devrait être diffusé à toutes les parties intéressées, un ou deux jours après la réunion. Outre les participants, le Coordonnateur humanitaire et autres acteurs importants chargés de la protection peuvent aussi le recevoir.</i></li> <li>▪ <i>Chacun devrait être invité à présenter ses commentaires et à proposer des corrections par courrier électronique dans un délai raisonnable, et une version finale devrait être distribuée avant la prochaine réunion.</i></li> </ul>	<p><input type="checkbox"/></p>
	<p><b>Actions de suivi</b> Les actions de suivi ont été réalisées à temps pour la prochaine réunion.</p> <p><b>Conseils:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Le facilitateur peut avoir besoin de suivre plusieurs points nécessitant une action ou d'aider d'autres acteurs dans cette tâche.</i></li> </ul>	<p><input type="checkbox"/></p>