



L'ESSENTIEL DE LA GESTION DE L'ACCES HUMANITAIRE - CENTRAFRIQUE

GUIDE PRATIQUE : FICHES OUTILS INITIALES

Ce quatrième rapport clôture la consultance sur l'accès humanitaire menée en Centrafrique en 2019. L'objectif de ce projet était double : approfondir la réflexion sur l'accès et proposer des solutions à partir d'un état des lieux des défis. Elle s'adressait à l'ensemble des acteurs jouant un rôle dans l'accès : bailleurs, sièges, coordination, directions en capitale et équipes sur le terrain. Des constats et des recommandations étayés d'exemples ont été apportés dans deux études de cas (Kaga Bandoro et Bria) et une étude sur les enjeux de qualité et de redevabilité de l'aide.

Ce package pratique sollicité par le Groupe de Travail sur l'Accès Humanitaire vise à capitaliser et vulgariser ces enseignements à travers des fiches outils simples et utilisables par tous. Elles contiennent des éléments essentiels de compréhension et de méthode de travail. Elles sont dites initiales car il s'agit d'un support de référence minimal permettant de guider les humanitaires dans la gestion de leur accès. Celle-ci doit être adaptée en fonction de chaque contexte. Elles ont été pensées avec la participation de plusieurs acteurs humanitaires, et ont donné lieu à des ateliers participatifs à Kaga Bandoro et Bambari.

VIOLETTE TOURNIER – SAWA CONSULTING – FEVRIER 2020



GUIDE PRATIQUE INITIAL

Gestion de l'accès humanitaire

FICHE 1 : L'ACCES HUMANITAIRE	3
FICHE 2 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS CLES	4
FICHE 3 : ANALYSER LE CONTEXTE OPERATIONNEL POUR DEFINIR UNE STRATEGIE.....	5
FICHE 4 : EVALUER ET AMELIORER L'ANCRAGE LOCAL ET L'ACCEPTANCE.....	7
FICHES 5 : QUALITE DE L'AIDE ET DE LA REDEVABILITE.....	9
FICHE 6 : INTERAGIR AVEC LES ACTEURS INFLUENCANT L'ACCES.....	10
FICHE 7 : NEGOCIATION HUMANITAIRE DE L'ACCES.....	11
FICHE 8 : GESTION DE LA SECURITE & GESTION DE CRISE.....	13
FICHE 9 : ENJEUX DE COORDINATION INTERNE	14
FICHE 10 : UTILISER LA COORDINATION EXTERNE	15
ANNEXE : RESSOURCES PRATIQUES	16



FICHE 1 : L'ACCES HUMANITAIRE

CE QUE L'ACCES HUMANITAIRE N'EST PAS:

- L'accès n'est pas extérieur aux organisations humanitaires, il est ni acquis ni subi.
- Les principes humanitaires ne suffisent pas à obtenir l'accès - il n'y a pas d'accès sans relationnel ni sans préparation.
- Exclure les autorités de fait (les groupes armés) compromet l'accès et la sécurité.

CE QUE L'ACCES HUMANITAIRE EST :

- Condition préalable à une assistance efficace : l'accès fait partie intégrante des opérations et se gère de façon permanente.
- L'accès est double : accès aux populations vulnérables & accès aux services humanitaires.
- Il existe des contraintes d'accès externes (ex : déni des besoins, violences envers les humanitaires, opérations militaires / hostilités, ingérences, tracasseries, environnement physique etc.) et des contraintes d'accès internes (difficultés propres aux organisations qui compliquent l'accès).
- L'accès est favorisé ou entravé selon la perception qu'ont les communautés des activités humanitaires et du comportements des staff.
- Obtenir et maintenir l'accès :
 - dépend de la capacité des organisations humanitaires & du bon vouloir des acteurs locaux,
 - nécessite des moyens adaptés (staff, procédures, équipements, gestion interne), des relations de confiance, la perception d'un intérêt commun.
- Fondement de l'accès: cadre normatif international (définit les obligations et droits des parties au conflit et des humanitaires - Droit international commun, DIH, DIDP, DPI) + principes humanitaires + normes juridiques nationales, traditionnelles et coutumières locales.

DETERMINANTS	LEVIERS
<p>Mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des facteurs facilitant / entravant l'accès dans la conception & gestion des programmes • Besoins humanitaires, stratégie de réponse, intégration de la communauté au projet • Approche pragmatique des principes humanitaires <p>Environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compréhension du contexte, des acteurs, intérêts communs <p>Propres moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'accès, équipements, procédures adaptées, formation continue + management 	<p>Internes (organisation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • RH : leadership du chef de mission & chef de base + implication des équipes • Comportement : bon sens, qualités interpersonnelles, observation • Activités : projets pertinents, communication claire, lignes rouges respectées, dilemmes discutés • Coordination: harmonisation des discours et pratiques <p>Externes (acteurs locaux):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perception d'utilité / d'intérêts communs • Ancrage local : confiance, respect, équilibre entre acceptation et dissuasion • Implication des acteurs locaux influents + négociation



FICHE 2 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS CLES

- Complexité et volatilité du contexte
- Gestion de l'accès non intégrée à la conception / gestion des programmes
- Théorie peu connue et / ou peu appliquée, par manque de connaissance, de moyens, de directives ou de temps
- Projets souvent conçus à distance – poids de la redevabilité bailleurs
- Manque de personnels, procédures, formation continue, capitalisation
- Manque d'ancrage local et faiblesses relationnelles = exposition

GLOBAL	BAILLEURS DE FOND	SIEGES
<ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer auprès des sièges des bailleurs de fonds et organisations humanitaires pour une meilleure prise en compte des facteurs influençant l'accès (qualité de l'aide, gestion du staff, de la sécurité, ancrage local, coordination). Prendre en compte les observations du terrain, exposer les défis de gestion d'accès, proposer des solutions. • En interne : partager ce rapport, organiser une séance de briefing et ajuster les procédures. • Décentraliser les initiatives menées en capitale sur le terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier les accords-cadres de 2 à 3 ans pour laisser plus de flexibilité aux organisations humanitaires dans un objectif de qualité, durabilité et redevabilité. • Exiger une stratégie d'accès et la prise en compte du <i>Do not harm</i> dès l'écriture des projets, fondée sur une analyse du contexte. • Intégrer des indicateurs mesurant la qualité et les perceptions. • Appuyer au financement d'études de fond pour mieux comprendre l'environnement d'intervention afin de peaufiner les stratégies de réponse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Associer la gestion de l'accès à celle des programmes (de la conception à la gestion) et de la sécurité. • Définir et clarifier la politique d'accès : <ul style="list-style-type: none"> ○ officialiser la négociation avec les autorités de fait (groupes armés), ○ développer les programmes autour des approches d'implication communautaire (pertinence de l'aide et redevabilité), ○ inclure des tâches de gestion d'accès dans les fiches de poste clés, ○ informer et former le personnel avec des supports adéquats. • Fournir les moyens à la gestion de l'accès (staff, équipement, supports d'analyse et d'aide à la décision, procédures etc.). • Assurer un suivi régulier de la gestion d'accès via le chef de mission, en prenant en considération les spécificités locales et en favorisant une approche pragmatique des principes humanitaires.
	CHEF DE MISSION / D'AGENCE	EQUIPES TERRAIN
	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les équipes terrain : fournir des outils, visiter les bases, suivre leur gestion de l'accès, aborder les dilemmes, soutenir les initiatives des équipes terrain. • Informer le siège sur les défis liés à la gestion de l'accès au sens large et solliciter un retour. • Plaidoyer, favoriser l'auto-critique en interne et la transparence avec les bailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion proactive de l'accès, sous l'impulsion du chef de base : <ul style="list-style-type: none"> ○ analyse : du contexte, des acteurs, des facteurs internes et externes facilitant l'accès, des options d'accès et de leur impact, ○ points d'action : management du staff (code de conduite, responsabilités, formation, suivi), stratégie d'accès, coordination externe, ancrage local, implication communautaire, négociation, passation.



FICHE 3 : ANALYSER LE CONTEXTE OPERATIONNEL POUR DEFINIR UNE STRATEGIE

POURQUOI ? Préalable indispensable pour construire une stratégie d'accès : s'approprier le contexte, identifier et interagir au mieux avec les acteurs influents, mettre en place des stratégies adéquates.

QUI ? Processus collectif : le chef de base appuyé par son équipe et soutenu par sa hiérarchie.

QUAND ? En permanence avec mise à jour régulière / après un incident / lorsque le contexte change.

COMMENT ? Support Excel par ex. (avec mot de passe) permettant d'avoir une vue globale.

ANALYSER UN CONTEXTE :
 Analyser les autres + soi-même avec un regard extérieur (pragmatisme, auto-critique, prise en compte des perceptions).
 Prendre en compte **MEAPT** = **M**ission **E**nvironnement **A**cteurs **P**ropres moyens **T**emporalité.
 Technique des cinq pourquoi pour analyser la cause.

1. DETERMINER QUEL ACCES EST RECHERCHE						
OBJECTIFS DE L'ACCES?	QUI DOIT AVOIR ACCES A QUI ?	SERVICES / KITS?	QUAND ? OU ?	RESTRICTIONS D'ACCES ? RAISONS INTERNES ? EXTERNES ?	DANS QUELLES CONDITIONS ? LIGNES ROUGES ? COMPROMIS POSSIBLES ?	ACTIONS A ENTREPRENDRE

2. ANALYSER LES FACTEURS INFLUENCANT L'ACCES DES HUMANITAIRES & DES BENEFICIAIRES		
	FACTEURS INTERNES	FACTEURS EXTERNES
FACTEURS FAVORABLES	Ex : équipement fonctionnel	Ex : intérêt des groupes armés à avoir le soutien de la population...
FACTEURS DEFAVORABLES	Ex : procédures peu suivies / adaptées, manque de formation du staff...	Ex : barrières, infrastructures...
BILAN ACTIONS A ENTREPRENDRE	Quoi ? Par qui ? Comment ? Quand ?	



3. ANALYSER LES ACTEURS INFLUENCANT L'ACCES							
CHAQUE INDIVIDU INFLUENTS PARMI :	Structure Fonctions Spécificités Historique	Zone et degré d'influence	Intérêts Motivations Inquiétudes	Relations avec les autres acteurs	Facteurs d'évolution	Historique avec les ONG Perception des ONG	Quelle utilité pour les humanitaires ? Quels moyens d'influence à des fins humanitaires: via quel argument ? intérêt commun ? attitude ? autre acteur ?
Groupes armés							
Leaders communautaires							
Leaders religieux							
Autorités locales							
Forces armées, de sécurité intérieures, onusiennes							
Acteurs privés							
Agents multiplicateurs : Organisations des femmes, de la jeunesse etc.							
Etc.							
4. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ET DE LEURS LIENS							
<p>Schématiser l'ensemble des acteurs : leurs liens (trait rouge pour relation conflictuelle, vert pour collaborative, en pointillé pour neutre) et leur degré d'influence (faible +, modérée ++, forte++). Permet de mieux comprendre le contexte et d'identifier des personnes ressources pouvant agir comme leviers.</p>							

Cf. Fiche 6 Négociation humanitaire de l'accès pour une méthodologie d'analyse des options.

FICHE 4 : EVALUER ET AMELIORER L'ANCRAGE LOCAL ET L'ACCEPTANCE

Tendances observées :

- Humanitaires : l'acceptance est souvent plus une théorie qu'une pratique - différence entre l'acceptance estimée et l'acceptance réelle,
- Acteurs locaux : manque de compréhension des organisations humanitaires, attentes et frustrations nombreuses.

- L'accès dépend en grande partie du bon vouloir d'individus.
- Acceptance = être perçu comme légitime et utile, allie respect et confiance, dissipe les craintes (nécessite communication et visibilité)
- Comprendre le contexte, connaître les acteurs et être connu d'eux = façonner une stratégie en connaissance de cause.

1. EVALUER SON ACCEPTANCE

Echanger régulièrement avec les acteurs locaux et questionner le staff pour évaluer comment l'organisation, ses activités et ses personnels sont perçus par l'ensemble des acteurs essentiels dans l'accès.

PERCEPTION DE... PAR...	<u>CE PAR QUOI LES ORGANISATIONS SE DEFINISSENT</u> HUMANITE - IMPARTIALITE NEUTRALITE – INDEPENDENCE - DO NOT HARM	<u>FACTEURS DETERMINANTS</u> PERCEPTION PERTINENCE DE L'AIDE PERCEPTION UTILITE DE LA PRESENCE CAPITAL SYMPATHIE / RESPECT	INDICATEURS	POINTS D'ACTION POUR L'AMELIORER
BENEFICIAIRES				Par acteur : Quoi ? Par qui ? Quand ? Comment ? Suivi ?
COMMUNAUTES				
PROPRE STAFF				
AUTORITES DE DROIT (PAR ACTEUR)				
AUTORITES DE FAIT (PAR ACTEUR)				



2. AMELIORER SON ANCRAGE LOCAL ET SON ACCEPTANCE DE FACON PERMANENTE

ORIENTER LES PROGRAMMES VERS PLUS DE REDEVABILITE & COMMUNIQUER	CONNAITRE LES INDIVIDUS ET ETRE CONNUS	MANAGEMENT DU STAFF	SUSCITER L'ACCEPTANCE
<ul style="list-style-type: none"> • Projet utile, bien conçu et bien mené = projet réussi = acceptance. • Conception des projets : prendre en compte les facteurs qui faciliteront l'accès (ex : aide dans les deux communautés) et les aspects du <i>Do not harm</i>. • Privilégier les programmes qui reposent sur la participation active des bénéficiaires : la réussite d'un projet dépend de son appropriation. • Impliquer la communauté dans la gestion des activités. • Présenter un bilan mensuel très synthétique et simple aux acteurs locaux essentiels : activités menées et impact. • Communiquer régulièrement : par ex. organiser localement des émissions de radio interactives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail quotidien et préalable à toute mission (pas uniquement lors de problèmes). Tous les staff sont les ambassadeurs de l'organisation et le chef de base / d'agence a un rôle essentiel. • Le relationnel est l'élément déterminant de l'accès, de la sécurité et de l'acceptance : <ul style="list-style-type: none"> ○ Cultiver un réseau utile = réseau de qualité (cibler les bonnes personnes, entretenir le contact). ○ Rester proche de la population au sens large (ex : voisinage, passants etc.) • Relationnel de qualité = comprendre et s'adapter à l'autre (empathie), créer du lien grâce à des intérêts communs, susciter l'implication, rester cohérent avec les principes humanitaires, dissiper les craintes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être accepté par les autres nécessite d'être accepté en interne : plus un personnel est engagé et soutient son projet, plus il en favorisera l'acceptance. • Importance d'un management de proximité : staff encadré et accompagné, espace de discussion, répétitions, suivi, sanctions. • Chaque staff doit maîtriser les SOPs et être en mesure d'expliquer ce que fait l'organisation, comment elle le fait, pourquoi elle le fait, et ce qu'elle ne peut pas faire. • Echanger régulièrement avec le staff sur sa gestion de l'acceptance / l'accès (difficultés rencontrées, solutions initiées) afin de les appuyer, et se rendre sur les projets lors des phases essentielles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver des activités visibles et bénéfiques à tous, notamment dans les lieux d'implantation. • Avoir un comportement irréprochable dans les activités et le temps libre (code de conduite, adaptation à la situation locale), porter les visibilitées. • Gérer les attentes (pas de promesse non tenable), recruter localement et former, répondre aux questions et aux plaintes, sanctionner les fautes. • Créer du lien, susciter respect, confiance et sympathie (manque de connaissance de l'autre = peur et méfiance). • Appliquer les mesures de base de l'acceptance, dont la visibilité et le contact humain (marcher à pied, aller au contact, consommer local, parler la langue etc.).

FICHES 5 : QUALITE DE L'AIDE ET DE LA REDEVABILITE

L'accès dépend de la qualité et de la pertinence des programmes humanitaires¹ : des projets bien pensés, bien menés et bien expliqués suscitent l'adhésion et limitent les frustrations. Plus les acteurs locaux voient un intérêt dans les programmes et la présence de l'organisation, plus ils en favorisent l'accès.

	STRATEGIE
<p>Rôle des bailleurs, des sièges et des équipes terrain :</p> <p>PRISE EN COMPTE DE L'ACCES DANS LES PROGRAMMES + ORIENTER LES PROGRAMMES VERS LA QUALITE ET LA REDEVABILITE</p>	<p><u>Conception</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclure dans les évaluations et écritures des projets : <ul style="list-style-type: none"> ○ analyse du contexte et prise en compte de la gestion de l'accès, ○ ajustements pour le <i>Do not harm</i>, ○ réflexion sur la pertinence et durabilité des programmes : meilleure stratégie de réponse, comment intéresser, responsabiliser et autonomiser les bénéficiaires, stratégie de sortie, indicateurs de qualité et de perception. • Privilégier les programmes où les bénéficiaires sont acteurs et responsables des projets : accompagner plutôt que donner. • Nécessite le financement de missions exploratoires / d'études préalables, une capitalisation de l'expérience locale (mémoire institutionnelle), le financement de projets sur un plus long terme et avec plus de flexibilité. <p><u>Mise en œuvre</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chef de base / coordonnateurs terrain : visiter les projets de façon régulière et lors d'étapes décisives pour évaluer ce qui fonctionne bien, ce qui doit être amélioré et appuyer les équipes dans ce sens. • Outil : fiche synthétique exposant les défis en termes de qualité + redevabilité pour le chef de mission et le siège: problématiques rencontrées / solutions proposées / stratégie de mise en œuvre avec liste d'objectifs intermédiaires / suivi (pendant + après le projet). • Stratégie d'acceptance, d'accès et de gestion des risques adaptée au contexte, à développer avec les équipes puis en assurer le suivi (prise en compte des perceptions locales pour la redevabilité, implication des communautés, management du staff, réévaluations). <p><u>Suivi</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des plaintes, sanctions des comportements problématiques. • Evaluations indépendantes et audit terrain par les bailleurs. • Valoriser la culture de l'auto-critique en interne et ré-évaluer régulièrement. • Favoriser la transparence avec les bailleurs: plus ils comprennent les enjeux auxquels les organisations sont confrontées, plus ils sont en mesure de les « appuyer » (ce qui évite les décalages entre la théorie et la pratique et améliore la qualité des programmes).

¹ Cf. Accès humanitaire en Centrafrique : qualité de l'intervention humanitaire, de l'aide apportée et de la redevabilité – état des lieux des principaux défis, Violette Tournier et Albane Veuve, Sawa Consulting, novembre 2019 pour plus d'informations (constats et recommandations).



FICHE 6 : INTERAGIR AVEC LES ACTEURS INFLUENCANT L'ACCES

QUI ?	AVEC QUI ?	PAR QUI ?
	<p>L'ensemble des acteurs influençant l'accès, la sécurité et l'acceptance des humanitaires et des bénéficiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • autorités de droit : officielles et reconnues • autorités de fait : contrôlent le territoire, les populations civiles, exercent une influence (ex : groupes armés²), • communautés locales • acteurs internationaux parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitale : chef de mission / coordination • Terrain : chef de base pour aspects majeurs (un seul interlocuteur connu / reconnu, représentant l'organisation) + au quotidien coordonnateurs terrain / chefs de projet + staff • Un seul discours au sein de l'organisation (SOP communication) : l'ensemble du staff doit comprendre la stratégie de l'organisation, y être inclus, avoir des consignes et des éléments de langage clairs.
QUAND ?	<ul style="list-style-type: none"> • Quotidien / hebdomadaire : pour la gestion des opérations avant, pendant, après (sécurité, accès, acceptation) & pour maintenir le lien. • Irrégularité / sollicitation uniquement en cas de problème = échec de la relation = privation de leviers. 	
COMMENT ?	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir des priorités, tenir à jour le fichier des acteurs + liste de contacts + compte-rendu d'entretien. • Proactivité et suivi : responsabilité du chef de base – management des équipes (briefings et débriefings chaque semaine). • Incarner les principes humanitaires, observer le contexte à travers la perception des acteurs locaux pour rendre sa stratégie efficace. 	
POINTS D'ACTION	BONNES PRATIQUES	POINTS DE VIGILANCES
	<ul style="list-style-type: none"> • Sortir du cadre formel permet de briser la glace, d'aller au-delà des discours figés et d'obtenir des compromis : importance d'un lien social • Ecouter jusqu'au bout, comprendre leur point de vue avant de parler • Rester cohérent, transparent : dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit • Attitude adaptée, susciter adhésion, respect, confiance et sympathie • Chercher à responsabiliser et impliquer l'interlocuteur: mettre en avant ses intérêts et dissiper ses craintes • Langage terre à terre, simple et compréhensible pour l'autre • Respecter les lignes rouges sans céder (ex : demi-tour en cas de demande de paiement à un checkpoint) • Continuité - rester joignable 	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie ≠ sympathie - Anticiper la manipulation / mauvaise foi • Perception positive d'un projet et des staff déterminante • Les individus sont émotionnels et pas rationnels • Nous sommes humanitaires, eux non • Ce qui est évident pour soi ne l'est pas pour autrui • Froisser l'égo, brusquer, faire perdre la face publiquement est contreproductif • Conserver de la répartie, ne pas dire oui à tout et inversement • Limiter les incompréhensions • Communiquer ≠ rendre compte, informer ≠ demander la permission • Réseau relationnel = reflet de la neutralité (voir tous les groupes) • Respecter la hiérarchie mais ne pas se limiter qu'aux chefs (plan B)

² Cf. « Règles d'engagement avec les groupes armés non étatiques » élaborées par le Groupe de travail sur l'accès humanitaire (GTAH), approuvées par l'Equipe humanitaire pays (EHP), diffusées par le CCO en juillet 2019.

FICHE 7 : NEGOCIATION HUMANITAIRE DE L'ACCES

Les négociations avec les acteurs influents sur l'accès des organisations & des bénéficiaires (autorités, leaders locaux, groupes armés etc.) sont une nécessité humanitaire³. Elles se jouent à plusieurs niveaux, autant en capitale que sur le terrain.

CE QUE LA NEGOCIATION N'EST PAS : demander l'autorisation ou imposer

CE QUE LA NEGOCIATION EST : trouver un terrain d'entente satisfaisant les deux parties (compromis) tout en restant conforme aux principes humanitaires & au DIH. Elle entraîne des dilemmes qui nécessitent de choisir l'option la moins défavorable (pragmatisme). Consensus en interne sur les objectifs de la négociation, partage des décisions.

QUI NEGOCIE ? Le plus haut représentant de l'organisation sur zone pour les aspects majeurs + les personnels opérationnels au quotidien (les plus expérimentés / désignés comme interlocuteur de l'organisation).

DETERMINANTS DE REUSSITE ?

- préparation amont,
- planification de la gestion des dilemmes et lignes rouges avec propositions du terrain et positionnement de la hiérarchie (ce qui évite les arrangements non-dits pouvant exposer l'organisation), approche pragmatique des principes humanitaires,
- perception positive des activités et des staff de l'organisation.

LEVIERS ESSENTIELS ? Connaître et comprendre le point de vue de l'autre, développer une relation de confiance, trouver un équilibre entre acceptation et dissuasion, prendre en considération les motivations et inquiétudes de l'interlocuteur.

Des responsabilités à différents niveaux, un besoin de leadership :

- En capitale : chef de mission / d'agence (nécessité d'une politique claire du siège - soutient également les chefs de base)
- Sur le terrain (ouvertures d'accès, aspects majeurs, changements de contexte, problèmes) : chef de base pour 3 raisons:
 - Responsabilité : il/elle représente l'organisation localement, est garant de la sécurité
 - Efficacité : culture locale de l'autorité et du chef – besoin d'un leadership incarné, d'un interlocuteur en mesure de répondre aux questions et de prendre les décisions, centralisation qui évite les arrangements
 - Protection : limite l'exposition des personnels nationaux qui peuvent subir des représailles
- Processus collectif : s'appuyer sur le staff pour analyser le contexte, évaluer les options, en cas de besoin d'un interprète (profil neutre faisant l'unanimité) et pour la préparation de la négociation.
- Informer et former le staff car les personnels opérationnels gèrent l'accès quotidiennement à leur niveau (briefings et débriefings, importance du compte-rendu).

³ Cf. les travaux de Conflict Dynamics, *Centre of Competence on Humanitarian Negotiation* (CCHN) et les formations d'INSO au sujet de la négociation humanitaire.



ETAPE INITIALE	
1. ANALYSER LES ACTEURS INFLUENTS MOTIVATIONS, INQUIETUDES, INTERETS, LIENS	2. RELATIONNEL CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE ET RESPECT MUTUELS
Cf. méthode fiche 3. Permet de définir : <ul style="list-style-type: none"> • Qui : avec qui négocier, quelle tierce personne pourrait l'influencer • Comment : cerner les problématiques de notre interlocuteur, ses intérêts et ses craintes afin de proposer des options pouvant aboutir 	Cf. méthode fiche 5

ETAPE 3 : PREPARER LE CADRE DES NEGOCIATIONS : QUOI ? COMMENT ? POURQUOI ? Chef de base avec coordonnateurs terrain / projets, responsable sécu etc				
Objectif à atteindre - Contrainte d'accès	Liste des options à proposer et à anticiper	Analyse des options: impact positif et négatif pour la sécurité et l'accès des humanitaires et des bénéficiaires + faisabilité	Définir les lignes rouges Discuter des compromis et des dilemmes en interne	Options retenues à développer : - facteurs de réussite - alternatives - argumentaire

ETAPE 4 : MISE EN ŒUVRE & SUIVI – POINTS ESSENTIELS		
AVANT	PENDANT	APRES
<ul style="list-style-type: none"> • Etape 1, 2 et 3 • Problème commun = solution commune : privilégier la coordination entre acteurs humanitaires pour éviter la multiplication contreproductive d'approches • Modalités internes : déterminer les objectifs à atteindre, responsabilités, lignes rouges et moyens à disposition (rester réaliste) • Modalités externes : date, lieu, conditions (prendre en considération les spécificités locales) • Se préparer (quoi dire, comment le dire, que faire en cas de refus, d'agressivité, questions à anticiper) 	A adapter en fonction de la situation : <ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux problématiques de l'interlocuteur, se concentrer sur les points convergents, les finalités humanitaires et la façon de procéder • Ecouter et laisser l'autre s'exprimer, dès le début • Impliquer l'interlocuteur dans la mise en œuvre • Rester cohérent, ne rien promettre de plus que ce qui est faisable et à court terme • Ne pas perdre la face et ne pas faire perdre la face • Avoir un argumentaire compréhensible par l'interlocuteur, qui fait écho à ses motivations, avec un langage simple • Attitude : ferme, calme et souriant 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarification des : <ul style="list-style-type: none"> ○ engagements des deux côtés ○ modalités de communication ○ lignes rouges • Suivi : <ul style="list-style-type: none"> ○ en interne : communiquer avec les staff, expliquer les consignes, archiver un bilan des enseignements pour garder le « savoir-faire » ○ en externe : entretenir les contacts, veiller à ce que les engagements soient respectés, recommencer le processus en cas d'échec

FICHE 8 : GESTION DE LA SECURITE & GESTION DE CRISE

SECURITE = DURABILITE DES PROGRAMMES . PAS DE SECURITE = PAS D'ACCES . UNE GESTION EFFICACE DE LA SECURITE FACILITE L'ACCES

GESTION DE LA SECURITE	POINTS D'ACTION
<ul style="list-style-type: none"> • Prévention + réduction des risques affectant l'organisation (staff, projets, biens, réputation). Responsabilité individuelle + collective (rigueur). • Stratégie : acceptation, dissuasion, protection. Pragmatisme et bon sens. • <u>Gestion cyclique</u>: <ul style="list-style-type: none"> ○ analyse contexte (menaces + vulnérabilités, probabilité + impact = risques) ○ connaître et être connu des acteurs (relationnel) ○ ajuster les procédures (réduction des risques) ○ informer et former le staff en permanence (importance du comportement) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Outils simples (aide-mémoires / checklist basiques) : réaction face à une situation (faire/ne pas faire), état de préparation requis par niveau de sécurité (vert, orange, rouge) 2. Briefings participatifs et débriefings réguliers + avant / après mission 3. Fiche « Retex post incident / presque-incident » avec : 1. Analyse de l'incident 2. Point OK / Point KO par thème (ex : réaction du staff, efficacité des procédures etc.) et 3. Enseignements et points d'actions (quoi, qui, comment, quand). 4. Contrôler la pratique des règles de sécurité sur le terrain : si pas appliquées = pas connues, pas comprises ou pas adaptées.
POINTS DE VIGILANCE	THEMES ESSENTIELS (plan de sécurité / contingence + SOPs) :
<ul style="list-style-type: none"> • Mesures sécu efficaces = connues, comprises, appliquées par tous, adaptées localement pour ne pas entraver l'accès. Plan sécu « confidentiel » = inutile. • Staff non encadré / stressé / épuisé = comportement à risque. • Les personnels les plus exposés sont les staff nationaux opérationnels. • Sécurité ne veut pas dire se couper des communautés (nuît à l'acceptation = danger). En parallèle, le manque de gestion de la sécurité expose. • La dissuasion ne fonctionne pas si les acteurs locaux ne voient pas d'intérêt à la présence de l'organisation (nécessité d'un ancrage local au préalable = programme d'aide connu et reconnu, relationnel de qualité). • L'acceptation ne suffit pas face à la criminalité opportuniste, qui reste la principale menace pour les humanitaires en RCA (pas de ciblage). 	<ul style="list-style-type: none"> • SECURITE PERSONNELLE : comportement temps de travail + temps libre • SECURITE DANS LES BASES : mesures passives, actives, électricité, communication, santé, alimentation / eau, gestion finances et documents • SECURITE DES DEPLACEMENTS : checklist véhicule, sécurité en convoi, communication, cas de panne braquage checkpoint etc. • SECURITE DES ACTIVITES : communication, fonctionnement, responsabilités • GESTION DE CRISE INTERNE : safe room, malle sécu, checklist des responsabilités et de l'état de préparation par niveau de sécurité, gestion finances et documents sensibles, procédures med-evac et sec-evac • GESTION DE CRISE COLLECTIVE : état de préparation par niveau de sécurité, base de regroupement, schéma de communication, répartition des responsabilités.



FICHE 9 : ENJEUX DE COORDINATION INTERNE

L'accès dépend de la capacité des organisations humanitaires à l'obtenir et à le maintenir, et repose en grande partie sur des capacités humaines.

ETRE EN MEILLEURE POSITION POUR AMELIORER L'ACCES HUMANITAIRE		
ENJEUX RH	SUPPORTS D'ACCES ESSENTIELS	MEMOIRE INSTITUTIONNELLE & CAPITALISATION
<p style="text-align: center;"><u>Ressources humaines :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduire les gaps en personnel. • Fidéliser les staff: améliorer conditions de travail / vie • Apporter un soutien aux staff nationaux (formations) • Inclure un programme d'appui psychologique pour tous les staff (gestion stress, traumatismes etc.). • Stratégie coordonnée pour le recrutement local avec implication des communautés (enjeu majeur). <p style="text-align: center;"><u>Responsabilisation du staff, du siège au terrain :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une politique institutionnelle de gestion de l'accès et une culture de l'accès en interne. • Mise à jour de tous les SOPs + code de conduite : compréhensibles par tous, vérification de leur application et pertinence, sanction si nécessaire. • Management : prise en compte des retours du terrain avec soutien de la hiérarchie, impliquer et responsabiliser les staff, communication commune, garantir des espaces de discussion, briefings et débriefings participatifs chaque semaine, assigner des objectifs clairs et réalistes avec un suivi, sanctionner les fautes. 	<p style="text-align: center;"><u>Stratégie d'accès formalisée comprenant : RAFA</u></p> <p>Responsabilités : détermine les responsabilités de chacun (y compris pendant les absences) dans les SOPs, aborde les lignes rouges et dilemmes (positionnement du siège et leadership du chef de base appuyé par le chef de mission).</p> <p>Acteurs : analyse des acteurs – contacts à jour.</p> <p>Facteurs : analyse des facteurs internes et externes + du contexte</p> <p>Actions : actions à entreprendre et leur analyse : quoi ? pourquoi (raisons + impact + faisabilité)? comment ? qui ? quand ? suivi ?</p> <p>Revue de façon régulière + avant/après une mission de terrain difficile + après un évènement majeur.</p> <p>Nécessité d'un dialogue rapproché avec l'ensemble de l'équipe pour : les consulter, avoir leur remontée d'informations et les (in)former régulièrement.</p>	<p>Enjeu : éviter de perdre la plus-value d'une longue présence de l'organisation à chaque turnover et le « savoir-faire » avec les acteurs essentiels.</p> <p><u>Outils :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Point RAFA à jour • Passation physique entre staff sortant et entrant, avec introduction aux contacts • Document de passation archivé, exposant : <ul style="list-style-type: none"> ○ points d'attention particulier sur le contexte : facteurs internes, facteurs externes et acteurs influents ○ difficultés rencontrées ○ façons dont elles ont été gérées : ce qui a fonctionné et pas fonctionné ○ priorités



FICHE 10 : UTILISER LA COORDINATION EXTERNE

INTERETS :

- les enjeux d'accès sont collectifs
- le partage d'informations et la connaissance des acteurs facilitent l'accès
- les humanitaires ont plus de poids à plusieurs - une action unilatérale peut nuire à l'ensemble des organisations
- La multiplication d'approches différentes avec les mêmes acteurs est contreproductive

DIFFICULTES :

- manque de connaissance des mécanismes existants / d'implication / de dialogue établi pour diverses raisons (méconnaissance, peu de temps, préjugés, tendance concurrentielle, manque de leadership et de directives)
- grande diversité entre organisations humanitaires
- se coordonner ne veut pas dire perdre son indépendance ni déléguer ses responsabilités (ex : perception d'OCHA comme patron des ONG)
- mécanismes imparfaits ... mais qui sont ce que l'on en fait

POINTS D' ACTIONS ESSENTIELS	
COORDINATION AVEC LES ACTEURS EXTERIEURS : être informé et influencer	COORDINATION INTER ORGANISATION SUR LE TERRAIN: harmoniser
<ul style="list-style-type: none"> • Décentraliser les initiatives menées en capitale sur le terrain. • Utiliser INSO : partager les informations et solliciter son appui. • Nations-Unies⁴ : <ul style="list-style-type: none"> ○ s'impliquer dans les mécanismes multilatéraux (OCHA, Area Security Management Team (ASMT), CmCoord etc.) avec leadership du chef de base, ○ entretenir des relations bilatérales avec les acteurs onusiens essentiels, civils et militaires: obtenir des informations complémentaires et mieux comprendre les besoins et contraintes mutuels pour fluidifier l'accès. • Acteurs locaux : <ul style="list-style-type: none"> ○ s'impliquer dans les mécanismes de concertation existants via le chef de base / d'agence (rôle d'ambassadeur, pertinence). ○ Préfets : mettre l'accès humanitaire à l'agenda des Comités de Mise en Œuvre Préfectoraux (CMOP) et Comités Techniques de Sécurité (CTS) issus de l'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation (APPR), via d'OCHA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluidifier le partage d'informations humanitaires et favoriser la complémentarité. Aborder les difficultés et solutions d'accès dans les réunions existantes. • Groupe what's app entre chefs de base pour partage d'informations essentielles et vérifiées. • Instaurer mensuellement ou de façon ad hoc une réunion dédiée à la gestion de l'accès au sens large avec les chefs de base : <ul style="list-style-type: none"> ○ objectifs : analyser les problèmes d'accès communs, identifier des solutions, tendre vers une harmonisation des pratiques et des discours ex : gestion des checkpoints, communication / négociation commune, lignes rouges communes, analyse d'une stratégie de retrait suite à un incident etc.). ○ modalités : définir un cadre (informer et sensibiliser la hiérarchie pour avoir une marge de manœuvre, déterminer les responsabilités et les objectifs intermédiaires, préciser un calendrier, effectuer un suivi).

⁴ Cf. ["Saving Lives together A Framework for Improving Security Arrangements Among IGOs, NGOs and UN in the Field, October 2015"](#)



ANNEXE : RESSOURCES PRATIQUES

Rapports produits dans le cadre de la consultance (accessibles via le CCO):

Accès humanitaire en Centrafrique - Qualité de l'intervention humanitaire, de l'aide apportée & de la redevabilité : état des lieux des principaux défis - Violette Tournier et Albane Veuve, Sawa Consulting, décembre 2019.

Accès humanitaire - Diagnostic, recommandations & bonnes pratiques : étude de cas de Bria - Violette Tournier, Sawa Consulting, août 2019.

Améliorer localement l'accès humanitaire en Centrafrique : dix fiches outils contextualisées pour guider les équipes terrain dans la structuration de leur approche - Violette Tournier, Sawa Consulting, mars 2019.

Ressources essentielles :

[Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict, Practitioners' Manual, version 2 December 2014, Swiss Federal Department of Foreign Affairs \(FDFA\), the United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs \(UNOCHA\), and Conflict Dynamics International \(CDI\)](#)

[Accès humanitaire en situation de conflit armé, Version résumée du manuel du praticien, Conflict Dynamics International, 2017 \(38 pages\)](#)

[Frontline Negotiations, Centre of Competence on Humanitarian Negotiation \(CCHN\), A joint initiative of ICRC, WFP, UNHCR, MSF and HD to facilitate peer exchange and learning among frontline negotiators.](#)

[Négociation de l'accès humanitaire: Directives destinées aux négociateurs humanitaires, Mémoires d'information, Conflict Dynamics, 2017 \(version résumée de 11 pages\)](#)

