

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DÉFIS ÉTHIQUES DE LA NÉGOCIATION HUMANITAIRE EN CONTEXTE DE CRISE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

MYRIAM BEN DAHMEN

SEPTEMBRE 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur, Dr François Audet, d'avoir accepté cette mission de supervision et de correction de mon mémoire. Merci de m'avoir montré la voie à un univers passionnant et merci pour vos conseils et pour le temps consacré à ce travail.

Je tiens également à remercier les deux membres de mon jury, Dre Caroline Coulombe et Dr Olivier Arvisais, pour leur temps et leurs précieux conseils qui ont servi à l'amélioration de cette recherche.

De plus, ce travail n'aurait pas été possible sans la collaboration des négociateurs des lignes de front qui ont accepté de se prêter au jeu et qui ont répondu à mes nombreuses et longues questions avec beaucoup de patience et d'engagement.

Un grand merci à mes collègues de l'OCCAHE pour leurs conseils, leur support et leurs encouragements

Je tiens à remercier Amélie avec qui j'ai partagé ce parcours de mémoire et à Josée qui a toujours répondu présente pour répondre à nos questions sans fin.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma famille : mes parents, ma sœur, mon frère et tous mes proches et amis, qui m'ont accompagnée, aidée, soutenue et encouragée tout au long de la réalisation de ce mémoire.

*Penser sans agir ne mène à rien, mais
agir sans penser mène au désastre*

Jean Pictet

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| REMERCIEMENTS | ii |
| LISTE DES FIGURES | vii |
| LISTE DES TABLEAUX | viii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES | ix |
| RÉSUMÉ..... | x |
| ABSTRACT | xi |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE | 5 |
| 1.1 Le contexte des conflits armés : | 6 |
| 1.1.1 Changement du paradigme de la violence | 6 |
| 1.1.2 Changement de la dynamique des conflits : | 8 |
| 1.2 La mutation du paysage humanitaire | 14 |
| 1.2.1 La politisation de l’humanitaire | 15 |
| 1.2.2 La militarisation de l’espace humanitaire | 17 |
| 1.2.3 L’interférence de la corruption avec l’activité humanitaire | 19 |
| CHAPITRE 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL..... | 23 |
| 2.1 Revue de littérature..... | 23 |
| 2.1.1 La négociation humanitaire | 23 |
| 2.1.1.1 Définir la négociation humanitaire..... | 23 |
| 2.1.1.2 Cadre de référence de la négociation : La diplomatie humanitaire..... | 25 |
| 2.1.1.3 Objectifs de la négociation humanitaire | 26 |
| 2.1.1.4 Approche et stratégies de négociation | 30 |
| 2.1.1.5 Les parties prenantes d’une négociation humanitaire | 34 |
| 2.1.1.5.1 Les groupes armés non étatiques (GANÉ) :..... | 35 |
| 2.1.1.5.2 Les sociétés militaires privées (SMP) :..... | 37 |
| 2.1.1.5.3 Les bailleurs de fonds : | 38 |
| 2.1.1.5.4 Les gouvernements : | 39 |
| 2.1.1.5.5 Les populations bénéficiaires : | 41 |
| 2.1.2 Les enjeux et contraintes de la négociation humanitaire | 42 |
| 2.1.2.1 Enjeux contextuels..... | 43 |
| 2.1.2.1.1 Important risque sécuritaire | 43 |
| 2.1.2.1.2 Enjeux dramatiques et urgents | 44 |
| 2.1.2.2 Les enjeux juridiques | 46 |
| 2.1.2.2.1 Les limites du droit international et l’applicabilité des ententes..... | 46 |
| 2.1.2.2.2 L’impact des réglementations antiterroristes | 48 |

| | | |
|---|--|-----|
| 2.1.2.3 | Des enjeux « pratiques » : Interdépendance et divergence d'intérêts : | 52 |
| 2.1.3 | Problématique, question de recherche et pertinence du sujet : | 53 |
| 2.2 | Cadre conceptuel | 55 |
| 2.2.1 | Éthique de l'action humanitaire : | 57 |
| 2.2.1.1 | Les principes traditionnels de l'action humanitaire : | 60 |
| 2.2.1.1.1 | Le projet sphère : | 61 |
| 2.2.1.1.2 | Le code de conduite de la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge CICR : | 62 |
| 2.2.1.1.3 | Principes éthiques | 63 |
| 2.2.1.2 | Interprétation des principes de l'action humanitaire d'Hugo Smith | 65 |
| 2.2.1.3 | Nouvel humanitarisme versus humanitarisme traditionnel | 66 |
| 2.2.1.4 | Opérationnalisation des principes humanitaires fondamentaux dans la négociation humanitaire de front..... | 69 |
| 2.2.2 | L'éthique de la négociation | 70 |
| 2.2.3 | Schématisation du cadre conceptuel | 74 |
| CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE | | 76 |
| 3.1 | Approche et perspective de recherche | 76 |
| 3.2 | La stratégie de recherche : | 77 |
| 3.2.1 | Terrain de recherche | 77 |
| 3.2.2 | Identification des répondants et cueillette des données..... | 79 |
| 3.2.2.1 | Guide d'entrevue..... | 80 |
| 3.2.2.2 | Récits narratifs..... | 81 |
| 3.2.3 | Autorisation et confidentialité : | 82 |
| 3.2.4 | Traitement et conservation des données..... | 83 |
| 3.2.5 | Le processus d'analyse et de codification des données | 84 |
| 3.2.6 | Limites de la recherche..... | 85 |
| CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION | | 86 |
| 4.1 | Principaux résultats de la recherche : | 86 |
| 4.2 | Analyse et discussion | 88 |
| 4.2.1 | L'éthique de l'action humanitaire, un cadre global de la négociation humanitaire : | 89 |
| 4.2.1.1 | Les différences de perceptions : un enjeu majeur | 89 |
| 4.2.1.2 | La perception d'une négociation humanitaire éthique : | 89 |
| 4.2.1.3 | La perception de l'éthique de l'action humanitaire | 91 |
| 4.2.1.3.1 | La perception des acteurs humanitaires | 91 |
| 4.2.1.3.2 | La perception des autres parties prenantes..... | 92 |
| 4.2.1.4 | Opérationnalisation de l'éthique de l'action humanitaire dans les négociations de front | 93 |
| 4.2.1.4.1 | Comprendre et vulgariser les principes de l'action humanitaire | 94 |
| 4.2.1.4.2 | Maitriser l'environnement de la négociation..... | 96 |
| 4.2.1.4.3 | Priorisation des principes applicables et compromis..... | 98 |
| 4.2.1.4.4 | S'affirmer et contourner les obstacles | 98 |
| 4.2.2 | Influence des perceptions éthiques organisationnelles et individuelles sur la négociation humanitaire : | 100 |
| 4.2.2.1 | Influence des perceptions éthiques organisationnelles : | 101 |
| 4.2.2.1.1 | L'approche humanitariste adoptée : | 101 |

| | | |
|---|--|-----|
| 4.2.2.1.2 | Stratégie de mise en place des lignes rouges : | 102 |
| 4.2.2.1.3 | La mise en place des codes de conduite : | 105 |
| 4.2.2.1.4 | Gouvernance et mécanisme de contrôle | 106 |
| 4.2.2.2 | Influence des perceptions éthiques individuelles : | 108 |
| 4.2.2.3 | Les éléments relationnels : | 108 |
| 4.2.2.4 | Les comportements de négociation et choix tactique : | 114 |
| CONCLUSION | | 116 |
| ANNEXE A SYNTHÈSE DES MISSIONS DE CES SOCIÉTÉS PROPOSÉE PAR PHILIPPE DARANTIÈRE (2007) . | | 123 |
| ANNEXE B GUIDE D'ENTREVUE | | 125 |
| ANNEXE C ECHANTILLONS DE CAS SÉLECTIONNÉS | | 128 |
| ANNEXE D CERTIFICAT ÉTHIQUE | | 136 |
| ANNEXE E GRILLE DE CODIFICATION DÉTAILLÉE | | 137 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 139 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----|
| Figure 1.1 Nombre de pays ayant connu des conflits armés étatiques, par type de conflit, 1946 - 2021.. | 10 |
| Figure 1.2 Situation géographique des pays en conflit et des événements conflictuels basés sur l'État, 2021 | 10 |
| Figure 1.3 Évolution des tendances des conflits armés non étatiques en fonction des acteurs 1989 - 2021 | 11 |
| Figure 2.1 Schématisations de la diplomatie humanitaire (Turnen, 2020) | 26 |
| Figure 2.2 Cadre réglementaire encadrant l'assistance humanitaire..... | 29 |
| Figure 2.3 Grille de Naivasha (CCHN, 2020, p. 30)..... | 30 |
| Figure 2.4 Matrice des stratégies de négociation (Herrero, 2014)..... | 33 |
| Figure 2.5 Dynamique des relations entre les parties prenantes d'un conflit (FDFA, 2014b, p. 61)..... | 35 |
| Figure 2.6 Évolution des attaques contre le personnel humanitaire durant les 10 dernières années. | 43 |
| Figure 2.7 Nature des attaques à l'encontre du personnel humanitaire en 2021. | 44 |
| Figure 2.8 Les obligations morales de l'action humanitaire (Schloms, 2005) | 57 |
| Figure 2.9 Normes humanitaires fondamentale, manuel sphère..... | 62 |
| Figure 2.10 Pyramides des principes du CICR | 63 |
| Figure 2.11 Les principes de l'action humanitaire (Slim, 2015) | 65 |
| Figure 2.12 Les différents courants de l'humanitarisme présenté par Thomas Weiss (cité et traduit par Duran Cardenas, 2020)..... | 67 |
| Figure 2.13 Le papillon de l'aide humanitaire (Mattei, 2014) | 68 |
| Figure 2.14 Matrice des stratégies d'application des principes humanitaires dans les négociations de front avec les groupes armés (Grace, 2020b) (traduction libre)..... | 69 |
| Figure 2.15 Cadre conceptuel | 75 |
| Figure 4.1 Principaux résultats..... | 88 |
| Figure 4.2 Les qualités du négociateur | 110 |
| Figure 4.3 Schématisation de la présentation des résultats..... | 117 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----|
| Tableau 2.1 Stratégie de contournement (Ury, 2006)..... | 33 |
| Tableau 2.2 Catégories de risques et impacts opérationnels (NRC, 2020, p. 17 - 18)..... | 50 |
| Tableau 2.3 Synthèse des définitions de l'action humanitaire (Duran Cardenas, 2020) | 58 |
| Tableau 2.4 Classification des principes de l'action humanitaire proposés par Hugo Slim | 66 |
| Tableau 3.1 Critères de sélection des répondants..... | 77 |
| Tableau 3.2 Présentations succinctes des répondants | 78 |
| Tableau 3.3 Récapitulatif des entrevues et des verbatims..... | 81 |
| Tableau 3.4 Cas sélectionnés | 82 |
| Tableau 4.1 Codage des verbatims | 87 |
| Tableau 4.2 Qualités du négociateur | 110 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BATNA : Best Alternative to a Negotiated Agreement

CAI : Conflit armé international

CANI : Conflit armé non international

CCHN : Centre de Compétence en Négociation humanitaire

CICR : Comité international de la Croix-Rouge

DIDH : Droit international relatif aux droits de l'Homme

DIH : Droit international humanitaire

DPI : Droit pénal international

EI : État islamique

GANE : Groupe armé non étatique

MSF : Médecins sans frontières

OCHA : Bureau de la coordination des affaires humanitaires

ONU : Organisation des Nations Unies

PAM : Programme alimentaire mondial

PE : Principes éthiques

PH : Principes humanitaires

SMP : Sociétés Militaires Privées

ZOPA : zone d'accord possible

RÉSUMÉ

La négociation humanitaire s'est érigée comme une problématique centrale et émergente dans le théâtre des opérations humanitaires complexes. Ce travail vise à explorer les limites et les défis éthiques qu'elle pose aux négociateurs de lignes de front. Plus précisément, il vise à comprendre comment (1) l'éthique de l'action humanitaire d'un côté, et (2) les perceptions éthiques individuelles et organisationnelles, d'un autre, impactent le jeu de négociation.

Les résultats de cette étude, menée à l'aide d'une série d'entrevues et d'une méthodologie qualitative, révèlent que les défis éthiques de la négociation des lignes de front se matérialisent à trois niveaux. Premièrement, l'opérationnalisation des principes de l'action humanitaire représente un défi de niveau « macro », essentiellement à cause des différences de perceptions et d'intérêt que les parties prenantes témoignent à ces principes, qui constituent le cadre de référence éthique de la négociation. Deuxièmement, les perceptions éthiques organisationnelles traduisant le polymorphisme des acteurs humanitaires représentent un défi de niveau « méso » et impactent les négociations, en jouant sur les seuils éthiques et les lignes rouges qu'elles se fixent dans les mandats. Troisièmement, les perceptions éthiques individuelles représentent un défi de niveau micro, en encadrant les choix tactiques de négociation et en guidant le comportement du négociateur.

Ces éléments contribuent à répondre au besoin de lier les débats opérationnels et conceptuels en vigueur, et à apporter des éléments de réponse à une thématique encore peu explorée au niveau académique.

Mots clés : Éthique, négociation humanitaire, contexte de crise, action humanitaire, perceptions, dilemmes

ABSTRACT

Humanitarian negotiation has emerged as a central and emerging issue in the theater of complex humanitarian operations. This research aims to explore the limits and ethical dilemmas it poses to frontline negotiators. More specifically, it aims to understand how (1) the ethics of humanitarian action on one hand, and (2) individual and organizational ethical perceptions, on the other, impact the negotiation game.

The results of this study, conducted using a qualitative methodology, reveal that the ethical challenges of frontline negotiation materialize on three levels. Operationalizing the principles of humanitarian action is a macro-level challenge, primarily because of the differences in stakeholders' perceptions and interest in these principles, which constitute the ethical frame for negotiation. Organizational ethical perceptions, reflecting the polymorphism of humanitarian actors, represent a meso-level challenge and impact negotiations by playing on the ethical thresholds and red lines they impose on the negotiation mandate. Individual ethical perceptions represent a micro-level challenge, framing tactical negotiation choices and guiding negotiator behavior.

These elements contribute to the need to link the current operational and theoretical debates, and to provide elements of response to a theme that is still little explored at the academic level.

Keywords : Ethics, humanitarian negotiation, crisis context, humanitarian action, perceptions, dilemmas

INTRODUCTION

Aussi loin que l'on puisse remonter dans le temps, la négociation a été, de manière consciente ou spontanée, présente dans la vie quotidienne. L'un des classiques les plus importants traitant de cette thématique remonterait à 490 av. J.-C., fut élaboré par Sun Tzu et intitulé « l'art de la guerre ». Pour Saner (2005) une part importante, de la vie quotidienne se passe sous le signe de la négociation, et ce dans tous les petits détails de la vie courante. Ce même auteur définit d'ailleurs la négociation comme étant « un processus par lequel deux parties cherchent à établir un accord sur ce que chacune entend prendre ou donner » (P.20).

Penser la négociation demeure une nécessité, et ce, malgré l'abondante littérature qui n'a de cesse de s'enrichir au fil du temps, avec des ouvrages qui ont marqué des points culminants dans l'analyse de cette thématique (Thuderoz, 2010). Elle permettrait de cerner cette pratique dans toutes ses dimensions et d'appréhender les nuances de son fonctionnement par rapport à d'autres modes décisionnels et d'interaction sociale.

Pour Stimec (2011), la négociation suppose trois éléments essentiels, à savoir (1) l'existence d'un dialogue (2) la présence d'un problème à résoudre nonobstant son degré de complexité, et (3) la recherche d'un accord mutuellement acceptable. On utilise traditionnellement cet outil pour mener des affaires, prendre des décisions collectives, ou pour gérer des différends (Ghazal et Halifa, 1997; Stimec, 2011). Sur cette même lancée, la négociation s'est imposée comme une condition favorable à une gestion de projet efficace et comme un outil de gestion des parties prenantes des projets mêmes les plus complexes. Elle a pour objectif de créer une valeur ajoutée pour toutes ces parties prenantes, de développer la coopération nécessaire pour la réussite du projet et d'établir des liens de confiance. En somme, la négociation permet de générer des situations où l'optimisation des intérêts d'une partie suppose celle des intérêts de l'ensemble des acteurs (Vuillod et Kesselman, 2004).

La négociation est omniprésente dans le monde de la gestion des projets. Sa difficulté dépend de leur nature, des parties prenantes à gérer et de l'environnement. Plus spécifiquement dans la pratique de l'action humanitaire, cette négociation s'érige comme un domaine émergent de la recherche en négociation communément appelé le « frontline negotiation » (Grace, 2020b). Les tentatives pour démystifier ce mécanisme se sont multipliées notamment de la part des professionnels du secteur

(communauté de pratique), qui tentent de mettre à profit leurs expériences et leurs compétences pour élaborer des manuels de procédures permettant de comprendre et de connaître les bonnes pratiques en négociation humanitaire.

Les théoriciens de leur côté se joignent aux professionnels pour faire avancer ce domaine et tenter de réduire l'écart entre les documents d'orientation et la recherche théorique (Grace, 2020b). De nombreuses références ayant guidé ce travail, portaient sur des particularités spécifiques de la négociation humanitaire. Certaines se sont orientées vers la pratique en elle-même et vers les mécanismes, les stratégies et les défis de négociation à l'instar de Albaret et Dieckhoff (2021), Baconnet (2017), Grace (2012, 2015, 2020a) et Herrero (2014). D'autres auteurs, dont notamment, Clements (2018, 2019) et Jackson (2016), se sont concentrés sur les parties prenantes et essentiellement les groupes armés non étatiques.

De nombreuses recherches ont tenté aussi de mettre en exergue l'aspect réglementé de la négociation humanitaire et de tenter d'expliquer comment les réglementations internationales, le droit et les principes humanitaires, qui seront détaillés au niveau du deuxième chapitre de ce travail, jouent un rôle dans l'approche et la démarche de négociation. (Grace, 2020b; Magone *et al.*, 2011).

C'est dans ce prisme d'analyse que découle cette recherche. En tant que gestionnaires de projet, notre but est souvent d'arriver à atteindre nos objectifs et nos performances. Pour cela nous devons prendre en considération tout ce qui entoure le projet, l'environnement, les parties prenantes et aussi l'impact qu'il peut avoir à différents niveaux (environnement, responsabilité sociétale, relations de pouvoir, enjeux de confiance, etc.). Gérer les projets humanitaires, et surtout en contexte de conflits armés, lance un nouveau défi aux gestionnaires. Les problèmes de sécurité, l'accès aux populations, les enjeux de vie et de mort, les parties prenantes qui contrairement à celles d'un projet en contexte « normal » ne suivent pas les mêmes règles et ne sont pas soumises aux mêmes contraintes de temps et de biais cognitifs. D'entrée de jeu, le gestionnaire négocie l'accès à des civils qui peuvent parfois être pris en « otages » et ayant des besoins vitaux, avec des groupes armés non étatiques, avec des gouvernements récalcitrants et avec des bailleurs de fonds exigeants et fortement politiquement engagés. Dans cet environnement instable, la négociation s'érige alors comme une condition préalable à la mise en place et au déploiement de la réponse humanitaire ayant pour objectif premier de soulager et de prévenir les souffrances, tout en respectant les principes humanitaires et éthiques qui la façonnent et qui guident le comportement et les

choix tactiques de l'humanitaire. Or, fournir cette aide humanitaire est « plus facile à dire qu'à faire » (Lidén et Roepstorff, 2020). Négocier avec les différentes parties prenantes énoncées, dans des situations aussi complexes, met à l'épreuve ces principes (Belliveau, 2015; Grace, 2020b; Magone *et al.*, 2011). Les organisations tentent de les transposer aux négociations en s'imposant des lignes rouges qui délimitent leurs interventions (CCHN, 2020, p. 287). Mais pour assurer leurs engagements, elles se retrouvent souvent obligées de choisir entre faire des compromis inconfortables ou rester inactives face à une situation donnée. Elles évoluent, de ce fait, dans une zone grise (Lidén et Roepstorff, 2020) à la marge de l'arène politisée que représente l'espace humanitaire (Hilhorst et Jansen, 2010).

Grace (2020a) a tenté de mettre en évidence l'opérationnalisation des principes humanitaires dans le cadre des négociations et a démontré que l'existence d'un cadre juridique international aide, s'il est connu par les parties prenantes au bon déroulement de la négociation. Mais cette pratique peut être liée à la volonté de résoudre un état conflictuel qui suppose un déséquilibre des compréhensions entre individus (Hearn, 1986). Négocier revient alors à un marchandage de principes subjectifs auxquels les parties sont attachées (Ibid). Dans le cadre des négociations de front, cela suppose des compromis touchant aux principes de l'action humanitaire à mettre en application. Une situation qui mériterait d'être plus présente dans la littérature scientifique (Lidén et Roepstorff, 2020).

En partant de ces constats, cette recherche tente de proposer des pistes de réflexion spécifiques dans ce domaine en visant à **identifier et à comprendre les limites et les défis éthiques de la négociation humanitaire auxquels font face les négociateurs des lignes de front**. Nos deux questions de recherche sont les suivantes :

1. Comment l'éthique de l'action humanitaire est-elle opérationnalisée dans la négociation humanitaire ?
2. Comment se manifeste l'influence des perceptions organisationnelles et individuelles de l'éthique sur la négociation humanitaire ?

Les éléments de réponses à ces questions permettront de mieux comprendre :

- Comment les principes humanitaires et éthiques de l'action humanitaire peuvent être transposés à la négociation afin d'assurer une intervention qui répond à leurs prérogatives ? En d'autres

termes, il s'agit d'analyser comment les négociateurs humanitaires mettent sur la table de la négociation ces principes afin d'arriver à des ententes et des compromis permettant d'aboutir à une action humanitaire éthique et responsable.

- L'impact du profil éthique organisationnel sur la mise en place de cette transposition au niveau de la gestion des projets humanitaires en général et dans les pratiques de négociation humanitaire en particulier, et comment ces organisations veillent au respect des principes qui fondent leurs interventions;
- L'impact de l'éthique du négociateur, en tant que représentant de l'organisation sur le terrain, sur l'opérationnalisation des principes de l'action humanitaire et sur les choix tactiques de négociation.

Afin d'atteindre nos objectifs, notre recherche sera structurée comme suit : une première partie présentera les spécificités du contexte particulier dans lequel elle se déroule. Une deuxième établira le cheminement d'idée et la revue de littérature ayant permis de fixer notre problématique ainsi que notre cadre conceptuel. Nous exposerons dans une troisième partie notre cadre méthodologique. Enfin, nous présenterons nos résultats et analyserons les données collectées en les confrontant à la théorie.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons favorisé une méthodologie qualitative, basée sur des entretiens semi-dirigés avec des personnes travaillant dans le milieu humanitaire en tant que négociateurs des lignes de front et ayant eu à conduire des négociations dans des contextes caractérisés par des conflits armés. Les entretiens ont été réalisés avec des experts ayant négocié l'accès humanitaire et la protection des populations auprès de groupes armés non étatiques, dans des situations d'urgence et avec des temporalités réduites. Nos analyses ont aussi été enrichies avec des récits d'expérience disponibles publiquement, qui nous ont permis de mieux appréhender les contextes sur la base d'exemples concrets.

CHAPITRE 1

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'analyse et la compréhension de l'environnement entourant n'importe quel projet doivent absolument faire partie de la stratégie de conception (Engwall, 2003) et faire l'objet d'observation et de veille afin de faire face à tout changement qui pourrait intervenir (Perbal *et al.*, 2009). Ceci est encore plus vrai pour les projets humanitaires en général et pour les projets d'assistance humanitaire d'urgence en contexte de conflits armés en particulier, et ce à cause de la nature dynamique, changeante et complexe ainsi que des incertitudes de cet environnement.

D'ailleurs, la recherche portant sur les environnements extrêmes a connu ces dernières années un intérêt manifeste. Elle demeure toutefois limitée étant donné son caractère fragmenté. Cette attention s'explique par une prise de conscience des incertitudes de tout genre qui caractérisent cet environnement : politique, écologique et aussi économique (Hällgren *et al.*, 2018).

Dans un certain sens, cette recherche émane d'une observation et d'un constat, qu'on a pu retrouver dans de nombreuses lectures. D'un côté, L'année 2023 enregistrait un nouveau record de 230 millions de personnes ayant besoin d'une assistance d'urgence dans 68 pays pour un total de 51,5 milliards de dollars (UNRIC, 2023). Dix conflits ont été catégorisés en début de cette année, dans la liste des conflits à surveiller du « The Armed Conflict Location & Event Data Project (ACLED)¹ ». D'un autre côté, la globalisation et l'ouverture qui caractérisent le monde actuel ont fait en sorte que l'environnement global dans lequel on évolue est en mutation continue (Houtart, 2007; Rocher, 2001), et par conséquent celui entourant de près ou de loin les projets humanitaires subit le même effet.

Dans cette première partie de notre travail, nous tenterons de comprendre ces mutations récentes et de les cerner afin d'être en mesure d'avoir une idée globale sur l'environnement dans lequel les projets évoluent. Pour ce faire, nous tenterons d'analyser tant l'environnement externe, en décortiquant le

¹ Il s'agit d'un projet de collecte et d'analyse de données désagrégées et de cartographie des crises, sur la base des informations collectées en temps réel à travers le monde entier et basées sur les dates, les acteurs, les lieux, les décès et les types d'événements de violence politique et de protestation signalés dans le monde entier. Le Projet a été créé par Clionadh Raleigh, professeur de violence politique et de géographie à l'université du Sussex en 2005, et fonctionne depuis 2014 comme une organisation non gouvernementale à but non lucratif constituée dans le Wisconsin.

contexte des conflits armés actuels, que l'environnement interne, touchant plus directement les organisations humanitaires, à savoir les mutations de l'espace humanitaire.

1.1 Le contexte des conflits armés :

Les conflits et les guerres ne sont pas un phénomène nouveau. Ils ont marqué, et marquent encore aujourd'hui, l'histoire de l'humanité. Le cimetière de Jebel Sahaba, découvert en 1960 et vieux de près de 13 millénaires, est une preuve que les conflits armés remontent à l'ère préhistorique où la violence avait sa place sous couvert d'accès aux ressources (Crevecoeur *et al.*, 2021; Ruano-Borbalan, 2001). Mais tout au long des années et des époques, de nombreux changements ont fait en sorte que la nature de la violence et des conflits n'a de cesse de changer, et ce même si des similitudes persistent. Nous nous intéresserons dans ce qui suivra aux mutations qui sont survenues à partir de la guerre froide, qui représente l'un des points d'émergence des principales mutations qui caractérisent l'environnement actuel.

1.1.1 Changement du paradigme de la violence

La violence n'est en rien une nouveauté, toutefois, elle mute et s'adapte à chaque époque. L'ère industrielle, les luttes de libération nationale des années 50, l'émergence de la violence politique et du terrorisme de l'extrême gauche dans les années 70 et 80 et la montée exponentielle des références et des identités religieuses et ethniques, font que la violence n'est pas juste différente dans sa forme, mais aussi dans sa perception, troquant sa casquette de représentante du mal absolu, à celle du mal justifiable (Wieviorka, 1998a).

Pour Wieviorka (1998b), l'analyse de la violence se fait souvent en distinguant différents niveaux. Trois d'entre eux ont été énoncés par Pierre Hassner², qu'elle cite, dans les années 60. Le premier s'inscrit dans le cadre d'un système international dont les changements post-guerre froide ont troublé l'équilibre bipolaire qui le caractérisait et ont mis fin à l'émergence de la dissuasion nucléaire. Le second est lié à l'État tel qu'il a été défini par Max Weber³, à savoir une communauté humaine dans un territoire donné et qui détient le monopole de la violence. Selon la même auteure, cet État entretiendrait une relation

² Géopolitologue et philosophe roumain naturalisé français. Il a été directeur de recherche émérite au CERI et à la Fondation nationale des sciences politiques.

³ Max Weber (1864 – 1920) économiste et sociologue allemand originellement formé en droit et considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie

intime avec la violence, mais tend à perdre ces prérogatives notamment à cause de la mondialisation, en générale, et de celle touchant à la criminalité organisée, en particulier et à cause du détournement du « droit d'utilisation » de la violence par des agents de l'État créant des sentiments d'injustice et affaiblissant le monopole de la violence de l'État. En somme, la guerre est l'extension du politique.

L'effritement des États, énoncé par Ghasan Salamé⁴, a renforcé le changement des paradigmes de la violence, favorisant ainsi les conflits basés sur des objectifs autres que territoriaux (civils, interethnique...). On assiste dès lors à un passage des conflits interétatiques vers des conflits intraétatiques. Le troisième niveau serait lié aux changements sociétaux que rencontre l'humanité, engendrant chômage, corruption, sentiments d'injustice... Les violences collectives se retrouvent renforcées, sous couvert de racisme et d'antisémitisme. Les violences glissent d'une nature sociale vers une nature plus nationaliste.

À ces trois niveaux, Wieviorka (1998b) ajoute un quatrième qui représente l'individualisme contemporain qui revêt deux facettes. La première est la volonté de chaque individu de consommer cette modernité créée, enregistrant des seuils extrêmes de violences causés par les frustrations et du désir d'accéder à ses fruits. La deuxième facette représente le refus de l'individu de dépendre totalement des normes et des rôles qu'on lui attribue collectivement, en souhaitant être reconnu comme un sujet apte à construire sa propre existence. Ces deux facettes de l'individualisme contemporain impactent non seulement la signification même de la violence, mais aussi ses formes, compliquant ainsi les négociations visant l'arrêt des violences difficiles. La violence serait devenue pour Wieviorka (1998b) plus globalisée, mondialisée et fragmentée.

Ces éléments sont partagés par Rosi (2009). En effet, pour cet auteur, la guerre froide a laissé dans son sillage un environnement sécuritaire en pleine mutation, fragmenté et « libanisé ». Cette situation a fortement impacté le monopole des États sur l'usage de la force, qui se retrouvent concurrencés par des groupes armés et des armées irrégulières de différents types (bandes armées, mercenaires, groupe ethnique, sociétés de sécurité et groupes terroristes). Rosi, explique dans son livre « Privatisation de la violence, des mercenaires aux sociétés de sécurité privées » (2009), que ce phénomène n'est pas une création du 20e siècle, mais que sa genèse remonterait à l'ère égyptienne lorsque le mercenariat a été adopté par les pharaons comme une pratique courante avant de se transformer en une forme

⁴ Politologue libanais, envoyé spécial de l'ONU en Libye du 20 juin 2017 jusqu'à mars 2020

« d'artisanat », puis sous forme « d'activité commerciale » à la fin du moyen âge pour revenir à une pratique étatique avec la mise en place des Légions étrangères⁵, toujours présentent aujourd'hui.

La période actuelle caractérisée par des politiques économiques néo-libérales et une mondialisation capitaliste, conjuguées à des réductions de dépenses gouvernementales militaires en faveur des dépenses sociales, a grandement participé à l'expansion du phénomène de la privatisation de la violence (Kaempffer, 2018; Le Pautremat, 2007; Renou *et al.*, 2006).

1.1.2 Changement de la dynamique des conflits :

La guerre se métamorphose et mute à chaque époque (Clausewitz *et al.*, 2014), elle est un « caméléon » (Tenenbaum, 2015). Kaldor (2013) et Badie et Vidal (2016), pour ne citer qu'eux, énoncent l'émergence d'une nouvelle guerre, dans laquelle les conflits ont muté de conflits entre les États, en conflit à l'intérieur même d'un État. Les puissances se sont rendu compte du coût tant financier qu'humain des guerres qu'ils menaient entre eux et ont fait migrer les conflits à l'intérieur d'États plus vulnérables, notamment ceux du sud, déjà fragilisés par un historique colonial, par une gouvernance naissante et qui peinent à trouver leur voie dans leur nouvelle liberté acquise (Badie et Vidal, 2016).

Sur une note plus conceptuelle, le paysage des conflits armés se compose de quatre types de conflits qui coexistent dans le monde ; les guerres interétatiques⁶ ; les guerres civiles⁷ ; les guerres coloniales⁸ ; et, enfin, les guerres civiles internationalisées⁹ (Gleditsch *et al.*, 2016). Les premier et troisième type ont enregistré un déclin respectivement après la guerre froide et à la fin des années 1970. Les conflits ont muté vers des conflits intraétatiques dans 95% des cas (David et David, 2013).

⁵ Les Légions étrangères sont un corps de l'armée de terre française, créée le 10 mars 1831 par le roi Louis – Philippe, pour assurer un renfort en Algérie. Le recrutement a alors ciblé des soldats de métier sans emploi après les guerres impériales et des révolutionnaires des pays d'Europe réfugiés en France. Aucune preuve d'état civil n'a été demandée, l'engagement s'est fait sur simple déclaration d'identité pour faciliter l'engagement de ces étrangers. Ce corps de l'armée est toujours d'actualité en France. <https://www.cheminsdememoire.gouv.fr/fr/la-legion-etrangere> (visité le 24 avril 2023)

⁶ Opposant des États souverains

⁷ Opposant un État souverain et un ou plusieurs groupes armés non étatiques sur le territoire de cet État

⁸ Opposant un État souverain et un groupe non étatique à l'extérieur des frontières de cet État

⁹ Opposant un État souverain et un groupe non étatique avec la participation d'autres États souverains

L'analyse de l'évolution des conflits armés étatiques et non étatiques a été résumée et présentée dans le rapport « Conflict Trends: A Global Overview, 1946–2021 » élaboré par Palik *et al.* (2022). **Les conflits armés étatiques** se caractérisaient, courant cette période, par une prédominance des conflits intraétatiques (civils) enregistrant une augmentation importante à partir des années 1970s, ainsi qu'une baisse importante des conflits interétatiques. Cette tendance s'est confirmée dans les années 1990s à la suite de l'effondrement de l'État soviétique et aux « guerres par procuration ». Ces guerres sont la résultante du soutien étranger apporté par les puissances après la guerre froide (Ibid).

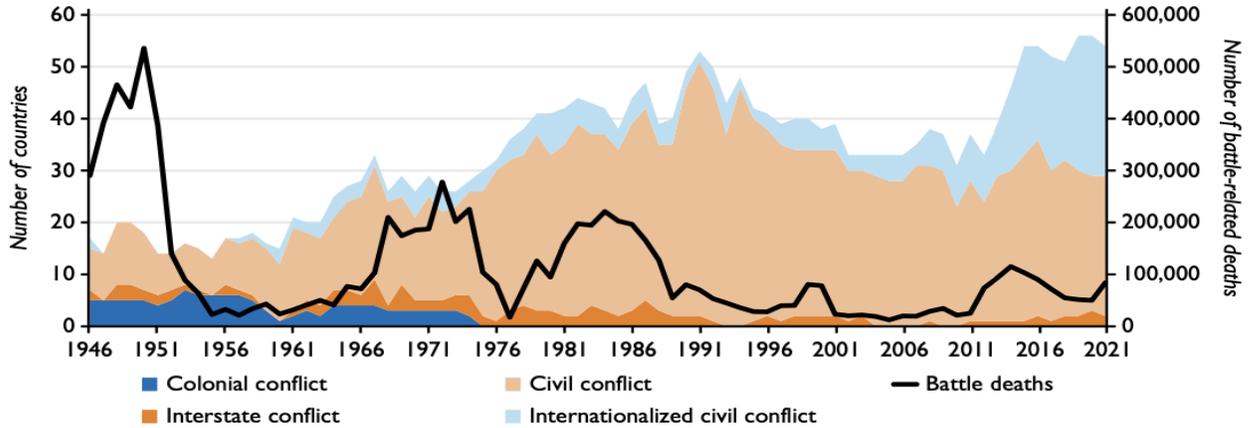
L'émergence de l'État islamique (EI) dans les années 2000 a donné une nouvelle impulsion aux guerres interétatiques qui ont enregistré un pic en 2015 à la suite de la déclaration internationale du califat en juin 2014. Depuis cette date l'EI s'est greffé aux conflits civils existant comme une tierce partie en profitant de la situation de crise et des problèmes de gouvernance. Malgré sa défaite dans l'une des plus importantes zones sous son contrôle, la Syrie, en 2019, l'organisation a continué d'être une partie prenante dans 15 conflits en 2021. Autre fait important enregistré, 33 pays en 2017 ont connu plus d'un conflit en même temps. Cette tendance s'explique par une reprise temporaire de conflits dormants dans les pays africains.

En termes d'intensité, les conflits de forte intensité¹⁰ ne représentent depuis 1989 que 20 à 30% des conflits par année, mais sont ceux occasionnant le plus de dégâts. En 2021, bien qu'ils ne représentaient que 9% du total des conflits, le nombre de décès a augmenté de 40% par rapport en 2020 et dont la majorité a été enregistrée au Yémen. La Figure 1.1 ci-dessous représente les tendances enregistrées entre 1946 et 2021 de tous les types de conflits armés ainsi que le nombre de décès enregistrés.

¹⁰ Génération plus de 1000 décès par an

Figure 1.1 Nombre de pays ayant connu des conflits armés étatiques, par type de conflit, 1946 - 2021.

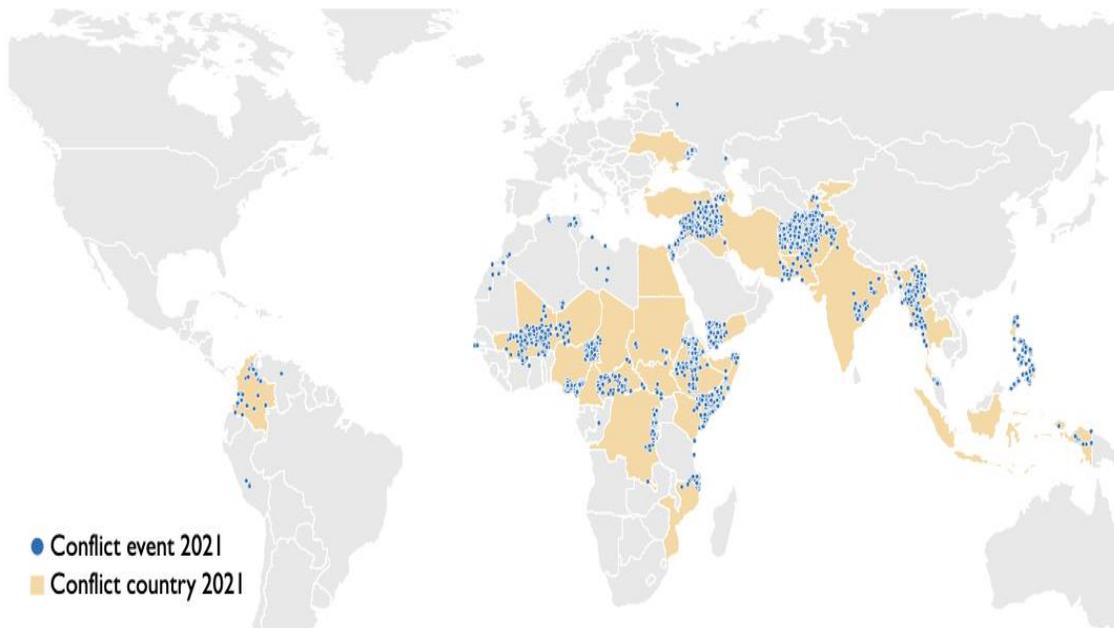
Source : Base de données UCDP/PRIO, base de données UCDP (Davies *et al.*, 2022) et base de données Lacina & Gleditsch



Deux motivations majeures guident les conflits étatiques : la non-reconnaissance des gouvernements et les conflits sur base territoriale. Certains conflits regroupent les deux catégories, à l’instar du conflit syrien. Géographiquement, l’Afrique est le continent le plus touché par les conflits en 2021. La figure 1.2 représente la répartition des zones de conflits en 2021 sur la planète.

Figure 1.2 Situation géographique des pays en conflit et des événements conflictuels basés sur l’État, 2021

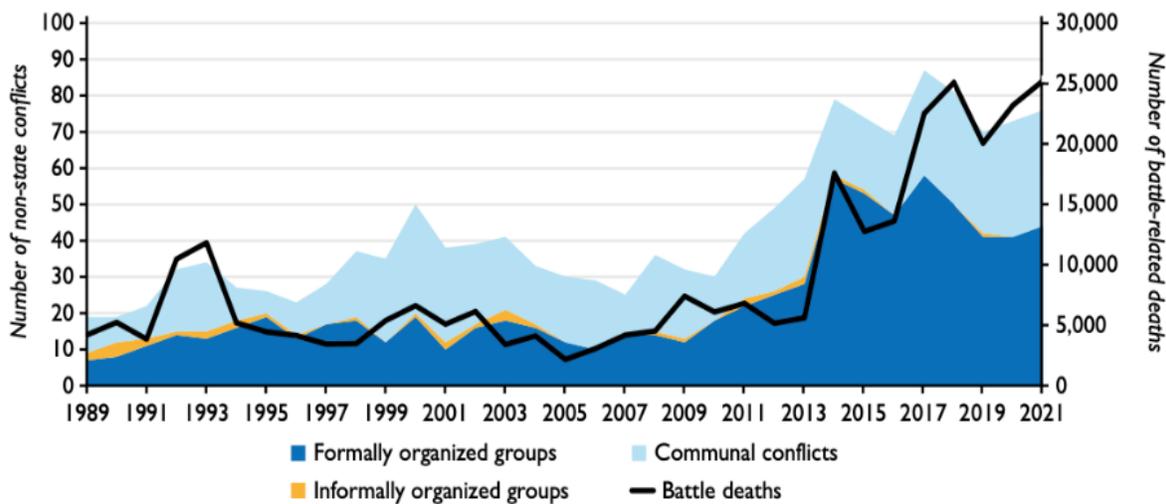
Source: UCDP Georeferenced Event Database (Davies *et al.*, 2022)



D'un autre côté, **les conflits non étatiques** ont enregistré une augmentation alarmante durant les dix dernières années. Leur nombre s'élevait à 76 en 2021. Cette augmentation est expliquée par une hausse du nombre de conflits entre des groupes armés formellement organisés, par une augmentation du nombre de conflits communautaires et par une tendance relativement stable des conflits entre les groupes non formellement organisés. Ces conflits ont engendré en 2021 plus de 25000 victimes, enregistrant une hausse de plus de 2000 victimes par rapport à 2020, majoritairement dans les continents américain et africain, qui se caractérisent pour le premier, par des conflits faisant intervenir des groupes hautement organisés, et pour le second par une prédominance des conflits communautaires.

Palik *et al.* (2022) proposent une représentation graphique (figure 1.3) de l'évolution des tendances de conflits armés non étatiques, en fonction des acteurs, entre les années 1989 et 2021 comme suit :

Figure 1.3 Évolution des tendances des conflits armés non étatiques en fonction des acteurs 1989 - 2021



Tenenbaum (2015) estime que la mutation de la nature des conflits, n'est autre qu'un changement de nomination de la guerre, en affirmant que les conflits armés, faisant intervenir au moins un acteur non étatique, représentaient 80% des conflits ayant eu lieu entre 1816 et 1997 et se faisaient appeler « guerre irrégulière » renvoyant à l'intrusion volontaire des civils dans la lutte armée.

Pour plusieurs auteurs, la nouvelle guerre a émergé à la fin de la guerre froide et des suites des tentatives de décolonisation (Baconnet, 2017; Badie et Vidal, 2016; Kaldor, 2013; Magni-Berton et Panel, 2020; UN). Les conflits ne sont plus guidés par un objectif d'expansion territoriale, mais sont en majorité la résultante

d'un État fragilisé ou en échec. Ces nouveaux conflits présentent beaucoup d'innovation telle que l'émergence de référents identitaires, dont l'origine est un nationalisme naissant et à un éveil contre l'occupation. Là où l'État devait prendre la relève à la suite de la décolonisation, ce dernier restait fragile et en manque de légitimité, ouvrant ainsi la porte à une guerre civile et à des révoltes, où les groupes armés portaient par procuration les objectifs d'indépendance. Ces États n'ont souvent pas de contrôle sécuritaire sur l'ensemble de leur territoire laissant ainsi la place à d'autres formes de pouvoir et d'influence. Également, la barrière séparant les civiles des acteurs armés est floue et très fine. La guerre a dès lors changé de nature et s'est confondue avec la société, créant ce que Badie et Vidal (2016) appellent « la société guerrière » et renvoyant à une guerre qui se prolonge dans le temps, et qui se confond avec les rouages de la société tout en se détachant de la centralité politique.

D'un point de vue juridique, le législateur s'est longtemps intéressé à la relation entre les États et a orienté le cadre réglementaire vers les conflits interétatiques. Cela dit, au fil de cette évolution juridique, le lien avec les conflits n'a jamais été rompu, partant de la Paix de Westphalie en 1648, celle de la Société des Nations (1914-1918), en passant par la guerre civile espagnole (1936 – 1939), à la création de l'ONU à la suite de la Seconde Guerre mondiale et allant jusqu'à la prolifération des conflits armés intraétatiques dans les années 1990 (Dabone, 2012). Toutefois, la qualification du conflit armé intraétatique demeure un exercice difficile qui n'a de cesse de faire l'objet d'un nombre significatif d'essais.

Or cette qualification est très importante, car elle constitue une condition sine qua non à l'application du droit international humanitaire (DIH). Toutefois, elle varie en fonction de la nature du conflit : conflit armé international CAI ou conflit armé non-international CANI. Il est dès lors essentiel de pouvoir donner une définition précise de cette situation. Une première tentative a été apportée au niveau de l'article 03 commun aux Conventions de Genève du 12 août 1949 qui a élargi son champ d'application à tous les « conflits armés ne présentant pas un caractère international et surgissant sur le territoire de l'une des Hautes Parties contractantes » et à toutes les parties impliquées.

En 1977, le protocole additionnel II relatif aux conflits armés non internationaux a été promulgué, reprenant les éléments de l'article 3 commun et en y ajoutant d'autres exigences comme suit :

Le présent Protocole [...] s'applique à tous les conflits armés qui ne sont pas couverts par l'article premier du Protocole additionnel aux Conventions de Genève [...] et qui se déroulent sur le territoire d'une haute Partie contractante entre ses forces armées et des forces armées

dissidentes ou des groupes armés organisés qui, sous la conduite d'un commandement responsable, exercent sur une partie de son territoire un contrôle tel qu'il leur permette de mener des opérations militaires continues et concertées et d'appliquer le présent Protocole. (*Protocole additionnel aux Conventions de Genève relatif à la protection des victimes des conflits armés non internationaux (Protocole II)*, 1977)

Ce même protocole a expressément exclu les situations de tensions internes, de troubles intérieurs, comme les émeutes, les actes isolés et sporadiques de violence et autres actes analogues. Deux critères de base ressortent de cette définition et permettent de qualifier une situation de conflit armé intraétatique (non international) au sens du DIH (Delattre, 2017) : (1) le degré d'organisation¹¹ des forces armées belligérantes¹² et (2) l'intensité des combats¹³.

Les deux critères ont été utilisés par la juridiction d'appel du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie qui a estimé que le caractère prolongé du conflit est synonyme d'un degré d'organisation important et a estimé que les « hostilités ont excédé les critères d'intensité applicables aux conflits armés tant internes qu'internationaux »¹⁴, offrant ainsi une jurisprudence qui a servi dans beaucoup d'autres procès comme exemple concret d'application des critères de qualification des conflits armés.

[...]un conflit armé existe chaque fois qu'il y a recours à la force armée entre États ou un conflit armé prolongé entre les autorités gouvernementales et des groupes armés organisés ou entre de tels groupes au sein d'un État. Le droit international humanitaire s'applique dès l'ouverture de ces conflits armés et s'étend au-delà de la cessation des hostilités jusqu'à la conclusion générale de la paix ; ou, dans le cas de conflits internes, jusqu'à ce qu'un règlement pacifique soit atteint. Jusqu'alors, le droit international humanitaire continue de s'appliquer sur l'ensemble du territoire des États belligérants ou, dans le cas de conflits internes, sur l'ensemble du territoire sous le contrôle d'une Partie, que des combats effectifs s'y déroulent ou non. (*CPI*, 1995, . §70)

Parallèlement, le soutien apporté par des États tiers dans des conflits intraétatiques (exemple la Libye et la Syrie) a tendance à impacter la dynamique de ces conflits. Ce soutien traduit des choix de politique

¹¹ Critères : structure et chaîne de commandement, responsabilité, aptitude militaire importante et de longue durée, discipline interne, caractère identifiable

¹² Situation d'un pays en État de guerre ; État de belligérant. (*La reconnaissance de belligérance* est l'acte par lequel un État tiers déclare qu'il observera les mêmes règles de neutralité à l'égard des deux partis en lutte dans un pays, conférant ainsi à des insurgés un statut international.) (Petit Larousse)

¹³ L'État est obligé de recourir à l'armée et ne peut plus se contenter d'un simple rappel à l'ordre

¹⁴ L'arrêt relatif à l'appel de la défense concernant l'exception préjudicielle d'incompétence est disponible en Français sur le lien : <https://www.icty.org/x/cases/tadic/acdec/fr/51002JN3.htm> (Visité le 24 Avril 2023) (voir §70)

étrangère relativement peu couteuse, mais présentant des risques importants. Le premier étant le fait que les intérêts des groupes armés soutenus et des États, bien que convergeant au début, peuvent diverger à moyen et long terme et conduire à un détournement des ressources matérielles fournies. Le deuxième se matérialise par le fait que le soutien matériel à ces groupes armés est de nature à leur permettre de mener des attaques plus ciblées et plus violentes contre les civils. Le dernier risque est d'ordre éthique, car le dilemme se pose entre le fait de soutenir des « rébellions justes » et le risque d'alourdir les pertes et d'augmenter le poids des conflits armés sur les populations non combattantes (Stein, 2020).

Il convient de noter que la qualification d'un conflit armé en tant que conflit international répond à des normes juridiques que Carron (2018) a présenté dans son article « Quand un conflit est-il international ? Pour de nouveaux critères de contrôle en DIH ». On citera à titre d'exemple le degré de responsabilité et de contrôle des États sur les groupes armés. Afin de s'entretenir, ces nouveaux conflits ont eu tendance à faire manifester une « économie de guerre ». La logique de violence entretenue est à l'origine d'une fusion entre les intérêts économiques et criminels avec les différents agendas politiques, notamment dans des zones caractérisées par une corruption endémique. Des zones de non-droit commencent à s'installer et la prolifération des armes à feu a tendance à augmenter.

Le programme « Small Arms Survey »¹⁵ estime qu'en 2017, 85% du milliard d'armes à feu en circulation dans le monde étaient en possession de civils, contre 13% auprès des arsenaux militaires et 2% à des organismes chargés de faire respecter la loi (Karp, 2018). Le stock mondial a augmenté au cours de la dernière décennie en grande partie grâce à la détention civile.

Cette prolifération des conflits armés intraétatiques, prolongés dans le temps a eu tendance à augmenter les besoins humanitaires, à influencer négativement la protection des civiles et l'accès humanitaire et à jouer le rôle d'un catalyseur de tension entre les différentes parties

1.2 La mutation du paysage humanitaire

L'acteur humanitaire et l'intervention qu'il apporte se sont donc adaptés à l'évolution des conflits que nous venons d'exposer. L'humanitaire s'est particulièrement concentré sur l'accès et la protection des

¹⁵ Le Small Arms Survey est un programme associé à l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID). En tant que tel, il est institutionnellement et statutairement responsable devant l'IHEID.

civiles en zones de conflits. Comprendre ces changements et ces perceptions est nécessaire pour adapter la stratégie de négociation et de gestion des parties prenantes.

Ces dernières décennies ont tiré l'humanitaire dans une spirale de réflexion, que des spécialistes appartenant aux plus grandes organisations internationales, à l'instar de Rony Brauman (2012) et François Audet (2012), qualifient de crise existentielle, notamment à cause des transformations des théâtres d'opérations militaro-humanitaires ((Audet, 2012).

Parallèlement à la mutation des conflits enregistrée depuis la fin de la guerre froide et renforcée à la suite des attentats du 11 septembre 2001, l'action humanitaire a connu à son tour des changements importants. La frontière entre l'humanitaire, le militaire et le politique s'est peu à peu brouillée, et l'humanitaire se retrouve, jusqu'à ce jour, à chercher sa place dans l'espace humanitaire, dans le respect des principes humanitaires qui définissent son action et essentiellement son impartialité et son indépendance.

1.2.1 La politisation de l'humanitaire

La politisation de l'espace humanitaire revêt plusieurs formes selon Audet (2012) qui cite les exemples phares afghan et irakien, où l'aide humanitaire a été déterminée non pas sur la base des besoins réels, mais sur la base des agendas et des politiques étrangères des gouvernements de coalition afin de « gagner la guerre contre le terrorisme ».

Cet auteur définit la politisation, en citant Curtis (2001), suivant six vecteurs qui se présentent comme suit : des changements géopolitiques impactant la neutralité de l'acteur humanitaire, une dénaturation des conflits entraînant une perte de la crédibilité des principes humanitaires, un changement du concept de sécurité suite à la mutation de la nature des conflits faisant des impératifs sécuritaires internationaux la base de la détermination de l'aide humanitaire, des situations d'échec de l'intervention humanitaire, qui dans certains contextes aggravent les conflits et se retrouvent sous un contrôle occidental, les politiques pangouvernementales des pays donateurs qui influencent l'intervention humanitaire et l'utilisation de l'intervention humanitaire comme un moyen d'influence sur les pays en voie de démocratisation.

Audet (2012) estime que la forte dépendance de l'acteur humanitaire aux fonds publics impacte négativement leur autonomie et l'apparence de leur dépendance. La visibilité variable des crises impacte

aussi l'intérêt que les donateurs leurs portent déterminant ainsi le paysage de l'aide humanitaire en fonction des intérêts et des aspirations politiques des grands donateurs.

Ces mutations et cette politisation ne font toutefois pas l'unanimité dans les groupes des chercheurs. Trois courants ont été présentés par Coutu (2007) comme suit :

- Un premier groupe, dont Bernard Kouchner est l'exemple phare, clame le devoir d'ingérence et l'humanitarisme institutionnalisé comme un moyen pour résoudre les grandes crises humanitaires, pour venir en aide aux populations défavorisées et pour répandre la démocratie et la modernisation dans le monde.
- Un deuxième groupe, à l'instar de Rony Brauman, estime que la crise de l'humanitaire est directement liée à la politisation de l'aide humanitaire. D'un côté, la forte dépendance des acteurs humanitaires aux décisions et aux financements gouvernementaux, la concurrence accrue entre les acteurs humanitaires et la subordination de cet acteur à des organisations nationales et internationales ont négativement impacté la neutralité et l'impartialité de l'action humanitaire ainsi que l'autonomie nécessaire à son bon fonctionnement. D'un autre côté, la « mécanisation » de l'humanitaire (Brauman, 2005) et son industrialisation sous forme de modèles nécessitant des ressources financières importantes sont un exemple type de politisation de l'action humanitaire et des tentatives de mise en place du nouvel impérialisme européen (Brauman, 2005).
- Le dernier groupe estime que la crise de l'humanitaire n'a rien à voir avec la politisation de l'action humanitaire, indiquant que « l'humanitaire c'est encore de la politique qui ne veut pas dire son nom » ((Bensaid, 1999) cité par (Coutu, 2007)) ou encore mettant en avant l'hypothèse de Jean-Christophe Rufin selon laquelle « l'humanitaire est la continuité du politique par d'autres moyens » (Ryfman, 1999). La crise serait donc imputable à la militarisation de l'action humanitaire et à l'émergence du « nouvel humanitaire » et de la « guerre humanitaire ».

Par ailleurs, Coutu (2007) définit la politisation comme « l'arrimage de l'action humanitaire à des décisions ou des actions étatiques de différentes natures », ce que Audet (2012) a encore plus développé comme étant la politisation de l'acteur humanitaire lui-même. D'ailleurs le premier auteur, dépeint l'humanitaire

comme une médiation structurelle, une entité institutionnalisée et intégrée dans un système de régulation à de multiples niveaux.

L'humanitaire apolitique n'est donc plus un concept réaliste et sa subordination au politique semble faire consensus. Les organisations humanitaires de leur côté, tentent de plaider encore une préservation de l'espace humanitaire de cette politisation afin de garder intacts les principes fondamentaux humanitaires (Audet, 2012).

1.2.2 La militarisation de l'espace humanitaire

La présence de l'acteur militaire dans l'espace humanitaire a été légitimisée par l'arrivée de la nouvelle norme « la responsabilité de protéger » (Audet, 2012). Pour Bettati (2007) cette responsabilité est la nouvelle dénomination du droit d'ingérence introduite par la résolution 43/131 de l'Assemblée générale de l'ONU en 1988. Selon Coutu (2012), cette résolution présente, pour les défenseurs du droit d'ingérence, la porte d'entrée au droit d'ingérence militaro-humanitaire. La militarisation de l'humanitaire quant à elle est confirmée par la résolution no 45/100 adoptée le 14 décembre 1990 et portant sur la protection militaire des couloirs humanitaires¹⁶.

Pour Coutu (2012, p. 164), la fin des années 1990 a représenté un mix de l'intervention militaire et de l'aide humanitaire internationale pour créer ce qu'il considère comme une intervention « militaro-humanitaire ». L'intervention de l'OTAN au Kosovo est un premier exemple présenté par les auteurs Ryfman et Chadler tel que cité par Coutu (2012, p. 171) . Ce dernier définit cette intervention « militaro-humanitaire » comme :

Une alliance entre la puissance coercitive de l'État et la volonté et le discours humanitaires et ce, dans l'objectif de mettre fin à des souffrances humaines ou pour défendre les droits de l'homme, la distinction entre les deux étant de plus en plus ténue sinon dissoute, toute souffrance touchant l'être humain tendant à devenir une question de droits, et la question des droits un objet de sécurité. » (p. 180).

¹⁶ Un nombre significatif de résolutions spécifiques à des cas particuliers porte sur la militarisation de l'humanitaire : la résolution no.758 du 8 juin 1992 sur la Bosnie-Herzégovine, la résolution no.794 du 3 décembre 1992 comme prélude à l'intervention états-unienne *Restore Hope* en Somalie, la résolution no.807 du 19 février 1993 sur la situation en Croatie et les multiples résolutions adoptées entre 1994 et 1995 concernant l'ex-Yougoslavie et le Rwanda

Ce caractère hybride est de nature à impacter négativement l'indépendance, l'impartialité, la neutralité et la nature désintéressée de l'humanitaire, d'un côté, et à faire perdre le caractère légitime et légal de l'intervention étatique de l'autre.

Coutu (2012) estime que l'origine de la militarisation de l'action humanitaire est essentiellement imputable à deux éléments. En premier lieu aux attaques qu'ont subi les professionnels de l'humanitaire dans le cadre de leurs interventions et de la volonté de les protéger. En second lieu, et d'une manière complémentaire, à la protection des individus en général, contre toute violation des droits humains et du droit humanitaire international émanant d'État. Le but étant de créer et d'imposer « un contre-pouvoir international aux actions d'États nationaux¹⁷.

L'auteur considère cette militarisation comme une modalité de politique extérieure. Elle est associée à deux types de facteurs. Des facteurs exogènes à l'instar de la prolifération des conflits intraétatiques et à l'émergence de conflits asymétriques de nouveau type tels que le terrorisme. Des facteurs endogènes imputables à l'acceptation de l'acteur humanitaire et son ouverture vers cette intervention de nature militaire, et à l'intérêt manifeste et soudain des États envers l'humanitaire qui n'est plus l'affaire des mouvements de gauches, mais entre dans le discours des mouvements évangéliste de droite.

Un deuxième facteur endogène serait les positions opposées prises par les acteurs humanitaires eux-mêmes en ce qui concerne la démilitarisation de l'humanitaire et notamment des espaces de soins. Weissman (2011) affirme que certaines organisations sont favorables à une intervention militaire comme un ultime moyen de protection des civiles et des humanitaires, en souscrivant à la doctrine de la « responsabilité de protéger ». D'autres, à l'instar de médecins sans frontières, estiment que l'efficacité d'une telle intervention est synonyme d'acte de guerre. Elle suppose le contrôle du territoire et pourrait être à l'origine de la création d'une nouvelle violence d'ordre politique, et à fortiori, plus de victimes.

Les interventions militaro-humanitaires ne sont toutefois pas moralement vérifiées ((Walzer, 1999) cité par (Coutu, 2012)). « Les États, semble-t-il, n'envoient pas leurs soldats dans d'autres États dans le seul but de sauver des vies ». Cette militarisation aurait comme conséquence un détournement du questionnement de « doit-on faire la guerre » à « comment allons-nous faire la guerre ». Coutu (2012)

¹⁷ Coutu (2012) donne l'exemple de la zone de protection créé en 1991 dans le nord de l'Irak pour protéger les Kurdes irakiens à la suite de la première guerre du Golfe.

estime que les contraintes légales imposées par le droit sont contournées au nom de la morale, qui devient la cause de la guerre et qui relègue le droit à un droit post-facto.

Cette militarisation et cette politisation de l'action humanitaire floutent la frontière entre l'humanitaire et le militaire, et renforcent la rhétorique politique selon laquelle « pas d'humanitaire sans militaire et vice versa ». Les attaques contre les acteurs humanitaires se multiplient et deviennent même monnaie courante (Krähenbühl, 2011). Une limite à ne pas franchir doit être posée. Pour Krähenbühl (2011), l'exemple afghan illustre parfaitement le problème. Associer l'humanitaire aux objectifs militaires et politiques en faisant la propagande d'une coopération visant à « lutter contre le terrorisme » conjointement avec les forces afghanes, a eu comme impact de réduire l'accès aux populations touchées par les conflits et à donner une mauvaise perception de l'humanitaire qui devient l'ennemi. Il est dès lors impossible de tisser les liens de confiance nécessaires pour mener des négociations d'assistances humanitaires avec les groupes armés non étatiques ainsi qu'avec la population.

1.2.3 L'interférence de la corruption avec l'activité humanitaire

Autre caractéristique essentielle de l'environnement dans lequel s'inscrit notre recherche, la présence d'une corruption souvent endémique dans les zones de conflits (Sangaré et Savané, 2019). Cette pratique a tendance à, non seulement augmenter le coût de l'aide (Janvier, 2021), à entretenir les conflits (Hugon, 2009), mais aussi, quand elle est une pratique « gouvernementale » à impacter négativement l'image de l'humanitaire et de l'organisation dans laquelle il évolue, notamment dans ce nouveau monde ultra connecté dans lequel on vit.

Chelpi-den Hamer (2022) classe ce détournement de l'aide humanitaire en deux grands volets. Le premier est l'instrumentalisation de l'aide par les États. Par exemple, le gouvernement syrien aurait détourné 0,51 dollar sur chaque dollar d'aide, en jouant sur les taux de change et en encaissant ainsi près 2,5 milliards de dollars de la part de l'ONU.

L'autre facette de ces méfaits est la manipulation des acteurs de l'aide par les parties prenantes (gouvernement, partis politiques, chef de guerre...), qui développent un comportement de « recherche de rente » favorisant ainsi les relations de clientélisme existantes. L'intervention humanitaire perd alors sa neutralité auprès des bénéficiaires. Pour Chelpi-den Hamer (2022) dans les contextes de conflits les

belligérants ont développé un savoir-faire pour la captation et le contrôle des ressources humanitaires les intégrant ainsi dans l'économie politique du conflit.

Bien qu'elle touche plus l'aide humanitaire dans son volet développement, que l'assistance humanitaire, point phare de ce travail, il serait pertinent de noter l'effet pervers de cette aide sur les pays en développement. D'un côté, elle aide à maintenir des gouvernements peu soucieux des droits humains en place comme l'affirment Easterly et Pfitze (2008) en indiquant que « l'on continue d'aider massivement des pays corrompus et autocratiques et des pays autres que ceux qui ont les revenus les plus faibles ».

D'un autre côté elle crée une dépendance à l'aide, aggravant ainsi les problèmes de gouvernance et de corruption des pays aidés. Asongu et Jellal (2013) ont soutenu l'idée selon laquelle, « l'aide étrangère orientée vers les dépenses de consommation du gouvernement aggrave la corruption ». Nicholas Charron (2011), explique le phénomène de façon plus empirique, en avançant que « plus un État reçoit d'aide publique au développement en rapport avec son PIB, pires deviennent ses performances bureaucratiques et démocratiques et son niveau de corruption ». Ceci nous renvoie à la politisation et à l'instrumentalisation de l'aide humanitaire, en l'intégrant dans les agendas et les politiques extérieures, aggravant la situation des pays aidés et impactant dans certains cas jusqu'à leur paysage global.

Le deuxième volet invoqué par Chelpi-den Hamer (2022) est les malversations internes des organisations. En République Démocratique du Congo, plusieurs agences humanitaires opérant dans une même zone auraient déboursé près de 6 millions de dollars sur une période de deux ans à la suite d'opérations de fraudes incluant des notables locaux et des agents de nombreuses ONG internationales œuvrant dans des programmes de réponse rapide (personnes déplacées). Une étude de cas issu du rapport de Transparency international évoque une autre forme de corruption initiée par le personnel local, notamment d'organisation internationale en Afrique de l'Ouest en 2001, imposant aux réfugiées démunies des faveurs sexuelles contre de la nourriture. Un rapport d'enquête effectuée par une équipe d'évaluation conjointe mandatée par l'UNHCR et Save the Children GB fait mention d'allégations contre 67 personnes appartenant à 40 agences opérant au Libéria, en Guinée et à la Sierra Leone, et impliquant surtout du personnel local troquant les secours contre des relations sexuelles avec des filles de moins de 18 ans.

Outre son caractère illégal et criminel et son impact sur le conflit en aggravant la situation des victimes (grossesse non désirée, impact psychologique, maladies sexuelles, abandon d'enfant...), ses comportements risquent fort d'entacher l'humanitaire en général, complexifiant son intervention, lui

faisant perdre toute crédibilité, lui renvoyant une image négative, perdant ainsi la confiance des victimes, des parties aux conflits et des bailleurs de fonds. Les nouvelles technologies et le devoir de dénonciation adopté par plusieurs organisations favorisent encore plus la circulation de l'information, véridique ou pas, en un temps record.

En résumé, les environnements externes et internes entourant l'action humanitaire ne cessent de connaître des mutations depuis la fin de la guerre froide. L'augmentation du nombre des zones de conflits armés, des victimes et des personnes déplacées accroît les besoins humanitaires urgents. Le changement de nature des conflits vers des conflits intraétatiques et leur internationalisation, ainsi que l'émergence de nouveaux acteurs sur la scène ayant des attentes, des revendications et des objectifs différents, complexifient encore plus cette action. Parallèlement, l'humanitaire s'est retrouvé en pleine crise existentielle durant cette période. La frontière entre l'humanitaire, le militaire et le politique s'est peu à peu brouillée notamment avec le conflit en Afghanistan faisant suite aux attentats de septembre 2001 et la guerre contre le terrorisme. Encore aujourd'hui l'humanitaire se retrouve à chercher sa place dans l'espace humanitaire, dans le respect des principes humanitaires et du droit humanitaire international qui régissent son action. Cette réalité tend à complexifier encore plus l'intervention humanitaire dont le terrain d'intervention est souvent caractérisé par une extrême insécurité et des conditions politiques instables.

En termes de gestion de projet, les humanitaires se sont retrouvés à évoluer dans un contexte organisationnel caractérisé par un niveau d'incertitude élevé, avec des crises qui surviennent de façon stochastique et qui les obligent à prendre des décisions de manière rapide et avec très peu d'informations (Arcand *et al.*, 2019). L'environnement externe dans lequel ils évoluent est fortement réglementé et présente des risques importants de sécurité ainsi que des enjeux vitaux. Il est aussi caractérisé par des différences socioculturelles importantes entre les parties prenantes du projet et un contrôle étroit de la part des bailleurs de fonds ainsi qu'une reddition des comptes tant à l'intention de ces derniers que pour celle de la population bénéficiaire (Conoir *et al.*, 2021).

Par ailleurs, les relations conflictuelles et fortement politisées des parties prenantes rendent le déploiement de la réponse humanitaire difficile. De prime abord, l'humanitaire doit réussir à imposer sa présence dans les zones de conflits, selon des modalités qui lui permettent de garantir le respect de sa mission ainsi que sa sécurité et celle de ces équipes. Assurer l'engagement des diverses parties prenantes

est une question centrale en gestion de projet, car son succès en dépend (Boivin *et al.*, 2022). Entrer en contact avec les différentes parties est alors une nécessité et un premier pas vers la réalisation des objectifs. Les négociations humanitaires s'imposent comme un outil de choix pour l'adoption de cette approche. Elles représentent un dialogue entre les acteurs humanitaires et les parties prenantes à un conflit, visant à ouvrir et maintenir les accès humanitaires, à évaluer les besoins, à délivrer l'assistance humanitaire et à assurer la protection aux populations vulnérables (Baconnet, 2017). Ces négociations se différencient de leurs homologues commerciales par leur caractère fortement réglementé et par les nombreux enjeux spécifiques, que nous détaillerons au niveau du chapitre suivant, et qui risquent de mettre le négociateur dans une position de faiblesse. Ces enjeux, mettant dans la balance des vies humaines, complexifient cette négociation et poussent le négociateur à faire des compromis pas toujours confortables, engendrant des risques qui doivent être pris en considération dans les stratégies des organisations. Comprendre et analyser les défis et les limites éthiques des négociations de front représentent une première étape pour appréhender les risques qui en découlent.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons les éléments essentiels constituant les négociations humanitaires afin d'avoir une meilleure compréhension de cet outil et des enjeux et spécificités qui le caractérisent. Nous mettrons ainsi en exergue le cheminement de réflexion qui a permis de fixer notre problématique et les questions de recherche qui s'y rattachent.

CHAPITRE 2

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

« Négocier pour sauver des vies », cette phrase n'est pas seulement le titre de l'une des chroniques de l'ONU (Bright, 2012), mais bien une activité devenue de plus en plus présente et de plus en plus complexe avec la prolifération des conflits armés dans le monde et des mutations de l'espace humanitaire. Un exercice difficile, qui bien qu'il découle de l'activité générale de la négociation, s'avère être complexe pour de multiples raisons que nous verrons dans cette partie.

De nombreux auteurs se sont intéressés au domaine de la négociation humanitaire ces dernières années (Bernard, 2011; Clements, 2018, 2019; Dieckhoff, 2020; Grace, 2012, 2015, 2020a, 2020b). La littérature compte un bon nombre d'analyses sectorielles (Corbet, 2016; Dieckhoff, 2020; Grünwald et Niandou, 2019; Keren, 2013) ou encore des manuels de procédures élaborés par différentes organisations telles que le Centre de Compétence en Négociation humanitaire (CCHN) et Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). On ne peut certes pas établir une revue exhaustive des différents écrits, mais nous nous appliquerons à travers ce chapitre à exposer les grands courants qui caractérisent la thématique.

Dans ce qui suivra, nous étalerons le cheminement d'idées, basé sur les éléments théoriques recueillis afin de dresser notre problématique telle quelle a été exposée dans l'introduction ainsi que les questions de recherche auxquelles nous tenterons de répondre. Notre démarche vise à comprendre, dans un premier lieu, la négociation humanitaire et de décortiquer les contraintes et les défis qu'elle pose, et plus précisément d'un point de vue éthique, qui demeure peu exploité dans la littérature par rapport au volet opérationnel.

2.1 Revue de littérature

2.1.1 La négociation humanitaire

2.1.1.1 Définir la négociation humanitaire

Pour Clements (2018), une grande partie de la littérature sur la négociation humanitaire la présente comme un processus de concession et de convergence. L'auteur la définit comme « un processus par lequel les acteurs humanitaires cherchent à obtenir l'accord des parties à un conflit pour la fourniture sûre et fondée sur des principes d'une assistance et d'une protection aux civils confrontés à des besoins

(traduction libre) ». Les mêmes éléments sont repris par Baconnet (2017) qui la présente comme une négociation entre des travailleurs humanitaires professionnels dans le cadre d'un conflit, afin d'ouvrir et de préserver l'accès humanitaire et apporter l'assistance et la protection nécessaires aux populations vulnérables.

Le Centre of Competence on Humanitarian Negotiation (CCHN)¹⁸ offre une définition plus élaborée :

Un ensemble d'interactions entre les organisations humanitaires et les parties à un conflit armé, ainsi que d'autres acteurs déterminants, visant à établir et maintenir la présence de ces organisations dans des zones de conflit, à garantir l'accès aux groupes vulnérables et à faciliter les activités d'assistance et de protection en faveur des populations les plus touchées. Les négociations peuvent impliquer à la fois des acteurs étatiques et non étatiques. Elles comportent une dimension relationnelle axée sur le développement de la confiance avec les contreparties dans le temps et une dimension transactionnelle visant à déterminer et à convenir des conditions et des aspects logistiques spécifiques des opérations humanitaires. (CCHN, 2020)

Ces définitions portent sur trois aspects qui guident notre recherche :

- Les négociations humanitaires visent à assurer et à maintenir l'accès humanitaire et la protection des populations vulnérables. Ceci exclut de notre champ les négociations de paix, de résolution des conflits ainsi que les négociations pour la libération de prisonniers.
- Ces négociations se déroulent entre deux parties principales : les acteurs humanitaires et les parties aux conflits
- Ces négociations se déroulent dans le respect des principes humanitaire, sont encadrées par le DIH et doivent tenir compte des préoccupations relatives à la sécurité du personnel.

¹⁸ Le Centre de Compétence en matière de Négociation Humanitaire (CCHN), fondé en 2016, regroupe une communauté mondiale de praticiens de l'humanitaire travaillant en première ligne de l'action humanitaire. Il s'agit d'une initiative issue de la collaboration de cinq organisations humanitaires à savoir : le Centre pour le dialogue humanitaire, le Comité international de la Croix-Rouge, Médecins sans frontières Suisse, le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial des Nations unies. Le centre œuvre pour faciliter la saisie, l'analyse et le partage des expériences et des pratiques autour de négociation humanitaire et d'offrir un espace de dialogue entre les organisations. Site web : <https://frontline-negotiations.org/fr/> (visité le 24 Avril 2023)

2.1.1.2 Cadre de référence de la négociation : La diplomatie humanitaire

Plusieurs auteurs incluent la négociation humanitaire dans le domaine de la diplomatie humanitaire. En effet, la négociation est considérée par Clements (2019), comme une fonction spécifique de la diplomatie humanitaire, un champ encore sous-théorisé. La diplomatie humanitaire est un concept apparu au début des années 2000 (De Lauri, 2020) et est définie de façon généraliste comme « la tentative de persuader les décideurs politiques à agir, à tout moment et en toutes circonstances, dans l'intérêt des personnes vulnérables et dans le plein respect des principes humanitaires fondamentaux. » (De Lauri, 2020). Cette diplomatie est considérée comme un instrument permettant d'atteindre les personnes vulnérables, en adoptant l'engagement politique « ne laisser personne de côté » (De Lauri, 2020). Il s'agit d'un mécanisme mondial soutenant la création d'un espace humanitaire, en facilitant la présence et l'accès sur le terrain et en aidant à sécuriser les infrastructures. La diplomatie et la négociation humanitaires sont étroitement liées, la première ouvre le terrain à la deuxième et risque de perdre tout son sens et son efficacité si elle n'est pas élaborée en prenant en considération l'apport et la participation du négociateur terrain (CCHN, 2020).

Ce cadre de référence ne semble pas faire l'unanimité dans la sphère des humanitaires à cause notamment des liens étroits entre diplomatie et politique. De Lauri (2020) considère le terme « diplomatie humanitaire » comme un oxymore, car « la diplomatie » renvoie plus à des compromis et à des relations pragmatiques alors qu'« humanitaire » est synonyme d'idéaux et de principes universels indépendants des intérêts des acteurs politiques. Daudin (2020) de son côté, trouve l'idée de protéger l'humanitaire du politique, naïve. Seule importe la distinction entre les finalités des acteurs, tout en prenant en considération que les mécanismes utilisés sont intriqués. La négociation, outil utilisé par les deux acteurs, est définie par l'auteur comme étant « une traduction, en termes politiques, de considérations humanitaires ». L'illustration parfaite des liens entre politique et humanitaire a été le rôle catalyseur du conseil de sécurité dans l'acheminement de l'aide en Syrie par les agences de l'ONU et dans le déblocage d'une situation où les humanitaires ont joué un rôle très important.

Enfin il nous semble important de comprendre la pratique de la diplomatie humanitaire qui offre deux manières différentes d'aider les négociateurs humanitaires (Turunen, 2020) : la première en les aidant à comprendre leur propre engagement diplomatique et leur position dans la chaîne mondiale de la diplomatie humanitaire et la seconde en leur permettant de mieux se positionner dans leur

environnement local et d'augmenter leur impact. La figure 2.1 est une schématisation de la pratique de la diplomatie humanitaire proposée par Turunen (2020) comme suit :

Figure 2.1 Schématisations de la diplomatie humanitaire (Turnen, 2020)



2.1.1.3 Objectifs de la négociation humanitaire

Les diverses définitions que nous avons citées dans le paragraphe précédent convergent vers un point essentiel : la négociation humanitaire en contexte de crise couvre deux volets principaux : l'accès humanitaire et la protection.

En quelques mots, Stephen O'Brien¹⁹ a résumé l'importance de l'accès humanitaire comme suit : « Il est capital que les organisations humanitaires disposent d'un accès libre, sûr et sans entrave aux populations dans le besoin. [...] Leur présence et leurs activités sont cruciales pour leur permettre de continuer à répondre aux besoins et sauver des vies » (OCHA, 2017). Cet accès représente à la fois la capacité des acteurs humanitaires à atteindre les populations touchées par les crises et conflits et la capacité des populations à atteindre cette aide. Il s'érige comme une condition préalable à l'aide humanitaire et suppose un strict respect des principes humanitaires qui la guident.

¹⁹ Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence, 19 décembre 2016

Toutefois, plusieurs contraintes peuvent impacter négativement l'obtention et le maintien de cet accès telles que les restrictions de mouvements imposées par l'une des parties du conflit, un environnement physique hostile et dangereux pour le personnel humanitaire ainsi que les biens et les infrastructures ainsi qu'une ingérence dans la mise en œuvre des activités humanitaires. (OCHA, 2017).

Négocier la protection revient à s'assurer que le comportement des diverses parties aux conflits est conforme aux obligations du droit international (Herrero, 2014). La négociation est alors un processus qui vise à créer un espace plus « sécuritaire » permettant de garantir la protection des populations vulnérables et la préservation de l'espace humanitaire. L'acteur humanitaire contrôle et veille au respect des obligations, sensibilise les parties prenantes aux conflits et renforce les capacités des parties afin de les aider à respecter leurs engagements.

Ces deux volets de la négociation humanitaire sont guidés par un cadre réglementaire étoffé et en évolution. En effet, si à ces débuts le droit international, régissant les conflits armés, s'est limité aux relations entre les États, le législateur a dû s'adapter avec la nature changeante des conflits. De la naissance des États modernes à la suite de la Paix de Westphalie en 1648, celle de la Société des Nations (1914-1918), en passant par la guerre civile espagnole (1936 – 1939), à la création de l'ONU à la suite de la Seconde Guerre mondiale, jusqu'à la prolifération des conflits armés intraétatiques dans les années 1990 ayant joué un rôle important dans la mise en place du droit international pénal, le lien entre cette branche du droit et les conflits armés n'a jamais été rompu (Daboné, 2012).

- Le droit international

Le droit international public permet de tracer un cadre général pour assurer l'accès humanitaire. En vertu de ce droit, les États sont les premiers responsables des besoins fondamentaux des populations civiles sous leur contrôle sous le paradigme de la souveraineté territoriale. Il est donc convenu qu'un État ne peut s'ingérer sous n'importe quelle forme dans les affaires d'un autre si cette ingérence est de nature à menacer la souveraineté, l'intégrité territoriale ou l'indépendance politique. Seules les mesures coercitives entreprises par les Nations unies demeurent possibles. Par ailleurs, ce droit impose aux États souhaitant apporter une assistance humanitaire, le strict respect des principes d'humanité, d'impartialité et de non-discrimination. Cela étant dit, l'histoire expose de nombreux exemples de violation du droit international : Syrie, Irak, Afghanistan, Ukraine, etc.

- Le droit international humanitaire (DIH) :

Le DIH vise, en temps de guerre, à protéger les personnes qui ne participent pas ou ne participent plus aux hostilités. Il ambitionne d'atténuer les effets des conflits armés sur les populations et à assurer leur protection. Il apporte aussi d'importantes restrictions en ce qui concerne les moyens et méthodes de guerre employés (CICR, 2004).

Le droit international humanitaire, autrement connu sous le nom droit de la guerre, apporte sa contribution dans notre recherche sous deux volets : la première est relative à la notion de conflit qu'il a tenté de définir, même de façon limitée, et de faire évoluer. La deuxième représente la manière avec laquelle il encadre l'accès humanitaire. Dans les situations de conflits armés non internationaux, le DIH met à la charge de toutes les parties du conflit, de faciliter le passage rapide et de s'abstenir de mettre des entraves à l'aide humanitaire. Cette aide doit être impartiale, à caractère exclusivement humanitaire, et apportée sans discrimination aucune. Toutefois, cette assistance demeure tributaire du consentement de l'État sur le territoire duquel se déroule le conflit (FDFA, 2014a)

- Le droit international relatif aux droits de l'Homme (DIDH)

Le DIDH est un ensemble de règles, internationales d'origine conventionnelle ou coutumière fixant le comportement et les avantages qu'un individu est en droit d'attendre ou d'exiger de la part des États. L'apport du DIDH dans le cadre de l'accès humanitaire se base essentiellement sur le lien de causalité existant entre cette aide et le respect ainsi que la réalisation des droits fondamentaux de l'Homme. En effet, cette branche du droit international s'intéresse à tous les êtres humains, sans pour autant qu'il y ait un conflit armé. Il met à la charge des États, l'obligation d'assurer, de promouvoir et de protéger les droits universels de l'Homme. Bien qu'il ne traite pas expressément de l'accès et de l'assistance humanitaire, il tend à légitimer son existence (FDFA, 2014a). Toutefois, le consentement des États demeure obligatoire.

- Le droit pénal international (DPI)

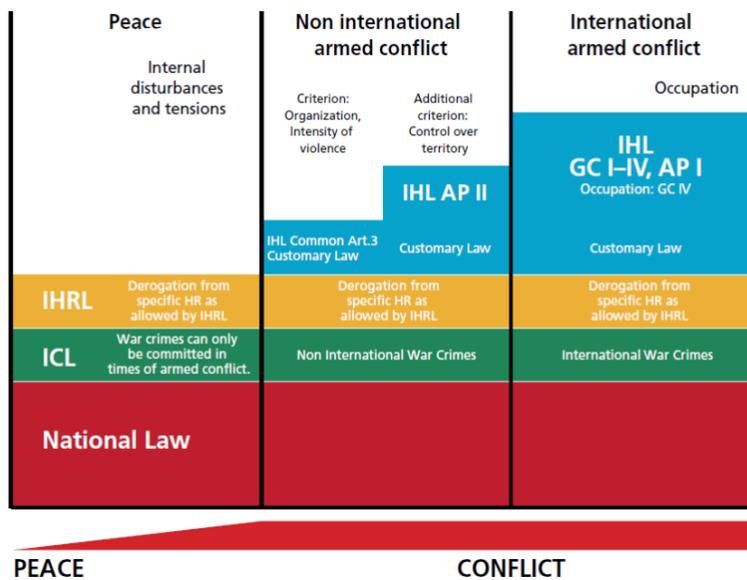
Le DPI est un corpus normatif interdisant certaines catégories de conduite considérées comme infractions graves. Il constitue une base réglementaire fixant les procédures d'enquêtes de poursuite et de répression de ces infractions et établit la responsabilité individuelle de leurs auteurs. Les violations graves du droit international humanitaire sont réprimées sur la base du DPI. Cette branche du droit encadre l'accès

humanitaire sur la base de traités et règles qui le composent dont notamment le statut de Rome relatif la cour pénale internationale. Cet encadrement se présente comme suit (FDFA, 2014a) :

- Le refus non motivé de l'accès humanitaire et son obstruction sont considérés comme un crime à l'égard du DPI.
- Le renforcement du DIH et du DIDH en criminalisant les crimes de guerre, les crimes contre l'humanité et les génocides
- Offrir une voie de recours : la cour pénale internationale
- Criminaliser les attaques directes contre les travailleurs humanitaires en les considérant comme un crime de guerre.

D'une façon générale, la figure 2.2 proposée dans « Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict, Handbook on the International Normative Framework » (2014a) schématise le cadre réglementaire encadrant l'assistance humanitaire et donc servant de base réglementaire à la négociation comme suit :

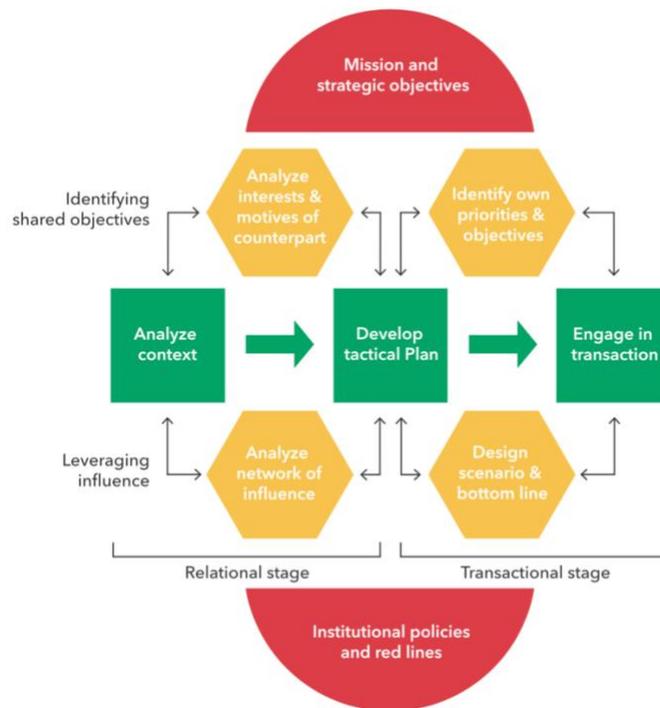
Figure 2.2 Cadre réglementaire encadrant l'assistance humanitaire



2.1.1.4 Approche et stratégies de négociation

Comme toute négociation, la négociation humanitaire se doit d’être organisée. Il est important d’analyser et de suivre un processus prédéfini afin de maximiser les chances de trouver une entente et d’être paré à toute éventualité de changement. Le CCHN a élaboré et publié un manuel de procédures à l’intention des négociateurs humanitaires résumant de façon claire les étapes à entreprendre. D’une façon succincte, préparer sa négociation revient à respecter la grille de Naivasha²⁰ qui se présente comme suit :

Figure 2.3 Grille de Naivasha (CCHN, 2020, p. 30)



Selon cet outil le négociateur doit remplir trois tâches essentielles : analyser le contexte, développer son plan tactique et finalement engager la transaction. Il est appuyé dans ces travaux par une équipe qui tente dans un premier lieu, d’identifier des objectifs communs entre les partis en analysant leurs intérêts et motivations et en identifiant les priorités et objectifs de la négociation. Dans un second lieu, elle tente de mettre à profit adéquatement l’influence du réseau en procédant aux analyses adéquates en élaborant des scénarios et en identifiant des seuils. Le processus se scinde en deux parties : une phase relationnelle et une phase transactionnelle. En interne, le processus de négociation fait intervenir trois parties

²⁰ Il s’agit d’un outil analytique pour la planification et l’examen des processus de négociation humanitaire, élaboré en 2014 à Naivasha, Kenya, Par le CCHN. Il s’agit d’une initiative conjointe du CICR, HCR, PAM, MSF et HD.

prenantes de l'organisation : le négociateur terrain, l'équipe de négociation et la hiérarchie qui établit le mandat de négociation.

Le choix d'une stratégie de négociation adaptée est primordial pour la réussite de celle-ci. Herrero (2014) présente les stratégies possibles suivantes :

- **Une stratégie basée sur les intérêts** : les intérêts représentent la base de la négociation et son motif ultime. Ils représentent l'élément principal permettant d'influencer et de guider les décisions finales des négociateurs. Les intérêts permettent de voir au-delà des positions énoncées par les parties et offrent la possibilité d'un meilleur accord. Leur caractère souvent occulte rend leur détermination difficile. Toutefois il est essentiel pour le négociateur d'allouer le temps nécessaire pour comprendre les motivations et les intérêts des parties et pour détecter les éventuelles interdépendances. La négociation raisonnée s'inscrit à notre sens dans cette optique. Elle trouve sa source dans les théories élaborées par Mary Parker Follett²¹ au début du 20^e siècle, qui a justifié le comportement des individus en fonction de leurs besoins et de leurs intérêts. Elle a alors proposé un style de négociation qui s'éloigne un peu du pouvoir de force et qui tente de se baser sur les différences pour trouver des solutions novatrices (Tremblay, 2020) . La négociation raisonnée se fonde sur quatre principes de base :
 - **Traiter séparément les enjeux des personnes** : ce principe permet de s'attaquer au problème (apporter son aide aux populations) en mettant de côté le caractère illégitime et souvent criminel de la contrepartie.
 - **Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions**, ce qui permet de déjouer les blocages, de multiplier les propositions et de découvrir les intérêts cachés des parties.
 - **Imaginer un grand nombre de solutions** : en évitant les jugements hâtifs et en examinant les éventuelles propositions de la contrepartie, il est possible de trouver la solution la plus complète et qui répond le mieux aux attentes des deux parties.

²¹ Mary Parker Follett (1868 – 1933) conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations du point de vue des ressources humaines.

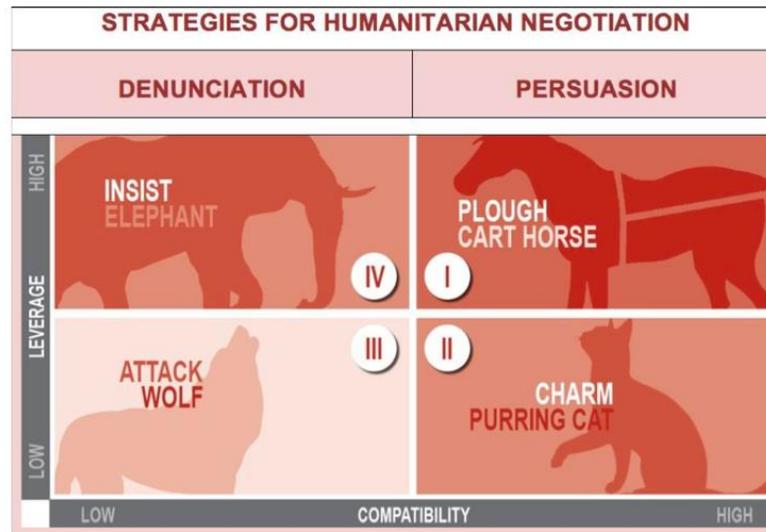
- **Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.**

Toutefois, pour le CCHN (2020), ce type de négociation est éprouvé dans les zones où le conflit est fragmenté, dans le sens où le contrôle du territoire est contesté par plusieurs groupes armés. En effet, il devient très difficile de maintenir un environnement de dialogues et de confiance avec les contreparties, dont les relations sont souvent conflictuelles. Le négociateur doit donc jongler en permanence entre la recherche d'une acceptation et d'une tolérance minimale envers son projet. Le succès de la négociation repose alors sur la proximité du terrain, les contacts réguliers avec les parties de la négociation et l'empathie envers les préoccupations locales.

- **L'effet de levier et compatibilité :** Cette stratégie tient compte du degré d'influence et de la compatibilité des intérêts. Quatre positions de négociation sont possibles :
 - Compatibilité élevée - influence élevée : il s'agit d'une position de négociation simple et confortable, car il y a une forte interdépendance des intérêts et une tendance à chercher l'accord
 - Compatibilité élevée – influence faible : le négociateur a une capacité limitée à faire pression sur sa contrepartie et doit adopter une stratégie de persuasion pour trouver un accord
 - Compatibilité faible – influence élevée : le négociateur devra jouer de son influence et maintenir sa position en exerçant une pression sur la contrepartie.
 - Compatibilité faible – influence faible : il représente la position de négociation la plus contraignante. Le négociateur doit adopter une stratégie de dénonciation et d'attaque à l'encontre de sa contrepartie.

Ces quatre positions sont représentées au niveau de la figure 2.4 ci-dessous, proposée par Herrero (2014). Selon l'auteure, les négociateurs humanitaires se retrouvent souvent dans les positions II et IV.

Figure 2.4 Matrice des stratégies de négociation (Herrero, 2014)



Ury (2006), l'un des pionniers de la recherche en négociation, offre une stratégie de négociation, qui à notre sens, pourrait aussi s'appliquer au cas de la négociation humanitaire, à la vue de la difficulté de la contrepartie. La stratégie du contournement présentée par l'auteur vise à débloquer et contourner les situations d'affrontement pour parvenir à assurer la coopération de sa contrepartie. Cette stratégie est résumée comme suit :

Tableau 2.1 Stratégie de contournement (Ury, 2006)

| <u>L'objectif :</u> | Les obstacles de la coopération | <u>La stratégie :</u> |
|---|---|--|
| Une négociation – résolution de problèmes | | La négociation de contournement |
| Des interlocuteurs assis – côte à côte (Étape 01) | <ul style="list-style-type: none"> • Votre réaction • Son émotion | <ul style="list-style-type: none"> • Monter au balcon (prendre du recul, se détacher mentalement) • Passer dans son camp (écoute active, reconnaître le point de vue adverse, être d'accord à chaque fois qu'il est possible, reconnaître l'adversaire, exprimer son point de vue sans agressivité ni provocation) |

| | | |
|---|---|---|
| Qui affronte le problème ensemble (Étape 02) | Sa position | Recadrer (changer le cadre, poser des questions constructives, recadrer les techniques, négocier les règles du jeu) |
| Qui parvient à un accord mutuellement satisfaisant (Étape 03) | <ul style="list-style-type: none"> • Son insatisfaction • Son pouvoir | <ul style="list-style-type: none"> • Lui faire un pont d'or (attirer l'adversaire dans la direction qu'on veut qu'il prenne) • Se servir de son pouvoir pour lui faire entendre raison |

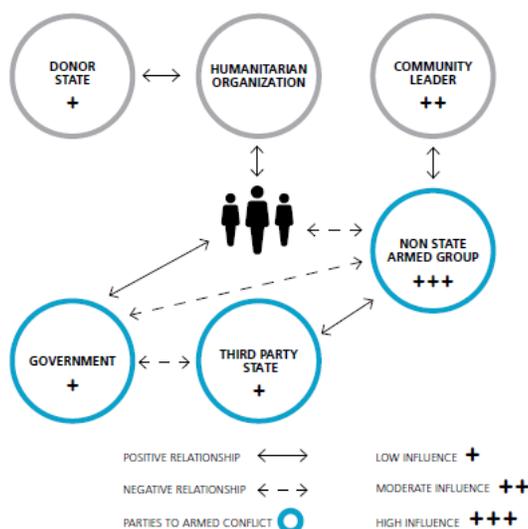
2.1.1.5 Les parties prenantes d'une négociation humanitaire

D'une façon générale, la négociation humanitaire se fait à différents niveaux (CCHN, 2020). Les négociations peuvent avoir lieu dans les hautes sphères gouvernementales, comme dans des niveaux plus modestes à l'instar des postes frontaliers, les milices locales, voir même les victimes des conflits.

Les négociations les plus complexes sont en général, menées par un négociateur principal soutenu par une équipe de négociation préparant le terrain et par les niveaux supérieurs de l'organisation qui œuvrent pour déterminer les politiques et les objectifs institutionnels.

L'« Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict Practitioners' Manual » (2014b) propose une schématisation simple des interactions entre les différentes parties prenantes d'un conflit typique comme suit :

Figure 2.5 Dynamique des relations entre les parties prenantes d'un conflit (FDFA, 2014b, p. 61)



Ces parties prenantes constituent un élément très contextuel de la négociation humanitaire, dans ce sens où, chaque situation et chaque crise humanitaire présente son lot de spécificité. On présentera dans ce qui suivra, les parties prenantes les plus récurrentes qui se retrouvent souvent sur les tables des négociations humanitaires qui se déroulent dans les zones de conflits armés.

2.1.1.5.1 Les groupes armés non étatiques (GANE) :

De nombreuses recherches et manuels de procédures ont porté sur les négociations humanitaires avec les GANE, apportant une certaine visibilité sur les possibilités de mener une négociation efficace avec eux. Deux éléments sont à prendre en considération dans cette partie : comprendre et savoir identifier un GANE et appréhender la meilleure méthode afin d'assurer leur engagement.

L'un des paradoxes les plus marquants est le fait qu'aucune définition claire et précise d'un GANE n'a été donnée par les textes internationaux (Daboné, 2012), qui se sont limités à les inclure dans le cadre de leur application. Bernard (2011) définit les « groupes armés » comme étant « une organisation qui n'est pas sous le contrôle ou le commandement d'un ou de plusieurs États et qui est partie à un conflit armé ». Une définition qui englobe et prend en considération toutes les motivations, les revendications et la composition qui pourront caractériser ces groupes

Au sens du DIH trois conditions doivent être remplies afin de caractériser un GANE, à savoir, le caractère non étatique, être identifié comme étant partie à un conflit armé et disposer de moyens et d'un niveau d'organisation suffisant lui permettant de s'opposer à l'État (Derème, 2016).

Derème (2016) a élaboré une comparaison entre les GANE et les États qui nous semble fort intéressante pour cette recherche. En effet, selon la convention de Montevideo²², un GANE peut, dans certains cas, remplir les quatre conditions nécessaires pour être qualifié d'État, à savoir : un territoire, une population, un gouvernement ainsi qu'une diplomatie. Toutefois le GANE ne peut être reconnu comme une entité non étatique ayant la personnalité juridique, et ce afin de conserver le principe de souveraineté de l'État et afin de ne pas légitimer des groupes s'opposant à des gouvernements par la force. D'un autre côté, il est aussi pertinent de souligner que l'auteur soutient que dans certaines situations, le GANE peut ne pas être l'acteur qui enfreint le droit. En effet, certains États violent eux-mêmes le DIH et les principes fondamentaux des droits de l'Homme.

Assurer l'engagement de ces groupes armés non étatiques est essentiel pour garantir leur collaboration. « Humanitarian Policy Group » a relevé les points essentiels à prendre en considération afin de s'engager avec les groupes armés non étatiques, sur la base des expériences terrain en Afghanistan, au Soudan et en Somalie. Pour ce faire les négociateurs humanitaires doivent élaborer une bonne analyse et avoir une bonne compréhension des groupes armés non étatiques. Une veille doit être assurée en tout temps, afin de détecter tout changement pouvant s'opérer au niveau des intérêts ou des objectifs de la partie à la négociation. La stratégie adoptée doit être claire et les organisations doivent y dédier les ressources nécessaires.

Notons par ailleurs que de nombreuses organisations sont réticentes à l'idée de s'engager avec des groupes armés non étatiques, et ce notamment à cause des pressions exercées par les bailleurs de fonds ou les gouvernements hôtes dont certains n'hésitent pas à expulser toutes personnes entrant en contact avec ces groupes.

²² La Convention de Montevideo sur les droits et les devoirs des États est un traité signé à Montevideo (Uruguay) le 26 décembre 1933. Cette convention est citée en droit international en particulier pour sa définition d'un État souverain comme respectant les quatre critères suivants : « être peuplé en permanence, contrôler un territoire défini, être doté d'un gouvernement, et être apte à entrer en relation avec les autres États ». (*Les Conventions*, s. d.)

Il est essentiel aussi, de s'engager avec différents niveaux hiérarchiques. Ceci permet d'avoir des assurances supplémentaires tant stratégiques (mise en place de procédure, sécurité...) qu'opérationnelles (assurer l'accès et le respect des ententes). Cet engagement doit obligatoirement se faire dans le respect strict et continu des principes humanitaires.

Les organisations doivent faire preuve de transparence au niveau des risques et des compromis de cet engagement, et doivent donner une importance particulière à la coordination avec les autres organisations présentes afin d'éviter que les groupes armés ou les gouvernements hôtes n'utilise la concurrence comme un moyen de renforcement de leur position de négociation.

2.1.1.5.2 Les sociétés militaires privées (SMP) :

Une autre partie prenante prenant souvent part à des conflits est les sociétés militaires privées. Ces sociétés sont en pleine expansion et leurs relations avec les négociateurs humanitaires présentent certaines caractéristiques dont notamment :

- Les SMP ont pour mission de fournir des services de sécurité et de protection. Les humanitaires de leur côté, tentent de fournir de l'aide et de la protection aux populations vulnérables. Même si elles se rencontrent dans cet impératif de protection, des conflits peuvent exister si les SMP ne respectent pas les principes humanitaires et le droit humanitaire international (Dusoulier, 2020). Par ailleurs, les organisations humanitaires peuvent recourir aux services des SMP notamment en ce qui concerne la sécurité et la logistique, à l'instar des agences des Nations unies. Toutefois, cette collaboration demeure controversée. L'annexe A présente une synthèse des missions de ces sociétés proposée par Philippe Darantière (2007).
- Les SMP sont des entreprises ayant des intérêts essentiellement commerciaux et souvent politiques. Ces intérêts peuvent ne pas s'aligner avec ceux des négociateurs humanitaires et créer des conflits notamment lorsque ces sociétés tentent d'influencer les décisions afin d'obtenir des avantages (Aparac *et al.*, 2021)
- La responsabilité des actes commis en infraction des lois en vigueur par les SMP est imputable aux gouvernements qui les emploient (Groupe de Travail des Nations Unies sur l'utilisation des

mercenaires, 2007). Nous estimons que le même principe s'applique alors aux organisations humanitaires.

- Les SMP évoluent dans un environnement caractérisé par un flou réglementaire (Darantière, 2007) rendant la délimitation de leurs rôles et de leurs responsabilités, difficile. L'intervention humanitaire quant à elle est encadrée juridiquement et éthiquement. Cette situation peut rendre la collaboration entre les deux parties, difficile.
- En raison des relations des SMP avec parties aux conflits, les humanitaires peuvent être méfiants à leur égard. D'un autre côté, la présence des acteurs humanitaires peut être perçue par les SMP comme étant un obstacle à leur mission du fait de leur neutralité et leur indépendance et à cause du risque de détournement de l'aide humanitaire par des parties adverses du conflit. Il est nécessaire alors de mettre en place des procédures et des méthodes de collaboration efficaces, basées sur la transparence et sur le respect des principes humanitaires et éthiques et fixant de façon claire et précise les rôles et les responsabilités de chacun.

Le négociateur doit s'assurer avant d'entamer toute négociation que la SMP est légitime et respecte les normes juridiques et éthiques applicables. Il devrait aussi essayer d'obtenir des services de qualité à des prix raisonnables. Ceci peut s'avérer difficile, car les SMP sont souvent couteuses en raison de leur expertise technique et leur équipement spécialisé. Elles sont aussi souvent orientées vers la rentabilité et la rentabilité contrairement aux humanitaires. Le mandat négocié doit être clair et précis. Les rôles et les responsabilités doivent être clairement définis afin d'éviter tout chevauchement et interférence entre les activités de sécurité et les activités humanitaires.

2.1.1.5.3 Les bailleurs de fonds :

D'une façon générale, une étroite collaboration existe entre les bailleurs de fonds et les humanitaires. Elle couvre habituellement des opérations telles que l'élaboration des stratégies de financement, la rédaction des propositions de projet et la production et fourniture des rapports sur l'utilisation des fonds alloués. Dans certaines situations, les bailleurs de fonds peuvent faciliter les opérations d'accès en influençant, en faveur des humanitaires, les décisions des gouvernements et des acteurs locaux ou en fournissant des fonds spéciaux pour des opérations de secours d'urgence (Conoir *et al.*, 2021). Dans les contextes des conflits armés, ces relations peuvent se complexifier et devenir plus difficiles. Les bailleurs de fonds

peuvent exercer des pressions sur les acteurs humanitaires pour remplir des agendas plus politiques et sécuritaires qu'humanitaires. Le négociateur doit travailler à maintenir une collaboration efficace et des relations de partenariats solides lui permettant de garantir le maintien d'un financement adéquat dans des environnements instables et imprévisibles, tout en maintenant le cap sur le respect des principes humanitaires.

Négocier avec des bailleurs de fonds peut présenter quelques particularités. Sans être exhaustives, certaines spécificités se présentent comme suit:

- D'une façon générale, la négociation porte sur la mobilisation des fonds pour financer les programmes, assurer une flexibilité et une rapidité des décaissements qui soient en adéquation avec le contexte dans lequel l'humanitaire intervient et garantir la transparence et la redevabilité dans l'utilisation des fonds alloués. La disponibilité des fonds, les contraintes budgétaires ainsi que les priorités des bailleurs de fonds peuvent constituer les principaux enjeux des opérations de négociation humanitaire.
- Les bailleurs de fonds sont souvent des gouvernements, des agences de développement, des organisations multilatérales ou des fondations privées. Dans ce contexte institutionnel, chaque bailleur peut avoir sa propre stratégie et ces propres règles et procédures. Cette situation peut créer des contraintes bureaucratiques et administratives.
- Les relations de pouvoir, entre les négociateurs humanitaires et les bailleurs de fonds, ne sont pas toujours équilibrées. En effet, ces derniers sont plus à même de fixer les conditions d'octroi des fonds, d'exiger des rapports de suivi et même d'influencer les priorités et les orientations des programmes humanitaires. (Baconnet, 2017)

2.1.1.5.4 Les gouvernements :

Pour Herrero (2014), les gouvernements — ou les États — jouent souvent un double rôle ; celui d'une partie du conflit (belligérant) soumise au droit international humanitaire, et celui du premier responsable de la survie et du bien-être de la population. Réussir à établir un lien de confiance avec cette partie prenante relève de la plus grande importance. En effet, obtenir son accord pour avoir accès à la population

est nécessaire. Et bien que, tout refus doit être motivé en vertu du droit international, la notion de souveraineté peut être invoquée pour opposer un tel refus.

En droit international public, cette souveraineté revêt deux aspects :

- Un aspect positif : que Rousseau (1970), définit comme « un ensemble de pouvoirs juridiques reconnus à un État pour lui permettre d’accomplir, dans un espace déterminé, les fonctions étatiques »
- Un aspect négatif : l’exclusivisme de la compétence (Altamimi, 2018) dans le sens où un État a le droit d’exclure toute autre compétence étatique à l’intérieur de son territoire.

En d’autres termes, l’État étant souverain, il est le seul apte à déterminer ses valeurs essentielles, à protéger son territoire et à conduire ses affaires sans ingérence extérieure (Herlemont-Zoritchak, 2009). Ce principe de non-intervention bien que reconnu comme un principe coutumier universellement applicable, a laissé peu à peu sa place au droit d’ingérence qui s’impose dans le domaine de l’action humanitaire, mais qui apparaît comme une « fiction juridique » (Herlemont-Zoritchak, 2009). L’émergence effective de ce droit remonterait à 1991 avec l’intervention militaire en Irak sous couvert de « menace contre la paix et la sécurité internationale » invoquée par le Conseil de sécurité des Nations Unies. Ce concept demeure toutefois caractérisé par un flou juridique notamment en absence d’une définition claire, ouvrant la porte aux abus, alors que certains instruments du droit international (notamment la convention de Genève) justifient certaines interventions à des fins humanitaires. Cette situation a aussi semé le doute quant à la neutralité de l’action et sur ses motivations en favorisant le risque de voir les intérêts politiques justifier une intervention aux dépens des intérêts humanitaires. Enfin, justifier ces interventions par des raisons de « sécurité internationale » est de nature à pousser plus vers la militarisation de l’acteur humanitaire. (France terre d’asile).

En 2001, sous impulsion canadienne, le principe du droit de protéger voit le jour. S’inspirant fortement du devoir de chaque État de protéger sa population, il reconnaît aussi à la communauté dans son ensemble, une responsabilité résiduelle lui permettant d’intervenir lorsque l’État est défaillant ou récalcitrant. (CIISE, 2001). Toutefois, la mise en œuvre de ce droit demeure tributaire de la bonne volonté politique de la société internationale (et du Conseil de sécurité des Nations Unies) et non des besoins de protection des

populations. Une application sélective basée sur un principe de « Deux poids, deux mesures » sous couvert de précaution et de raisons contextuelles et politiques (Mvé Ella, 2019).

Autre le fait d'opposer sa souveraineté, certains gouvernements exigent un contrôle total de l'intervention humanitaire. L'exemple syrien est un exemple typique de cette approche. Selon IRIN Middle East (2012)²³ le gouvernement, estime qu'il est le premier responsable des décisions relatives à l'assistance humanitaire proposée et qu'il doit avoir un contrôle complet sur elle. De ce fait, toutes les évaluations, distributions ou réhabilitations de cliniques ou d'écoles publiques doivent être coordonnées avec les organes gouvernementaux, qui pour la plupart, considèrent l'aide humanitaire comme un cheval de Troie. Les négociations ont plus porté sur des arguments visant à convaincre le gouvernement du contraire afin de mettre en place et veiller au maintien d'une relation de confiance avec lui dans cette situation.

Par ailleurs, le gouvernement syrien ne voulait pas reconnaître l'existence d'un besoin d'aide extérieure. Une liste présélectionnée des organisations « digne de confiance » a été établie par le gouvernement. À titre d'exemple le CICR était reconnu par le gouvernement pour sa neutralité et le PAM reconnu pour son « efficacité et son impartialité ». Ceci peut constituer un frein à l'accès humanitaire et créer une concurrence entre les organisations, dont certaines, présentent sur le territoire du conflit, endossent le rôle de porte d'entrée pour les autres.

2.1.1.5.5 Les populations bénéficiaires :

Le principe d'impartialité représente un principe humanitaire fondamentale régissant l'action humanitaire. Il prévoit que l'aide humanitaire doit être accordée à ceux qui ont le plus besoin. Son application nécessite la mise en place de procédures permettant un ciblage effectif des personnes les plus vulnérables. L'adoption d'une réponse humanitaire fondée sur les besoins doit suivre les six règles suivantes (OCHA, 2013):

- La sélection indépendante et la vérification des bénéficiaires à travers l'organisation et les critères de sélection fondés sur les besoins spécifiques au projet.

²³ Article republié dans « The New Humanitarian : <https://www.thenewhumanitarian.org/fr/report/95618/analyse-question-de-principe-ou-pragmatisme-négocier-l'accès-humanitaire-en-syrie> (visité le 24 Avril 2023)

- La hiérarchisation des plus vulnérables à travers la vérification des bénéficiaires en fonction des besoins spécifiques et critères de sélection.
- La facilitation de l'accès à l'assistance pour tous, en particulier pour les plus vulnérables.
- La couverture géographique doit être axée sur les zones et les populations les plus affectées et/ou démunies.
- La prise en compte des dynamiques ou des pratiques sociales, culturelles et politiques préexistantes qui pourraient marginaliser ou exploiter certains groupes.
- Le développement des mécanismes de surveillance pour vérifier que l'aide est indépendante et fondée sur les besoins.

Par ailleurs, le principe d'autonomie stipule que le consentement des bénéficiaires doit être à l'origine de la demande d'aide et de la décision de son opportunité (Mattei, 2014). Il est donc important d'inclure ces bénéficiaires dans les évaluations, dans le processus décisionnel et dans les négociations humanitaires.

2.1.2 Les enjeux et contraintes de la négociation humanitaire

Considérant le contexte particulier et les parties prenantes peu habituelles qui constituent l'environnement de la négociation humanitaire, celle-ci se caractérise par de nombreuses contraintes et limites qui la différencient de la négociation commerciale normale. Ces contraintes sont de nature à créer une asymétrie des pouvoirs mettant le négociateur humanitaire dans une position de négociation relativement faible. Ashley Jonathan Clément a élaboré une étude longitudinale à partir d'exemples tirés de la littérature sur un laps de temps de 25 ans de pratique afin d'expliquer la faible position du négociateur, mentionnée dans l'un des premiers manuels les plus connus de la négociation humanitaire et élaboré par Mancini-Griffoli et Picot (2004) et l'asymétrie de pouvoir qui caractérisent les négociations humanitaires et de proposer des solutions afin de redresser ce déséquilibre.

En partant de cette étude, nous allons tenter de dresser les contraintes et les limites de la négociation humanitaire.

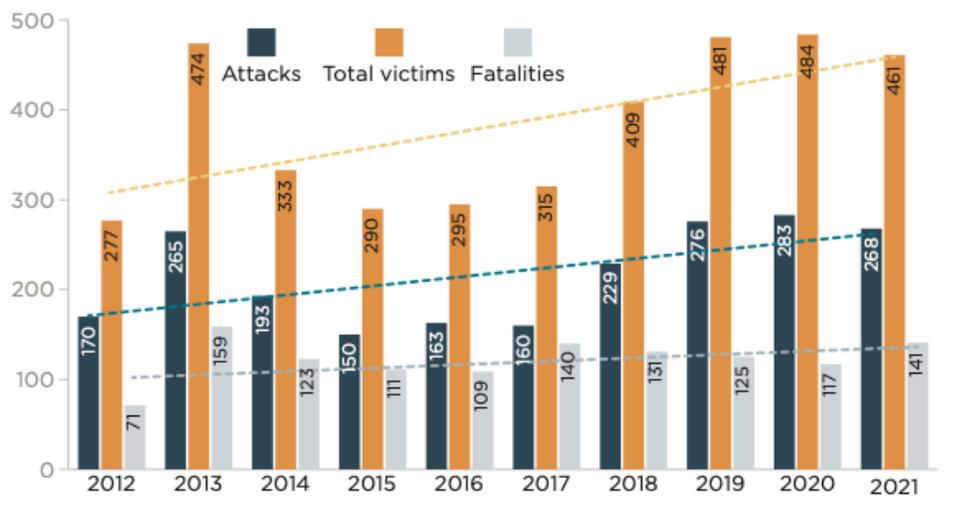
2.1.2.1 Enjeux contextuels

2.1.2.1.1 Important risque sécuritaire

Le premier enjeu en termes de processus de négociation est la sécurité des négociateurs. En effet, d'entrée de jeu, l'humanitaire négocie en position de faiblesse étant désarmé et n'ayant pas de contrôle territorial (Herrero, 2014; Mancini-Griffoli et Picot, 2004). Sa sécurité et celle des personnes qu'il tente de protéger sont entre les mains de la contrepartie à la négociation. Cela limite considérablement les stratégies de négociation à déployer, car il ne peut prétendre aux stratégies d'escalade, au comportement agressif, ni dans certains cas au retrait de la négociation.

D'un autre côté, le nombre d'attaques contre les humanitaires ne fait qu'augmenter. Il suffirait d'ailleurs de regarder les dernières statistiques de l'« Aid Worker Security Report » publiées en 2022, pour prendre conscience de l'ampleur de cette problématique (Stoddard *et al.*, 2022) . On compte 461 attaques majeures à l'encontre du personnel humanitaire en 2021 ayant entraîné 141 décès, 203 blessés et 117 enlèvements. Les contextes les plus dangereux pour les travailleurs humanitaires sont le Soudan du Sud, l'Afghanistan et la Syrie, caractérisés pour les deux derniers, par une forte militarisation de l'action humanitaire et par une internationalisation du conflit. L'évolution de ces attaques sur les dix dernières années est représentée dans la figure 2.6 comme suit :

Figure 2.6 Évolution des attaques contre le personnel humanitaire durant les 10 dernières années.
(Stoddard *et al.*, 2022, p. 5)

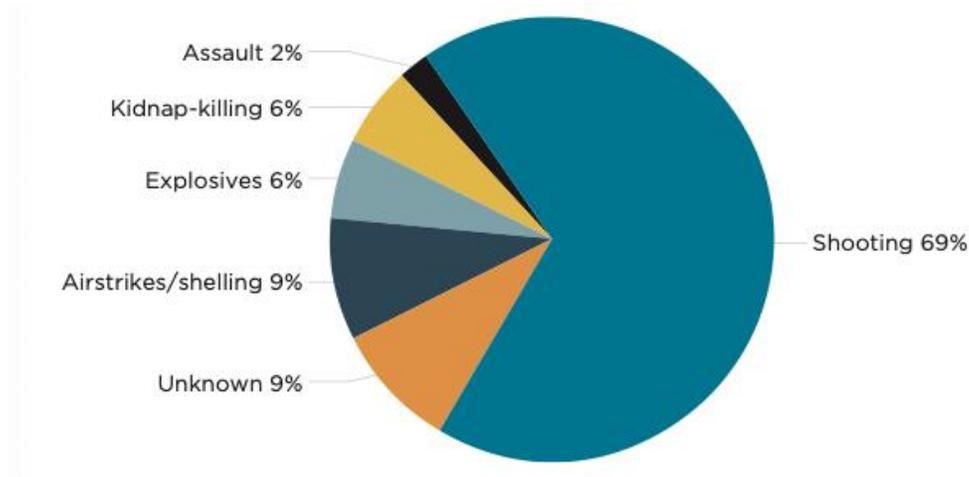


98% du personnel humanitaire décédé fait partie du personnel national. La majorité tuée par des tirs de feux et des armes. 21% des décès ont été enregistrés à la suite d'attaques à l'encontre des bureaux

d'organisations ou de site de projet. En Syrie, la seconde cause connue de décès est les attaques aériennes et les bombardements. Une tendance qui risque d'augmenter en 2022 à la suite du conflit en Ukraine. En 2021 les attaques ayant entraîné le décès du personnel humanitaire se présentent comme suit (figure 2.7) :

Figure 2.7 Nature des attaques à l'encontre du personnel humanitaire en 2021.

(Stoddard *et al.*, 2022, p. 6)



2.1.2.1.2 Enjeux dramatiques et urgents

Il est important dans la vie d'une société de bien négocier son projet commercial ou une nouvelle entente avec un client / fournisseurs. Il est aussi important pour un jeune diplômé de négocier son premier salaire. Mais aussi importantes que ces négociations puissent être, leurs enjeux demeurent éventuellement, abordables. Négocier l'accès et la protection humanitaire est une autre paire de manches. L'issue risque fort de « *séparer la vie et la mort* » de centaines, voire milliers, de personnes (Herrero, 2014). Les enjeux sont alors dramatiques et trouver un arrangement avec les parties aux conflits, représente, la plupart du temps, la seule solution pour atteindre les personnes en danger. Négocier devient dès lors une nécessité et il convient, en théorie, de mettre en place des alternatives qui représentent une source importante de pouvoir. Pour Clements (2019) l'humanitaire dispose de deux types d'alternatives qui représentent d'ailleurs des outils de négociation, mais qui, dans le cadre humanitaire, sont extrêmement faibles.

La première alternative est le fait de chercher une autre méthode pour assurer l'accès et la protection des populations. À titre d'exemple, le négociateur pourrait avoir recours à du personnel national afin d'acheminer l'aide. Or cette solution représente un simple transfert du risque, notamment sécuritaire,

vers le personnel national. Aussi, les partenaires locaux risquent de devenir partie intégrante du conflit, posant ainsi d'importants problèmes éthiques...

La deuxième alternative est le retrait. Si cette possibilité est souvent offerte dans les négociations habituelles, elle n'est pas souvent possible dans les négociations humanitaires. Le négociateur perd alors l'un des outils stratégiques le « Best Alternative to a Negotiated Agreement BATNA » aussi appelés « MEilleure SOLution de REchange/Repli, MESORE ». Cette notion a été introduite dans la théorie de la négociation par Roger Fisher et Willian Ury en 1982 dans leur bestseller « Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In » et dans les éditions qui ont suivi et dans leurs ouvrages « comment réussir une négociation » (Fisher *et al.*, 2011) . Le BATNA représente une position et une ligne de conduite qu'une des parties à la négociation adoptera si cette dernière venait à échouer ou si aucun accord n'a pu être conclu. Pour Fisher *et al.* (2022) le négociateur ayant le BATNA le plus fort, se retrouve plus en mesure non seulement de déterminer l'accord minimum qu'il peut accepter, mais aussi d'augmenter ses chances d'y accéder.

En règle générale, en négociation, celui qui a le BATNA le plus fort est celui qui détient le plus de pouvoir dans la négociation. L'absence d'une telle technique en négociation humanitaire affaiblit encore plus la position de l'acteur humanitaire. Dans pareil cas, le négociateur est forcé d'accepter des restrictions souvent de plus en plus ardues (Clements, 2018). La menace d'un éventuel retrait ou le fait de poser des conditions à l'assistance représentent des solutions contraires aux principes sous-jacents de l'action humanitaire. Par ailleurs, l'émergence de l'entreprise humanitaire complexifie encore plus cette alternative de retrait, car les ONG sont rapidement remplacées par d'autres organisations concurrentes. Enfin, dans certains contextes, le retrait ne peut être considéré à la suite d'une décision judiciaire²⁴.

En résumé, les alternatives disponibles sont intrinsèquement faibles, car « ceux qui en ont le plus besoin souffrent souvent de manière disproportionnée (traduction libre) » (Toole, 2001), et il n'existe pas de véritable BATNA dans une négociation humanitaire, car selon Avruch (2015) « Toutes les alternatives sont mauvaises, et l'inaction devient impensable ».

²⁴ La reprise des opérations par le HCR à la suite de l'annulation de leur décision de retrait par Boutros-Ghali en 1993, en Bosnie.

D'un autre côté, des enjeux de temporalité peuvent limiter l'intervention humanitaire. En effet Toole (2001) et Herrero (2014) précisent que les négociateurs ont peu de temps de préparation, car on ne peut pas anticiper les conflits et on doit agir de façon rapide étant donnée l'urgence de la situation. Les contraintes de temps sont plus prononcées pour les humanitaires dont l'intervention doit obligatoirement avoir lieu en urgence, notamment sous la pression des médias, des donateurs... alors que les GANE n'ont pas souvent de besoin sur le court terme. Une situation qui a tendance à impacter négativement la valeur des alternatives dont dispose l'humanitaire.

Troisièmement, les pressions, le manque de sécurité et la célérité des événements sont de nature à créer un environnement de travail stressant et un fort besoin en compétence. Cette situation engendre une grande rotation des humanitaires, brisant le lien de confiance fragile que certains ont réussi à tisser avec les parties aux conflits et une perte de mémoire institutionnelle auprès des humanitaires. Pour Avruch (2015), les humanitaires ne peuvent donc pas disposer du temps nécessaire pour devenir culturellement compétent et pour anticiper les intérêts de leurs contreparties. D'un autre côté, le changement d'interlocuteur peut pousser les parties du conflit à renégocier des accords établis précédemment ou à énoncer des positions ou des messages incohérents qui risquent de nuire aux négociations.

Enfin, la nature changeante de l'environnement des conflits armés augmente le risque des changements d'alliances et de contrôle territorial, poussant les humanitaires à entreprendre de nouvelles négociations et à perdre tout le travail accompli.

2.1.2.2 Les enjeux juridiques

2.1.2.2.1 Les limites du droit international et l'applicabilité des ententes

La force obligatoire du DIH n'est plus à démontrer. L'analyse élaborée par Kleffner (2011) démontre la source de la force obligatoire du DIH sur les groupes armés. Sans entrer dans les détails, nous retiendrons les points essentiels expliquant cette force relative comme suit :

- Du principe de la compétence législative de l'État : qui stipule que les GANE sont liés par l'ensemble des règles du DIH auxquelles l'État dont ils font partie a souscrit,
- De l'applicabilité aux individus, découlant essentiellement du fait qu'ils peuvent être condamnés pour des crimes de guerre

- De l'exercice de fonction gouvernementale de facto, découlant du caractère organisé des groupes armés en les considérant en tant qu'acteurs autonomes distincts des États.
- Du DIH coutumier, en dotant les GANE de la personnalité juridique internationale comme indiqué par la commission d'enquête sur le Darfour :

[...] Tous les rebelles qui se sont dotés d'une certaine organisation, ont acquis une certaine stabilité et exercent un contrôle effectif sur une partie de territoire, jouissent de la personnalité morale internationale et sont dès lors tenus par les règles pertinentes du droit international coutumier gouvernant les conflits armés internes (Kleffner, 2011, p. 153).

- Du consentement des GANE qui souscrivent aux règles du DIH.

Pour cet auteur, les thèses avancées présenteraient des failles quant à l'applicabilité des règles du DIH de par le fait que cette branche de droit demeure liée à un modèle de codification ne faisant intervenir que les États et laissant les GANE en dehors du cadre de son évolution alors qu'ils représentent une partie prenante importante dans cet environnement. Une approche soutenue par Jackson (2016) qui, sur la base d'une étude effectuée auprès de 14 GANE dans 11 pays différents, a pu soulever les points suivants :

- L'existence d'une perception commune du concept d'assistance humanitaire qui porte plus pour les GANE sur l'assistance que la protection. La qualité et l'adhésion aux principes humanitaires conditionnent l'acceptation de cette assistance. La recherche a aussi démontré un fort degré de compréhension des principes humanitaires par les GANE qui reconnaissent que certaines contraintes limitent leur applicabilité sur le terrain.
- Une attitude extrêmement positive envers le DIH et une frustration d'être largement exclus de son développement. La faible redevabilité des États en cas de violation des règles du DIH approfondit le sentiment de frustration auprès des GANE.
- La compréhension des règles régissant l'accès humanitaire est fortement limitée et influencée par les agences humanitaires qui s'engagent directement avec les GANE.

- Les GANE, tout comme des gouvernements, estiment avoir un droit de contrôle des aides humanitaires sur leur territoire et se sentent responsables de la sécurité des travailleurs humanitaires.
- Obtenir le consentement des GANE et respecter les règles fixées représentent une assurance pour ne pas se faire expulser de la zone et pour éviter tout préjudice
- Les relations GANE / Civils sont fortement influencées par le contexte, le degré de contrôle et la dynamique des conflits en cours. De nombreux GANE se disent ouverts à la conclusion d'accord humanitaire avec les parties adverses.

Compte tenu de ces aspects, il apparaît qu'engager les GANE dans la normalisation du droit humanitaire, la stricte application des principes humanitaires et veiller à faire la promotion des règles du DIH auprès des groupes armés, sont des éléments primordiaux pour assurer son applicabilité.

Toutefois, malgré cette possibilité, la conviction générale est que le DIH est plus contraignant pour les États que pour les groupes armés non étatiques. La responsabilité des violations telle qu'introduite par le DIH n'a pas évolué au même rythme que les réglementations des conflits armés non internationaux. Aussi, il existe peu de mécanismes de conformité efficaces permettant de faire pression sur les groupes armés pour les pousser à respecter leurs obligations. À titre d'exemple, l'interdiction du Statut de Rome sur les refus d'accès arbitraire dans les conflits armés internationaux ne s'applique pas dans le cas d'un conflit non international. Autre faiblesse du système, aucune affaire touchant le refus et la restriction d'accès humanitaire n'est actuellement devant la Cour Pénale internationale (CPI, 2023).

2.1.2.2.2 L'impact des réglementations antiterroristes

À la suite des attentats du 11 septembre 2001, une course législative s'est engagée pour incriminer ces actes. Depuis, un questionnement s'est engagé pour évaluer les risques encourus par les humanitaires dans le cadre de leur activité. En effet, pour Weissman (2010), le raisonnement adopté par le juge John G. Roberts²⁵, de la Cour suprême américaine, est de nature à criminaliser l'assistance humanitaire portée

²⁵ Holder, Attorney General, Et Al. V. Humanitarian Law Project Et Al., Certiorari to The United States Court of Appeals For The Ninth Circuit, No. 08-1498. Argued February 23, 2010— Decided June 21, 2010, p. 4. Disponible à : <https://www.justice.gov/osg/brief/united-states-v-humanitarian-law-project-petition>, consulté le 24 avril 2023.

aux populations vivant dans les territoires contrôlés par les groupes terroristes. En effet, l'accès aux populations suppose des opérations de négociations avec les groupes armés et un soutien matériel indirect à leur économie (prélèvement de taxe de passage...). Bien que cet apport soit marginal, il peut constituer selon le juge cité un crime fédéral.

Modirzadeh *et al.* (2011) Offrent une analyse complète de la panoplie des lois votées par les États unis en leur qualité de puissance dans le conseil de sécurité et de chef de file dans la réglementation antiterroriste, et de son impact sur l'activité humanitaire. Selon les auteurs, une menace pèse sur une gamme significative d'activités humanitaires, pourtant avalisées jusque-là, encouragées et financées par les mêmes pays qui légifèrent contre ces activités en mettant en place des lois ouvrant une marge interprétative importante. D'un côté, cette législation et ces risques pénaux peuvent avoir une incidence sur les choix gouvernementaux en termes de financement. L'incrimination de fourniture de soutien matériel à des entités listées risque fort de stopper le financement nécessaire à l'assistance humanitaire dans les régions où ils opèrent. D'un autre côté, ces lois et politiques ont un effet dissuasif auprès des organisations qui se retrouvent devant le risque de menaces pénales ainsi que des procédures administratives de plus en plus complexes, et décident de ce fait de ralentir ou de suspendre les projets en cours dans les zones contrôlées par des entités listées. Cet effet dissuasif peut amener aussi les organisations humanitaires à se poser des limites encore plus dures et strictes que les réglementations afin d'atténuer les risques pénaux et limite donc son pouvoir de négociation. Cette approche très prudente risque d'un côté, de pousser les organisations à sélectionner les projets qui leur semblent les plus indispensables, impactant ainsi l'utilité de l'aide apportée aux civils, et d'un autre à être plus sélective dans leurs décisions de partenariats et de coopération avec d'autres organisations afin d'éviter de travailler avec les profils perçus comme plus enclins à être victimes de poursuites pénales (Modirzadeh *et al.*, 2011).

D'une façon plus générale, le Norwegian refugee council (2020) propose un manuel de procédure visant à gérer les risques qui peuvent survenir à cause des réglementations antiterroristes, tout en tentant de conserver et de respecter les principes qui fondent l'action humanitaire. Les risques sont catégorisés et présentés par le NRC dans le tableau 2.2, comme suit :

Tableau 2.2 Catégories de risques et impacts opérationnels (NRC, 2020, p. 17 - 18)

| Catégories de risques | Impacts opérationnels |
|-----------------------|---|
| Criminel | <p>Procès pour soutien à un GDT : La définition large du soutien au terrorisme que certains États ont adoptée constitue un risque pour les ONG humanitaires et leur personnel s’il est jugé qu’elles ont apporté un soutien à des Groupes Désigné comme Terroriste (GDT) via certaines activités. Par exemple, la Cour Suprême des États-Unis (EU) a jugé en 2010 que former les membres de GDT au Droit humanitaire international (DIH) relevait d’un soutien, et était donc interdite.</p> <p>Criminalisation du personnel : Des lois pénales visant à lutter contre le terrorisme peuvent potentiellement impacter les travailleurs humanitaires. Selon la législation antiterroriste du pays d’accueil, le personnel local peut être particulièrement exposé aux risques. Parmi les infractions engageant la responsabilité pénale, il y a le fait de se trouver dans une zone dite d’activité terroriste, le financement indirect du terrorisme, ou toute forme d’association avec des groupes proscrits.</p> |
| Sécurité | <p>Insécurité : Coopérer avec des groupes armés non étatiques (GANE) — qu’ils soient ou non GDT — est un élément clé pour obtenir et conserver un accès sûr aux personnes dans le besoin. La coopération aide en outre à obtenir le consentement et l’acceptation nécessaires aux activités humanitaires et à la sûreté du personnel. Les mesures antiterroristes peuvent générer une incertitude des ONG quant à la possibilité de contacter des GANE qui sont par ailleurs des GDT (GANE-GDT).</p> <p>Certaines organisations s’interdisent ainsi de coopérer avec de tels groupes. Les ONG qui choisissent de ne pas approcher les GANE pour des raisons antiterroristes risquent d’être mal perçues ou jugées partiales, non neutres, ce qui nuit à la sécurité du personnel. D’autres ONG collaborent avec ces groupes, mais n’offrent à leurs équipes ni support ni directives sur la manière de le faire. Cela peut susciter une approche de type « ne demande pas, n’en parle pas », où du personnel de terrain peut choisir de coopérer sans en référer à sa hiérarchie, et se sentir inapte à évoquer les dilemmes et les risques.</p> |
| Contractuel | <p>Délais : L’inclusion de clauses antiterroristes dans les conventions de subvention peut retarder la mise en œuvre des activités humanitaires, le temps pour les ONG d’en négocier les termes avec les bailleurs, ou d’éclaircir certaines notions vagues. Le fait que les bailleurs n’informent pas toujours les ONG lorsqu’ils introduisent de nouvelles clauses antiterroristes ou changent la formulation de clauses existantes augmente la probabilité de délais. Certaines exigences — notamment les procédures de vérification/<i>vetting</i> — peuvent aussi retarder l’aide.</p> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | <p>Des retards peuvent aussi résulter du <i>dérisquage bancaire</i>, lorsque les banques refusent – ou tardent</p> <p>– à effectuer des transferts vers des zones considérées comme « à risque », afin de minimiser leur propre exposition à des accusations de facilitation de financement du terrorisme.</p> <p>Moindre qualité de l'aide : Le respect des exigences antiterroristes des bailleurs peut réduire la qualité de la réponse d'une ONG, en la poussant à choisir des modalités jugées moins risquées – même si elles sont moins pertinentes et efficaces dans un contexte précis.</p> <p>Transfert du risque au personnel : Dans les conventions de subvention, le choix des mots peut être vague et difficile à interpréter. Il est fréquent pour les ONG de devoir accepter ces clauses sans pleinement comprendre les engagements associés. Le personnel chargé de mettre en œuvre un projet sous convention de subvention n'a peut-être pas participé à sa négociation, mais il assume le rôle de conformité aux exigences, et les organisations n'offrent pas toujours les conseils ou le soutien nécessaires pour y parvenir.</p> <p>Transfert du risque aux partenaires locaux : Les ONG internationales transmettent souvent les exigences des bailleurs en matière de lutte antiterroriste à leurs partenaires locaux sous forme de « clauses en cascade », sans s'assurer qu'ils comprennent ce que la signature de ces clauses implique ni qu'ils aient les ressources et les capacités pour s'y conformer. Les partenaires locaux peuvent accepter des exigences qu'ils ne sont pas en mesure de respecter, ou qui mettent en danger leurs équipes.</p> <p>Établir un précédent : cela peut se produire lorsqu'une ONG accepte une clause antiterroriste que d'autres jugent inacceptable. Certaines ONG peuvent choisir de négocier des termes plus favorables, mais leur marge et leur capacité de négociation sont diminuées si d'autres ont déjà accepté cette clause.</p> <p>Perte de financement : Certaines organisations ont refusé des financements pour cause d'incertitudes quant aux termes des clauses antiterroristes, ou par refus de leur contenu. La couverture des dépenses peut également être refusée en vertu d'un contrat si une organisation ne se conforme pas à toutes les réglementations des bailleurs.</p> |
| <p>Principes humanitaires</p> | <p>Impartialité compromise : Afin de minimiser leur exposition aux risques liés à la lutte antiterroriste, les ONG peuvent choisir de ne pas intervenir dans des zones contrôlées par des GANE-GDT, indépendamment des besoins humanitaires. Cela compromet l'impartialité de leur réponse, et laisse des populations affectées sans l'aide dont elles ont besoin, au motif de leur localisation. Si une organisation est jugée partielle, cela peut nuire à la sécurité de son personnel.</p> |

2.1.2.3 Des enjeux « pratiques » : Interdépendance et divergence d'intérêts :

La négociation est un processus relationnel, impliquant de facto des interactions entre des individus (Demoulin, 2014). Ces relations sont de trois types : la dépendance, l'indépendance et l'interdépendance. La négociation suppose l'existence d'une relation d'interdépendance, dans laquelle, l'une et l'autre des parties ne peut atteindre ses objectifs sans le concours de l'autre.

Deux types d'interdépendances existent :

- Une interdépendance négative, dans laquelle les objectifs des deux parties sont en opposition directe ou fondamentale. Une telle situation pousse le négociateur à adopter une négociation distributive ou négociation sur position. Une situation de compétition accrue dont l'issue est souvent une position « gagnant – perdant »)
- Une interdépendance positive : dans ce type de relation, les objectifs des parties ne sont pas mutuellement exclusifs. Ce genre de situation offre la possibilité de « gagner ensemble » ou de « perdre ensemble » en fonction des résultats de la négociation.

En règle générale, selon la situation, les deux parties peuvent avoir des objectifs interdépendants. Par exemple, là où le négociateur a besoin du support des groupes armés non étatiques pour apporter son aide aux populations vulnérables et faire avancer son projet, les groupes peuvent avoir besoin de visibilité afin d'instaurer une certaine légitimité à leurs actions ou obtenir certaines ressources. On se positionne souvent dans une situation d'interdépendance positive faisant appel aux méthodes intégrative ou raisonnée, souvent utilisées en négociation humanitaire, bien que selon le CCHN (2020), ce type de négociation est éprouvé dans les zones où le conflit est fragmenté, dans le sens où le contrôle du territoire est contesté par plusieurs groupes armés.

Cette situation permet de trouver un terrain d'entente, appelé en négociation une « zone d'accord possible ZOPA ». Or, pour Clements (2019) l'interdépendance dans le cadre d'une négociation n'est pas binaire. Elle se caractérise souvent par des niveaux de dépendances inégaux. Les humanitaires pensent qu'ils sont plus dépendants des groupes armés, et éventuellement des gouvernements, pour réaliser leurs objectifs. Dans l'autre sens, les GANE ont souvent la perception d'un pouvoir plus fort et d'un gain moindre.

Cette situation est de nature à mettre le négociateur dans une position de faiblesse et peut bloquer les négociations.

2.1.3 Problématique, question de recherche et pertinence du sujet :

Les négociations humanitaires se sont donc imposées comme un outil essentiel dans la gestion des projets humanitaires. D'un côté, ces projets évoluent dans des contextes caractérisés par l'émergence de nouveaux groupes armés non étatiques dont les revendications sont diversifiées. L'obsolescence de la dissuasion nucléaire et la globalisation de l'économie ont été à l'origine de nombreuses mutations sociopolitiques et économiques ayant conduit à une nouvelle violence plus ingérable, trouvant sa force dans l'affaiblissement des États et des institutions politiques et dans la privatisation de la sécurité.

D'un autre côté, les frontières entre l'humanitaire, le militaire et le politique continuent de se brouiller, impactant dans son sillage, la perception que les parties prenantes ont de lui, mais aussi sa propre perception de l'action humanitaire et de ses fondements. Il se retrouve aujourd'hui à chercher sa place dans l'espace humanitaire dans une extrême insécurité et dans des conditions politiques instables. Cette situation a certes imposé la négociation, dialogue ouvert et continu avec toutes les parties prenantes, comme un outil indispensable de la gestion des parties prenantes, mais elle a rendu sa mise en application plus difficile.

En effet, bien qu'incontournable, cet outil vient avec son lot d'enjeux, sécuritaires, réglementaires... Des enjeux qui poussent l'humanitaire à faire des compromis parfois inconfortables, de choisir un moindre mal dans des situations où des vies humaines sont en jeu. Mais aussi à voir son action désintéressée, neutre et impartiale, capturée par des agendas politiques et militaires. Cette situation alimente les débats éthiques. L'intervention humanitaire se retrouve à dépendre fortement des perceptions que les parties au jeu ont d'elle. Une situation qui complexifie encore plus cette intervention et qui met à l'épreuve les principes humanitaires et éthiques qui la fondent. (Belliveau, 2015; Grace, 2020b)

D'un autre côté, le jeu de la négociation s'impose comme un jeu à double sens. En d'autres termes une négociation signifie « donner et recevoir ». Pour Toole (2001) les États et les membres du conflit armé sont tenus de respecter le droit des civils à la protection et à l'accès à l'aide. Les organisations humanitaires sont tenues de fournir une assistance en respectant les principes humanitaires et la réglementation internationale en vigueur. Or si cette deuxième partie s'efforce de respecter ses engagements, les

belligérants ignorent de plus en plus leurs obligations. La crise que connaît l'humanitaire et les détournements médiatisés d'aide (Zaire 94-95 et Soudan et RDC), ont impacté la réputation de l'acteur humanitaire, le faisant même endosser le rôle de catalyseur du conflit dans certaines situations. Toole (2001) traduit ce paradoxe opérationnel comme suit : « Comment négocier à partir de ce "supérieur juridique et moral" clair et universellement accepté lorsqu'il est ouvertement rejeté, ignoré ou simplement utilisé à mauvais escient ? »

Aussi les négociateurs négocient dans des environnements où, souvent, les structures sociales, politiques et juridiques ne peuvent accomplir de façon convenable leurs rôles. On négocie alors des normes là où elles font défaut et où les incitations et les mécanismes d'application sont faibles, voire absents. « La moralité universelle » est réduite à de simples questions de conformités individuelles et contextuelles.

Notre problématique s'inscrit dans ces questionnements. Négocier oui, mais jusqu'où l'humanitaire est-il prêt à aller pour remplir sa mission? À force de compromis et de concessions ne risque-t-il pas de perdre l'essence de l'action humanitaire à savoir « réduire les souffrances », en aggravant, sans le vouloir, la situation?

Ces questions éthiques doivent être considérées à partir de trois niveaux. (1) Celui de l'action humanitaire dont les principes façonnent le déploiement et le déroulement, dès les premiers pourparlers. Les principes humanitaires et éthiques représentent, à cet effet, les lignes directrices du jeu de négociation, encore faut-il pouvoir les opérationnaliser (Lidén et Roepstorff, 2020). (2) Au niveau organisationnel, en mettant en place les mécanismes et les outils permettant la prise d'une décision éthique (Duran Cardenas, 2020) et enfin (3) au niveau individuel, en optant pour des tactiques et des stratégies de négociation éthiques et en étant le représentant des principes éthiques adoptés par l'organisation et imposés par l'action humanitaire.

Ces éléments représentent notre cadre théorique. Nous les détaillerons et expliquerons dans la section suivante afin de nous permettre de répondre à notre problématique, à savoir **identifier et comprendre les freins et les défis éthiques de la négociation humanitaire auxquels font face les négociateurs des lignes de front**, en apportant des éléments de réponses aux questions de recherche suivantes :

1. Comment l'éthique de l'action humanitaire est-elle opérationnalisée dans la négociation humanitaire ?

2. Comment se manifeste l'influence des perceptions organisationnelles et individuelles de l'éthique sur la négociation humanitaire ?

Cette recherche est pertinente dans le sens où elle s'inscrit dans un domaine où existe encore un écart important entre documents théoriques et opérationnels et où elle s'insère dans une spécificité encore peu présente dans la littérature notamment en ce qui concerne l'éthique de la négociation humanitaire. Notre approche s'inscrit dans une tentative de rapprochement de la littérature touchant à la fois à l'éthique, à la négociation et à l'action humanitaire, pour tenter de trouver des points de convergence qui répondent aux questionnements éthiques spécifiques à la négociation humanitaire.

La participation des négociateurs des lignes de front, membres du Centre de compétences en négociation humanitaire (CCHN), tel qu'on l'expliquera dans notre approche méthodologique, représente un partenariat gagnant-gagnant entre sphère académique et professionnelle visant à établir une approche plus systémique de la négociation sur le terrain.

2.2 Cadre conceptuel

Cette section vise à présenter le cadre conceptuel qui met en évidence les liens entre les différents concepts théoriques adoptés comme guide de notre recherche. Rappelons que dans un premier chapitre nous avons tenté de mettre la lumière sur les spécificités contextuelles de l'environnement dans lequel sont déployés les projets humanitaires objet de notre recherche et de par conséquent, le cadre particulier dans lequel le gestionnaire est amené à négocier dans des conditions intenses sous la contrainte des temporalités réduites et, dans certains cas, de menaces. L'évolution des conflits aux furs des années parallèlement aux changements des paradigmes de la violence et aux mutations que connaît l'espace humanitaire, ont fait en sorte, d'ériger la négociation humanitaire, comme un outil et une thématique émergente du domaine. Les caractéristiques de cet outil et les enjeux qui le caractérisent rendent la prise de décision complexe et sensible. Elle doit répondre à des prérogatives éthiques qui le façonne et qui constitue le cœur de notre recherche.

Il nous semble pertinent avant toute chose d'appréhender les différences subtiles entre le concept d'éthique et celui de déontologie, étant donné leur lien direct avec notre recherche. En effet, bien qu'ils soient étroitement liés, ces deux concepts ne sont pas exactement les mêmes. L'éthique est un concept polysémique que Lafrance et McDonald (2013) définissent comme :

« La branche de la philosophie qui s'intéresse aux valeurs et aux actes, qu'ils soient bons, mauvais ou appropriés, aux obligations et aux droits, à la justice et aux structures politiques et sociales idéales. » (Lafrance et McDonald, 2013, p. 1)

Elle s'interroge alors sur la façon dont nous devrions agir, sur les valeurs qui devraient guider notre comportement et sur la justification de ces valeurs et de ces actions et englobe plusieurs branches telles que l'éthique des affaires, l'éthique médicale, l'éthique environnementale, etc.

La déontologie en revanche, est un ensemble spécifique de règles, de principes, d'interdiction et de permissions permettant de gouverner la conduite d'un corps professionnel. Elle est définie comme étant l'éthique spécifique d'une profession (Billier, 2014). La violation de ces codes peut entraîner des sanctions professionnelles.

Le concept « éthique de la négociation humanitaire » nous pousse à considérer la thématique comme un croisement entre trois concepts de base : l'éthique, l'action humanitaire et la négociation. Il s'agirait en d'autres termes d'appliquer les spécificités des approches éthiques de l'action humanitaire et celles de la négociation, au contexte particulier des négociations humanitaires dans les contextes de crises.

Pour Aristote, pour savoir comment agir vertueusement, « il est nécessaire de considérer la particularité des actions en s'interrogeant sur la manière dont il faut accomplir celles-ci²⁶. Nous prendrons exemple sur les travaux de Claudia Sofia Durán Cárdenas, qui a adopté cette approche de l'éthique aristotélicienne pour analyser les défis éthiques de l'action humanitaire, afin d'analyser le cadre conceptuel qui entoure l'éthique de la négociation humanitaire. En effet, le but in fine de cette négociation est d'accéder aux populations dans le besoin, pour leur apporter assistance et protection. Cette négociation doit être faite tout en respectant l'éthique de l'action humanitaire négociée et en adoptant un comportement de négociation éthique.

Cette section sera donc divisée en deux parties, la première portant sur l'éthique de l'action humanitaire en général, et la seconde sur l'éthique de la négociation en particulier.

²⁶ ARISTOTE, EN, II, 1103 b25-31 (Bodeüs, Richard. *Éthique à Nicomaque*. Paris, Flammarion, 2016)

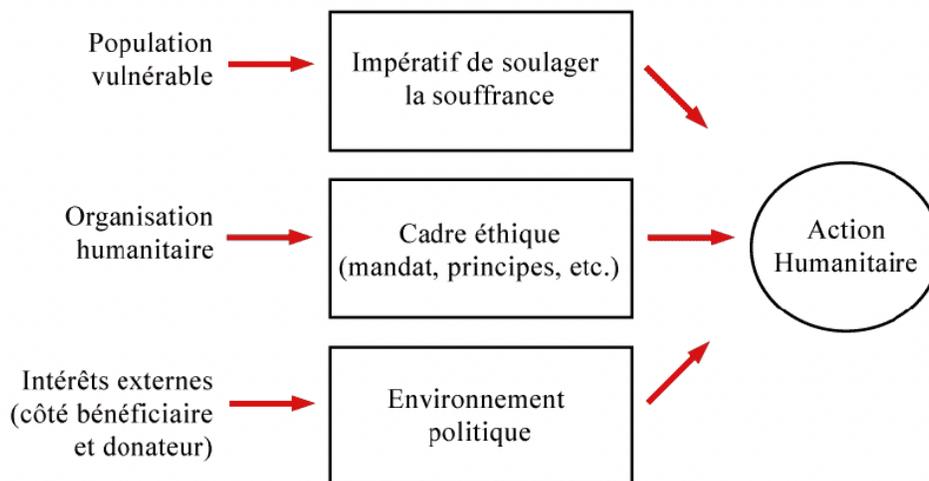
2.2.1 Éthique de l'action humanitaire :

Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, l'éthique s'est imposée de nouveau comme une préoccupation majeure faisant suite aux atrocités nazies et le drame de la Shoah qui initia des réflexions sur le fondement de l'humanité de l'Homme. Des réflexions qui furent à l'origine du code Nuremberg (1947) et de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) (Mattéi, 2015). Des questionnements éthiques ont dès lors émergé afin d'aboutir aux choix de l'attitude la plus adaptée, éloignant l'éthique du domaine de la science exacte et la liant à l'idée de dilemme (Ibid).

Dans le domaine humanitaire, un dilemme se traduit par une situation dans laquelle un choix difficile doit être fait entre deux options contradictoires, ayant chacune des conséquences négatives potentielles et caractérisant deux obligations morales de mêmes valeurs et qui s'excluent l'une l'autre (Schloms, 2005). Dans les situations de crises actuelles, où se chevauchent, considérations politiques, sociales et humanitaires, la prise de décision se rapportant à l'action humanitaire est devenue encore plus difficile et où le mandat humanitaire est devenu ambiguë et beaucoup plus politique qu'avant (Schloms, 2005).

Les dilemmes humanitaires retrouvent donc leur origine en quelque sorte dans les obligations morales qui caractérisent l'action humanitaire. La figure 2.8 proposée par Schloms (2005) schématise cet aspect.

Figure 2.8 Les obligations morales de l'action humanitaire (Schloms, 2005)



Il est pertinent de revenir à la source des choses et de comprendre l'objectif de l'action humanitaire. De nombreux auteurs se sont lancés dans une tentative d'analyse des objectifs de l'action humanitaire. Duran Cardenas (2020) offre une synthèse intéressante de la définition de l'action humanitaire en fonction de sa

fin visée, des actions intermédiaires pour y parvenir et des moyens à déployer. Ces éléments se présentent comme suit :

Tableau 2.3 Synthèse des définitions de l'action humanitaire (Duran Cardenas, 2020)

| Actions intermédiaires | Moyens | Fin visée |
|---|---|-----------------------------------|
| Restaurer l'autonomie et capacité de choix (Brauman, 2000) | Sans aucune discrimination (Brauman, 2000) | Respecter l'humanité (Slim, 2015) |
| Réduire les souffrances des personnes vulnérables (Sommaruga et Moore, 1999) | Pacifiquement (Brauman, 2000) | |
| Préserver la vie dans le respect de la dignité (Brauman, 2000) | De façon désintéressée (Mattei, 2013) | |

Didier Fassin (2010) a de son côté introduit la notion de « raison humanitaire » qu'il identifie comme « un imaginaire social qui se reflète dans la morale du temps présent » et mobilisant des « émotions qui nous portent vers les malheurs des autres et qui nous font souhaiter les corriger ». Cette raison humanitaire justifie et façonne l'action humanitaire.

Emile Cock (2005) , détaillant un peu plus les discours justifiant l'action humanitaire, met en exergue la multiplicité de ces discours et les divergences de perception des différents acteurs humanitaires. Pour cet auteur, l'action humanitaire est justifiée par quatre discours principaux : le discours de la compassion, le discours de la responsabilité, le discours de la sécurité et le discours des droits de l'Homme.

Pour Duran Cardenas (2020) cette raison humanitaire se déploie à différents niveaux et dans les différents discours pratiques, créant une ambiguïté de l'humanitaire au sein même de sa définition (Slim, 2015) et générant des tensions à l'interne de l'humanitarisme, qui fait référence à trois réalités fracturées, mais qui

rejoignent un but commun : une idéologie (le discours justificatif de la logique humanitaire) , un mouvement (une tendance adoptée par les agences par rapport aux actions et aux valeurs) et une profession (action humanitaire telle que menée par les travailleurs humanitaires).

Trois niveaux de décisions et d'action caractérisent l'humanitaire et sont intimement liés aux réalités présentées par Donini (2010). Une éthique intime correspondant à la réalité de la profession, l'éthique opérationnelle liée au mouvement et se traduisant dans les décisions qui portent sur les questions d'organisation dans les zones d'opération et une éthique de niveau stratégique liée aux enjeux géopolitiques de l'aide humanitaire.

D'un autre côté, deux courants éthiques s'opposent dans le champ de l'action humanitaire. L'éthique de conviction, individualiste, qui a pour but le respect strict des valeurs et l'interdiction de les transgresser. Pour les praticiens adhérents à ce courant, en particulier les humanitaires d'unanistes, les questions humanitaires priment sur toutes les considérations politiques possibles. Les adhérents à l'éthique de responsabilité ou wébérienne, collectives, de leur côté, sont plus axés sur les résultats. Leur attention est plus portée sur les moyens déployés en termes d'efficacité et de conséquence. Les questions humanitaires peuvent être utilisés stratégiquement pour atteindre des résultats plus politiques (Lizzola, 2022). Pour Mattei (2014), ces deux courants éthiques sont complémentaires, notamment avec l'émergence de la dimension de temporalité qui a introduit la notion de développement durable comme composante du respect de l'Homme et de la planète.

Cette combinaison des deux courants éthiques nous renvoie vers le Nexus « humanitaire — développement — Paix ». La politisation et l'instrumentalisation de l'action humanitaire, que nous avons développées dans le premier chapitre, ne sont pas au goût de tous. Les organisations non gouvernementales d'unanistes revendiquent une séparation entre politique et humanitaire en revendiquant une action humanitaire neutre, impartiale et indépendante. De l'autre côté, les ONG Wilsoniennes adoptent une posture positive vers ce chevauchement en percevant leur action comme un instrument de construction de la paix et ne s'opposent pas à une collaboration avec les programmes politiques des États (Lizzola, 2022).

Dans les situations de conflits prolongés, les humanitaires sont devant l'obligation de maintenir des négociations d'accès de façon constante. Par conséquent, ils s'engagent souvent dans des programmes et des actions liés au développement et à la consolidation de la paix. Lizzola (2022) a mis en avant dans ses

travaux les différentes positions des humanitaires sur ce point. En effet, elle cite, d'un côté Benjamin Smith (ONU) pour qui l'espace humanitaire traditionnel n'a plus vraiment sa place sur le terrain. L'acteur humanitaire qu'il adopte l'une ou l'autre des positions sera toujours perçu de la même façon par les parties au conflit. De l'autre côté, Jean Marc Biquet (MSF) affirme que la perception de l'humanitaire sur le terrain est une question primordiale pour le bon déroulement des opérations humanitaires. Pour les dunanistes, l'action humanitaire ne doit pas être utilisée en tant que moyen de pression pour atteindre un compromis politique. Les agendas de paix et de l'humanitaire sont nécessaires, mais doivent être engagés sur deux voies différentes.

Sur la base des éléments ci-dessus, il serait pertinent pour notre recherche d'analyser les composantes du cadre éthique de l'action humanitaire en les décomposant en principes humanitaires et principes éthiques de cette action, tout en présentant au fur et à mesure les critiques imposées par le courant de l'humanitarisme moderne et les nouveaux défis résultats de l'ambiguïté qui caractérise l'action humanitaire.

2.2.1.1 Les principes traditionnels de l'action humanitaire :

D'une manière générale, deux textes sont considérés comme des références par les organisations humanitaires en ce qui touche aux principes à suivre : la Charte humanitaire du Projet Sphère et le Code de Conduite de la Croix-Rouge (Duran Cardenas, 2020). En effet, les principes fondamentaux de l'aide humanitaire à savoir le principe d'humanité définissant la motivation de l'action humanitaire et les principes de neutralité, d'impartialité et d'indépendance (Ryfman, 2016) et qui offre le cadre directeur de l'action humanitaire ont été initialement formulés par le CICR puis adoptés par d'autres agences et ONG. Le CICR ayant à son tour participé à l'élaboration du manuel du projet sphère fixant les normes minimales et universelles à respecter lors des réponses humanitaires.

Ces principes sont compris par les organisations humanitaires comme des repères dont l'interprétation diffère d'une organisation à une autre. Certains principes représentent des valeurs guidant les objectifs de l'action et d'autres se rapportent à des vertus qui guident la façon d'agir et le comportement des travailleurs. Cette même distinction a été faite par Mattei (2014) qui distingue entre les quatre principes humanitaires qu'il qualifie de principes de conduite et les principes éthiques qui placent les bénéficiaires au cœur des débats de l'action humanitaire.

Comme l'a soulevé Duran Cardenas (2020), les quatre principes ne sont pas toujours facilement repérables dans les codes des ONG. Ils sont soit représentés parmi d'autres principes (code de conduite du CICR), sans pour autant être cités ensemble, soit, en n'étant pas placés en tête des principes prioritaires.

2.2.1.1.1 Le projet sphère :

Le projet sphère a été initié en 1997, par un groupe d'organisations non gouvernementales humanitaires et par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il vise à améliorer la qualité des interventions humanitaire et la redevabilité. Il est basé sur deux convictions majeures :

- Les personnes touchées par une catastrophe ou un conflit ont le droit de vivre dans la dignité et, par conséquent, de recevoir de l'assistance.
- Toutes les démarches possibles sont faites pour alléger la souffrance humaine résultant d'une catastrophe ou d'un conflit.

Les principes humanitaires sont présentés de façon disparate tout au long du manuel. Toutefois, il nous semble pertinent de retenir la norme humanitaire fondamentale présentée dans ce manuel, car elle traduit un code à adhésion volontaire décrivant les éléments essentiels d'une action humanitaire fondée sur des principes, la redevabilité et la qualité. Elle a été élaborée en 2014 par sphère, CHS Alliance ²⁷ et le groupe URD²⁸. Elle schématise les principes humanitaires et les engagements des acteurs humanitaires (figure 2.9)

²⁷ « L'Alliance CHS est une alliance mondiale d'organisations humanitaires et de développement qui s'engagent à améliorer le fonctionnement de l'aide pour les populations. Nous pensons que les organisations fournissent une aide de meilleure qualité et plus efficace lorsqu'elles sont responsables devant les personnes qu'elles servent. » (Traduction libre) source : <https://www.chsalliance.org/about/> (visité le 23 avril 2012)

²⁸ « Fondé en 1993, le Groupe URD est un think-tank indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, il accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité de leurs interventions. » Source : <https://www.urd.org/fr/le-groupe-urd/> (Visité le 23 avril 2023)

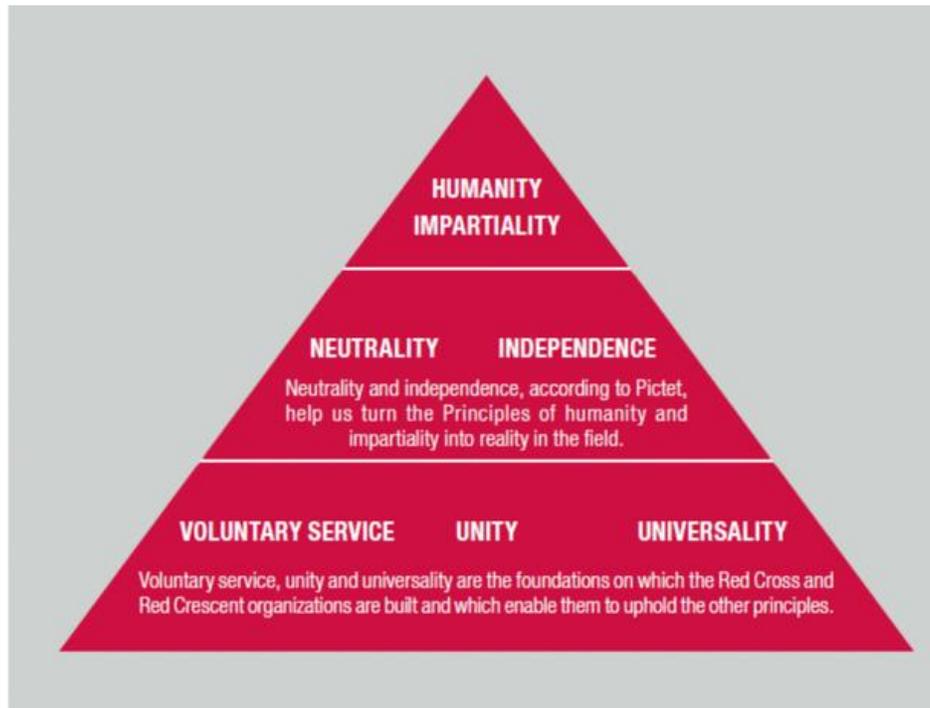
Figure 2.9 Normes humanitaires fondamentales, manuel sphère



2.2.1.1.2 Le code de conduite de la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge CICR :

Ce document est un ensemble de règles de comportement éthique que les membres de l'organisation se doivent de suivre dans l'exercice de leur mission. Il a été créé en 1995 pour aider à renforcer la confiance dans le mouvement et pour garantir la transparence la responsabilité et le professionnalisme des activités. Ce code est basé sur sept principes fondamentaux qui sous-tendent les activités du mouvement : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité et universalité. Il est applicable à toutes les composantes du mouvement croissant rouge et croix rouge. La figure 2.10 représente la pyramide hiérarchique des principes du CICR.

Figure 2.10 Pyramides des principes du CICR



2.2.1.1.3 Principes éthiques

Bien qu'il existe un consensus sur le fait que les principes humanitaires encadrent les interventions humanitaires et fixent les grandes lignes de négociation, une confusion est souvent relevée entre les principes humanitaires et les principes éthiques de l'action humanitaire (Mattei, 2014). Faire la distinction est un exercice important, car les rôles de ces deux types de principes sont différents. En effet, les principes humanitaires représentent une **obligation**, il s'agit de l'essence même de l'action humanitaire moralement intouchable. Les principes éthiques de l'autre côté demeurent des questionnements très **subjectifs** et tributaires des perceptions du contexte, des personnes et des situations.

D'un point de vue éthique, on retiendra quatre principes régissent l'action humanitaire, la justice, la bienfaisance, la non-malfaisance et le respect de l'autonomie (Luc-Menichelli, 2017) :

Le principe d'autonomie se caractérise par le fait que les bénéficiaires de l'aide doivent non seulement donner un consentement libre et éclairé (en toute connaissance du contenu et des conditions de l'aide), pour recevoir l'aide humanitaire, mais doivent aussi être à l'origine de cette demande, décider de son opportunité et être en mesure de participer au processus décisionnel. Ce principe éthique pose des défis

majeurs, car il est difficile pour une population vulnérable dans une situation de conflits armés de remplir ces exigences. Toutefois, il est important de noter que ce principe éthique représente un garde-fou pour éviter les situations de dépendance à l'aide et les comportements paternalistes des parties aidantes. Le but de l'aide étant de favoriser l'accompagnement des parties bénéficiaires jusqu'à ce qu'elles atteignent son autonomisation. Cette situation exige un respect des us et coutumes, de l'histoire du pays et de la population et de se conformer à la législation et aux règlements. Toutefois il est nécessaire de rester vigilant face à la corruption et aux tentatives de détournement de l'aide ainsi qu'à tous les risques inhérents.

Les principes de bienfaisance et non-malfaisance vont de pair. Le premier se base sur le fait que l'assistance apportée est considérée comme efficace et utile par le bénéficiaire et non seulement par l'humanitaire. Les risques et les avantages de cette aide doivent être équilibrés pour les futurs bénéficiaires, et une compréhension claire des risques liés au contexte est indispensable. Cet exercice peut s'avérer difficile, car les interprétations des avantages, des risques ainsi que des préjudices liés à l'intervention humanitaire sont contextuelles et dépendent fortement de l'environnement. Une compréhension des risques que l'organisation humanitaire encourt est aussi importante afin de pouvoir connaître son seuil de tolérance au risque et de le modérer en fonction des objectifs.

Pour le deuxième, le domaine de l'intervention humanitaire est basé sur le principe du « Do no harm » (Bonis Charancle et Lucchi, 2018), issue de la pratique médicale et qui fut utilisé par la première fois en intervention humanitaire par Mary Anderson (1999) dans les situations de conflits. Le « Do no harm » peut être défini comme étant le fait d'éviter d'exposer les personnes à des risques supplémentaires provenant de l'action humanitaire, ainsi que de prendre du recul par rapport à une intervention afin de pouvoir analyser et voir de façon plus large le contexte et mitiger les effets négatifs potentiels de cette intervention sur la situation. L'organisation Handicap international offre une classification des effets négatifs couverts par le principe du « Do no harm », des effets négatifs sur les droits des bénéficiaires (sécurité, dignité, santé...), des effets négatifs sur le fonctionnement des communautés et les relations entre acteurs locaux et nationaux (exacerbation des conflits, tensions, exclusions, dépendances...), des effets négatifs sur l'économie locale et les moyens de subsistance (saper les capacités locales...) et des effets négatifs sur l'environnement (empreinte climat de l'intervention, débris laissés sur place....)

Le principe de justice est un principe éthique qui renvoie à un devoir d'assistance aux plus démunis et aux plus vulnérables plus qu'à un principe égalitaire distributeur (Luc-Menichelli, 2017). Le but principal est d'éliminer les inégalités socio-économiques. Ce principe peut poser des défis lorsque les besoins des populations à aider ont été identifiés par les bailleurs de fonds sur la base de leurs intérêts, par un gouvernement ou par des autorités locales, ou si les contraintes logistiques et sécuritaires orientent l'aide humanitaire. Un deuxième défi se pose lorsqu'une partie prenante du conflit limite ou conditionne l'accès à une population vulnérable.

2.2.1.2 Interprétation des principes de l'action humanitaire d'Hugo Smith

Hugo Slim (2015) a recensé 33 principes qui guident l'action humanitaire et les a classés en quatre grandes familles en se basant sur leur fonction. On retrouve notamment les principes humanitaires fondamentaux comme des principes d'action. La figure 2.11 présente la répartition telle que proposée par l'auteur.

Figure 2.11 Les principes de l'action humanitaire (Slim, 2015)



Il nous semble plus simple, au regard des définitions données par l'auteur de classer ces principes en six grandes familles comme suit :

Tableau 2.4 Classification des principes de l'action humanitaire proposés par Hugo Slim

| Principes fondamentaux | Principes relatifs aux bénéficiaires | Principes relatifs aux acteurs humanitaires | Principes relatifs aux opérations humanitaires | Principes relatifs aux partenaires | Principes relatifs aux conflits armés |
|--|--|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Humanité • Impartialité • Neutralité • Indépendance | <ul style="list-style-type: none"> • Respect de la dignité humaine • Participation • Responsabilité | <ul style="list-style-type: none"> • Compétence • Responsabilité mutuelle • Transparence • Évaluation | <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité • Réduction des risques • Flexibilité | <ul style="list-style-type: none"> • Coordination • Partenariat | <ul style="list-style-type: none"> • Respect du droit international humanitaire • Protection des civils |

2.2.1.3 Nouvel humanitarisme versus humanitarisme traditionnel

À partir des années 1990, un nouvel humanitarisme a émergé critiquant et remettant en question les fondements et le modus operandi de la pratique humanitaire (Duran Cardenas, 2020). L'auteur présente de façon synthétique les différents courants de l'humanitarisme présenté par Thomas Weiss (1999) comme suit :

Figure 2.12 Les différents courants de l'humanitarisme présenté par Thomas Weiss (cité et traduit par Duran Cardenas, 2020)

| | <i>Classicistes</i> | <i>Minimalistes</i> | <i>Maximalistes</i> | <i>Solidaristes</i> |
|---|---|--|--|--|
| | Humanitarisme apolitique : L'humanitaire devrait être isolé du politique | Humanitarisme politique à objectifs minimalistes : Do no harm | Humanitarisme politique à objectifs maximalistes : Employer l'action humanitaire dans une stratégie pour transformer les conflits | Humanitarisme politique |
| <i>Engagement avec les autorités politiques</i> | Éviter les confrontations publiques | | ← → | « Employer l'aide humanitaire comme partie intégrale d'une politique internationale pour mitiger la souffrance et protéger les Droits Humains pendant la guerre » ³⁰⁶ |
| <i>Neutralité</i> | Éviter prendre parti | | ← → | Prend le parti pour les victimes. |
| <i>Respect du principe d'Impartialité</i> | Distribuer l'aide selon les principes de proportionnalité et non-discrimination | | ← → | Rejet de l'impartialité : agir en faveur des victimes. Les ressources sont réparties en fonction de ce principe. |
| <i>Consentement</i> | Suivi comme <i>sine qua non</i> | | ← → | Le consentement n'est pas un prérequis pour l'intervention |
| | Garantie si elle est en fonction des besoins des victimes, et divorcé des objectifs politiques et des conditions. | Ça vaut la peine si les efforts pour soulager les souffrances ne rend pas pire la situation et peut être soutenue. | Ça marche si ça fait partie d'une stratégie politique exhaustive et si elle est complémentée par des actions pour répondre aux racines de la violence. | Justifiée si elle est de la part de la plupart des victimes. |

Ces courants remettent de plus en plus en question des principes fondamentaux de l'action humanitaire. En tête de liste, le principe de neutralité est le plus éprouvé. L'interdiction de prendre parti et d'exprimer son avis par rapport à un conflit politique est de plus en plus contestée par les acteurs humanitaires, notamment depuis la crise de Biafra qui a donné lieu à la création de MSF (Slim, 2015) . Les positions des organisations humanitaires, témoins de violences étatiques contre les populations, balancent entre un devoir de dénonciation ou limiter leur action à une assistance neutre et silencieuse en faveur des populations.

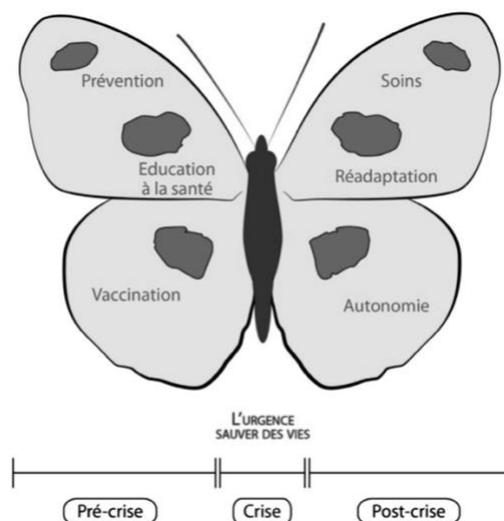
La nouvelle tendance des humanitaires vise une implication plus activement dans l'amélioration des conditions de vies des populations vulnérables et le renforcement de leur capacité, en soutenant ou en rejetant des politiques nationales, sapant ainsi l'essence du principe d'indépendance envers les parties aux conflits (Fox, 2001). D'un autre côté, ce principe peut présenter aussi des défis dans le cas où l'une des

parties aux conflits tente de contrôler l'aide humanitaire ou de l'utiliser comme une arme politique. Cette situation rend la mise en œuvre de ce principe difficile en exposant les acteurs humanitaires à d'importants risques sécuritaires.

D'un autre côté, de plus en plus d'organisations adoptent dans leurs actions humanitaires, une approche fondée sur les Droits Humains, en veillant à leur respect, leur protection et leur promotion. Cette approche a changé la visée de l'action humanitaire et a introduit le risque de placer des droits politiques au-dessus des besoins essentiels des populations. Une situation qui risque de toucher au caractère inconditionnel de l'aide humanitaire et de remettre en question l'universalité de l'assistance (Fox, 2001).

Enfin, ce nouvel humanitarisme, prônant des valeurs telles que les droits humains et le développement, a mis fin à la dichotomie entre l'aide humanitaire et l'aide au développement, en contestant la portée de l'action humanitaire. Cette dichotomie a d'ailleurs été critiquée par François Mattei (2014) qui considère que les crises ne sont pas toujours des situations ponctuelles, mais peuvent bel et bien s'étaler sur le long terme. Il propose d'ailleurs à cet effet, une aide humanitaire durable structurée comme suit :

Figure 2.13 Le papillon de l'aide humanitaire (Mattei, 2014)



2.2.1.4 Opérationnalisation des principes humanitaires fondamentaux dans la négociation humanitaire de front

Il est généralement admis que les lois humanitaires (notamment le DIH) et les principes humanitaires guident les opérations d'assistance humanitaire et par la même occasion la négociation. Toutefois, ces mêmes principes peuvent à la fois constituer un défi et une source de blocage, ou au contraire un élément facilitant les échanges et offrant des prémices de terrain d'entente.

Pour Grace (2020b) deux éléments en lien avec les principes humanitaires et les lois, peuvent impacter le discours du négociateur ; l'intérêt des groupes armés non étatiques et le degré de compréhension et d'intégration de ces règlements. D'une façon synthétique, l'auteur élabore la matrice suivante pour orienter les trajectoires de la négociation :

Figure 2.14 Matrice des stratégies d'application des principes humanitaires dans les négociations de front avec les groupes armés (Grace, 2020b) (traduction libre)

| | | Relation entre les intérêts des contreparties et les lois et principes humanitaires | |
|---|----------------|---|---|
| | | Alignement | Conflit |
| Familiarité avec les lois et principes humanitaires | Élevé ou moyen | Un discours normatif fructueux | Impasse normative |
| | Faible | Comblent l'écart normatif (échange avec la contrepartie sur les lois et principes humanitaires) | Manque d'attrait normatif (Difficile d'obtenir un issu positif à la négociation) |

Grace (2020b) ajoute un autre aspect très pertinent portant sur le point de vue des organisations humanitaires dans le cadre des négociations. L'auteur relève que la capacité des humanitaires à utiliser les lois et les principes humanitaires dépend fortement du degré de maîtrise que ces négociateurs ont de

ce cadre. Il est intéressant de noter que l'auteur²⁹ relève certaines lacunes dans les connaissances des acteurs humanitaires et dans les capacités des organisations à travailler dans des zones de conflits. Il souligne qu'il y a un manque d'encadrement et de formations nécessaires à ce propos. Gil (2019) ajoute que les principes humanitaires ne sont pas souvent interprétés de la même manière entre les praticiens du terrain et les divers niveaux hiérarchiques humanitaires. Elle ajoute, par ailleurs, une certaine divergence entre des professionnels qui considèrent les principes humanitaires comme un absolu moral intouchable qui représente « cadre éthique directeur » et d'autres qui les considèrent comme un guide dynamique. Cette nouvelle approche révèle pourtant un paradoxe relevé par (Asgary et Lawrence, 2014), que l'auteure cite. Leur recherche a démontré que « l'évolution des principes humanitaires » fait ressentir un certain malaise auprès des professionnels, mais que ces derniers insistent sur la nécessité d'une approche plus large pour faciliter l'accès. Selon Rob Grace (2020b), ce paradoxe est logique, car il estime que certes les principes humanitaires guident la négociation humanitaire et représentent un idéal à atteindre, mais que ce domaine nécessite de faire souvent des compromis et des concessions qui leur sont incompatibles. Le processus de la négociation répondra donc à la question de savoir quel principe fera l'objet de ce compromis.

2.2.2 L'éthique de la négociation

Pour Bazerman *et al.* (2000) les normes éthiques en matière de négociation sont profondément liées à la définition du jeu, car il permet de comprendre les règles, les limites et les stratégies autorisées. Menkel-Meadow et Wheeler (2004) de leur côté, trouvent que la question « qu'est-ce qui est juste en négociation ? » est complexe et présente de multiples facettes, que le négociateur ou le chercheur doivent prendre en considération simultanément. Ce que Simon Blackburn (cité par, Menkel-Meadow et Wheeler, 2004) appelait le climat éthique d'une négociation représente un cadre pour ces questionnements.

Ce cadre englobe, le comportement du négociateur, les objectifs et les buts recherchés, le contexte dans lequel se déroule la négociation, la relation entre les parties et le négociateur, et les effets d'un éventuel accord signé, sur les parties elle-même et sur les personnes extérieures à la négociation (Menkel-Meadow et Wheeler, 2004)

²⁹ Selon l'auteur cet aspect est surtout relevé par les répondants avec un background juridique

Pour Lax et Sebenius (2004), trois dilemmes éthiques caractérisent la négociation. Le premier est le choix tactique. Ce choix est de nature à permettre à l'une ou l'autre des parties de donner des impressions erronées sur les intérêts et les positions de négociation afin d'en tirer profit. Une tactique sensible, car une limite doit s'imposer. Ces différences d'interprétation peuvent conduire à des attentes plus grandes en comportement non éthique qu'à des incitations informelles pour un comportement non éthique (Tenbrunsel, 1999). Lax et Sebenius (2004) offrent deux tests pour savoir si cette approche est éthiquement possible : vérifier que les règles de la négociation sont connues et acceptées par toutes les parties et vérifier que les parties sont libres d'entrer et de quitter la table de négociation librement. Le deuxième défi est ce que les auteurs appellent « équité distributive » qui renvoie à la justesse de la distribution de la valeur créée par un éventuel accord. Le troisième défi porte sur les externalités à savoir l'impact des négociations sur les parties en dehors de la table de négociation.

La plupart des articles que nous avons pu lire, centrent le débat éthique de la négociation notamment sur le degré d'acceptabilité des différentes tactiques utilisées (Gaspar *et al.*, 2019; Lewicki et Robinson, 1998; Lewicki et Stark, 1996; Reilly, 2008; Robinson *et al.*, 2000). Les avis se sont partagés entre adopter le mensonge et la tromperie comme une tactique de négociation inévitable et moralement acceptable (Strudler, 1995) ou considérer une telle approche comme toujours moralement regrettable (Cramton et Dees, 1998). Lewicki et Robinson (1998) ont démontré sur la base d'une analyse empirique que les tactiques de négociation ne sont pas perçues comme une « morale absolue ».

Pour Shell (2004), le négociateur doit maintenir ses propres principes et éviter d'entrer dans le jeu de sa contrepartie, afin d'être en mesure de « négocier avec le diable sans perdre son âme » pour reprendre le terme de l'auteur. Pour cet auteur, les questions éthiques doivent être prises en considération avant même d'entamer la négociation, car l'attitude du négociateur envers l'éthique est de nature à conditionner chacun de ses mouvements. Il identifie trois écoles de négociation éthique comme suit :

1. La négociation en tant que « jeu de poker » : il s'agit d'une école de pensée où la négociation représente un jeu avec des règles où tout comportement contraire à ces lignes directrices est considéré comme non éthique. Dans cette approche, les tromperies, la ruse et la dissimulation sont acceptées et sont considérées comme faisant partie du jeu de la négociation.
2. École idéaliste : « faire ce qui est vrai même si ça fait mal ». S'inspirent de la religion et de la philosophie. Les adhérents de cette école considèrent la négociation comme étant un aspect de

la vie sociale qui doit répondre aux mêmes normes éthiques qui caractérisent la sphère familiale. La négociation est prise au sérieux et représente une séquence d'acte de communication. La tromperie n'est pas totalement absente. On peut refuser de répondre à des questions posées, ou s'abstenir de donner volontairement, sans questionnement, des informations dont on dispose, si cela risque d'affaiblir la position de négociation. Toutefois ces situations constituent des moments inconfortables pour les négociateurs.

3. L'école pragmatique, qui ressemble à un mélange des deux écoles précédentes. La tromperie est tolérée et représente même un élément essentiel de la négociation. Toutefois, les déclarations mensongères ou le mensonge manifeste ne doivent pas exister en cas d'alternative. L'adhésion à cette école de négociation éthique est synonyme de décision prudente et non d'un idéalisme. Le mensonge et les tromperies sont considérés comme pouvant affecter la crédibilité du négociateur. Les négociateurs adhérents à ce principe, ont souvent recours aux techniques de blocage consistant à ne pas répondre aux questions qu'ils estiment pouvant affaiblir leurs positions de négociation. Dans une même position, les adhérents du « poker Game » auront recours au mensonge et les adeptes de cette école préféreront la réponse « je ne sais pas »

D'un autre côté, les désaccords portant sur les questions éthiques constituent un élément des négociations réelles et risquent d'empêcher les parties prenantes à arriver à un accord. Or, les normes éthiques sont souvent influencées par les intérêts, les motivations et les incitations (Bazerman *et al.*, 2000). Cette situation est de nature à créer des biais cognitifs importants, que le négociateur doit prendre en considération, car les parties ont toujours tendance à se considérer plus éthiques que la moyenne (Tenbrunsel, 1998)

Par ailleurs, une négociation risque d'être elle-même non éthique et perçue comme immorale, notamment lorsqu'elle porte sur des questions liées à des valeurs sacrées. Trouver un terrain d'entente devient difficile (Bazerman *et al.*, 2000) et tout compromis serait qualifié de « compromis tabous » inadmissibles et risquerait de déclencher des réactions d'indignation morale, d'évitement et de déni (Tetlock *et al.*, 1996).

Le compromis fait partie intégrante de l'action humanitaire dans les contextes de crises. Dans leur ouvrage « Agir à tout prix Négociations humanitaires : l'expérience de MSF » Magone *et al.* (2011), ainsi qu'au cours d'une rencontre enregistrée de l'auteur et humanitaire Miceal Neuman (2012), les membres de MSF

exposent, on s'appuyant sur leurs expériences du terrain, les compromis qu'ils ont réussi à faire, ou à ne pas faire pour mener à bien leur mission.

La question du compromis fait partie intégrante de la négociation. Pour Ghazal (2011) le compromis est un mode pour aboutir à une solution lorsqu'on négocie pour régler un conflit, pour conclure des affaires ou pour prendre une décision. En règle générale, le compromis est le fait de « concéder » quelque chose à autrui dans le but d'atteindre l'un des objectifs négociés (Menkel-Meadow, 2016). Toutefois, si l'accord répond aux besoins des deux parties ou qu'il est conditionné et doit être revu, il n'est pas considéré comme compromis.

Mais le terme compromis, dans la pensée générale, a souvent une connotation péjorative parce qu'elle serait issue d'un manque d'argument rationnel, réfléchi (Nachi, 2001). Cette connotation est souvent présente notamment dans les domaines du droit, de la politique et en philosophie, où il est synonyme d'abandon de principe et d'engagement envers les droits et vérité. En revanche, en ce qui concerne les contextes familiaux et relationnels, le compromis endosse un rôle positif.

Comme vu précédemment, le compromis peut être immorale ou contraire à l'éthique lorsque les intérêts ou les conflits objets de la négociation ne sont pas légitimes. Un compromis peut au moment de sa conclusion être considéré comme étant opportun, pour s'avérer mauvais après coup dans le cas où il engendre des dommages. L'éthique peut être appliquée au concept de compromis à deux niveaux (Menkel-Meadow, 2016):

- Lorsqu'on décide de faire un compromis : La première critique éthique que l'on peut opposer au compromis est le fait qu'il s'agit d'une renonciation à un principe supposé être rationnel et moralement correct ou faisant l'objet d'une croyance forte (religion, valeur...). Un compromis peut être contraire à l'éthique tant sur le plan du comportement ou du processus ayant poussé à la conclusion d'un accord forcé, contraint ou obtenu par le biais d'un pouvoir asymétrique. Toutefois, ces compromis peuvent présenter une meilleure alternative qu'une situation dont l'issue est plus grave. L'évaluation de l'éthique est là aussi tributaire du contexte et des variables situationnelles et n'est donc pas universelle.
- Lorsqu'on s'abstient de faire un compromis : dans certaines situations ne pas faire de compromis peut s'avérer immoral et non éthique. Il s'agit d'une analyse pragmatique des relations familiales,

de la législation, des politiques gouvernementales, des relations économiques, qui se fondent sur la pluralité des parties, sur des processus d'échanges négociés et qui supposent des concessions des uns et des autres.

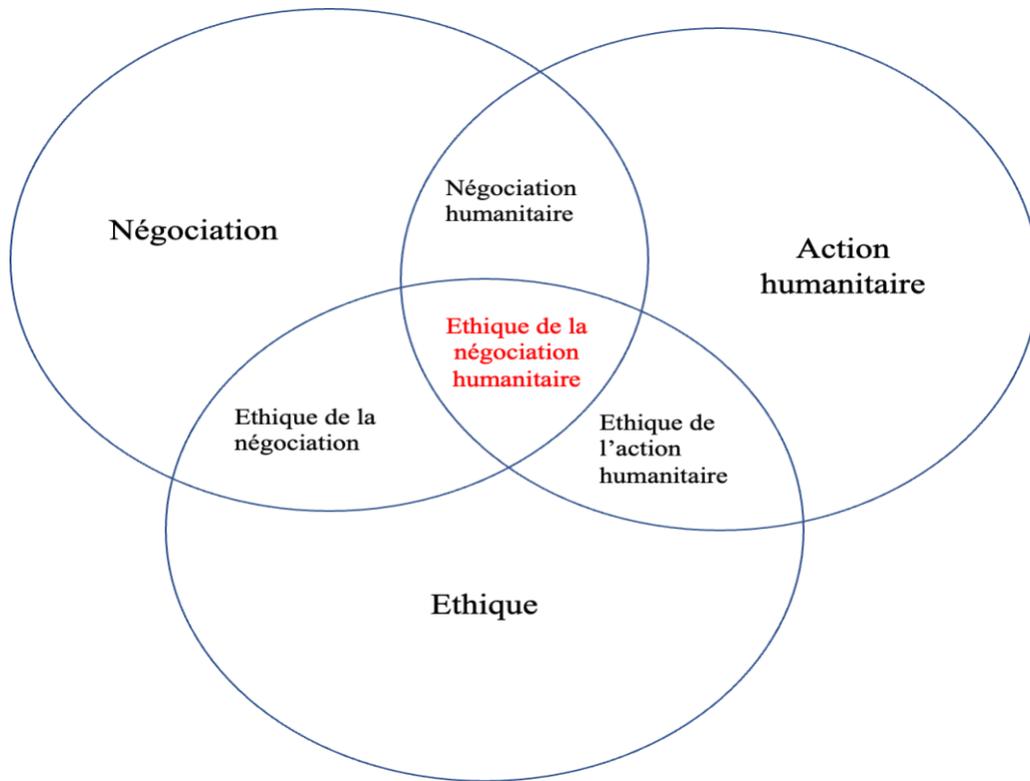
2.2.3 Schématisation du cadre conceptuel

La revue de littérature effectuée ainsi que les différents concepts analysés nous permettent de dresser le cadre conceptuel suivant qui constitue la base de notre recherche. Cette dernière constitue un croisement entre des concepts et des principes ayant déjà été analysés et étudiés. Comme elle s'inscrit dans une optique multidisciplinaire, notre approche a été de délimiter les champs touchant directement à notre problématique et de tenter de rapprocher ces différents cadres pour faire de notre questionnement un point de rencontre.

Dans un premier temps, notre recherche s'inscrit dans un contexte particulier, les conflits armés. Cet environnement a un impact direct sur les projets d'assistance humanitaire d'urgence, car il fait intervenir des parties prenantes peu communes et particulières. Il conditionne aussi la faisabilité même du projet, en limitant l'accès aux civils touchés, qui constituent les bénéficiaires des projets. Devant cette situation, le gestionnaire devra revêtir la cape d'un négociateur humanitaire, et tenter de négocier à la fois son accès à cette population et une protection suffisante tant pour les populations que pour les humanitaires. Toutefois et comme l'indique Virginie Troit (2016) l'éthique est consubstantielle à la finalité humanitaire. L'action humanitaire doit se faire dans le strict respect des conditions éthiques dans un domaine où on est souvent confronté à des choix éthiquement précaires.

Schématiser le point d'interaction de ces éléments revient à formuler notre cadre conceptuel comme suit :

Figure 2.15 Cadre conceptuel



CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous allons aborder en détail les différentes composantes de l'approche méthodologique adoptée pour apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche. Nous exposerons dans un premier temps l'approche épistémologique générale de la recherche. Nous développerons ensuite la stratégie qui a été mise en place pour l'opérationnaliser, en spécifiant le terrain de recherche choisi, les méthodes de cueillette d'information, ainsi que le processus de traitement, d'analyse et d'interprétation des données collectées. Nous exposerons par la suite les considérations éthiques en lien avec cette recherche.

3.1 Approche et perspective de recherche

Le positionnement épistémologique que nous adoptons dans ce travail dépend fortement du vide que nous avons pu constater dans la littérature qui traite du sujet. En effet, tel que démontrait dans les chapitres précédents, l'action humanitaire est perçue comme un domaine émergent de la réflexion académique (Audet, 2016a). La négociation humanitaire demeure, malgré son importance croissante, un domaine sous exploré et mal compris tant par les praticiens que par les théoriciens (Clements, 2019) et malgré l'intérêt accordé ces derniers temps, à ce domaine par la sphère académique, l'écart entre documents opérationnels et théoriques demeure important (Grace, 2020b). En partant de ces constats et d'une littérature spécifiquement orientée vers les défis éthiques de la négociation humanitaire peu développée, l'adoption d'une **approche exploratoire** semble être la stratégie la plus adaptée. En effet, la recherche exploratoire est souvent utilisée pour produire des connaissances sur des phénomènes inconnus ou peu clairs (Trudel *et al.*, 2007) et pour combler un vide dans les recherches existantes (Van der Maren, 1996, p. 192). D'un autre côté, notre projet de recherche s'inscrit dans le cadre de l'éthique appliquée, un domaine de la philosophie morale qui vise l'application de principes éthiques (ceux de l'action humanitaire) à des problèmes spécifiques (la négociation humanitaire dans les contextes de conflits) (Marzano, 2018).

Il nous a semblé alors qu'adopter un **raisonnement inductif** est une démarche appropriée. En effet, le point de départ de notre raisonnement est constitué de récits et de retours d'expérience et de jugement professionnels, en l'absence d'un cadre et d'un modèle préétablis que la littérature limitée ne permet pas

de fixer. Les données qui constitueront la base de cette recherche ne pouvant pas être quantifiables, le devis adopté est de **type qualitatif**.

3.2 La stratégie de recherche :

La stratégie de recherche permet de faire le lien entre les questions de recherches, les données à recueillir et les conclusions à tirer (Yin, 2009). Nous expliciterons cette stratégie en indiquant le terrain de recherche, les méthodes de collecte des données et l'approche adoptée pour l'analyse et le traitement des informations.

3.2.1 Terrain de recherche

Nous avons considéré pour cette recherche, les contextes qui se caractérisent par des conflits armés. En effet, dans cet environnement, la prise de décision et le jeu de négociation sont soumis à des contraintes de temporalité, de sécurité et de finalité importantes. Nous n'avons donc pas fixé une zone géographique précise comme terrain de recherche, mais nous nous sommes fixés comme condition l'existence (actuelle ou passée) d'un conflit armé ayant entraîné des besoins humanitaires d'urgence et des expériences de négociation dans un environnement complexe pour la sélection des répondants.

Afin d'approcher cette communauté de professionnel, nous avons profité de l'occasion de la tenue du « Sommet mondial 2022 sur la négociation humanitaire de première ligne » qui s'est tenue du 01 au 03 novembre 2022, à Genève. Il s'agit de la 2^e participation à distance à cette conférence internationale, regroupant des professionnels de négociation humanitaire des lignes de front. La première a été l'occasion de découvrir l'univers de la négociation humanitaire. Le tableau 3.1 résume nos critères de sélection comme suit :

Tableau 3.1 Critères de sélection des répondants

| Inclusion | Exclusion |
|--|--|
| Négociateur ayant joué le rôle de gestionnaire de projet humanitaire | Négociateur n'ayant pas joué de rôle de gestionnaire |

| | |
|--|--|
| Le projet géré doit avoir eu lieu dans des pays connaissant un contexte difficile | Gestionnaire de projet humanitaire dans un pays stable ou en contexte de catastrophes naturelles |
| La négociation doit porter sur l'accès humanitaire et la protection des populations dans un contexte caractérisé par une temporalité réduite, une grande incertitude ainsi qu'un difficile accès aux ressources extérieures. | Les négociations hors scope à l'instar des négociations de libération des prisonniers. |

Cela étant dit, il est important de signaler que nous avons ciblé un nombre restreint de répondants. D'une part, l'accès aux négociateurs humanitaires est un défi important pour ce genre de recherche étant donné les enjeux de sécurité et de confidentialité. D'autre part, notre objectif a une visée exploratoire et tente de créer des portes d'entrée aux différentes recherches qui peuvent éventuellement découler de notre travail. C'est d'ailleurs dans ce sens que le choix d'un nombre restreint de répondants s'inscrit dans une optique stratégique permettant d'aller plus en profondeur dans l'analyse de chaque entrevue et d'appréhender les subtilités de cette problématique. C'est dans cet esprit que nous avons pris contact avec 4 négociateurs humanitaires qui se sont portés volontaires pour répondre à nos questions et pour partager leurs expériences. Le tableau 3.2, présente brièvement les profils sélectionnés. L'usage du masculin est adopté pour faciliter la lecture.

Tableau 3.2 Présentations succinctes des répondants

| Code répondant | Présentation |
|----------------|--|
| NH01 | Politologue, spécialisé en développement organisationnel et affaire humanitaire et responsable des opérations. Notre répondant a géré des projets humanitaires dans plus d'une quinzaine de pays caractérisés par des conflits armés dont notamment le Yémen, la Syrie, Haïti, Sri Lanka, Ukraine... Durant son parcours humanitaire, il a eu à négocier avec diverses parties prenantes pour assurer l'accès humanitaire à des zones de conflits et pour assurer la protection des bénéficiaires. |

| | |
|------|--|
| NH02 | Après des années sur les lignes de front en tant que négociateur humanitaire dans des zones de conflits dont notamment l’Afghanistan, le Myanmar et le Sahel central, notre répondant occupe actuellement un poste de conseiller en matière d’accès. Un profil très intéressant pour notre recherche, car il permet de comprendre les perceptions tant organisationnelles qu’individuelles de l’éthique et d’avoir le retour d’expérience d’une personne ayant une double casquette : terrain et organisation |
| NH03 | Notre répondant est un professionnel de l’accès humanitaire, de la sécurité et de la négociation. Il compte une dizaine d’années d’expérience dans le domaine humanitaire, essentiellement dans des zones de conflits dont notamment la Colombie, la République centrafricaine, le Yémen et le Sudan. |
| NH04 | Notre répondant a acquis une grande expérience dans la gestion et la coordination de projets dans les situations d’urgence et de crise. Son expérience touche au domaine de la Coordination opérationnelle de la réponse humanitaire dans les situations de crise, la coordination civilo – militaire et les questions d’accès humanitaire dans les zones d’opérations difficiles. Notamment en République Démocratique du Congo, en Haïti, au Niger et au Tchad. Le profil de notre répondant ajoute un plus dans notre démarche, car certaines des négociations qu’il a facilitées, menées et conduites, ont été faites dans son propre pays, ce qui nous permet d’appréhender les difficultés spécifiques aux intervenants locaux dans les négociations humanitaires. |

3.2.2 Identification des répondants et cueillette des données

Comme mentionné plus haut, les répondants ont été pour trois d’entre eux approchés lors de la conférence. Ayant eu accès aux profils, sommaires, des participants, nous avons envoyé un message privé à chacun d’entre eux. Ce message contenait une brève présentation de la chercheuse principale et ces coordonnées ainsi qu’une présentation courte de la problématique. Le profil de chaque négociateur contacté a été vérifié sur le réseau professionnel LinkedIn afin d’avoir une idée sur les différents contextes dans lesquels il a eu à intervenir. Les personnes ayant accepté de participer à cette recherche ont été recontactées, après l’obtention du certificat éthique, par un courriel pour fixer un rendez-vous.

Les données ont été collectées durant ces rencontres par des entrevues semi-dirigées auprès des négociateurs. La caractéristique principale ayant orienté notre choix méthodologique est la possibilité d'obtenir, via ce type d'entrevues, des éléments contextuels émanant de la réalité et du vécu des répondants (Patton, 2002). Elle permet de recueillir des données en lien avec les perceptions et les jugements individuels et se rapportant à des situations déterminées tout en préservant la complexité de l'expérience humaine (Baribeau et Royer, 2013; Van der Maren, 1996). L'objectif de notre recherche s'inscrit parfaitement dans ce cadre, et le recours à la méthode des entretiens adoptée peut de ce fait trouver son explication dans les arguments avancés par Poupart *et al.* (1997) à savoir, l'exploration en profondeur de la perception de l'acteur, la possibilité de comprendre et de connaître de l'intérieur les dilemmes et les enjeux auxquels il fait face et l'accès privilégié à l'expérience de l'acteur (Baribeau et Royer, 2013).

3.2.2.1 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue a été élaboré en nous basant sur les éléments théoriques issus de la revue de littérature. Il a été structuré autour de 4 thèmes principaux : 1) des questions générales portant sur l'éthique de la négociation humanitaire, permettant de comprendre la perception du répondant du sujet, 2) une partie relative à une compréhension du contexte de la négociation et des parties prenantes, 3) une partie permettant de comprendre l'opérationnalisation des principes humanitaires et éthiques de l'action humanitaire dans le cadre de la négociation humanitaire (question de recherche 01) et 4) une dernière partie permettant d'analyser l'influence des perceptions organisationnelles et individuelles de l'éthique sur la négociation humanitaire (question de recherche 02). Des questions de relance ou de précision ont émergé tout au long des entrevues octroyant à chacune d'entre-elles un caractère unique. Le guide est disponible à l'annexe C.

Lors de son élaboration, la durée de la rencontre a été estimée à approximativement une heure. Toutefois, en fonction de l'expérience et du degré d'ouverture de chaque participant la durée des entrevues a varié entre 50 min pour la plus courte et 83 min pour la plus longue. Nous avons retranscrit les entrevues obtenues, comme nous l'expliquerons plus bas, en verbatim. Le tableau 3.3 présente les données brutes qui ont été collectées en ayant recours aux entrevues semi-dirigées.

Tableau 3.3 Récapitulatif des entrevues et des verbatims

| | Durée de l'entrevue | Nombre total |
|-------|---|--|
| NH01 | 73 min | 23 Pages |
| NH02 | 50 min | 16 pages |
| NH03 | 77 min | 22 pages |
| NH04 | 83 min | 29 pages |
| Total | 283 min (soit un total de 4 heures et 43 min) | 90 pages (police : Times news roman taille 11 interlignes 1,5) |

3.2.2.2 Récits narratifs

Les recherches portant sur des questions éthiques sont souvent difficiles. En effet, les répondants risqueraient de ne pas se sentir à l'aise pour aborder certaines questions. À titre d'exemple, en fonction de l'emplacement du répondant, certains noms de groupe armé, de politiciens ou d'organisation ne pouvaient être cités oralement. D'un autre côté, le domaine de la négociation humanitaire essentiellement dans des contextes de crise et de conflits armés, se caractérise par la sensibilité des données et des informations et par l'importance de la protection de toutes les données touchant aux projets et aux missions humanitaires. Toutefois, une bonne compréhension du contexte et des nuances qui caractérisent l'intervention humanitaire dans son ensemble et la négociation des lignes de front en particulier constitue un élément de base de cette recherche. Afin de ne pas créer une situation stressante ou malaisante à nos répondants, nous leur avons laissé le choix de nous présenter ou non des situations réelles et des exemples concrets tout en leur assurant une anonymisation complète des données et des verbatims.

Nous avons eu recours à certains récits narratifs qui nous permettent de comprendre essentiellement le contexte dans lequel se déroulent les négociations, certains dilemmes que rencontrent les négociateurs et certaines positions des parties prenantes.

Ces récits sont sélectionnés dans des ouvrages publiés et accessibles au grand public, qui retracent des expériences de terrains de négociateurs humanitaires et relatant des expériences ou des points de vue sur certains points qui nous aident à comprendre l’environnement de négociation. Le tableau 3.4 présente un référencement succinct des cas sélectionnés. Quelques éléments contextuels sont présentés au niveau de l’annexe C.

Tableau 3.4 Cas sélectionnés

| Référence cas | Titre | Pays | Auteur | Référence bibliographique |
|---------------|---|----------|--------------------------|-------------------------------|
| Cas#01 | Yémen. Profil bas | Yémen | Michel-Olivier Lacharité | (Magone <i>et al.</i> , 2011) |
| Cas#02 | Éthiopie. Jeu de dupes en Ogaden | Éthiopie | Laurence Binet | (Magone <i>et al.</i> , 2011) |
| Cas#03 | Birmanie. Contre la dictature, tout contre | Birmanie | Fiona Terry | (Magone <i>et al.</i> , 2011) |
| Cas#04 | Les enfants de la guerre | Libéria | Violaine Desrosiers | (Audet, 2016b) |
| Cas#05 | Kalam Jamil | Darfour | Christophe Granved | (Audet, 2016b) |
| Cas#06 | Les pratiques humanitaires de terrain à l’épreuve du conflit syrien 2011 – 2018 | Syrie | Hakim Khaldi | (Guillou, 2022) |

3.2.3 Autorisation et confidentialité :

Notre recherche fait intervenir des sujets humains et s’inscrit donc dans un cadre éthique tel qu’élaboré par l’EPTC 02. Afin de nous y conformer, nous avons procédé à une demande de certificat éthique auprès du Comité d’éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ pluri

facultaire) à l'UQAM. Cette évaluation tient compte de la nature du projet, de la méthode de recherche adoptée et les procédures appliquées, des modalités de conservation et de confidentialité mise en place.

Afin de remplir nos engagements éthiques et de maintenir une relation de confiance avec nos répondants, surtout eu égard à la sensibilité de certaines informations collectées, un formulaire de consentement (Annexe B) a été lu et signé par chacun d'entre eux avant le début des entrevues. Ce formulaire retrace de façon claire notre approche, les conditions de confidentialité et d'anonymat ainsi que toutes les considérations d'ordre éthique qui ont été mises en place. Par ailleurs, les entrevues ont débuté par une rapide mise en contexte permettant de rappeler au répondant les objectifs et les modalités de la recherche, son choix de répondre ou de s'abstenir à répondre à une ou à des questions posées, de citer des expériences terrain qu'il juge pertinentes, ainsi que son accord quant à l'enregistrement de la rencontre dans un souci de retranscription. Les entrevues ont pris fin avec des remerciements pour le partage et le temps alloué à cette recherche, ainsi qu'un engagement de la part de la chercheuse à transmettre les résultats de recherche dès sa validation.

Le certificat éthique a été obtenu le 13 décembre 2022 et est joint à ce travail en annexe D.

3.2.4 Traitement et conservation des données

Les entrevues enregistrées ont été retranscrites intégralement en utilisant le logiciel de traitement de texte de Microsoft Office (Word). Cette étape permet de faciliter l'analyse tout en garantissant l'intégrité des données partagées par les répondants.

Les récits sélectionnés ont été repris dans des fichiers du même format. Nous avons scanné les pages sélectionnées dans des livres papier et procédé à l'extraction des parties se trouvant dans des ouvrages numériques. Cette étape permet d'obtenir un ensemble de données à analyser.

Les Verbatims et les données collectées ont été sauvegardés sur l'ordinateur portable de la chercheuse principale dans un dossier sécurisé avec un mot de passe. Les noms des répondants n'apparaissent pas dans les documents ainsi que dans les titres et des codes leur ont été attribués dans chaque document. Seule la chercheuse dispose des codes et des identifiants des répondants. L'ordinateur est protégé par un mot de passe et par l'apposition de l'empreinte digitale.

Enfin, nous nous engageons à détruire les données collectées, en utilisant l'un des logiciels spécialisés recommandé par les services informatiques de l'UQAM, y compris les vidéos et enregistrements audio des entretiens, les notes rédigées et les retranscriptions des entrevues. Aucune donnée ne sera conservée après la validation finale du mémoire, et ce conformément à notre certificat éthique et à nos engagements envers nos répondants.

3.2.5 Le processus d'analyse et de codification des données

La négociation des lignes de front est un domaine en pleine émergence et dont la recherche théorique notamment dans son volet éthique demeure peu développée. C'est dans ce sens que l'adoption d'une approche inductive générale telle que présentée par Blais et Martineau (2006) a été choisie.

Nous tenterons dans un premier temps d'expliquer le cheminement ayant conduit à la grille de code que nous utiliserons ainsi qu'à notre approche d'analyse. Notre premier contact avec le monde de la négociation des lignes de front a eu lieu dans le cadre d'une conférence du CCHN, qui s'est déroulée virtuellement. De cette participation a émergé un réel intérêt à ce domaine notamment aux diverses contraintes qui y sont liées et essentiellement celles se rapportant à la gestion des parties prenantes. Notre revue de littérature a fait émerger un écart entre théorie et pratique. Nous nous sommes dès lors intéressés à un aspect particulier visant à identifier et à comprendre les limites et les défis éthiques de la négociation humanitaire auxquels font face les négociateurs des lignes de front en tentant d'analyser comment l'éthique de l'action humanitaire d'un côté et l'éthique organisationnelle et individuelle d'un autre, pouvaient influencer le jeu de négociation.

En partant de nos questions de recherche, deux grandes catégories se sont formées. En effet, notre recherche présente un croisement entre éthique de l'action humanitaire et éthique de la négociation, tel que présenté au niveau de notre cadre conceptuel. Les deux catégories qui ont représenté les lignes directrices de notre analyse sont : la famille « action humanitaire » et la famille « négociation ».

L'analyse des données s'est faite de façon itérative tout au long de la démarche de recherche. Dans un premier temps, la lecture des récits narratifs nous a permis d'appréhender le contexte et les situations dans lesquelles les négociateurs interviennent ainsi que certains dilemmes éthiques auxquels ils peuvent être confrontés. Ces éléments ont fait l'objet de fiche récapitulative pour chaque cas en identifiant à chaque fois les liens avec la revue de littérature et avec nos questions d'entrevue.

À l'issue de chaque entrevue, une retranscription ainsi qu'une relecture ont été effectuées. Ce travail nous a permis de noter au fur et à mesure les principales idées et données qui ont émergé et qui représentaient un lien important avec les questions et objectifs de recherche. Une deuxième écoute et relecture des enregistrements et des verbatims ont été effectuées, à quelques jours d'intervalle afin de vérifier l'exactitude des retranscriptions. À la fin de la collecte des données, une analyse transversale a été effectuée afin de dégager les similitudes et les différences entre les expériences et les réponses de nos quatre répondants. Les récits narratifs ont à chaque fois, été une source d'exemple concret provenant du terrain afin d'alimenter les discussions avec les répondants et d'enrichir l'analyse. Rappelons cependant que certains exemples ont été donnés lors des rencontres, mais que nous n'utiliserons pas dans ce travail à la demande des répondants afin d'assurer leur anonymat et respecter nos engagements. Ces différentes tâches ont permis d'adopter la grille de code présentée à l'annexe E.

3.2.6 Limites de la recherche

Comme toute recherche, ce projet présente certaines limites. Premièrement cette recherche est élaborée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise. Le temps qui lui est alloué est par conséquent relativement court. Le nombre réduit de répondants, bien qu'il soit un choix stratégique ne permet pas une généralisation des résultats. Deuxièmement, l'absence d'une théorie préexistante ainsi que les recherches similaires limitées ne nous permettent pas de nous assurer de la validité externe. Nous tenterons toutefois de remédier partiellement à cette limite en faisant appel à l'expérience professionnelle des répondants et en leur demandant de valider les parties de verbatim qui seront utilisés dans les analyses. Enfin, la nature exploratoire de cette recherche peut engendrer un biais de l'observateur. En effet, il peut s'avérer difficile de rester objectif et neutre lors de l'exploration d'un nouveau domaine sans hypothèses préalables, notamment dans des contextes aussi particuliers. Nous avons tenté tout au long de cette recherche de rester neutres et de valider ou infirmer les idées reçues et les préjugés éventuels avec les répondants lors des entrevues.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre nous mettrons en évidence les résultats de notre recherche, que nous présenterons de manière brève et succincte dans une première section. Ces résultats seront repris en détail dans la deuxième section, en les combinant avec les analyses et les discussions afin d'assurer une meilleure lecture et un meilleur cheminement des idées.

4.1 Principaux résultats de la recherche :

Rappelons dans un premier temps que notre recherche s'inscrit dans une approche exploratoire. Elle ne vise pas à dresser une liste exhaustive des défis éthiques que peuvent rencontrer les négociateurs de front, mais à offrir un aperçu et une première immersion dans l'univers de l'éthique de la négociation humanitaire des lignes de front encore peu explorée en recherche. En ce sens, ce mémoire est une rare contribution à faire émerger les connaissances de l'éthique dans le domaine de la négociation humanitaire.

Rappelons aussi que notre recherche a tenté de faire le croisement entre l'éthique de l'action humanitaire d'un côté, et les perceptions éthiques individuelles et organisationnelles d'un autre, afin d'analyser les impacts de l'une et de l'autre sur le jeu de la négociation. L'éthique de cette dernière étant, à notre sens, un condensé des trois.

Notre analyse s'est faite en partant de deux éléments, des entrevues semi-dirigées effectuées auprès de quatre négociateurs humanitaires sélectionnés en respectant les critères cités dans le chapitre précédent et des récits narratifs. Le nombre réduit des répondants s'explique notamment par un besoin d'analyse en profondeur des éléments issus de leur expérience et de leur jugement professionnels. La sensibilité du sujet et le caractère confidentiel qui enveloppent de nombreux aspects des données nous ont poussés à enrichir cette analyse en ayant recours à des récits d'expérience de terrain qui ont été publiés. La liste des cas et les critères de sélection ont été développés dans le chapitre précédent.

Le codage des verbatims d'entrevues nous a permis de mettre en évidence les propos en lien avec chaque composante de notre grille de code. Le tableau 4.1 présente un résumé synthétique du codage obtenu.

Tableau 4.1 Codage des verbatims

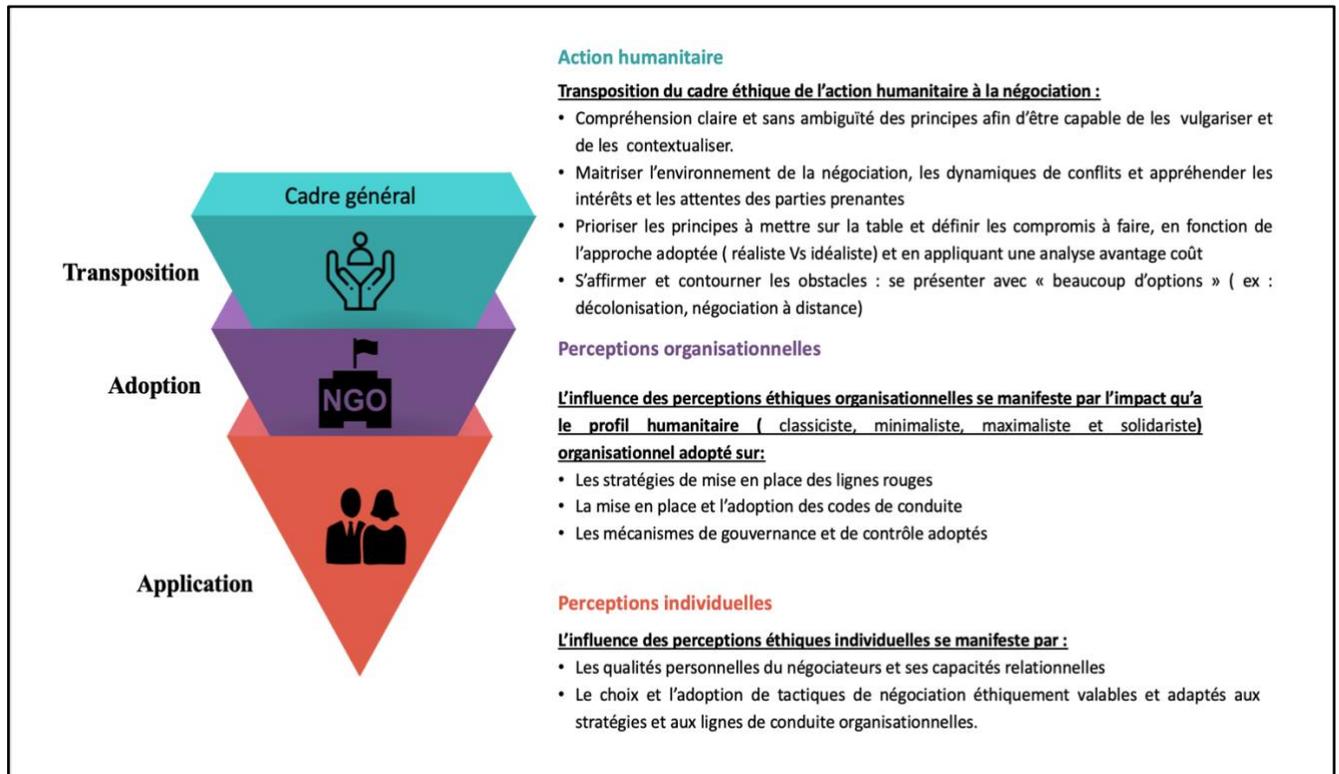
| Libellé | NH01 | NH02 | NH03 | NH04 | Total |
|------------------------|------|------|------|------|-------|
| Action humanitaire | 29 | 22 | 19 | 16 | 86 |
| Principes éthiques | 16 | 10 | 9 | 11 | 46 |
| Défis PE | 3 | 6 | 1 | 5 | 15 |
| Opérationnalisation PE | 9 | 3 | 7 | 7 | 26 |
| Perception PE | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Principes humanitaires | 16 | 16 | 14 | 9 | 55 |
| Défis PH | 3 | 6 | 4 | 5 | 18 |
| Opérationnalisation PH | 7 | 7 | 7 | 3 | 24 |
| Perception PH | 6 | 3 | 3 | 1 | 13 |
| Négociation | 30 | 23 | 30 | 28 | 111 |
| Contraintes | 3 | 5 | 2 | 4 | 14 |
| Lignes rouges | 8 | 5 | 7 | 6 | 26 |
| Parties prenantes | 5 | 4 | 7 | 7 | 23 |
| Stratégie et tactiques | 12 | 11 | 14 | 12 | 49 |

Deux questions de recherche ont composé ce travail : comment l'éthique de l'action humanitaire est-elle opérationnalisée dans la négociation humanitaire ? Et comment se manifeste l'influence des perceptions organisationnelles et individuelles de l'éthique sur la négociation humanitaire ? Nous tenterons dans cette section de répondre de manière succincte à ces deux questions. Nous analyserons et discuterons les principaux résultats dans la section suivante.

Définir une négociation humanitaire éthique fait consensus. Tous les répondants s'accordent sur le fait qu'une négociation doit respecter les principes humanitaires et éthiques tout en gardant dans la ligne de mire la raison humanitaire. Des principes tels que transparence, honnêteté, justice et « do no harm » sont souvent mis en avant dans les réponses. Il apparaît dès lors que le cadre éthique de l'action humanitaire est transposable à la négociation. Toutefois, les concepts le composant sont sujets à de nombreuses différences de perception non seulement par les parties adverses, mais aussi par les acteurs humanitaires eux-mêmes. Entre humanitaire traditionnel et « nouvel humanitaire », les principes de l'action humanitaire sont perçus et donc hiérarchisés de façon différente, rendant la possibilité d'une position commune difficile et impactant par conséquent, l'image des acteurs humanitaires en général. En ce qui concerne les autres parties prenantes, la perception de ces principes est très variable et dépend fortement du contexte, de la partie prenante et surtout de l'intérêt qu'elle leur porte.

En prenant en considération ces différents éléments, nous présenterons dans la figure 4.1 une schématisation succincte des principaux résultats obtenus.

Figure 4.1 Principaux résultats



4.2 Analyse et discussion

Notre démarche se présentera comme suit : dans un premier temps, nous reprendrons de manière plus approfondie les éléments de réponse à nos questions de recherche. Les récits d'expérience viendront les enrichir et, dans certains cas, apporter de nouvelles données. Ensuite nous tenterons, au fur et à mesure, de faire le rapprochement entre les éléments éthiques pratiques du terrain et les éléments théoriques de notre cadre conceptuel.

Afin de structurer notre analyse, nous suivrons l'approche en forme d'entonnoir représentée au niveau de la figure 4.1, dans le sens où, nous entamerons nos résultats par analyser (1) comment l'éthique de l'action humanitaire façonne le jeu de la négociation, ensuite, nous analyserons (2) comment l'éthique organisationnelle des organisations humanitaires, issues de celle de l'action humanitaire, encadre et impacte les négociations. Enfin on analysera (3) comment l'éthique de l'individu (négociateur humanitaire), en sa qualité de représentant des organisations et interlocuteur direct, des parties prenantes, influence le jeu de négociation.

4.2.1 L'éthique de l'action humanitaire, un cadre global de la négociation humanitaire :

4.2.1.1 Les différences de perceptions : un enjeu majeur

« Toute connaissance procède de la perception que nous avons du monde. » (Bréchet et Gigand, 2015). Cette perception est la résultante d'un processus d'observation consciente où se croisent deux voies : les « attracteurs de la perception » qui guident vers la connaissance et les « tiers incluant » de la perception (la contextualisation, l'expérimentation et l'ordonnement ou la réalité phénoménologique) (Bréchet et Gigand, 2015). C'est dans ce prisme de questionnement que nous avons tenté de comprendre la perception que les négociateurs humanitaires ont d'une négociation éthique. Ce premier pas, nous a servis de base d'analyse de la perception de ces acteurs, d'un côté, et celui des parties prenantes, d'un autre, des principes qui guident l'action humanitaire et qui constituent le cadre éthique de cette négociation.

4.2.1.2 La perception d'une négociation humanitaire éthique :

Nos entrevues ont été initiées par une question que l'on peut considérer d'ordre générale par rapport au sujet analysé. L'éthique étant une question de perception qui dépend de la position et du background de chacun, nous avons demandé à nos répondants de nous exposer en leurs propres mots, ce qu'une négociation humanitaire éthique pouvait signifier. Tous sans exception, ont fait un renvoi vers les différents principes (humanitaires et éthiques) de l'action humanitaire et de sa raison d'être.

[...] Transparence. Je dirais aussi honnêteté sur ce qui peut être fait, ce qui ne peut pas être fait...dans les discussions avec le gouvernement, ce qui est très important, c'est aussi de clarifier les demandes respectives. Ils ont des demandes envers vous et il est important, de ne rien promettre qu'on ne peut pas livrer. Donc, être très clair sur ce qu'on peut faire, sur ce qui est dans notre mandat et ce sur quoi on peut avoir un impact, ce sur quoi on peut agir, mais aussi être claire sur les points qui sont hors de notre capacité d'agir. **Extrait de l'entrevue NH01.**

Ce cours extrait met en évidence les principes de transparence, dans le sens où le négociateur jouera cartes sur table en spécifiant de façon claire, ses limites et ses capacités. Faisant ainsi écho avec le principe d'évaluation. Ces deux principes de l'action humanitaire ont été introduits par Slim (2015) comme étant des principes relatifs aux acteurs humanitaires.

Je fais toujours référence aux principes humanitaires et au droit international humanitaire. [...]. Ce sont les deux grands concepts que moi, je recommande à mes équipes de suivre. Aussi le concept du « do no harm ». Mais après, il y a aussi beaucoup de discussions sur les, si vous

voulez, les coutumes ou les us dans lesquels on intervient qu'il s'agit aussi de suivre [...] -
Extrait de l'entrevue NH02

Cette perception de l'éthique de la négociation humanitaire fait intervenir les principes humanitaires fondamentaux ainsi que ceux relatifs aux conflits armés. Elle fait aussi intervenir un principe éthique qui s'est érigé en tête de liste de ceux qui façonnent l'intervention humanitaire et qui s'est imposé comme une norme minimale d'intégration de la protection aux interventions humanitaires considérée comme une obligation éthique (World Vision, 2012), le « Do no harm ».

Nous retrouvons encore une fois ce principe dans la perception de l'éthique proposé par NH03 qui le place en tête de liste de ceux qui guident sa stratégie de négociation, suivi par les principes humanitaires. Pour notre répondant, adopté ce principe dans le cadre des négociations humanitaires s'inscrit dans l'essence même de l'action humanitaire, à savoir « réduire la souffrance et redonner l'espoir, ou le respect à quelqu'un ou à quelques groupes qui souffrent »

NH04 offre à son tour une définition de l'éthique de la négociation humanitaire qui s'inscrit plus dans une sphère pratique :

L'éthique de la négociation humanitaire c'est que moi en tant qu'acteur humanitaire je puisse accéder aux populations dans le besoin afin d'évaluer leurs besoins, de parler avec ces populations, identifier les bénéficiaires prioritaires et aussi voir avec ces populations, mais aussi de pouvoir faciliter que les populations dans le besoin puissent accéder aux services sociaux de base. Pour ce faire, quelle serait la bonne et la meilleure approche et la meilleure réponse au problème d'aujourd'hui et il y a aussi lieu de se projeter dans une certaine durabilité en se disant si jamais la situation perdurait, est-ce qu'on peut s'assurer qu'ils peuvent développer une certaine résilience et faire face aux différents chocs. C'est vraiment aller vers l'anticipation et non pas juste se prévaloir d'être là, du simple fait de justifier mon travail, mais que ça soit la bonne chose que je puisse accomplir. [...]— **Extrait de l'entrevue NH04**

Ces quelques lignes nous renvoient vers le principe éthique de la « justice » en ciblant les groupes prioritaires. Toutefois, ce principe peut dans certains cas présenter des défis dans un contexte où les bailleurs de fonds interviennent pour identifier les bénéficiaires principaux en se basant sur leurs propres intérêts politiques, ou lorsqu'une des parties prenantes limite ou conditionne l'accès.

Le **cas #05** (voir Annexe C) illustre parfaitement les défis qui peuvent découler de l'application du principe de Justice. La responsabilité d'élaborer les listes des bénéficiaires a été octroyée au « *Cheicks* » du village.

La découverte fortuite du village et l'urgence des besoins ainsi que les conditions d'accès difficiles au village sont à l'origine d'une préparation insuffisante de l'intervention. Une meilleure analyse de l'environnement ainsi qu'un choix d'interlocuteur plus approprié auraient, peut-être permis à l'équipe d'avoir une meilleure connaissance des différents « groupes de bénéficiaires » et prendre en considération leur rivalité ethnique. La situation vécue a créé un sentiment d'injustice après du deuxième groupe de bénéficiaire, rendant les négociations plus compliquées et augmentant les risques sécuritaires.

Un autre défi a été énoncé par **NH04** et illustre les difficultés d'application du principe de justice, essentiellement dans le cadre des conflits prolongés. En effet, l'évaluation des besoins doit prendre en considération l'implication des bénéficiaires. Toutefois dans ces circonstances, ces derniers se familiarisent avec les procédures et les questions d'évaluation. Une situation qui biaise les évaluations et ne garantit pas une distribution juste de l'aide.

La prise en considération du principe de justice, intimement lié au principe du « do no harm », représente une composante essentielle d'une négociation humanitaire considérée comme éthique. Les organisations et les négociateurs doivent donc mettre en place les mécanismes adéquats afin de maximiser la fiabilité des évaluations des besoins humanitaires.

Il appert donc que l'éthique de l'action humanitaire doit être transposée à la négociation. Bien que hiérarchisés différemment d'un répondant à l'autre, les principes de l'action humanitaire (principes humanitaires et éthiques) sont présentés comme le socle qui conditionne la prise de décision et les attitudes et comportements d'une négociation. Or ces principes aussi idéalistes qu'ils peuvent être ne sont pas toujours facilement applicables sur le terrain. Le défi majeur, à notre sens, que rencontre les humanitaires, s'est de pouvoir les opérationnaliser sur le terrain, tout en respectant la visée finale de l'action humanitaire « réduire les souffrances ».

4.2.1.3 La perception de l'éthique de l'action humanitaire

4.2.1.3.1 La perception des acteurs humanitaires

Plusieurs auteurs (Cock, 2005; Duran Cardenas, 2020; Weiss, 1999) ont démontré que la perception des principes diffère entre le courant de l'humanitaire traditionnel et le « nouvel humanitaire ». Ces principes humanitaires sont alors interprétés différemment d'une agence humanitaire à une autre et par conséquent hiérarchisés et appliqués à leurs interventions de manière différente. Ces différences de

perception rendent le fait de trouver une position commune concernant les principes de l'action humanitaire difficile. Cette situation peut représenter d'ailleurs un frein pour l'opérationnalisation des principes dans les négociations (NH02).

[...] ça prend aussi une part en tant qu'acteur humanitaire, que nous-mêmes comprenions pourquoi on fait ce travail-là [...] Je crois qu'il est important en tant qu'acteur humanitaire que nous puissions intérioriser nous-mêmes les principes humanitaires pour lesquels nous travaillons sinon ça biaise - **Extrait de l'entrevue NH04.**

Pour notre répondant (NH02), la perception des principes humanitaires et des principes éthiques diffère. Il serait plus facile de trouver un accord avec les parties prenantes, basé sur les principes éthiques que sur les principes humanitaires, car ils soulèvent moins d'ambiguïté. Toutefois, la communauté humanitaire aurait plus de mal à adhérer à ces principes, notamment au principe du « do no harm ». En effet, dans de nombreux cas, et sans faire exprès, les effets de l'aide humanitaire peuvent être néfastes aux populations aidées sapant ainsi la crédibilité de l'organisation (NH02).

4.2.1.3.2 La perception des autres parties prenantes

Si on se base sur les définitions données par les répondants, mettre les principes de l'action humanitaire sur la table de négociation est primordial pour des pourparlers éthiques, et ce nonobstant les différences de perception ou d'application des agences. Toutefois, les recherches de Rob Grace (2020b) portant sur l'opérationnalisation des principes humanitaires fondamentaux et du Droit humanitaire international, ont montré que l'utilisation de ces éléments dans les négociations avec les groupes armés, dépend fortement de la relation entre l'intérêt que portent les contreparties aux lois et principes humanitaires et sa familiarité avec ces éléments. Cette analyse n'a porté que sur une partie prenante des négociations, les GANE, et s'est concentrée uniquement sur les quatre principes fondamentaux de l'action humanitaire. À notre sens, il est judicieux de suivre la même approche avec les autres parties prises individuellement, en veillant à l'adapter aux particularités de chacune et on y incorporant les principes éthiques de justice, d'autonomie, de bienfaisance et de non-malfaisance.

Avec le retour d'expérience de nos répondants, nous avons tenté d'avoir un aperçu sur la perception des parties prenantes d'une négociation, d'une façon générale, des principes de l'action humanitaire. Plusieurs éléments entrent en considération lorsque le gestionnaire du projet et son équipe tentent de comprendre cet aspect. Les réponses convergent toutes vers un point en commun, une perception très variable, qui dépendrait du contexte, de la nature du conflit, de ces enjeux et de sa durée ainsi que de l'interlocuteur

dont la connaissance et surtout l'intérêt portés aux principes varient notamment en fonction de sa position hiérarchique et de ses objectifs.

À titre d'exemple, certaines parties étatiques présentent une bonne connaissance des principes, mais n'hésitent pas les remettre en cause, notamment vis-à-vis des organisations des Nations unies qui se présentent souvent comme « des invités » dans le pays semant le doute quant au principe de neutralité et d'impartialité (NH04). D'autres, comme dans le cas du Myanmar (cas#03), ne prennent pas en considération ces principes considérés comme étrangers à leur culture et ayant une connotation coloniale (NH02). D'autres parties prenantes ont une connaissance sommaire des principes, mais rejettent le principe de neutralité, qui n'a pas lieu d'être dans une situation manichéenne (NH02).

Par ailleurs, la perception que les parties prenantes ont des principes humanitaires et des principes éthiques semble dépendre fortement de leur propre perception de l'acteur humanitaire et des organisations humanitaires. Par exemple, l'intervention du CICR en Afghanistan analysée par Fiona Terry (2011), démontre que, malgré tous les efforts déployés par l'organisation pour maintenir son image de neutralité et d'efficacité, vieille de 30 ans, l'instrumentalisation de l'aide humanitaire par les militaires a terni l'image de cette assistance. Mais ceci ne fut pas, selon Terry, la seule cause de la rupture de confiance entre le CICR et les parties prenantes, la guerre contre le terrorisme, et les insurrections soutenues par l'occident, aurait favorisé la radicalisation de toute une génération de jeunes transformant l'image des organisations humanitaires occidentales en « agents d'impérialisme occidental qui propagent des valeurs contraires à celles des courants conservateurs de l'islam ». Ce changement de perception des travailleurs humanitaires a rompu pendant un certain temps les négociations et les accès à certaines zones de conflits, et a mis en danger la vie du personnel humanitaire, à l'instar de Ricardo Munguia³⁰ assassiné en 2003.

4.2.1.4 Opérationnalisation de l'éthique de l'action humanitaire dans les négociations de front

Opérationnaliser un principe éthique revient à « déterminer comment ces principes seront mis en œuvre dans des activités précises et comment les résultats seront surveillés et mesurés pour veiller à ce qu'ils

³⁰ Ricardo Munguia était un ingénieur hydraulicien du CICR, assassiné délibérément en Afghanistan le 27 mars 2003 à l'âge de 39 ans lors qu'il se rendait de Kandahar à Tirin Kot . Le convoi transportant Ricardo et deux délégués locaux a été arrêté par des Afghans dans un point de contrôle. Ces derniers ont ouvert le feu sur Ricardo et ont autorisé les autres à rentrer chez eux. Ce meurtre a fait voler en éclats l'idée selon laquelle la réputation de neutralité du CICR et l'efficacité de son intervention protégeaient systématiquement ces délégués.

Source : Levy (2003) <https://www.letemps.ch/monde/cicr-perd-un-delegue-afghanistan>. Visité le 24 avril 2023

soient conformes à ces principes » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2008). En d'autres termes, cela implique de les traduire en des actions concrètes et les intégrer dans des processus de travail et de prise de décision. La transposition de l'éthique humanitaire dans les négociations de front représente la garantie d'une action guidée par des considérations éthiques et favorisant la protection des civiles.

Cette transposition doit être déroulée en plusieurs étapes. La première est de s'assurer que les négociateurs, les membres de leurs équipes et tous les personnels ont une compréhension claire des principes, de leur impact et de leurs importances. La deuxième est d'avoir une connaissance approfondie du contexte d'intervention, des acteurs impliqués et de la dynamique des conflits. La troisième est de mettre en place des mécanismes de transparence et de redevabilité afin de s'assurer que les négociations se sont déroulées conformément aux principes humanitaires.

4.2.1.4.1 Comprendre et vulgariser les principes de l'action humanitaire

La vulgarisation du discours humanitaire représente la première étape essentielle pour assurer l'adhésion des parties prenantes. En effet, le discours basé sur les principes humanitaires et éthiques peut être très théorique, ce qui complexifie sa compréhension. Afin de remédier à ce problème, une vulgarisation des concepts clés est essentielle.

[...] Il faut être connecté à la réalité des parties avec qui on négocie. Souvent ces gens-là (une partie prenante à un conflit), ça leur passe par-dessus la tête que nous ayons un mandat légal international ou pas. Il faut toujours trouver un moyen de vulgariser ces concepts-là, puis surtout leur faire comprendre en se plaçant du point de vue de l'autre personne pour essayer d'expliquer comment ces principes-là sont ancrés dans leur réalité [...] - **Extrait de l'entrevue NH01**

La contextualisation des principes et leur traduction en termes locaux sont des éléments importants de cette approche de vulgarisation, afin de les rapprocher le plus possible de la partie prenante.

[...] moi je dis à mes équipes, n'utilisez pas les principes comme mots, genre n'allez pas voir quelqu'un pour dire, mais nous on est neutre, on est impartial, on est indépendant. Essayer de traduire ça dans un concept local, s'il y a des mots qui ont le même sens et expliquer pourquoi c'est important d'être indépendant, au lieu de juste dire on est indépendant. - **Extrait de l'entrevue NH02**

D'un autre côté, la promulgation des lois antiterroristes et la guerre enclenchée contre les groupes djihadistes, conjuguées à la militarisation et à la politisation de l'action humanitaire, ont rendu

l'application des principes humanitaires difficiles dans le cadre des négociations. Ces lois, ont créé un sentiment de peur et d'inquiétude auprès des négociateurs limitant leur engagement avec les groupes listés, et ce nonobstant la volonté de négocier de cette partie prenante. Cette inquiétude formulée par Modirzadeh *et al.*, (2011) se concrétise sur le terrain. Selon **NH02**, le manque de clarté des textes de loi et l'absence d'une interdiction claire, précise et tacite ne confèrent pas assez de sécurité pour les négociateurs du terrain à engager les discussions.

En plus, les autorités du pays peuvent imposer des interdictions strictes aux négociateurs comme s'entretenir avec les groupes qualifiés de terroriste. Cette situation présente encore plus de risque lorsque le négociateur est un national, risquant ainsi des poursuites et des arrestations. Un travail de sensibilisation auprès des autorités est nécessaire, afin d'expliquer que dans le cadre de l'activité humanitaire, cet engagement n'est en aucun cas politique et ne vise pas à conférer aux groupes armés une quelconque légitimité. La neutralité de l'action humanitaire exige d'ailleurs d'inclure toutes les parties prenantes dans le processus de négociation.

Les sanctions économiques liées aux lois antiterroristes peuvent représenter un défi de taille notamment pour livrer les projets et les aides dans les délais promis, et pour obtenir le matériel nécessaire à cause du refus des fournisseurs d'approvisionner les zones de conflits et ce nonobstant les exemptions juridiques dont jouissent les activités humanitaires. Cette situation peut impacter négativement la crédibilité des négociateurs qui n'arrivent pas à remplir leurs engagements à temps. Pour faire face à cette situation, notre répondant(e) conseille de jouer cartes sur table et de tenir les parties prenantes informées de la situation. Les organisations qui ne disposent pas d'assez de capacités afin d'assurer leur indépendance financière et le libre choix de leurs bénéficiaires, se retrouvent dans des situations encore plus difficiles. Les sanctions économiques et les lois antiterroristes représentent un défi, car les bailleurs de fonds peuvent influencer les projets, en refusant les financements dans les zones sous le contrôle de groupes terroristes. L'évaluation des besoins sera indexée aux intérêts des bailleurs de fonds, ne respectant pas ainsi le principe éthique de justice.

Le nouveau projet de loi C-41 représente une particularité canadienne à ce sujet. Déposé le 21 mars 2023 devant la Chambre des communes, il vient imposer des autorisations préalables aux organisations souhaitant intervenir dans des zones sous le contrôle de groupes reconnus terroristes. Une approche

différente de celle de certains de ses alliés qui prévoit une exemption globale des lois relatives à la lutte contre le terrorisme pour les travailleurs humanitaires. (Colby, 2023)

Cette autorisation permettrait aux personnels humanitaires d'exercer une activité de nature humanitaire (telle que la fourniture d'aide humanitaire ou de services de santé) ou d'aide au développement, qui aurait été interdite et criminalisée en vertu du Code criminel canadien. L'octroi de cette autorisation est conditionné à l'importance des besoins réels dans les zones sous le contrôle d'un groupe terroriste, à une reddition de compte transparente et responsable et, dans certains cas, la fourniture, échange et divulgation de renseignements aux fins d'un examen de sécurité. Le non-respect de ce dernier point peut causer le retrait de l'autorisation et par conséquent la suspension immédiate de l'intervention. (*Projet de loi C - 41, 2023*)

Bien que cette approche aurait tendance à rendre l'intervention tacite et claire, elle risque de créer de nouveaux obstacles administratifs et bureaucratiques dans des contextes où la célérité des interventions est requise. Les principes humanitaires risquent à leur tour d'être mis à l'épreuve, notamment les principes d'indépendance et d'impartialité. (Position de MSF cité par Colby (2023))

Les organisations humanitaires canadiennes seront, à notre sens, obligées de faire des compromis entre deux situations. La première est d'accepter d'être soumises à des autorisations préalables qui risquent de défier les principes d'indépendance et de conditionner leurs interventions à des considérations politiques pour assurer la sécurité de leurs équipes. La deuxième étant de ne pas s'engager dans des contextes de terrorisme.

4.2.1.4.2 Maitriser l'environnement de la négociation

Comme tout projet, pour avoir des chances de réussir une négociation, il faut comprendre, analyser et maitriser l'environnement et le contexte dans lequel elle se déroule et savoir appréhender les intérêts et les attentes des parties prenantes. Les contextes de crise ajoutent l'obligation de maitriser les dynamiques du conflit et avoir une lecture exhaustive des spécificités qui le composent. Cela nécessite donc d'avoir une fine lecture des enjeux et des acteurs impliqués.

Comme exposé dans le premier chapitre, les environnements de conflits armés sont souvent très complexes. Chaque situation présente des caractéristiques qui lui sont exclusives et en constantes

évolution. Qui plus est, l'internationalisation des conflits non étatiques a complexifié la situation. La gestion des parties prenantes se retrouve encore plus difficile à cause de leurs intérêts extrêmement divergents et des particularités de chacune, notamment avec l'émergence des sociétés militaires privées, dont les intérêts sont essentiellement lucratifs et dont le statut juridique n'est pas souvent clair ce qui rend la situation encore plus complexe. L'humanitaire de son côté, connaît des mutations continues et une crise existentielle avec l'émergence de nouveaux courants de militarisation et de politisation de son action.

Sur le plan pratique, le CCHN offre des outils abondants, permettant d'analyser le contexte, de mettre en place un plan stratégique et d'engager la transaction. Le but étant de créer, sur la base des éléments collectés, une relation de confiance avec les parties prenantes. Ces analyses permettent de comprendre les attentes des parties prenantes et donc de trouver une zone d'accord pour une éventuelle entente.

Il faut que tu connaisses très bien le jeu de ton interlocuteur pour pouvoir bien négocier [...] il faut que tu comprennes la position de l'autre. On doit essayer d'anticiper ce que l'autre va vouloir te demander, essayer d'avoir toujours une longueur d'avance sur ton interlocuteur pour se préparer puis avoir plusieurs cartes dans ton jeu. [...] Si tu es mal préparé ou tu as une mauvaise compréhension de la situation ou du contexte, ça te met dans une position de faiblesse pour négocier. - **Extrait de l'entrevue NH01**

Pour nos répondants, il faut avoir le temps de préparer sa négociation afin de ne pas être discrédité vis-à-vis de son interlocuteur et éviter de créer une incertitude qui risque de compromettre la négociation. Par ailleurs, le négociateur et son équipe doivent garder à l'esprit tout au long de la négociation, et nonobstant la partie en face, qu'ils font face à des personnes ayant des intérêts opposés, qu'ils négocient avec des leaders nés qui maîtrisent leur discours et dont pour certains la négociation est une pratique culturelle de longue date.

Sur le plan éthique, cette préparation est de nature à permettre au négociateur de comprendre les valeurs partagées des parties prenantes et de proposer une intervention qui prend en considération le respect des us et coutumes. D'un autre côté, elle permet de mettre les bénéficiaires (populations locales) au centre des préoccupations de l'aide humanitaire, en prenant en considération, dans l'évaluation des besoins, les spécificités culturelles et religieuses du terrain d'intervention et en les engageant dans les négociations. Enfin, il serait aussi possible, à notre sens, d'appliquer la matrice proposée par Grace (2020b) et présentée au niveau de la figure 3-7, qui offre un outil permettant de fixer l'approche à adopter pour mettre les principes sur la table de négociation en fonction de la connaissance et de l'intérêt que la partie prenante leur porte.

4.2.1.4.3 Priorisation des principes applicables et compromis

En fonction des analyses effectuées, le négociateur humanitaire peut se retrouver face à une situation où des compromis s'imposent en ce qui concerne les principes humanitaires ou éthiques applicables. Pour ce faire, quelques stratégies ont été proposées par nos répondants. Pour **NH03**, cette approche dépend de la posture adoptée entre les théories réaliste ou idéaliste, issues du domaine des relations internationales et transposées aux négociations.

Il s'agirait de deux perspectives théoriques importantes dans l'étude des relations internationales. L'approche idéaliste est basée sur l'idée que les États peuvent travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs et promouvoir la paix et la coopération. En parallèle, l'approche réaliste est basée sur l'idée que les États sont des acteurs égoïstes qui cherchent avant tout à maximiser leur pouvoir et sécurité (Seminatore, 2015). Dans le cadre de la négociation, l'approche idéaliste stipulerait un respect total et une application sans faille des droits humains. L'exemple afghan illustre parfaitement cette situation. En effet, les talibans ont interdit aux organisations humanitaires d'employer des femmes. Selon l'approche idéaliste, cette situation serait contraire aux droits humains et voudrait que l'organisation se retire. Or, en adoptant l'approche réaliste, on se rend compte que l'engagement humanitaire doit être orienté vers les bénéficiaires de l'aide en souffrance, le retrait des organisations, sans prévoir de plan de secours, serait de nature à leur nuire encore plus.

Une analyse avantage – coût est donc de mise, afin de décider de la démarche à suivre, dans chaque situation. Cette analyse doit prendre en compte les situations où une décision a été prise, mais aussi les cas où l'organisation s'abstient d'en prendre. Toutefois, dans tous les cas cette analyse doit être effectuée en prenant en compte non pas le point de vue de l'organisation, mais surtout celui de la population cible.

4.2.1.4.4 S'affirmer et contourner les obstacles

Alors que le négociateur humanitaire est estimé être toujours en position de faiblesse (Herrero, 2014), nos quatre répondants affirment, tous, que les négociations sont loin d'être des transactions binaires (accepter ou refuser), mais qu'il existe toujours des solutions adéquates. Pour **NH01**, les humanitaires « ont souvent plus de pouvoir qu'il n'est perçu ». Et même si les alternatives peuvent dépendre de la situation, on dispose de nombreuses solutions pour contourner l'échec d'une négociation dont notamment « travailler à travers un autre interlocuteur ». Pour **NH03**, assimiler les négociations à des

transactions binaires est un peu radical. La redevabilité du négociateur envers la population nécessite qu'il se présente à la table de négociation avec « beaucoup d'options ».

La décolonisation et les négociations humanitaires à distance sont des solutions qui s'imposent souvent dans les situations d'un accès difficile ou impossible en raison de conflits armés ou de restriction de voyage. Le CICR à titre d'exemple, a tenté de contourner les limites imposées à son intervention en Afghanistan, en faisant appel aux volontaires du croissant rouge afghan, et en conférant une plus grande responsabilité aux personnes et aux employés locaux.

Cette approche a aussi été déployée par MSF en Syrie, en 2014, pour faire face aux kidnappings et au ciblage intentionnel de son personnel international, qui n'ayant plus accès aux zones de conflits, gérait à distance les opérations depuis Gaziantep en Turquie et supervisait de loin les nationaux (cas#6).

L'hypothèse de Herrero (2014) selon laquelle, l'humanitaire ne dispose pas de l'un des outils de négociation les plus puissants, à savoir un BATNA (best alternative to a negotiated agreement) n'est donc pas partagé sur le terrain. Pour nos répondants les solutions existent, mais les appellations peuvent différer. Le terme BATNA étant un terme « très théorique » pour certains négociateurs il est souvent représenté comme étant une « deuxième ou troisième option » (NH03).

En résumé, la visée de l'action humanitaire est considérée comme la boussole du négociateur. Ces principes représentent les idéaux à mettre en place pour mener des négociations de front qualifiées d'éthique. Les éléments collectés par le biais des entrevues et des cas analysés démontrent que les tentatives d'application de ces principes sont toujours existantes, mais pas toujours faciles et faisables. Des compromis s'imposent et le choix dépend de nombreux facteurs qui représentent les variables d'une analyse coût-avantage.

Un consensus est formé par rapport à l'honnêteté et la transparence qui sont considérées comme des éléments centraux d'une négociation éthique. « Dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit » et « ne pas promettre ce qu'on n'est pas sûre de pouvoir donner » sont deux comportements qui ressortent souvent dans les réponses de nos répondants.

L'opérationnalisation des principes humanitaires et éthiques, dépend de trois facteurs essentiels : une compréhension claire et sans ambiguïté de la part des humanitaires des principes qu'ils véhiculent, afin

d'être en mesure de les vulgariser et de les contextualiser auprès de leurs parties prenantes. Une maîtrise parfaite du contexte, des attentes et des intérêts des parties prenantes et une compréhension de la dynamique des conflits existants, permettent au négociateur de comprendre les différences culturelles, religieuses... de son interlocuteur et des bénéficiaires, de déduire leurs attentes et leurs besoins, d'adapter son intervention au contexte et d'hierarchiser, ainsi, les principes applicables à la situation afin de mettre sur la table de la négociation des éléments qui sont susceptibles d'appartenir à la zone d'accord entre des parties et éviter de bloquer les négociations.

Or bien qu'elle soit fortement impactée par les aspects relationnels, une négociation est toujours effectuée au nom d'une organisation humanitaire. Les aspects de gouvernance et la culture organisationnelle peuvent alors impacter son déroulement et ses résultats. En effet, ces éléments jouent un rôle important dans la fixation des lignes rouges et du degré de flexibilité des procédures qui délimitent la zone de négociation et jouent sur la réputation de l'organisation auprès des parties prenantes et, par conséquent, sur leur disposition à participer aux négociations.

4.2.2 Influence des perceptions éthiques organisationnelles et individuelles sur la négociation humanitaire :

Répondre à notre deuxième question de recherche, revient à analyser comment les politiques organisationnelles d'un côté, et le comportement individuel d'un autre, impactent le jeu de la négociation. En effet, les organisations sont responsables de mettre en place des procédures et des moyens qui orientent leurs activités et qui doivent être pris en considération lors des négociations. Ces stratégies dépendent de sa culture organisationnelle et de l'approche qu'elle adopte pour mener ses activités.

Le négociateur de son côté doit être en diapason avec les principes et politiques des organisations au nom desquelles ils négocient. Il doit démontrer que lui-même porte ces principes éthiques qu'il propose à sa contrepartie de respecter.

[...] parce que ce monsieur qui vient me vendre ces principes à lui est ce que ces des mots ou ce sont des actions ? C'est-à-dire, est-ce que la perception de ta contrepartie, ton interlocuteur, je veux dire, je parle avec un chef d'un groupe étatique ou non étatique, peu importe, car même un chef de gouvernement à un groupe armé derrière lui, l'armée, la police... alors cette personne en face de toi va te dire : OK ce que tu dis est très joli, mais est-ce que tu vis par ces principes, est-ce que tu implémentes ces principes, ou ce sont simplement des paroles. C'est là où il va te respecter, dans ta capacité à les implémenter et dans ton efficacité à l'implémenter [...] - **Extrait de l'entrevue NH03.**

Nous tenterons de répondre à cette question, en analysant, dans un premier temps, comment les approches mises en place par les organisations (fixation de lignes rouges, culture humanitaire et profil organisationnel, codification et mise en place de mécanisme de gouvernance et de contrôle, ainsi que les approches de recrutement et de formation) impactent le déroulement de la négociation. Puis nous analyserons comment le comportement du négociateur en tant qu'individu peut impacter son travail, en nous basons sur les stratégies et les tactiques de négociation qu'il emploie et à l'éthique de la négociation dont il fait preuve, sur la base, notamment, sur les travaux de Lax et Sebenius (2004) et Menkel-Meadow et Wheeler (2004).

4.2.2.1 Influence des perceptions éthiques organisationnelles :

4.2.2.1.1 L'approche humanitariste adoptée :

Si toutes les organisations se rejoignent sur les éléments essentiels des principes de l'action humanitaire, certaines différences de discours et d'interprétation régissent leurs comportements et leur façon de faire face aux défis. Encore une fois le meilleur exemple qui illustre cette situation est le duo CICR, MSF. Là où la première appartient à un courant traditionnel de l'humanitaire prônant une neutralité sans faille et une action visant seulement l'assistance, la deuxième adopte plus le courant du « nouvel humanitarisme » et fut parmi les premières organisations à dénoncer publiquement les violations des droits de l'Homme.

Rappelons que Weiss a classé les profils humanitaires en quatre grandes familles : les classicistes (prônant un humanitarisme apolitique où l'humanitaire doit être isolé hermétiquement du politique), les minimalistes (prônant un humanitarisme politique à objectifs minimalistes : le « do no harm »), les maximalistes (prônant un humanitarisme politique à objectifs maximalistes : l'action humanitaire peut servir dans les stratégies pour transformer les conflits) et les solidaristes (basé sur un humanitarisme politique).

À notre sens, aucune approche n'est préférable à une autre. Chacune présente des avantages et des inconvénients. L'important est de savoir adapter son intervention et son discours de négociation à l'approche que l'organisation prône et d'être transparent sur tout changement pouvant intervenir, afin de rester crédible et de maintenir la relation de confiance avec les parties prenantes.

Les incidents survenus au Yémen avec MSF (**cas#01**) illustrent bien cette situation. En effet, MSF qui prône souvent la dénonciation comme faisant partie de son action humanitaire, n'a pas pu garder une position

claire sur la question. Engagement de dénonciation en 2006, mutisme entre 2007 et 2009, puis une dénonciation qu'on pourrait qualifier d'involontaire en 2009, MSF s'est retrouvée dans une position sensible, l'obligeant à présenter des excuses publiques pour son « rapport inexact » nuisant à notre sens, considérablement, à sa crédibilité.

Pour Michel-Olivier Lacharité (**cas#01**), l'erreur de MSF aurait été de prendre la parole sans une visée politique ou opérationnelle précise. Alors que le gouvernement yéménite présentait une grande sensibilité à son image, MSF a perdu le bras de fer avec lui et a dû reconnaître que la dénonciation présentait plus une menace pour ces opérations qu'un moyen de pression pour garantir l'accès et la sécurité. MSF a malheureusement contribué, en niant les difficultés d'accès à la propagande du gouvernement.

4.2.2.1.2 Stratégie de mise en place des lignes rouges :

La mise en place des lignes rouges, notamment sur le plan éthique, est une traduction des valeurs et des principes éthiques de l'organisation, en énonçant clairement ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. En règle générale, il s'agit d'un outil qui permet de prévenir les comportements inappropriés des employés ainsi que les conséquences négatives qui en découlent notamment en ce qui concerne la réputation (Grant Thornton) . Ces lignes constituent aussi des outils d'aide à une prise de décision éthique difficile en fournissant un cadre clair (Ravat-Farenc, 2022).

Sur le plan humanitaire, ces lignes sont une source de réflexion et de discussion entre les membres de l'équipe de négociation, composée du négociateur terrain qui mène l'engagement avec les parties prenantes, de l'équipe d'appui qui aide à la réflexion critique sur l'orientation du processus et des organes de gouvernance qui supervisent le processus dans le cadre des politiques et des valeurs institutionnelles.

Le manuel du CCHN (2020) offre des lignes directrices pour la fixation de ces limites qui sont souvent d'ordre juridique, institutionnel, professionnel, moral et éthique, on retiendra les points suivants :

- Ces limites sont davantage des outils que des règles de négociation
- Ces limites doivent être explicitées au niveau du mandat d'origine, mais leur impact sur les négociations doit se concrétiser par des échanges réguliers et dynamiques entre les acteurs

- Le but de ces limites est de permettre au négociateur de naviguer continuellement dans le cadre des normes juridiques, professionnelles et éthiques fixées par l'organisation
- Elles déterminent l'étendue acceptable des possibilités pour l'organisation et non pour le négociateur
- La marge de manœuvre du négociateur est d'intervenir au niveau de cette étendue pour arriver à un compromis, mais il ne doit en aucun cas avoir l'entière responsabilité de la définition de ces limites, pour éviter toute pression ou manipulation de la part des parties prenantes à la négociation.

En pratique, plusieurs points peuvent être soulevés en ce qui concerne la fixation et la mise en place de ces limites. Les principes humanitaires représentent dans plusieurs cas des lignes rouges éthiques qu'on ne peut dépasser.

[...] Si tu es obligé de compromettre un principe d'action humanitaire pour pouvoir atteindre ton objectif, je pense que c'est la ligne rouge au niveau de l'éthique [...] – **extrait entrevue NH01**

toutefois, pour Jean François Mattei (2014) une distinction doit être faite entre l'éthique, la morale et la déontologie. Les principes humanitaires fondamentaux ne devraient pas revêtir un voile éthique étant donné leur caractère obligatoire et leur représentation de la raison humanitaire, moralement intouchable. Les problématiques éthiques demeurent, cependant, basées sur des questionnements très tributaires des perceptions du contexte et des situations. La délibération doit se situer au cœur de toute démarche éthique. Toutefois, l'auteur insiste sur le fait que les deux catégories de principes ne sont pas en contradiction, mais sont complémentaires, les premiers sont liés à l'acteur humanitaire, dans le sens où il s'identifie à ces caractéristiques et fixe ses décisions sur leur base. Les seconds incluent sa responsabilité envers autrui.

D'un autre côté, les humanitaires sont confrontés aujourd'hui à des réalités autres que celles traditionnelles ou celles liées au mouvement « sans frontières » issu de la décolonisation. Les humanitaires connaissent de plus en plus de difficultés d'acceptation et donc d'accès à cause notamment du polymorphisme des acteurs, source de confusion et de violence, et de la perte de leur pouvoir symbolique et de leur immunité tacite, créant énormément de problèmes sécuritaires (Micheletti, 2021).

Ces nouvelles données rendent la fixation des lignes rouges un peu difficile. En effet, il faut trouver un juste équilibre entre des lignes qui permettent au négociateur de se situer dans les normes de l'organisation et d'éviter toute pression et manipulation des parties prenantes, mais en même temps avoir assez de marge de manœuvre pour pouvoir prendre des décisions éthiques, dans des laps de temps souvent très courts, et où les allers-retours avec l'organisation ne sont pas toujours possibles. Négocier les lignes rouges du mandat est d'ailleurs l'une des négociations les plus difficiles que l'humanitaire a à effectuer.

Sur le plan pratique, il est recommandé de suivre un cheminement basé en premier lieu sur les objectifs de la négociation et de fixer les lignes rouges en conséquence. Ces lignes doivent aussi être clairement définies pour l'interlocuteur.

En règle générale, il ne devrait pas avoir de différences entre les lignes fixées par le mandat et celles jugées applicables par l'équipe de négociation. Une différence significative reviendrait peut-être à un manque d'information de la part de l'organisation qui a fixé les lignes du mandat ou à des problèmes de biais. Réenclencher les discussions est alors indispensable afin de rectifier le tir et de replacer convenablement les limites. En effet, une ligne rouge mal placée risque d'occasionner « des coûts et de créer des tensions au sein des équipes » **NH03**.

L'organisation doit veiller à bien analyser et placer ses lignes rouges en insistant sur les éléments stratégiques et sur le long terme. Une ligne rouge est considérée comme une constitution modifiable seulement lorsque des changements significatifs surviennent.

[...] Le mieux, c'est de ne pas y toucher. Comme ça c'est plus simple et prévisible parce que les gens savent qu'elle est ta ligne rouge, si elle bouge tu n'es pas prévisible et tu perds ta légitimité. – **extrait entrevue NH03**.

Pour **NH02**, les équipes terrain ont tendance à exiger la fixation des lignes rouges globales afin de les aider à orienter leurs décisions et leurs approches de négociation. Cette approche comporte souvent des risques, car les lignes fixées par le siège pourraient constituer des « trappes » qui ne permettent pas aux équipes de terrain d'avoir assez de flexibilité pour s'adapter à leur environnement. Il est d'ailleurs recommandé d'adopter une approche permettant de définir les processus qui permettent la fixation des lignes rouges et des seuils, tout en veillant à ce que la différence entre ces deux niveaux soit bien comprise par tout le monde.

On retiendra dès lors que la fixation des lignes rouges (institutionnelles, juridiques et éthiques) représente un moyen pour les organisations de mettre en pratique les principes humanitaires et éthiques auxquels elle adhère. Ces limites impactent de façon considérable les négociations. Car elles circonscrivent, parallèlement à ses objectifs stratégiques, la zone où le négociateur peut naviguer pour arriver à un compromis. Ces lignes difficiles à fixer certes doivent réussir à conserver un équilibre entre respect des normes et flexibilité et doivent être codifiées dans un code de conduite et dans des politiques institutionnelles qui servent de base pour toutes les équipes.

4.2.2.1.3 La mise en place des codes de conduite :

Bien que leur opérationnalisation dans le cadre des négociations humanitaires ne soient pas souvent faciles, les principes humanitaires et éthiques guident et encadrent le déroulement des négociations humanitaires. L'opérationnalisation de ces principes passe notamment par leur transposition dans les politiques et stratégies des organisations et dans leurs manières d'opérer.

C'est dans nos décisions. C'est tous les jours, ce sont les orientations qu'on prend, ce sont les critères qu'on met pour sélectionner les bénéficiaires, c'est l'acceptation de travailler dans certaines zones ou pas, c'est la façon dont notre personnel se comporte, c'est dans tout. C'est dans la gestion des ressources humaines. C'est dans la façon dont on discute avec nos interlocuteurs, ce qu'on dit, ce qu'on fait. Ce qu'on fait, ce qu'on dit – **extrait entrevue NH01**

Un survol de l'environnement humanitaire permet aisément d'avancer que cette transposition est déjà en place. De nombreuses organisations humanitaires ont élaboré des codes de conduites, dont l'un des plus importants est le « code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales lors des opérations de secours en cas de catastrophe ». Il est important de signaler que de nombreuses organisations adhèrent à ce code de conduite. Le mouvement tient une liste publique³¹ des organisations signataires, mais ne procède à aucune vérification de conformité.

D'un autre côté, il est important de souligner qu'il existe plusieurs types de codes de conduite qui régissent les organisations humanitaires. Certains codes ont été élaborés afin de ne prendre en considération que des situations précises par pays. On citera à titre d'exemple « Les règles de base (Sud-Soudan en 1995) et

³¹ La liste est publiée par le CICR et est en libre accès sur le lien : <https://www.ifrc.org/fr/notre-promesse/bien-agir/code-de-conduite-pour-le-mouvement-international-de-la-croix-rouge-et-du/code-de-conduite-inscription> (Visité le 25 Avril 2023)

les « Principes et Protocoles de l'opération humanitaire » (Libéria, 1995). Ces codes traitent de problèmes spécifiques à une opération donnée. L'élaboration de ces codes sous-entend que les organisations doivent faire face aux défis éthiques en formant un front commun, pour éviter toute manipulation. Ces initiatives sont mises en place par un nombre restreint d'organisations humanitaires qui se trouvent être toujours les mêmes (Leader, 1999). Toutefois, à notre sens, et au vu du nombre croissant des conflits et à l'émergence d'une entreprise humanitaire qui risque de favoriser le profit et la concurrence aux dépens de l'efficacité de l'aide et des besoins des bénéficiaires, il serait pertinent d'encourager ces initiatives collégiales en y intégrant le plus grand nombre.

[...] on fait face à un microcosme de plusieurs organisations avec des mandats différents, des approches différentes et donc l'influence de la perception organisationnelle de l'éthique sur la négociation humanitaire est très importante. Malheureusement on ne peut pas non plus harmoniser, on peut peut-être avoir un certain nombre d'éléments basiques, mais pour tous [...] Il est important de pouvoir s'accorder sur un certain nombre d'éléments basiques comment est-ce que nous nous comportons vis-à-vis d'un interlocuteur, en gardant à l'esprit une redevabilité collective vis-à-vis des bénéficiaires. – **extrait entrevue NH04**

Cette recommandation est appuyée par les analyses de Pierre Micheletti (2021) qui pense que le polymorphisme des acteurs humanitaires représente une source de confusion et génère de la violence de la part de certaines parties prenantes. Les stratégies et le positionnement des uns peuvent avoir un impact négatif sur l'image et la perception de tous les autres.

L'auteur a recensé trois grands types d'organisations qui composent la constellation humanitaire : des organismes privés, des organisations intergouvernementales et des organisations de type hybride. Bien que leur logique, leur fonctionnement, financement... soient différents, ces organisations ont la même visée et tentent de suivre des principes fondamentaux de plus en plus malmenés par la politisation et la militarisation de leur action. L'auteur encourage les organisations de tout type, à joindre leurs efforts afin d'explicitier des stratégies et des actions pour contrer la dynamique sécuritaire, menaçant de paralyser l'intervention humanitaire.

4.2.2.1.4 Gouvernance et mécanisme de contrôle

Autre point que l'on pourrait déduire des entrevues est un besoin continu de mettre en place des codes et notamment des codes portant sur des thématiques de conformité et d'éthique. Toutefois, la mise en place de tels procédures et codes n'est pas suffisante en soi. Pour garantir son efficacité, elle doit

s'accompagner de mécanismes de responsabilités (audit, procédure d'enquête interne, procédure de signalement et des sanctions disciplinaires.)

[...] si on se rendait compte qu'il y a quelqu'un dans nos équipes qui a payé quelqu'un pour avoir accès, ça serait vraiment une violation grave du code de conduite. Et puis la personne perdrait son travail, elle serait congédiée. - **extrait entrevue NH01.**

Un suivi et une évaluation tout au long de la négociation et du projet doivent être effectués. Le manuel du CCHN offre une panoplie d'outil qui permet d'aider à la prise de décision. Le Guide Synergie Qualité recommande la rédaction d'un texte de référence éthique pour chaque projet mené par l'organisation.

Autre élément de gouvernance important, les comités déjà présents dans certaines organisations (**NH01**). Nous pouvons nous baser à titre d'exemple sur le fonctionnement des comités éthiques dans d'autres secteurs (à l'instar du secteur de la santé ou du secteur financier) afin de transposer les approches adoptées pour la mise en place d'un homologue au sein des organisations humanitaires. Ces comités interdisciplinaires seraient tenus d'examiner les procédures et les directives ainsi que les textes de références éthiques. Ils travailleraient en collaboration étroite avec les équipes terrain afin de répondre aux divers questionnements qui peuvent émerger lors d'une mission et veiller à ce que les activités humanitaires soient menées de manière adéquate.

À l'instar de l'Ombudsman des Nations unies, il serait intéressant de se lancer dans une réflexion collégiale, faisant intervenir des représentants de toutes les composantes de la constellation humanitaire, nonobstant leur type, afin de former un organe qui serait investi d'une mission de recherche sur les questions liées à la conformité aux réglementations et aux principes de l'action humanitaire et proposant des positions communes à toutes les organisations. Cet organe pourrait aussi jouer le rôle d'un contrôleur externe de la conformité des organisations humanitaires aux règles minimales de l'action humanitaire favorisant ainsi leur respect. Le contrôle peut se faire sur une base régulière ou sur tirage au sort. Toutefois, il serait essentiel d'analyser la mise en place d'un tel organe à la lumière des réglementations internationales et des possibilités juridiques offertes.

4.2.2.2 Influence des perceptions éthiques individuelles :

Les perceptions éthiques individuelles représentent la façon dont une personne perçoit les situations éthiques et la façon dont elle prend des décisions éthiques en fonction de ses propres valeurs et croyances. Il s'agit d'un processus en mouvement et non une attitude rigide et intangible (Ganem, 2005).

Les éthiques individuelle et organisationnelle sont intimement liées. Le négociateur doit porter les mêmes valeurs que prône son organisation et garder en tête que les comportements individuels peuvent impacter non seulement le déroulement et l'issue des négociations, sa sécurité et celle de ses équipes, mais aussi la présence de l'organisation sur le terrain.

Nous tenterons de comprendre les impacts de ces perceptions sur la négociation par rapport à deux éléments essentiels : les éléments relationnels et le comportement de négociation adopté.

4.2.2.3 Les éléments relationnels :

Un des éléments qui ressortent dans toutes les entrevues effectuées est le suivant : le déroulement de la négociation et l'acceptation du négociateur par les parties prenantes dépendent fortement des capacités relationnelles de ce dernier.

Tout est dans le relationnel. S'ils t'aiment, ils vont te laisser passer. S'ils ne t'aiment pas, tu retourneras d'où tu viens. Développer des relations de confiance te donne la capacité de créer un lien avec l'individu qui prend les décisions. – **extrait entrevue NH01.**

L'intervention de MSF en Birmanie aurait été possible pour la section Hollande grâce aux relations entretenues entre le chef de mission et les généraux : « Ce qui se murmure dans le milieu de l'aide à Rangoon ainsi qu'au sein de MSF pour expliquer comment la section hollandaise parvient à intervenir dans cet État autoritaire est que « le chef de mission de MSF-Hollande joue au golf avec les généraux » - **extrait**

Cas# 03

Cette relation a d'ailleurs posé par mal de questionnement éthique au sein des équipes. Certains trouvaient le prix payé (jouer au golf) modique face à la garantie d'un accès dans un contexte très difficile, justifiant que tant que MSF ne lui payait pas ces clubs de golf, la relation était « acceptable » et aucune discussion portant sur les méthodes employées n'a été engagée. Toutefois, il appert facilement que la neutralité de ce chef de projet est compromise et que son éthique professionnelle est questionnée. En

effet « l'intéressé montra peu d'enthousiasme à démentir les rumeurs, se tenant à l'écart des débats sur les activités, rejetant les propositions de communication publique qu'il jugeait critiques à l'égard du régime, et niant publiquement les difficultés liées à l'intervention en Birmanie » **Extrait cas#3**, et ce dans un des contextes les plus difficiles d'accès.

Ce comportement risque aussi de poser un problème en cas de changement du régime en place ou dans le cas d'un simple changement de généraux militaires, menaçant à la fois la sécurité des membres des équipes de MSF, ainsi que la continuité des activités de l'organisation.

Cette situation nous renvoie aux valeurs éthiques propres à chaque négociateur. De nos entrevues certains éléments ressortent comme suit :

- En règle générale, aucun compromis n'est acceptable si la contrepartie demande les sources d'informations ou exige la dénonciation d'une personne en contrepartie des éléments négociés.
- Les conditions exigées qui risquent de mettre les membres des équipes et le négociateur en danger tant physiquement que psychologiquement représentent une ligne rouge pour les répondants.
- Les principes humanitaires et éthiques sont certes « imposés » par l'action humanitaire, mais on remarque une tendance à hiérarchiser ces principes par rapport à des valeurs personnelles.
- Prendre en considération les valeurs personnelles dans une négociation aurait tendance à la complexifier encore plus, notamment lorsque ces valeurs sont différentes des valeurs de l'action humanitaire. Le principe de neutralité illustre bien cet élément, car il s'agirait plus d'une neutralité opérationnelle qu'une neutralité personnelle. Nonobstant sa propre perception de la partie prenante (criminels terroristes...), le négociateur doit demeurer neutre opérationnellement, lors des négociations.
- Certains principes sont encore plus difficiles à opérationnaliser en fonction du background national et culturel du négociateur
- Le négociateur doit faire preuve d'esprit d'équipe, d'honnêteté et d'engagement envers son organisation. Par exemple, il devrait faire une passation de ces connaissances ainsi que de son carnet d'interlocuteur si jamais il quitte la négociation.

Le comportement du négociateur représente l'une des composantes du cadre éthique de la négociation (Menkel-Meadow et Wheeler, 2004). Ce dernier doit acquérir et entretenir certaines compétences et

qualités clés qui lui permettent de mener à bien ces négociations. Combalbert et Mery (2019) schématisent ces compétences comme suit (figure 4.2) :

Figure 4.2 Les qualités du négociateur



Partant de leurs travaux et notamment de la classification des qualités qu'ils offrent, nous présenterons dans le tableau 4.2 d'une façon succincte les principales qualités ayant fait l'objet d'études en les illustrant, avec des témoignages de nos entretiens, quand disponibles.

Tableau 4.2 Qualités du négociateur

| Qualités influençant l'appréhension de la situation de négociation | | |
|--|---|--|
| Logique et intuition (Combalbert et Mery, 2019) | Elle représente la capacité du négociateur à suivre un cheminement intellectuel lui permettant de saisir efficacement les informations collectées afin de mettre en place la stratégie de négociation adéquate. L'intuition de son côté représente la possibilité d'aller interroger les émotions et ressentis enregistrés lors des rencontres précédentes et des expériences précédentes, afin de les mettre en pratiques pour assurer une rapidité d'analyse supérieure à la logique. | Il faut que tu connaisses très bien le jeu de ton interlocuteur pour pouvoir bien négocier [...] il faut que tu comprennes la position de l'autre. On doit essayer d'anticiper ce que l'autre va vouloir te demander, essayer d'avoir toujours une longueur d'avance sur ton interlocuteur pour se |

| | | |
|---|--|--|
| | | préparer puis avoir plusieurs cartes dans ton jeu. [...] extrait entrevue NH01 |
| Humilité et flexibilité (Combalbert et Mery, 2019; Pélabère, 2020) | <p>L'humilité permet au négociateur de se voir de façon objective et réaliste sans être biaisé par des représentations de soi égocentrique. Cette qualité implique une attitude basée sur le respect et l'ouverture.</p> <p>La flexibilité de son côté est considérée comme une stratégie permettant d'atteindre un accord. Ces deux éléments combinés permettent l'atteinte d'un accord maximisant la satisfaction des parties.</p> | <p>« Donc si on peut avoir un seul point en commun on avance là-dessus et on va laisser les plus difficiles pour après. » – extrait entrevue NH03</p> <p>Une chose qui est vraiment importante dans la négociation c'est d'entrer en relation avec ton interlocuteur. – extrait entrevue NH01</p> |
| Résilience (Comoretto et al., 2015) | <p>Le négociateur humanitaire évolue dans des contextes de conflits armés. Ces environnements génèrent un stress énorme, et tendent à augmenter la vulnérabilité de cet acteur.</p> <p>La résilience représente une qualité essentielle pour favoriser le bien-être et la force chez les individus évoluant dans des conditions stressantes. Elle représente un continuum entre, risque et adversité, un système de facteurs de protection, un trait de personnalité et un processus de développement.</p> <p>Elle est favorisée par la confiance en soi, la capacité d'écoute de l'équipe et les motivations d'apprentissage (Combalbert et Mery, 2019)</p> | <p>Dans le Cas#05, la capacité du directeur de mission à écouter le négociateur (à distance), a permis à ce dernier, de prendre du recul par rapport à la situation menaçante dans laquelle il se retrouvait (menace armée) et à réussir à gérer et maîtriser l'état de stress dans lequel il se retrouvait, cette résilience</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>lui a permis de conclure les négociations de façon positive</p> <p>« Parce que quand tu négocies quelque chose, tu dois aussi comme un individu être humain et être confortable avec ce que tu négocies » extrait entrevue NH03</p> |
| Qualités influençant la relation de négociation | | |
| Empathie | <p>Le négociateur doit être capable de comprendre les émotions de sa contrepartie sans ne se les approprier ni les juger. Une telle attitude permet de créer une relation efficiente avec les parties à la négociation, en permettant d'entrer en contact très facilement avec elles.</p> | <p>Il faut que ton interlocuteur sente que tu t'intéresses à lui, que ses enjeux sont compris et pris en considération. Extrait entrevue NH01</p> <p>[...] C'est complètement déconnecté de la réalité. Souvent ces gens-là (une partie prenante à un conflit), ça leur passe par-dessus la tête, donc il faut toujours trouver un moyen de vulgariser un peu ces concepts-là, puis surtout les faire comprendre selon le point de vue de l'autre personne à se mettre dans la peau de l'autre, pour essayer d'expliquer</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | comment ces principes-là se concrétisent [...] extrait entrevue NH01. |
| Maitrise de soi (Fisher <i>et al.</i> , 2008) | Les négociations peuvent générer des émotions qu'elles soient positives ou négatives. Ces émotions peuvent représenter une entrave aux négociations, en nuisant à la relation entre les parties. Les émotions détournent l'attention du négociateur des questions de fond et servent de moyen pour le manipuler. Pour gérer une telle situation, ce dernier doit être en mesure de se concentrer sur les préoccupations centrales (appréciation, affiliation, autonomie, statut et rôle) sans toutefois s'interdire ou bloquer les émotions ressenties. | « Tu dis que : je t'entends et je te remercie pour la sincérité, tu vas essayer de garder les bonnes formes, si possible, si la personne en face te manque de respect, tu demandes le respect. Il faut essayer de montrer que ça, ce n'est pas possible d'une façon qui ne fait pas mal non plus ». Extrait entrevue - NH03 |
| Communication (Pekar Lempereur et Colson, 2022; Pon, 2020; Stern et Mouton, 2019) | Avoir les bonnes aptitudes de communication est une condition de réussite des négociations. Deux éléments caractérisent cette qualité : l'écoute et la parole. <ul style="list-style-type: none"> • <u>L'écoute active</u> : elle permet d'instaurer une relation de collaboration et de confiance et d'assurer que l'interlocuteur puisse s'exprimer ouvertement. Elle repose notamment sur une attitude ouverte, le non-jugement, la reformulation et les questionnements ouverts. • <u>Parole</u> : Le négociateur doit veiller à prendre la parole de façon réfléchie, respectueuse et claire, tout en adoptant un comportement assertif, lui permettant de s'imposer sans pour autant créer de conflit. Il est d'ailleurs recommandé de ne pas adopter une « parole technicienne » qui renvoie au vocabulaire propre à une profession. Une telle approche risque de | Tout est dans le relationnel. S'ils t'aiment, ils vont te laisser passer. S'ils ne t'aiment pas, tu retourneras d'où tu viens. Développer des relations de confiance te donne la capacité de créer un lien avec l'individu qui prend les |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>se contredire avec l'objectif de vulgarisation des principes humanitaires et éthiques.</p> <p>Le négociateur doit veiller à contourner les obstacles et les biais qui peuvent impacter négativement la négociation à savoir, l'amalgame, l'effet de halo, la perception sélective, le phénomène d'attribution, la projection, les réflexes accusatoires et excusatoires, la réaction dévaluatoire, le conditionnement, la confirmation de la mémoire et l'excès de confiance (Lewicki <i>et al.</i>, 2011)</p> | <p>décisions. -Extrait entrevue - NH01</p> |
|--|---|--|

L'un des consensus qui ressortent des quatre entrevues effectuées et que l'on ne naît pas négociateur, mais on le devient, et ce même si la négociation est omniprésente dans notre quotidien. Les compétences personnelles et professionnelles du négociateur jouent un rôle important dans les négociations humanitaires. L'expérience professionnelle permet au négociateur d'acquérir au fur et à mesure des compétences et des réflexes qui lui permettent d'avoir une meilleure maîtrise et une meilleure confiance en ses capacités, ce qui renforce sa crédibilité et par translation celle de son organisation. Les valeurs éthiques de l'organisation doivent alors être transmises aux négociateurs dès son recrutement et tout au long de sa carrière par le biais des formations continues.

4.2.2.4 Les comportements de négociation et choix tactique :

Si le négociateur et son équipe sont soumis aux exigences stratégiques de l'organisation et à ces lignes rouges, il leur incombe, selon la grille de Naivasha, d'analyser le contexte, les parties prenantes et de fixer les stratégies de négociation. Le plan tactique est d'ailleurs de la responsabilité du négociateur. Partant de cette constatation, nous tenterons d'analyser l'impact de l'éthique de la négociation en tant que pratique sur les négociations humanitaires, en partant de la perception du négociateur.

Les débats éthiques portant sur la négociation convergent pour la majorité vers le degré d'acceptabilité des différentes tactiques utilisées. Tous nos répondants sans exception ont expliqué que la négociation humanitaire s'inscrivait dans l'école idéaliste. Tous ont estimé que l'utilisation de fausses informations ou la mise sur la table de faux intérêts présentent des risques énormes. Toutefois, il est possible de ne pas

donner toutes ces cartes et de « servir les informations » dont on dispose petit à petit en fonction des besoins de notre position de négociation.

Ces choix sont expliqués notamment par le besoin d'honnêteté et de transparence, nécessaire pour entrer et maintenir la relation de confiance avec l'interlocuteur.

On ne donne jamais de fausses informations, mais on ne donne pas toutes les informations c'est clair, c'est un principe de la négociation. Si tu montres tout ton jeu dès le début, tu n'as plus de carte pour négocier. **Extrait entrevue NH01**

Sur un plan plus pratique, il est essentiel de garder une « mémoire institutionnelle » tout au long de l'intervention humanitaire. Le négociateur humanitaire, certes établissant lui-même un plan tactique, représente les positions et les idéaux de son organisation. Avec les affectations souvent temporaires, s'inscrire dans l'école idéaliste de la négociation, se présente comme la solution optimale pour préserver cette mémoire institutionnelle et éviter de donner aux interlocuteurs des doutes quant à la crédibilité et à l'éthique tant du négociateur en tant que personne, que de l'organisation.

Il est important de signaler enfin, que certaines parties prenantes peuvent avoir recours à des pratiques s'inscrivant dans d'autres écoles comme « de mettre sur la table de négociation des exigences qui ne représentent pas de vraies demandes, dans le but de tester les limites du négociateur. Ce dernier doit veiller à maintenir ses propres principes et à ne pas entrer dans le jeu de sa contrepartie, tout en évitant les pièges des biais cognitifs qui donnent des perceptions biaisées quant à l'éthique des parties prenantes.

CONCLUSION

Principales contributions de la recherche

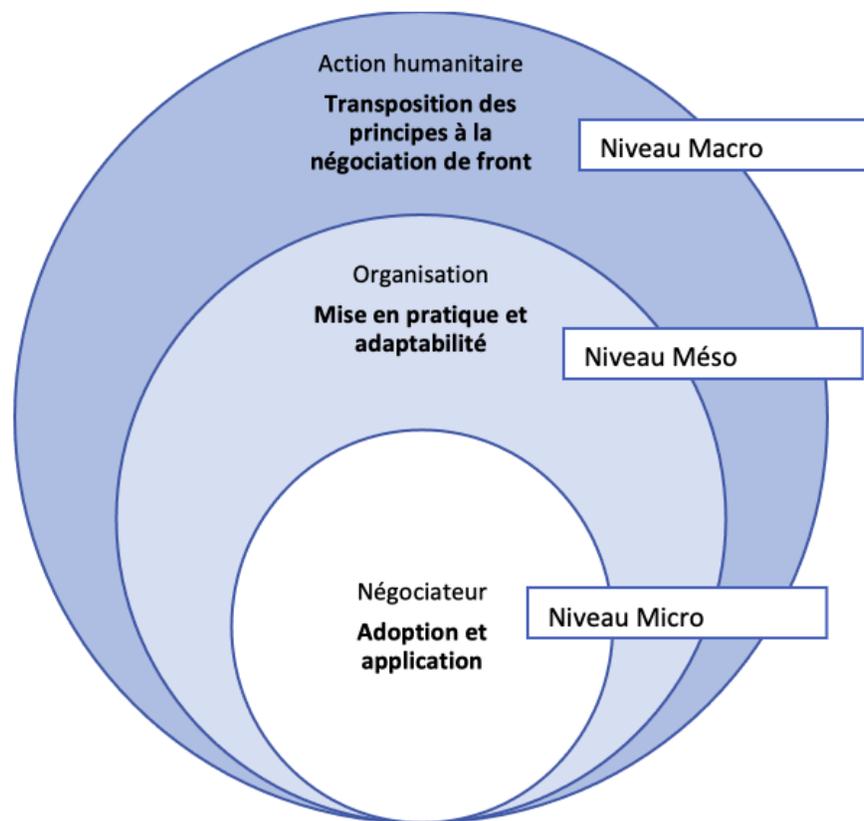
L'éthique de la négociation humanitaire est un sujet qui demeure très peu abordé dans la sphère académique et qui n'a pas encore fait l'objet d'une étude systématique (Lidén et Roepstorff, 2020). Pourtant ces dernières décennies, cette pratique s'est érigée comme une problématique centrale et émergente dans le théâtre des opérations humanitaires complexes. En effet, comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre de ce mémoire, le monde assiste depuis la fin de la guerre froide à des mutations importantes qui ont largement modifiées les zones de tensions dans le monde, les dynamiques des conflits existants et les paradigmes de la violence. Ce contexte a fait émerger de nouveaux groupes armés non étatiques aux revendications diversifiées. L'affaiblissement des États a induit de son côté, une nouvelle idéologie néo-libérale qui s'est imposée et qui a rendu légitime le recours au secteur privé pour la gestion des risques sécuritaires.

D'un autre côté, l'humanitaire s'est lui-même retrouvé en pleine crise existentielle. La frontière entre l'humanitaire, le militaire et le politique s'est peu à peu brouillée, l'obligeant à chercher sa place dans l'espace humanitaire, dans le respect des principes humanitaires et du droit humanitaire international qui régissent son action. De la même manière, son outil phare de gestion des parties prenantes des projets d'aide humanitaire, navigue entre un outil innovant guidant le dialogue entre les acteurs humanitaires et les parties prenantes à un conflit, et un nouvel outil néolibéral, perçu comme une fonction de la diplomatie humanitaire et jouant, même pour certains, un rôle central dans les négociations politiques. Cette relation controversée dans les milieux humanitaires alimente les débats éthiques. L'intervention humanitaire se retrouve plus complexe et sa perception est tributaire des parties en jeu.

Cette situation engendre beaucoup de questionnements éthiques autour de la négociation humanitaire, que nous avons tenté d'explorer à travers cette recherche. En effet, notre objectif a été d'identifier et de comprendre les limites et les défis éthiques de la négociation humanitaire auxquels font face les négociateurs des lignes de front. L'absence de littérature systématique touchant à cette problématique a orienté notre stratégie vers une première immersion dans l'univers de l'éthique de la négociation humanitaire des lignes de front. Notre objectif n'est donc pas de dresser une liste exhaustive de ces limites et freins, mais de comprendre et d'explorer cet environnement.

Nous avons tenté de répondre à nos questions de recherche, en confrontant dans un premier temps la négociation humanitaire à l'éthique de l'action humanitaire et dans un deuxième temps à l'éthique de la négociation, qui englobe à notre sens un volet organisationnel et un volet individuel. Notre analyse a suivi une approche d'entonnoir dans le sens où nous avons analysé les impacts de l'éthique humanitaire (niveau macro), l'impact de l'éthique organisationnelle et du polymorphisme qui caractérise ces organisations (niveau méso) et l'éthique individuelle du négociateur (niveau micro) sur les négociations. La figure 4.3, représente une schématisation de cette démarche.

Figure 4.3 Schématisation de la présentation des résultats



Au niveau macro, l'éthique de l'action humanitaire offre un cadre général et des lignes directrices pour une négociation de front éthique. Il est alors de mise de transposer ces principes aux situations de négociation en les opérationnalisant et en les mettant sur la table. Cette situation est plus facile à dire qu'à faire et les humanitaires se heurtent à de nombreuses contraintes. En effet, la perception de ces principes n'est pas la même pour toutes les parties prenantes de la négociation. Alors qu'invoquer ces principes

dans une négociation dépend fortement de l'intérêt et de la connaissance de la partie prenante envers eux, ces deux variables sont très changeantes et dépendent de la partie ainsi que du contexte. En effet, certaines parties prenantes ne connaissent pas les principes de l'action humanitaire, d'autres (notamment les gouvernements) en ont une bonne connaissance, mais ne leurs portent aucun intérêt, les considérant comme étrangers, voire même synonymes de colonisation. D'un autre côté, la compréhension et la perception de ces normes varient considérablement d'une contrepartie à une autre. Les principes éthiques seraient d'ailleurs plus facilement acceptables lors des négociations, car perçus comme moins contraignants. Au niveau de la constellation humanitaire, aborder les principes de l'action humanitaire peut aussi être différent d'une organisation à un autre, en fonction de sa stratégie et du courant de l'humanitarisme qu'elle adopte. L'absence d'une position commune ouvre la porte aux risques de manipulation des humanitaires par certaines parties prenantes, d'un côté, ou d'une confusion dans leurs esprits concernant la compréhension de ces principes par d'autres.

Opérationnaliser l'éthique de l'action humanitaire dans les négociations de front exige alors une compréhension claire et sans ambiguïté de la part des humanitaires des principes qu'ils véhiculent, une maîtrise complète de l'environnement externe et une compréhension approfondie de toutes les parties prenantes autour de la table. Ceci permettrait de vulgariser les principes humanitaires et éthiques souvent trop théoriques et de les contextualiser en fonction des spécificités culturelles et contextuelles ce qui permettra de les présenter de façon plus simple favorisant ainsi l'engagement des contreparties. Aussi, ces analyses et cette préparation permettent à l'acteur humanitaire de prioriser les principes à aborder sur la base d'une analyse avantage – coût prenant en considération l'impact du compromis ou de la décision (et leurs absences) sur la population cible.

Autre point important, il appert que l'éthique de l'action humanitaire et l'éthique de la négociation se croisent dans un point précis qui fait aussi l'unanimité de nos répondants. Le « Do no harm » comme principe éthique et les externalités qui questionnent l'impact des négociations sur les parties en dehors de la table de négociation. Bien que les bénéficiaires de l'aide doivent faire partie intégrante des négociations, cette condition n'est pas toujours facilement remplie. L'impact des décisions et des compromis sur cette partie prenante essentielle des projets humanitaires représente dans toutes les situations sans exception un point central d'une négociation humanitaire éthique.

Au niveau méso, l'éthique organisationnelle impacte de façon significative les négociations humanitaires. D'une façon générale, les organisations oscillent entre quatre postures : les classicistes (humanitarisme apolitique), les minimalistes (*do no harm*), les maximalistes (humanitarisme politique à objectifs maximalistes) et les solidaristes (humanitarisme politique). Les négociations sont fortement impactées par la posture adoptée, car cette dernière impacte directement la priorisation des principes humanitaires et éthiques applicables, nécessaire à leurs opérationnalisations. Le dilemme récurrent lié à ces postures est celui de dénoncer les dépassements de la partie prenante contrôlant les zones de conflits au risque de se faire expulser ou de se mettre en danger, ou s'en abstenir, plaçant le principe de neutralité en tête de liste, mais en risquant de faire durer un conflit peu médiatisé par exemple. Les lignes rouges à ne pas dépasser se retrouvent bousculées modifiant la flexibilité et la zone grise (Lidén et Roepstorff, 2020) dans laquelle l'organisation et, par procuration, le négociateur évoluent.

Aucune posture n'est préférable à l'autre. Tout dépendra du contexte et des parties prenantes. Toutefois, ces postures représentent des stratégies que l'organisation doit veiller à mettre en pratique et à adapter à son système de gouvernance. Les codes de conduites, les stratégies de fixation des lignes rouges et la mise en place de mécanismes de contrôle représentent une traduction pratique de la posture et les principes adoptés.

Enfin, le négociateur qui représente le niveau micro de notre analyse impacte par son comportement le caractère éthique de la négociation. Étant le représentant de l'organisation, il doit prendre en considération dans l'élaboration du plan tactique, les valeurs éthiques et les principes que cette dernière a adoptés et se limiter à la zone de manœuvre que le mandat lui autorise en respectant les lignes rouges fixées. Les tactiques de négociation choisies dans les contextes humanitaires font l'unanimité. Ils répondent tous à des prérogatives de transparence et d'honnêteté envers les parties prenantes. Seule l'école idéaliste est adoptée. La tromperie et les mensonges ne sont pas tolérés à cause des risques de réputation et des risques sécuritaires qu'ils représentent et afin de garder une continuité des négociations en cas de changement du négociateur principal. Les négociateurs ne donnent cependant pas toutes leurs cartes d'entrée de jeu.

Limites de la recherche

Notre recherche présente certaines limites. En effet, la première est relative à la durée impartie à une recherche effectuée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise. Bien que notre stratégie d'adopter une

approche exploratoire basée sur un nombre réduit de répondants soit relativement adaptée au contexte, la problématique gagnerait à être abordée plus en profondeur, en adoptant la méthodologie de la théorisation enracinée qui permet des allers-retours entre le terrain et la théorie. La recherche similaire élaborée par Grace (2020b) pour analyser l'opérationnalisation des quatre principes humanitaires et du DIH auprès des groupes armés non étatiques a été effectuée auprès de 54 répondants, ce qui a permis à l'auteur de cerner des nuances et des perceptions plus profondes. Cela étant dit, l'expérience du chercheur et les ressources dont il dispose facilitent une telle approche.

Il serait aussi pertinent de combiner plusieurs méthodes de collecte de données tant qualitative (observations, récits de pratiques, focus groupes...) que quantitatives (sondages) afin d'assurer et de garantir une meilleure validité et une meilleure reproductibilité de la recherche. Le « The Sage handbook of qualitative research » des auteurs Lincoln et Denskin (2005) représente une mine d'or pour obtenir des détails et des informations détaillés sur ces méthodes.

D'un autre côté, le domaine des négociations humanitaires en générale et celui de l'éthique en particulier pose à son tour un défi majeur. En effet, il est caractérisé par une confidentialité importante et par des informations sensibles. Bien que nos répondants nous aient partagés lors des entrevues des exemples concrets d'actualité, nous n'avons pas pu les utiliser dans notre analyse, à leur demande et afin de garantir leur anonymat.

Éventuelles pistes de recherche

Le contexte de la négociation joue un rôle très important dans l'opérationnalisation des principes éthiques de l'action humanitaire dans les négociations de front. Il serait à notre sens intéressant de décortiquer cette problématique, en fixant certains des éléments qui constituent cet environnement. Par exemple en adoptant les combinaisons suivantes (zone géographique fixée, analyse auprès de toutes les parties prenantes) (partie prenante fixée, analyse contextuelle d'un échantillon de pays) ... Comme mentionnée, la méthodologie de la théorisation enracinée combinée à une approche quantitative nous semble offrir un bon cadre méthodologique pour aborder cette recherche.

D'un autre côté, l'aspect culturel joue un rôle important dans les négociations humanitaires. En effet, il appert qu'en fonction des spécificités culturelles du négociateur, les issues de la négociation peuvent

varier. Une recherche ethnographique pourrait enrichir la littérature et faire ressortir les nuances qui existent en fonction de la culture. Une approche genre pourrait aussi être envisageable.

Enfin, il serait pertinent de joindre les efforts de la communauté des pratiques et des théoriciens afin de lancer des recherches partenariales permettant d'enrichir le corpus relatif à l'éthique de la négociation de front en particulier et celui de la négociation humanitaire en général. Des partenariats avec des organisations humanitaires comme le CICR, MSF, OCHA seront de nature à effectuer des recherches ciblées par profil organisationnel. Un partenariat avec le CCHN offrirait l'opportunité d'une recherche plus globale.

Éventuelles pistes pratiques

En partant des analyses de terrain et en les confrontant aux éléments de littérature existants, trois pistes pratiques ont émergé. Premièrement, en s'inspirant des autres secteurs, comme le secteur financier, il serait à notre sens pertinent de penser à la mise en place d'une réglementation visant l'instauration d'un comité d'éthique au sein des organisations humanitaires. Ces comités interdisciplinaires seraient tenus d'examiner les procédures et les directives éthiques ainsi que les textes de références éthiques. Ils travailleraient en collaboration étroite avec les équipes terrain afin de répondre aux divers questionnements éthiques qui pourraient survenir et veiller à ce que les activités humanitaires soient menées de manière adéquate.

Deuxièmement, en partant de l'idée qu'aucun courant de l'humanitarisme n'est meilleur que l'autre et que leur adoption dépend du contexte et des parties prenantes, il nous semble pertinent que les organisations, tous genres confondus, se joignent dans des réflexions conjointes ciblées vers les thématiques éthiques afin de convenir d'une lecture commune des principes de l'action humanitaire et de leur opérationnalisation. Le CCHN pourrait lancer un comité multidisciplinaire, s'il n'existe pas, spécialement dédié à cette thématique et dont la participation aux réflexions serait ouverte aux praticiens et aux théoriciens.

Enfin, à l'instar de l'Ombudsman des Nations Unies, il serait intéressant de se lancer dans une réflexion collégiale, faisant intervenir des représentants de toutes les composantes de la constellation humanitaire, nonobstant leur type, afin de former un organe qui serait investi d'une mission de recherche sur les questions liées à l'éthique, de formulation des positions communes à toutes les organisations et de

répondre aux éventuels problèmes ou questionnements qui pourraient en résulter. Cet organe pourrait aussi jouer le rôle d'un contrôleur externe de la conformité des organisations humanitaires aux règles minimales de l'action humanitaire favorisant leurs respects. Le contrôle peut se faire sur une base régulière ou sur tirage au sort. Toutefois, il serait essentiel d'analyser la mise en place d'un tel organe à la lumière des réglementations internationales et des possibilités juridiques offertes.

ANNEXE A

SYNTHÈSE DES MISSIONS DE CES SOCIÉTÉS PROPOSÉE PAR PHILIPPE DARANTIÈRE (2007)

| Types d'activité | Exemples de société |
|--|---|
| Soutien aux opérations militaires | |
| Combat : soutien ou participation à des opérations militaires lancées par un gouvernement | Sandline International, Ghurkhas Security Guard Ltd |
| Conseil militaire | |
| Assistance et entraînement : entraînement des forces gouvernementales y compris les forces spéciales et les corps d'élite (armements tactiques et organisation des forces) | Military Professional Resources Incorporated (MPRI) Saladin Security, Vinnel Corporation, BDM International, Sandline International, Defence Systems Ltd. (DSL), Strategic Applications International (SAIC) |
| Acquisition d'armement : achat direct et conseils | Levdan, Sandline International, Executive Outcomes (EO) |
| Analyse stratégique : évaluation des menaces | Sandline International, MPRI, Rapport Research and Analysis |
| Soutien logistique | |

| Types d'activité | Exemples de société |
|---|--|
| Logistique : transport de matériels, protection humanitaire opération de maintien de la paix de l'ONU | DSL, Brown and Root, Pacific Architects and Engineers (PAE), DynCorp |
| Activités post-conflit : restauration des infrastructures publiques, déménagement | DSN, Saracen, Saladin |
| Sécurité civile | |
| Protection de site et d'entreprises : gardiennage, protection des personnels | DSL, Rapport Research and Analysis Control Risks Group (CRG), Group 4, Saladin |
| Analyse des risques sécuritaires : évaluation des risques sécuritaires et des investissements nécessaires | CRG, DSL, Sandline, Rapport Research and Analysis, Kroll |
| Prévention de la criminalité | |
| Enquêtes et recueil de renseignements : sur la criminalité contre les entreprises et les organisations internationales (fraude, racket, etc.), sur les partenaires potentiels, évaluation des interférences politiques dans les activités commerciales | Kroll, Saladin, CRG, Network Security Management, Argen, Carratu, Asmara |
| Prise d'otages : négociation et conseil | CRG, Brinks, Kroll, Neil Young Associates |

ANNEXE B

GUIDE D'ENTREVUE

Projet de recherche : Les défis éthiques de la négociation humanitaire dans les contextes de crise

Objectif :

Mon nom est Myriam Ben Dahmen, je réalise une recherche intitulée « les défis éthiques de la négociation humanitaire dans les contextes de crise », dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en « gestion de projet » à l'ESG UQAM, sous la direction du professeur François Audet.

Dans le cadre de ce travail, une série d'entrevues doit être réalisée afin d'identifier et comprendre les freins et défis éthiques que les négociateurs de front sont amenés à rencontrer. Votre retour d'expériences de terrain et votre jugement professionnel constitueront la base de cette recherche qui vise à apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

3. Comment l'éthique de l'action humanitaire est-elle opérationnalisée dans la négociation humanitaire ?
4. Comment se manifeste l'influence des perceptions organisationnelles et individuelles de l'éthique sur la négociation humanitaire ?

Quelques informations :

Notre entrevue durera environ 60 minutes et se fera librement autour de quatre thématiques qui permettront d'apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche citées ci-dessus. Il n'y a pas de réponses prétendues, vous êtes libres de mener la discussion vers des exemples/ sujets que vous jugez pertinents.

Cette recherche est anonyme et nous utiliserons des codes pour identifier les répondants que seule l'équipe de recherche nommée dans le certificat éthique obtenue aura accès.

Un formulaire de consentement est joint à ce guide d'entrevue et fixe les grandes lignes de notre collaboration.

Guide de question :

1. **Cadre général :**

- Avec vos propres mots, qu'est-ce que l'éthique de la négociation humanitaire ?
- Qu'est-ce qui représente pour vous un frein (insurmontable) et un défi (possibilité d'entente) éthiques dans une négociation humanitaire ?

2. Le contexte

Dans le cadre de votre activité, vous avez été amené à négocier sur les lignes de front dans des conditions de temporalité réduite (peu de temps de réaction, célérité des événements...), une grande incertitude..., si vous aviez à nous parler d'une (ou plusieurs) situation de négociation ou l'un des défis (ou limites) que vous avez cités, a eu lieu :

- Pouvez-vous nous décrire le contexte dans lequel vous avez eu à mener ces négociations ?
- Pouvez-vous nous présenter les parties prenantes avec qui vous avez eu à négocier ?

3. L'éthique de l'action humanitaire :

- Quels ont été la perception et le degré de connaissance des parties à la négociation des principes humanitaires (impartialité, neutralité, humanité et indépendance) ?
- Comment est-ce que vous avez mis en pratique ces principes ?
- Est-ce que, dans ce contexte particulier, ces principes ont représenté, un frein (impossible à franchir), un défi (qui ouvre la voie à un éventuel compromis) ?
- Comment avez-vous géré cette situation ?

Avec les principes humanitaires, qui représentent plus le fondement de l'action humanitaire, il existe des principes éthiques (autonomie, do no harm, justice, bienfaisance...)

- Selon vous quels sont les principaux défis que ces principes risquent de poser dans le cadre d'une négociation humanitaire de front ?
- Comment voyez-vous l'opérationnalisation de ces principes sur le terrain ?
- Pensez-vous que ces principes sont compatibles avec les négociations des lignes de front ?

4. La négociation

Si l'on revient à la situation que vous avez indiquée :

- Quels étaient les scénarios que vous avez préparés pour faire face à ces situations ? Qu'avez-vous prévu en termes de négociation (tactique, approche) pour chaque scénario ?
- Arriver sur le terrain, ces scénarios se sont-ils réalisés ? avez-vous adopté les mêmes techniques que celles prévues ? Le cas échéant, comment vous êtes-vous adaptés à la situation ?
- Avez-vous eu recours à des tactiques de négociation particulière ? Quel est votre ressenti par rapport à ces tactiques ?
- Est-ce que la partie avec laquelle vous avez négocié a eu recours à des tactiques de négociation spécifique ? Lesquelles ? Comment avez-vous fait face aux tactiques déployées par la partie adverse ?
- Dans le manuel du CCHN, on parle de « ligne rouge » et de limites morales et éthiques, quelles ont été ces lignes : pour votre organisation ? Pour vous ?

5. Divers

- Avez-vous d'autres éléments à ajouter ?
- Avez-vous une proposition à nous faire pour améliorer cette approche de recherche ?

ANNEXE C
ECHANTILLONS DE CAS SÉLECTIONNÉS

| Titre cas | Référence | Éléments importants |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">Cas #01</p> <p>Yémen. Profil bas</p> | <p style="text-align: center;">(Magone <i>et al.</i>, 2011)</p> <p style="text-align: center;">Auteur : Michel-Olivier Lacharité</p> | <p>Pays : Yémen</p> <p>Situation de conflits prolongés qui présente des degrés de médiatisation variable en fonction du degré d'internationalisation du conflit. L'autorité a une forte influence sur les interventions humanitaires en mettant en place des procédures bureaucratiques très lourdes.</p> <p>Face à la situation, la position de MSF s'est présentée comme suit :</p> <p>Jouer la prudence et se faire accepter par les parties aux conflits : ne faire aucune dénonciation et limiter les communications à faire connaître localement ses activités. (2007 – 2009)</p> <p>Face à l'expulsion de certaines branches de MSF dans d'autres pays sujets à des conflits, MSF a continué de jouer la prudence, en ne communiquant pas sur le sujet et en n'enjoignant pas les parties aux conflits, publiquement, à épargner l'hôpital, qu'après son évacuation. (2009)</p> <p>Communication indirecte dans le cadre d'un rapport annuel sur les « Top Ten des crises humanitaires) traitant du conflit yéménite, relayé par Al Jazeera et de nombreux autres médias arabes. Le rapport a été perçu par le gouvernement yéménite comme une forme d'empathie à la cause des insurgés et comme présentant le président</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>comme un responsable réprimant une rébellion ayant des revendications économiques, politiques, sociales et religieuses. Notons que pour MSF ce rapport n'avait aucune vocation politique ou opérationnelle précise.</p> <p>Les conséquences du rapport ont été immédiates et se sont traduites par la suspension de toutes les autorisations qui ont été octroyées à l'organisation, jusqu'à ce que cette dernière présente publiquement des excuses invoquant un rapport inexact et une documentation insuffisante des problèmes d'accès de la population aux soins.</p> |
| <p>Cas #02</p> <p>Éthiopie. Jeu de dupes en Ogaden</p> | <p>(Magone <i>et al.</i>, 2011)</p> <p>Auteur : Laurence Binet</p> | <p>Pays : Éthiopie</p> <p>Les différentes sections de MSF ont été confrontées à des refus répétés d'accès aux populations dans le besoin, à des blocages administratifs, des assignations à domicile, des accusations d'espionnage contre le staff national... Ayant dénoncé lors d'une conférence de presse le refus d'accéder à la population et les violations faites à leur rencontre, MSF est accusée de violer la souveraineté de l'État et de soutenir l'ONLF.</p> <p>La même accusation a été portée à l'encontre du CICR qui a été expulsé. Aucune organisation n'a été admise dans la zone et l'aide fournie par la PAM était distribuée par l'armée qu'on suspectait de favoriser la population qui se tient loin du ONLF (une distribution qui n'est donc pas basée sur des besoins humanitaires objectivement déterminés).</p> <p>L'intervention de l'OCHA, qui a enquêté sur les événements, a permis à l'issue de négociation avec le gouvernement, d'ouvrir les portes d'accès à de nombreuses organisations internationales. Pour MSF, les sections hollandaise et belge demeurent interdites d'accès et l'organisation décide d'encourager la participation des sections suisse et espagnole dans l'intervention.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>Cette situation met en exergue l'antagonisme entre les intérêts de MSF et du gouvernement éthiopien. Pour ce dernier l'aide humanitaire apportée aux populations dans les zones contrôlées par l'ONLF représente un soutien potentiel à la rébellion. Toute prise de contact avec ce groupe est donc perçue d'un mauvais œil comme un engagement politique, malgré son caractère essentiel dans la distribution impartiale de l'aide et dans la sécurité des équipes.</p> <p>MSF a entamé ces négociations en jouant sur la pluralité des sections sur le terrain et en activant des leviers de négociation diplomatique et d'expression publique qui n'ont pas toujours joué en sa faveur.</p> <p>La négociation s'est caractérisée par une grande méfiance entre le gouvernement et l'organisation qui disposait d'un réseau de contacts officiels peu développé et mal organisé, ainsi qu'une expérience insuffisante du pays ne lui permettant pas d'identifier les bons interlocuteurs et de faire face à un système administratif complexe.</p> <p>Les relations ont navigué entre des périodes de répression et de refus d'accès, des protestations diplomatiques et publiques par MSF et des ouvertures d'accès de façade à la suite de pressions diplomatiques des Nations unies.</p> <p>Les dénonciations faites par MSF ont été jugées insuffisamment documentées et ont renforcé la défiance du gouvernement qui accuse l'organisation de faire la propagande des opposants sous couvert d'assistance. Une dénonciation faite sur base individuelle par la section suisse a aggravé encore plus la situation.</p> |
|--|--|--|

| | | |
|---|---|---|
| | | En somme, MSF a dû faire un compromis et stopper tout positionnement public sur la situation afin de développer de meilleures relations avec le gouvernement et garantir l'accès à la population. |
| <p>Cas #03</p> <p>Birmanie. Contre la dictature, tout contre</p> | <p>(Magone <i>et al.</i>, 2011)</p> <p>Auteur : Fiona Terry</p> | <p>Pays : Birmanie</p> <p>Les approches des trois branches de MSF ont été différentes :</p> <p>MSF France a décidé de quitter le terrain en dénonçant les « conditions inacceptables imposées par les autorités », lui enlevant tout pouvoir décisionnel sur l'aide qu'elle apporte.</p> <p>MSF Hollande a réussi à mettre en place un programme en partant des infrastructures présentes</p> <p>MSF Suisse a tenté de se trouver une place malgré les entraves à ces programmes en défiant discrètement les restrictions gouvernementales.</p> <p>La réussite de la section hollandaise serait due à des relations privilégiées du chef de mission, en poste depuis plus de 15 ans, avec des généraux. Chose que cette personne n'a pas démentie, tout en niant publiquement les difficultés rencontrées sur le terrain.</p> <p>La négociation des activités humanitaires s'est toutefois faite sous couvert de concessions qui ont couvert 3 domaines spécifiquement :</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>L'indépendance des choix notamment en termes de choix de la population cible à aider, d'autant plus que l'aide apportée aux zones exigées par le gouvernement, bien qu'ayant concrètement besoin d'aide, est perçue comme un cautionnement tacite de MSF de la politique de réinstallation forcée appliquée par le gouvernement.</p> <p>Maîtrise et supervision de l'aide notamment à cause des restrictions sévères et périodiques imposées par le gouvernement en matière de visite des projets, des exigences administratives lourdes ainsi que l'obligation permanente d'être escorté par un « officier de liaison ». Il est important de noter que le détournement de l'aide n'était pas considéré comme une problématique majeure, étant donné, qu'il n'était pas systémique. Toutefois, au niveau local, pour éviter de collaborer avec le régime en place, des structures de santé indépendantes ont été créées affaiblissant encore plus les capacités locales.</p> <p>Ces compromis ont eu les impacts suivants sur MSF : la section suisse ne pouvant pas abandonner les malades suivis, est devenue « otage de son propre programme » encaissant gaspillage d'argent et de ressources humaines et faisant face à des procédures bureaucratiques sans fin, alors que la section française a pris la décision de se retirer, mais au prix d'un dernier compromis.</p> <p>Un retrait silencieux, pour garantir la continuité des soins à des milliers de malades ainsi que la sécurité des employés nationaux, MSF France a décidé de se retirer sans toutefois dénoncer les répressions et les dépassements dont elle a été témoin. MSF Suisse et Hollande continuèrent leurs activités en ayant que très rarement recours à la dénonciation publique.</p> |
|--|--|--|

| | | |
|---|---|--|
| | | Le cas présente deux dilemmes éthiques communs : dénoncer ou se taire, partir ou rester. Il fait mention aussi de l'éthique du négociateur et des limites à accepter pour garantir l'accès aux populations. |
| <p>Cas #04</p> <p>Les enfants de la guerre</p> | <p>(Audet, 2016b)</p> <p>Auteur : Violaine Desrosiers</p> | <p>Pays : Libéria</p> <p>Le récit de Violaine, bien qu'il ne s'inscrive pas dans le cadre des négociations d'accès à court terme, reste très intéressant à analyser. En effet, il expose de façon claire de nombreux défis éthiques que rencontre les négociateurs et aussi les comportements à adopter face à des situations de stress où la patience du négociateur est mise à rude épreuve. La négociation se déroule avec un criminel de guerre qui marchandise des informations sur des enfants enlevés auprès de leur famille contre une dernière rencontre avec sa mère dans un pays limitrophe. Les défis que nous retiendrons sont les suivants :</p> <p>Assurer le déplacement d'un fugitif en contrepartie d'information : le risque de fuite du suspect est un risque important qui met le CICR dans une posture délicate. Le compromis : le conduire dans un véhicule ne portant pas l'emblème de l'organisation</p> <p>Une contrepartie instable et malhonnête : sous effet de substance illicite, demande d'argent... : Respect des lignes rouges fixées (pas de corruption) à n'importe quel prix.</p> <p>Les enfants ramenés à leurs familles biologiques auront-ils finalement une vie meilleure ? : principe du do no harm.</p> <p>Dilemme : faisons-nous du bien à ces enfants en respectant le droit international ou est-ce que la réalité est autre?</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>Cas #05</p> <p>Kalam Jamil</p> | <p>(Audet, 2016b)</p> <p>Auteur : Christophe Granved</p> | <p>Pays : Darfour</p> <p>Alors qu'ils pensaient la zone inhabitée, les humanitaires ont trouvé un village reculé présentant des besoins humanitaires importants. Les « cheikhs » ont été chargés de préparer les listes des familles à aider. Une négociation avec les bailleurs de fonds a abouti à un décaissement de fond couvrant les besoins dans un laps de temps très réduit. Au moment de la distribution, un groupe s'est présenté, armé, et voulait sa part de l'aide.</p> <p>Ces situations de détournement de l'aide humanitaire sont très fréquentes dans les zones de conflits, qu'il s'agisse d'une demande émanant des responsables de checkpoint pour « avoir leur part » ou de détournement par des groupes armés, partie du conflit. Toutefois, ce récit a de particulier, que ces personnes appartiennent à un autre village avec les mêmes besoins, mais appartenant à un autre groupe ethnique rival du premier.</p> <p>Éléments importants :</p> <p>La maîtrise du contexte dans lequel se déroule la négociation revêt une importance primordiale, notamment la bonne compréhension des dynamiques des conflits</p> <p>La nécessité d'effectuer tous les contrôles nécessaires si l'évaluation des besoins a été laissée sous la responsabilité d'une tierce personne</p> <p>Une mauvaise évaluation des bénéficiaires, la non-maîtrise du contexte et non-respect du principe de justice peuvent rendre les négociations difficiles et impacter négativement l'image de l'organisation et son acceptation.</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|---|
| | | Le comportement du négociateur doit être exemplaire. Il ne doit en aucun cas se soumettre aux pressions, dans la limite du possible. |
| <p>Cas #06</p> <p>Les pratiques humanitaires de terrain à l'épreuve du conflit syrien 2011 – 2018</p> | <p>(Guillou, 2022)</p> <p>Auteur Hakim Khaldi</p> | <p>Pays : Syrie</p> <p>L'analyse porte sur quatre régions de la Syrie, présentant chacune des spécificités particulières obligeant MSF à adapter sa stratégie d'intervention :</p> <p>Le nord-ouest : le passage d'un mode de gestion directe à un mode de gestion à distance pour des raisons de sécurité</p> <p>Le nord-est : discrimination portant sur l'accès aux soins des populations arabes dans les hôpitaux de MSF et déséquilibre médiatique entre les crimes de l'État islamique EI (fortement médiatisés) et ceux commis par la coalition anti- EI (peu médiatisés).</p> <p>Damas : Les Nations Unies et le CICR ont maintenu leurs activités et les négociations dans un contexte caractérisé par de nombreux crimes à l'encontre notamment du personnel soignant</p> <p>L'importance des capacités locales (organisations syriennes locales, diaspora...) dans les actions humanitaires dans ce contexte.</p> |

ANNEXE D

CERTIFICAT ÉTHIQUE

UQAM | **Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains**

No. de certificat : 2023-5416

Date : 2022-12-13

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : **Les défis éthiques de la négociation humanitaire en contexte de crise**
- Nom de l'étudiant : **Myriam Ben Dahmen**
- Programme d'études : **Maitrise en gestion de projet (avec mémoire)**
- Direction(s) de recherche : **François Audet**

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-12-13**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Élise Ducharme

Pour Caroline Coulombe,

Vice-Présidente CERPE plurifacultaire et Professeur titulaire, Département de management



Signé le 2022-12-13 à 13:34

ANNEXE E

GRILLE DE CODIFICATION DÉTAILLÉE

| | |
|--------------------|--|
| Négociation | <p style="text-align: center;"><u>Parties prenantes</u></p> <p>(Permet de mettre ensemble tout ce qui a trait aux diverses parties prenantes de la négociation afin de comprendre la dynamique des pouvoirs et leurs spécificités)</p> |
| | <p style="text-align: center;"><u>Stratégies et tactiques</u></p> <p>(Permet de regrouper les différentes stratégies et tactiques de négociation formulées par les organisations ainsi que le négociateur lors de la négociation, permettant ainsi de les comparer aux tactiques éthiques et non éthiques telles que relevées dans la revue de littérature)</p> |
| | <p style="text-align: center;"><u>Lignes rouges</u></p> <p>(Permet de mettre en évidence les différentes lignes rouges ainsi que les procédures de leur fixation et leur influence sur le jeu de négociation. Le degré de sévérité de ces lignes étant directement lié au degré d'éthique de l'organisation et du négociateur)</p> |

| | | |
|---|--|---------------------|
| | <u>Contraintes</u> | |
| <p style="text-align: center;">Action humanitaire</p> <p>(L'idée étant de mettre en évidence la différence entre les principes humanitaires et les principes éthiques de l'action humanitaire)</p> | <p style="text-align: center;"><u>Principes humanitaires</u></p> <p>(Ces catégories permettent de mettre ensemble et d'analyser la perception que les différents acteurs (y compris l'humanitaire) ont des principes humanitaires), de leur opérationnalisation sur la table de négociation ainsi que les défis qu'ils posent sur le terrain.</p> | Perception |
| | | Opérationnalisation |
| | | Défis |
| | <p style="text-align: center;"><u>Principes éthiques</u></p> <p>(Ces catégories permettent de mettre ensemble et d'analyser la perception que les différents acteurs (y compris l'humanitaire) ont des principes éthiques, de leur opérationnalisation sur la table de négociation ainsi que les défis qu'ils posent sur le terrain.</p> | Perception |
| | | Opérationnalisation |
| | | Défis |

BIBLIOGRAPHIE

- Albaret, Mélanie et Dieckhoff, Milena. (2021). Introduction : analyser les trames des négociations internationales. *Négociations*, n° 34(2), 9-16. <https://doi.org/10.3917/neg.034.0009>
- Anderson, Mary B. (1999). *Do no harm: how aid can support peace--or war*. Lynne Rienner Publishers.
- Aparac, Jelena, Bagayoko, Niagalé et Durieux, Benoît. (2021, 27 Septembre 2021). *Les sociétés militaires privées changent-elles la nature de la guerre ?* <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-temps-du-debat/les-societes-militaires-privées-changent-elles-la-nature-de-la-guerre-1720872>
- Arcand, Sébastien, Audet, François et Prévost, Catherine. (2019). MOBILITÉS INTERNATIONALES ET INTERVENTION INTERCULTURELLE Gestionnaires de projets humanitaires. *Mobilités internationales et intervention interculturelle: Théories, expériences et pratiques*.
- Asgary, R. et Lawrence, K. (2014, Dec 8). Characteristics, determinants and perspectives of experienced medical humanitarians: a qualitative approach. *BMJ Open*, 4(12), e006460. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-006460>
- Asongu, Simplicite et Jellal, Mohamed. (2013). On the channels of foreign aid to corruption. *Economics Bulletin*, 33(3), 2191-2201.
- Audet, François. (2012). L'acteur humanitaire en crise existentielle. *Études internationales*, 42(4), 447-472. <https://doi.org/10.7202/1007550ar>
- Audet, François. (2016a). L'humanitaire comme sujet de recherche pour les études en développement. Introduction à la section thématique. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 37(3), 337-340.
- Audet, François. (2016b). *Nouvelles d'humanitaires*. Les éditions Les Malins inc.
- Avruch, Kevin. (2015). *Context and pretext in conflict resolution: Culture, identity, power, and practice*. Routledge.
- Baconnet, Olivier. (2017). La négociation humanitaire dans les ONG internationales. *en ligne*, *IRIS*, 2.
- Badie, Bertrand et Vidal, Dominique. (2016). *Nouvelles guerres: Comprendre les conflits du XXIe siècle*. La Découverte.
- Baribeau, Colette et Royer, Chantal. (2013). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. et Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.279>
- Belliveau, Joe. (2015). *Red lines and al-Shabaab: negotiating humanitarian access in Somalia*. Universitäts- und Landesbibliothek Sachsen-Anhalt.
- Bensaid, Daniel. (1999). *Contes et légendes de la guerre éthique* (TEXTUEL, dir.).
- Bernard, Vincent. (2011). Éditorial: comprendre et dialoguer avec les groupes armés. *Revue Internationale de la Croix-Rouge*. Genève, 93, 5-14.
- Bettati, Mario. (2007). Du droit d'ingérence à la responsabilité de protéger. *Outre-Terre*, n° 20(3). <https://doi.org/10.3917/oute.020.0381>
- Billier, Jean-Cassien. (2014). II - La perspective déontologique. Dans *Introduction à l'éthique* (p. 165-173). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/introduction-a-l-ethique--9782130632610-page-165.htm>

- Blais, Mireille et Martineau, Stéphane. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2). <https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Boivin, Sonia, Leyrie, Christophe et Boigey, Philippe. (2022). *Pour des Parties Prenantes Engagées Dans les Projets: Réflexions Théoriques et Pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Bonis Charancle, Jean Martial et Lucchi, Elena. (2018). *Prendre en compte le 'Do No Harm' : Agir sans nuire, comment faire ? Réflexions issues d'une revue des pratiques d'Humanité & Inclusion*.
- Brauman, Rony. (2000). *L'action humanitaire*. Flammarion. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb37628027r>
- Brauman, Rony. (2005). Mission civilisatrice, ingérence humanitaire. *Le Monde Diplomatique*, 3.
- Brauman, Rony. (2012). MSF et le CICR: questions de principes. *Revue Internationale de la Croix Rouge*, 94.
- Bréchet, Jean-Pierre et Gigand, Gérard. (2015). La perception au fondement de la connaissance. Les enseignements d'une ingénierie représentationnelle ternaire. *Natures Sciences Sociétés*, 23(2), 120-132. <https://doi.org/10.1051/nss/2015036>
- Bright, Nancee Oku. (2012). Négociateur pour sauver des vies. *Chronique ONU*, 48(2), 30-33.
- Carron, Djemila. (2018). Quand un conflit est - il international ? Pour de nouveaux critères de contrôle en DIH. *Revue Internationale de la Croix Rouge*, 99, 173 - 196.
- CCHN. (2020). *Manuel pratique de la négociation humanitaire du CCHN*
- Charron, Nicholas. (2011). Exploring the Impact of Foreign Aid on Corruption: Has the "Anti-Corruption Movement" Been Effective? *The Developing Economies*, 49(1), 66-88. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.2010.00122.x>
- Chelipi-den Hamer, Magali. (2022). *Petite et grande corruption : le détournement de l'aide internationale Les grands dossiers de diplomatie*.
- CICR. (2004). Qu'est-ce que le droit international humanitaire ?
- CIISE. (2001). *Rapport de la Commission internationale de l'intervention et de la souveraineté des États*. le Centre de recherches pour le développement international. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/17566/IDL-17566.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Clausewitz, Carl von, Chaliand, Gérard et Murawiec, Laurent. (2014). *De la guerre* (Édition abrégée et présentée / éd.). Perrin.
- Clements, Ashley Jonathan. (2018). Overcoming Power Asymmetry in Humanitarian Negotiations with Armed Groups. *International Negotiation*, 23(3), 367-393.
- Clements, Ashley Jonathan. (2019). *Humanitarian negotiations with armed groups: the frontlines of diplomacy*. Routledge.
- Cock, Emil. (2005). Le dispositif humanitaire: Géopolitique de la générosité. *Le dispositif humanitaire*, 1-180.
- Colby, Spencer. (2023, 17 avril 2023). Pas d'exemption globale aux lois pour les travailleurs humanitaires en Afghanistan. *Radio Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1972379/afghanistan-travailleurs-humanitaires>
- Combalbert, Laurent et Mery, Marwan. (2019). Chapitre 6. Formation de l'équipe de négociation. Dans *Negociator* (p. 317-374). Dunod. <https://www.cairn.info/negociator--9782100788538-page-317.htm>.
- Comoretto, Amanda, Crichton, Nicola et Albery, Ian. (2015). Resilience in Humanitarian Aid Workers: Understanding Processes of Development. *IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, 3(3-4), 197-209. <https://doi.org/10.1080/21577323.2015.1093565>
- Conoir, Yvan, Poulin, Yves, Maltais, Stéphanie, Auclair, Isabelle et Brière, Sophie. (2021). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire 2e édition*. Presses de l'Université Laval.

- Corbet, Alice. (2016). Humanitaire en Ethiopie: l'Etat garde la main.
- Coutu, Benoît. (2007). De la dépolitisation humanitaire. *Aspects sociologiques*, 14(1), 113-139.
- Coutu, Benoît. (2012). *Construire des gens avec des projets?: contribution à une sociologie politique de l'impérialisme et de l'intervention humanitaire* Université du Québec à Montréal].
- Le Procureur. C/ Dusko Tadic, Alias "Dule". (1995). <https://www.icty.org/x/cases/tadic/acdec/fr/51002JN3.htm>
- CPI. (2023). <https://www.icc-cpi.int/fr/cases>
- Cramton, Peter et Dees, J Gregory. (1998). *Deception and Mutual Trust: A Reply to Strudler*.
- Crevecoeur, I., Dias-Meirinho, M. H., Zazzo, A., Antoine, D. et Bon, F. (2021, May 27). New insights on interpersonal violence in the Late Pleistocene based on the Nile valley cemetery of Jebel Sahaba. *Sci Rep*, 11(1), 9991. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-89386-y>
- Curtis, Devon. (2001). *Politics and Humanitarian Aid: Debates, Dilemmas and Dissension*. : Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute.
- Daboné, Zakaria. (2012). *Le droit international public relatif aux groupes armés non étatiques*. Schulthess.
- Darantière, Philippe. (2007). Les sociétés militaires privées : succès et contraintes. *Inflexions*, N° 5(1). <https://doi.org/10.3917/infle.005.0107>
- Daudin, Pascal. (2020). Une négociation humanitaire, c'est une traduction, en termes politiques, de considérations humanitaires. *Négociations*, 34(2), 151-167.
- David, Charles-Philippe et David, Dominique. (2013). La guerre a-t-elle un avenir ? *Politique étrangère*, Automne(3). <https://doi.org/10.3917/pe.133.0024>
- Davies, Shawn, Pettersson, Therese et Öberg, Magnus. (2022). Organized violence 1989-2021 and drone warfare. *Journal of Peace Research*, 59.
- De Lauri, Antonio. (2020). La diplomatie humanitaire. *CMI Brief*, 2020(06).
- Delattre, Maëlys. (2017). *L'utilisation de la famine comme arme de guerre dans les conflits armés non internationaux: les revers de l'assistance humanitaire dans le conflit syrien* Université catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:12774>
- Demoulin, Stéphanie. (2014). Interdépendance et divergence d'intérêts. Dans *Psychologie de la négociation* (p. 55-76). Mardaga. <https://www.cairn.info/psychologie-de-la-negociation--9782804701918-page-55.htm>.
- Derème, Iseult. (2016). *La valeur juridique des accords conclus entre un Etat et un groupe armé dans les conflits armés non internationaux* [Mémoire, Université Catholique de Louvain].
- Dieckhoff, Milena. (2020). Que négocie-t-on en Syrie? *Négociations*, 34(2), 111-125.
- Donini, Antonio. (2010, Apr). The far side: the meta functions of humanitarianism in a globalised world. *Disasters*, 34 Suppl 2, S220-237. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2010.01155.x>
- Duran Cardenas, Claudia Sofía. (2020). *Les conflits éthiques de l'aide humanitaire à l'aune de l'éthique du care* Université Grenoble Alpes].
- Dusouliez, Amandine. (2020). *Les sociétés militaires privées : des acteurs au cœur des conflits*. : Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité.
- Easterly, William et Pfitze, Tobias. (2008). Where Does the Money Go? Best and Worst Practices in Foreign Aid. *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 29-52. <https://doi.org/10.1257/jep.22.2.29>
- Engwall, Mats. (2003, 2003/05/01/). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Fassin, Didier. (2010). *La raison humanitaire. Une histoire morale du temps présent* : Paris, Seuil.
- FDFA. (2014a). *Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict Handbook on the International Normative Framework*. Federal Department of Foreign Affairs, Confédération suisse.
- FDFA. (2014b). *Humanitarian Access in Situations of Armed Conflict Practitioners' Manual*. Confédération suisse.

- Fisher, Roger, Shapiro, Daniel et Shapiro, Daniel. (2008). *Gérer ses émotions : c'est aussi tenir compte de celles des autres*. R. Laffont. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb41296938f>
- Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce, Brahem, Léon et Ghazal, Michel. (2022). *Comment réussir une négociation* (Nouvelle édition revue et actualisée éd.). Seuil.
- Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce, Patton, Bruce et Ury, William. (2011). *Getting to yes : negotiating agreement without giving in* (3rd , rev. éd.). Penguin Books.
- Fox, Fiona. (2001, Dec). New humanitarianism: does it provide a moral banner for the 21st century? *Disasters*, 25(4), 275-289. <https://doi.org/10.1111/1467-7717.00178>
- France terre d'asile. (n,d, 24 Avril 2023). Du droit d'ingérence à la responsabilité de protéger. <https://www.france-terre-asile.org/actualites/actualites-choisies/du-droit-dingerence-a-la-responsabilite-de-protoger#top>
- Gaspar, Joseph P., Methasani, Redona et Schweitzer, Maurice. (2019). Fifty Shades of Deception: Characteristics and Consequences of Lying in Negotiations. *Academy of Management Perspectives*, 33(1), 62-81. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0047>
- Ghazal, Michel. (2011). Compromis ou arrangement créatif? *Négociations*, 16(2). <https://doi.org/10.3917/neg.016.0109>
- Ghazal, Michel et Halifa, Yves. (1997). *Circulez y a rien à-- négocier! : radioscopie d'un conflit*. Seuil.
- Gil, Gabriela. (2019). Humanitarian Negotiations & Humanitarian Principles: The interaction between humanitarian negotiations for access and organizations' ability to adhere to humanitarian principles.
- Gleditsch, Nils Petter, Wallensteen, Peter, Eriksson, Mikael, Sollenberg, Margareta et Strand, HÅVard. (2016). Armed Conflict 1946-2001: A New Dataset. *Journal of Peace Research*, 39(5), 615-637. <https://doi.org/10.1177/0022343302039005007>
- Grace, Rob. (2012). *Humanitarian negotiation: Key challenges and lessons learned in an emerging field*.
- Grace, Rob. (2015). Understanding humanitarian negotiation: five analytical approaches. *Harvard Humanitarian Initiative*. Available from: https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/understanding_humanitarian_negotiation_five_analytical_approaches_0.pdf.
- Grace, Rob. (2020a). The Humanitarian as Negotiator: Developing Capacity Across the Aid Sector. *Negotiation Journal*, 36(1), 13-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/nej.12307>
- Grace, Rob. (2020b, 22 Jun. 2020). Humanitarian Negotiation with Parties to Armed Conflict: The Role of Laws and Principles in the Discourse. *Journal of International Humanitarian Legal Studies*, 11(1), 68-96. <https://doi.org/https://doi.org/10.1163/18781527-01101003>
- Grant Thornton. *Règles d'éthique en entreprise: un outil de prise de décision*. Récupéré le 25 Avril 2023 de <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/regles-ethique-entreprise-benefices-outil-decision/>
- Groupe de Travail des Nations Unies sur l'utilisation des mercenaires. (2007). *Les sociétés militaires et de sécurité privées: nouvelles formes de mercenariat*. <https://www.ohchr.org/fr/press-releases/2009/10/private-security-companies-engaging-new-forms-mercenary-activity-says-un>
- Grünwald, François et Niandou, Ibrahim (2019). *L'accès humanitaire dans la région de Tillabéry, Niger. Défis, options*. Groupe URD, Recherche opérationnelle.
- Guillou, Benoît. (2022). *La violence au microscope* Laëtitia Atlani-Duault, Jean-Hervé Bradol, Marc Le Pape, Claudine Vidal (dir.), *Violences extrêmes. Enquêter, secourir, juger*. République démocratique du Congo, Rwanda, Syrie, éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2021, 268 p., 24 €. *Revue Projet*, 388(3), 91. <https://doi.org/10.3917/pro.388.0091>
- Hällgren, Markus, Rouleau, Linda et de Rond, Mark. (2018). A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111-153. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0017>

- Hearn, Michael. (1986). LA PERCEPTION. *Revue française de science politique*, 36(3), 317-324. <http://www.jstor.org/stable/43122474>
- Herlemont-Zoritchak, Nathalie. (2009). «Droit d'ingérence» et droit humanitaire: les faux amis. *Humanitaire. Enjeux, pratiques, débats*(23).
- Herrero, Soledad. (2014). Negotiating humanitarian access: Between a rock and a hard place. *Professionals in Humanitarian Assistance and Protection*.
- Hilhorst, Dorothea et Jansen, Bram J. (2010). Humanitarian Space as Arena: A Perspective on the Everyday Politics of Aid. *Development and Change*, 41(6), 1117-1139. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2010.01673.x>
- Houtart, François. (2007). *Les effets de la mondialisation Le sud en mouvement* : CETRI.
- Hugon, Philippe. (2009). Le rôle des ressources naturelles dans les conflits armés africains. *Hérodote*, 134(3), 63-79. <https://doi.org/10.3917/her.134.0170>
- IRIN Middle East. (2012). Question de principe ou pragmatisme ? Négocier l'accès humanitaire en Syrie. <https://www.thenewhumanitarian.org/fr/report/95618/analyse-question-de-principe-ou-pragmatisme-négocier-l'accès-humanitaire-en-syrie>
- Jackson, Ashley. (2016). In their words: Perceptions of armed non-state actors on humanitarian action. *Geneva: Geneva Call, May*.
- Janvier, Yvon. (2021). *La Corruption dans l'Aide humanitaire* KALU Institute - Humanitarian Aid Studies Centre].
- Kaempffer, Nicholas. (2018). L'essor des sociétés militaires privées: conséquences, considérations et implications pour les Forces armées canadiennes. *Revue militaire canadienne*, 19, 46 - 51. <http://www.journal.forces.gc.ca/Vol19/No1/PDF/CMJ191Fp46.pdf>
- Kaldor, Mary. (2013). *New and old wars: Organised violence in a global era*. John Wiley & Sons.
- Karp, Aaron. (2018). Estimating global civilian-held firearms numbers.
- Keren, Célia. (2013). Négocier l'aide humanitaire: les évacuations d'enfants espagnols vers la France pendant la guerre civile (1936-1939). *Revue d'histoire de l'enfance «irrégulière»*. *Le Temps de l'histoire*(15), 167-183.
- Kleffner, Jann K. . (2011). *L'applicabilité du droit international humanitaire aux groupes armés organisés* *Revue Internationale de la Croix - Rouge* (vol. 93, pp. 141 - 161).
- Krähenbühl, Pierre (2011). *La militarisation de l'aide humanitaire et ses dangers* : CICR.
- Lafrance, Guy et McDonald, Michael. (2013, 16 décembre 2013). Philosophie : Éthique, philosophie sociale et politique. *l'Encyclopédie Canadienne*. www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/philosophie-ethique-philosophie-sociale-et-politique
- Lax, David A et Sebenius, James K. (2004). Three ethical issues in negotiation. *What's fair: Ethics for negotiators*, 5-14.
- Le Pautremat, Pascal. (2007). Mercenariat et sociétés militaires privées : expressions divergentes de la privatisation des conflits ? *Inflexions*, N° 5(1). <https://doi.org/10.3917/infle.005.0137>
- Leader, Nick. (1999). *Les Codes de Conduite : qui en a besoin?* *RRN bulletin* : Réseau Aide d'Urgence et de Rehabilitation.
- Lewicki, Roy J, Barry, Bruce et Saunders, David M. (2011). Perception, Cognition, and Emotion. Dans *Essentials of Negotiation* (Sixth edition éd.). McGraw-Hill Education.
- Lewicki, Roy J. et Robinson, Robert J. (1998). Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 18(2), 211-228. <https://doi.org/10.1023/a:1005719122519>
- Lewicki, Roy J. et Stark, Neil. (1996). What is ethically appropriate in Negotiations: An empirical examination of bargaining tactics. *Social Justice Research*, 9(1), 69-95. <https://doi.org/10.1007/bf02197657>
- Lidén, Kristoffer et Roepstorff, Kristina. (2020, 22 avril 2023). The ethics of humanitarian negotiation. <https://www.chaberlin.org/en/blog/red-lines-and-grey-zones-2/>

- Lincoln, Yvonna S et Denskin, K Normand. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Lizzola, Irene. (2022). Vers une nouvelle approche humanitaire des négociations de paix. *Alternatives Humanitaires*, 19, 100 - 111. <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2022/03/28/vers-une-nouvelle-approche-humanitaire-des-negociations-de-paix/>
- Luc-Menichelli, Gwenaëlle (2017, 10 Mars 2017). Défis et dilemmes dans la mise en œuvre des principes éthiques au sein des programmes humanitaires. *ALTERNATIVES HUMANITAIRES*.
- Magni-Berton, Raül et Panel, Sophie. (2020). Chapitre 1 - Conflits intra-étatiques depuis 1945. Dans *Le choix des armes* (p. 27-51). Presses de Sciences Po. <https://www.cairn.info/le-choix-des-armes--9782724625301-page-27.htm>
- Magone, Claire, Neuman, Michaël, Weissman, Fabrice, Magone, Claire, Neuman, Michael et Weissman, Fabrice. (2011). *Agir à tout prix? : négociations humanitaires : l'expérience de Médecins sans frontières*. La Découverte. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb425348592>
- Mancini-Griffoli, Deborah et Picot, André. (2004). *Humanitarian negotiation: A handbook for securing access, assistance and protection for civilians in armed conflict*. Centre for Humanitarian Dialogue. <https://reliefweb.int/report/world/humanitarian-negotiation-handbook-securing-access-assistance-and-protection-civilians>
- Marzano, Michela. (2018). Introduction. Dans *L'éthique appliquée* (p. 3-6). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/l-ethique-appliquee--9782130626718-page-3.htm>.
- Mattei, Jean-François. (2013). La médecine humanitaire, modèle commun de l'action humanitaire. *Bulletin de l'Académie nationale de médecine*, 197(6), 1207-1215.
- Mattei, Jean-François. (2014). *L'humanitaire à l'épreuve de l'éthique*. Éditions Les Liens qui libèrent.
- Mattéi, Jean-François. (2015). Renouveler la pensée humanitaire par une approche éthique. *Revue internationale et stratégique*, 98(2), 129-137. <https://doi.org/10.3917/ris.098.0129>
- Menkel-Meadow, Carrie. (2016). Ethics of Compromise. Dans Ali Farazmand (dir.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (p. 1-8). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2380-1.
- Menkel-Meadow, Carrie et Wheeler, Michael. (2004). *What's fair: Ethics for negotiators*. John Wiley & Sons.
- Micheletti, Pierre. (2021). L'humanitaire au risque de l'empêchement : quelles analyses pour quelles stratégies correctives ? *ALTERNATIVES HUMANITAIRES*, 16. <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2021/03/25/lhumanitaire-au-risque-de-lempechement-queelles-analyses-pour-queelles-strategies-correctives/>
- Modirzadeh, Naz K, Lewis, Dustin A et Bruderlein, Claude. (2011). Dialogue humanitaire et lutte contre le terrorisme : antagonisme des normes et émergence d'un nouveau paysage politique. *Revue internationale de la Croix-Rouge*, 93. <https://www.icrc.org/fr/doc/assets/files/review/2011/irrc-883-modirzeh-lewis-bruderlein.pdf>
- Mvé Ella, Léandre. (2019). La responsabilité de protéger et l'internationalisation des systèmes politiques. *Civitas Europa*, 42(1), 113-128. <https://doi.org/10.3917/civit.042.0113>
- Nachi, Mohamed. (2001). La vertu du compromis : dimensions éthique et pragmatique de l'accord. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, Volume 46(1), 81-110. <https://doi.org/10.3917/riej.046.0081>
- Neuman, Michael. (2012). *Négociations humanitaires : du compromis à la compromission*, <https://msf-crash.org/fr/blog/guerre-et-humanitaire/negociations-humanitaires-du-compromis-la-compromission>
- NRC. (2020). *Guide pour l'action humanitaire basée sur les principes. Gérer les risques liés à la lutte antiterroriste*. The Norwegian Refugee Council.

- https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/toolkit/nrc_risk_management_toolkit_principled_humanitarian_action_french.pdf
- OCHA. (2013). *La sélection des bénéficiaires et ciblage : Directives intersectorielles pour le Mali*. <https://www.humanitarianresponse.info/fr/operations/mali/document/la-sélection-des-bénéficiaires-et-ciblage-directives-intersectorielles-pour>
- OCHA. (2017). Qu'est-ce que l'accès humanitaire? Quel est le rôle d'OCHA? - OCHA d'une seule voix.
- Palik, Júlia, Obermeier, Anna Marie et Rustad, Siri Aas. (2022). Conflict Trends: A Global Overview, 1946–2021. *PRIO Paper*. <https://www.prio.org/publications/13178>
- Patton, Michael Quinn. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd éd.). Sage Publications.
- Pekar Lempereur, Alain et Colson, Aurélien. (2022). *Méthode de négociation. On ne naît pas bon négociateur, on le devient*. Dunod. <https://www.cairn.info/methode-de-negociation--9782100837229.htm>
- Pélabère, Julien. (2020). Chapitre 2. E : Écouter tactiquement et avec empathie. Dans *La négociation d'influence* (p. 37-51). Dunod. <https://www.cairn.info/la-negociation-d-influence--9782100805952-page-37.htm>
- Perbal, Séverine, Vergnol, Laurent et Quazzotti, Serge. (2009). Le processus de veille intégré au processus de management de projet. Vers une appropriation des outils de veille par les acteurs des projets. *Les Cahiers du numérique*, 5(4), 79-92. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-4-page-79.htm>
- Pon, staff. (2020, 25 Avril 2023). Negotiation Skills for Win-Win Negotiations
- Being an active listener is one of the negotiation skills that will help you build creative deals. *Daily blog*. <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/listening-skills-for-maximum-success/>
- Poupart, Jean, Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes, qualitatives, Poupart, Jean et Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes, qualitatives. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. G. Morin.
- Loi modifiant le Code criminel et d'autres lois en conséquence*. (2023). <https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/pl/charte-charter/c41.html>
- Protocole additionnel aux Conventions de Genève relatif à la protection des victimes des conflits armés non internationaux (Protocole II). (1977).
- Ravat-Farenc, Christine. (2022). *Développez votre méthodologie et identifiez les outils éthiques*. Openclassrooms. Récupéré le 25 Avril 2023 de <https://openclassrooms.com/fr/courses/5746621-exercez-votre-activite-professionnelle-avec-ethique/5825796-developpez-votre-methodologie-et-identifiez-les-outils-ethiques>
- Reilly, Peter. (2008). Was Machiavelli right-lying in negotiation and the art of defensive self-help. *Ohio St. J. on Disp. Resol.*, 24, 481.
- Renou, Xavier, Chapleau, Philippe, Madsen, Wayne et Verschave, François-Xavier. (2006). *La privatisation de la violence : Mercenaires et sociétés militaires* (Agone;, dir. 1er édition éd.).
- Robinson, Robert J, Lewicki, Roy J et Donahue, Eileen M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(6), 649-664.
- Rocher, Guy. (2001). Mondialisation: un phénomène pluriel. *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*, 17-31.

- Rosi, Jean-Didier. (2009). *Privatisation de la violence: des mercenaires aux sociétés militaires et de sécurité privées*. Editions L'Harmattan.
- Rousseau, Charles E. (1970). *Droit international public*. Sirey.
- Ruano-Borbalan, Jean-Claude. (2001). *Aux origines de la guerre* (vol. 116, pp. 30-30). Auxerre : Éditions Sciences Humaines.
- Ryfman, Philippe. (1999). *La question humanitaire: histoire, problématiques, acteurs et enjeux de l'aide humanitaire internationale*. Ellipses Paris.
- Ryfman, Philippe. (2016). *Une histoire de l'humanitaire*. la Découverte.
- Saner, Raymond. (2005). *L'art de la négociation : stratégie, tactique, motivation, compréhension, leadership* (2e éd. augm. éd.). Chiron. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb39960849z>
- Sangaré, Fassory et Savané, Lamine. (2019). Faillite de l'état malien: la corruption endémique et le trafic de drogue au Sahel comme révélateur. *Les Cahiers du CEDIMES*, 29.
- Schloms, Michael. (2005). Le dilemme inévitable de l'action humanitaire. *Cultures & conflits*(60), 85-102.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2008, 19 Avril 2008). Qu'est-ce que l'éthique ? [éducation et sensibilisation]. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/code/quest-ce-que-ethique.html>
- Seminatore, Irnerio. (2015). *Réalistes et idéalistes. À la recherche d'une morale d'action en politique étrangère* : Institut Européen Des Relations Internationales.
- Shell, G Richard. (2004). Bargaining with the devil without losing your soul. *What's fair: Ethics for negotiators*.
- Slim, Hugo. (2015). *Humanitarian ethics: A guide to the morality of aid in war and disaster*. Oxford University Press.
- Sommaruga, Cornelio et Moore, Jonathan. (1999). Préface Dans Gallimard (dir.), *Des choix difficiles. Les dilemmes moraux de l'aide humanitaire*.
- Stein, Arthur (2020). *Comment une guerre civile s'internationalise-t-elle ? Grâce au soutien d'États aux organisations rebelles* *The conversation*.
- Stern, Patrice et Mouton, Jean. (2019). Outil 50. Pour une écoute active. Dans *La boîte à outils de la Négociation* (p. 174-175). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-negociation--9782100807499-page-174.htm>.
- Stimec, Arnaud. (2011). Chapitre 1. Les enjeux et contextes de la négociation. Dans *La négociation* (p. 9-22). Dunod. <https://www.cairn.info/la-negociation--9782100558360-page-9.htm>.
- Stoddard, Abby , Harvey, Paul , Czwaro, Monica et Breckenridge, Meriah-Jo (2022, Août). *Aid Worker Security Report 2022: Collateral violence: Managing risks for aid operations in major conflict, Humanitarian Outcomes*.
- Strudler, Alan. (1995). On the ethics of deception in negotiation. *Business Ethics Quarterly*, 5(4), 805-822.
- Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation. *Academy of Management Journal*, 41(3), 330-339. <https://doi.org/10.2307/256911>
- Tenbrunsel, Ann E. (1999). Trust as an Obstacle in Environmental-Economic Disputes. *American Behavioral Scientist*, 42(8), 1350-1367. <https://doi.org/10.1177/00027649921954895>
- Tenenbaum, Elie. (2015). *Le piège de la guerre hybride*. Institut Français des Relations Internationales (IFRI).
- Terry, Fiona. (2011). Le CICR en Afghanistan : réaffirmer la neutralité de l'action humanitaire. *Revue Internationale de la Croix Rouge*, 93, 147 - 165. <https://international-review.icrc.org/sites/default/files/irrc-881-terry-fre.pdf>
- Tetlock, Philip E, Peterson, Randall S et Lerner, Jennifer S. (1996). Revising the value pluralism model: Incorporating social content and context postulates.
- Thuderoz, Christian. (2010). *Qu'est-ce que négocier? sociologie du compromis et de l'action réciproque*. Presses universitaires de Rennes.

- Toole, Daniel. (2001). Humanitarian negotiation: observations from recent experience. *Report, Harvard Program on Humanitarian Policy and Conflict Research. Harvard School of Public Health.*
- Tremblay, Miville. (2020). La négociation raisonnée, une méthode éprouvée. *Gestion, Vol. 45(1)*, 36-39. <https://doi.org/10.3917/riges.451.0036>
- Troit, Virginie. (2016). Éthique humanitaire et relations internationales: contradictions ou (ré) conciliations? *ALTERNATIVES HUMANITAIRES*, 22.
- Trudel, Louis, Simard, Claudine et Vonarx, Nicolas. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire Recherches qualitatives* (vol. 5, pp. 38-55).
- Turunen, Salla. (2020). Humanitarian Diplomatic Practices. *The Hague Journal of Diplomacy*, 15(4), 459-487. <https://doi.org/10.1163/1871191x-bja10008>
- UN. *Conflit et violence : une ère nouvelle*. Récupéré le 23 Avril 2023 de <https://www.un.org/fr/un75/new-era-conflict-and-violence>
- UNRIC. (2023). *Onze crises et conflits qui secouent le monde en 2023*. Récupéré le 24 Avril 2023 de <https://unric.org/fr/onze-crisis-et-conflits-qui-secouent-le-monde-en-2023/>
- Ury, William. (2006). *Comment négocier avec les gens difficiles : de l'affrontement à la coopération* (3e éd. française. éd.). Éditions du Seuil. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb40950754x>
- Van der Maren, Jean-Marie. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation* (2e éd.). Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Vuillod, Michel et Kesselman, Donna. (2004). *La négociation de projet : des objectifs à la réalisation*. Éditions Technip. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb39128218r>
- Walzer, Michael. (1999). *Guerres justes et injustes : argumentation morale avec exemples historiques*. Belin. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb370419435>
- Weiss, Thomas G. (1999). Principles, politics, and humanitarian action. *Ethics and International Affairs*, 13, 1–22.
- Weissman, Fabrice. (2010). *La criminalisation de l'ennemi et son impact sur l'action humanitaire* : Paris: CRASH.
- Weissman, Fabrice. (2011). Le regard de l'humanitaire: Ces ONG qui appellent aux armes. *Alternatives Internationales*, 53(12), 55-55.
- Wieviorka, Michel. (1998a). Le nouveau paradigme de la violence (Partie 1). *Cultures & conflits*(29-30). <https://doi.org/10.4000/conflits.724>
- Wieviorka, Michel. (1998b). Le nouveau paradigme de la violence (Partie 2). *Cultures & conflits*(29-30). <https://doi.org/10.4000/conflits.726>
- World Vision. (2012). Les normes interagences minimales pour l'intégration d'une perspective de protection. https://www.globalprotectioncluster.org/old/assets/files/aors/protection_mainstreaming/WV_InterAgency_Minimum_Standards_2012_FR.pdf
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th éd.). Sage Publications.