

# Compétences, méthodes et bonnes pratiques en matière de coordination

07 juin 2024

## Points clés

- Comprendre les exigences associées à un rôle de coordination et les attentes des personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), de la communauté de partenaires, du HCR et des cadres humanitaires. Garder à l'esprit que la coordination est un service et nécessite une orientation vers le service
- Adapter un rôle de coordination au contexte, au modèle de coordination et au niveau de coordination applicables. Garder à l'esprit les différences entre les contextes de coordination dans les situations impliquant des réfugiés et les contextes de coordination de groupes sectoriels
- Envisager le rôle de coordination comme une partie intégrante du système de coordination d'urgence et collaborer avec d'autres coordinateurs du HCR et du système au sens large. Créer des liens, et non des cloisons
- En tant que responsable de la coordination, il convient de rester calme et pragmatique, de se concentrer sur l'essentiel et les priorités d'une intervention d'urgence rapide dans un contexte chaotique. Ne pas se perdre dans les détails et se concentrer sur ce qui est important maintenant (WIN : What is Important Now)
- Ne pas oublier que les réseaux et les relations d'un coordinateur constituent un élément essentiel du leadership et de la réputation du HCR. Investir en permanence dans ces domaines et entretenir une bonne communication au sein du HCR et avec les partenaires, même sous la pression d'une situation d'urgence

## 1. Aperçu

La coordination de secteurs ou de groupes sectoriels regroupe des rôles interinstitutions essentiels dans les situations d'urgence mixtes, impliquant des réfugiés et des déplacements

internes. Les rôles de coordination, qui peuvent être nécessaires aux niveaux national et infranational, doivent généralement remplir plusieurs fonctions essentielles : appui à la prestation de services, information aux fins de la prise de décision stratégique, planification et élaboration de stratégies, suivi et établissement de rapports sur les interventions, planification et préparation aux situations d'urgence, renforcement des capacités et plaidoyer. Les rôles de coordination sont exigeants. De la stratégie aux opérations, ils couvrent l'ensemble des responsabilités et requièrent un degré élevé de consensus, de collaboration et d'alignement, tant au sein du HCR (l'organisme responsable de la coordination) qu'avec les diverses parties prenantes. Les coordinateurs doivent garder à l'esprit que le leadership d'un secteur incombe à l'organisme, c'est-à-dire à la personne représentant l'équipe opérationnelle de pays. Pour être efficace, la fonction de coordination doit dialoguer avec la direction et entretenir cette relation de manière proactive.

Les postes de coordination ne s'inscrivent pas dans une hiérarchie formelle. Pour remplir les fonctions essentielles et parvenir à une coordination efficace, les coordinateurs doivent avoir diverses compétences pratiques, notamment les suivantes :

- Leadership ;
- Gestion des parties prenantes et négociation avec elles ;
- Autonomisation et renforcement de la confiance ;
- Communication ;
- Résolution des conflits ;
- Prise de décisions.

## **2. Pertinence pour les opérations d'urgence**

Les systèmes de coordination humanitaire, qu'il s'agisse du modèle de coordination de l'action en faveur des es réfugiés ou du modèle de coordination des groupes sectoriels humanitaires du Comité permanent interorganisations (CPI), sont conçus pour les interventions d'urgence. La planification d'urgence et la préparation aux situations d'urgence constituent une fonction essentielle de tout groupe sectoriel ou secteur. Pendant et immédiatement après une intervention d'urgence, la coordination est essentielle compte tenu de la multiplication des intervenants et de leur diversité, de l'intensification de l'intervention et des divers changements stratégiques et opérationnels que les contextes d'urgence entraînent généralement.

L'efficacité d'une intervention d'urgence dépend dans une large mesure de la qualité de la coordination. L'expertise en la matière ainsi que la bonne utilisation de compétences adaptées contribuent à une coordination de qualité. Elles permettent au coordinateur de mettre en balance le besoin d'une orientation claire et d'une prise de décisions rapide avec la recherche de consensus et les approches participatives, d'agir avec discernement, de déterminer les priorités, de déléguer les responsabilités et de gérer le temps efficacement dans des situations souvent caractérisées par des contraintes de temps et des charges de travail importantes. Les rôles de coordination d'urgence font souvent l'objet d'une surveillance particulière. La qualité de la coordination y est plus importante que partout ailleurs pour la réalisation des objectifs humanitaires et la réduction des risques pour la réputation de l'organisation, qui joue le rôle de chef de file et assume la responsabilité connexe de prestataire en dernier recours.

### 3. Conseils principaux

Les principaux objectifs de la coordination en situation d'urgence sont d'accroître l'efficacité, l'ampleur et la portée de l'intervention, la redevabilité et le respect des normes de l'action humanitaire en matière de qualité et de cohérence. Ainsi, l'un des principaux objectifs d'un coordinateur est de favoriser la collaboration et l'alignement entre les différents groupes concernant la stratégie, le plan d'intervention et l'intervention proprement dite.

Un coordinateur n'exerce aucune autorité sur les membres du secteur ou du groupe sectoriel. La légitimité, et en fin de compte le leadership de l'organisme, s'acquiert par le respect et la confiance dans la qualité du travail de coordination, et résulte de la mesure dans laquelle la coordination est perçue comme un service ou un appui. La connaissance de la situation humanitaire, les compétences en la matière et la compréhension de l'architecture de coordination applicable sont importantes. Elles doivent toutefois s'accompagner de compétences variées non moins importantes pour la réalisation des objectifs de coordination.

L'utilisation de ces compétences et la gestion de ses forces et faiblesses déterminent le style de coordination. Ce style doit s'adapter au contexte de coordination et à vos interlocuteurs. Ci-dessous, nous décrivons plus en détail les compétences nécessaires ainsi que les pratiques et méthodes éprouvées afin que vous puissiez les mettre en œuvre efficacement.

#### 1. Leadership

##### Fondamentaux du leadership dans les contextes de coordination

Le leadership est la capacité de donner une vision à une équipe, de faire adhérer ses membres à cette vision et de renforcer l'engagement vis-à-vis de sa réalisation. Il regroupe la capacité de gérer les changements, de prendre ou de favoriser des décisions judicieuses en temps opportun, de renforcer la redevabilité à leur égard et de motiver les partenaires en vue d'atteindre les résultats escomptés. En tant que responsable de la coordination, il faut garder à l'esprit que l'organisation est le chef de file et qu'il convient de lui permettre d'assurer un leadership grâce à une coordination de qualité.

Pour assurer un leadership efficace en contexte de coordination, il est impératif de tenir compte de deux aspects essentiels.

Premièrement, un coordinateur n'a pas d'autorité formelle sur les membres du groupe sectoriel ou du secteur. L'autorité, ou la capacité à favoriser l'alignement et l'engagement, se construit par la légitimité, la confiance et le respect envers le rôle, sa nature interinstitutionnelle et les avis qu'il exprime. Le travail de coordination doit être un service permettant au collectif de mieux atteindre les objectifs humanitaires, et être perçu comme tel.

Deuxièmement, le contexte dicte dans une large mesure le style de leadership à adopter. Les éléments de contexte importants incluent les suivants :

- La situation humanitaire. Il convient de tenir compte de son ampleur et de sa gravité, de sa variabilité ainsi que du degré d'adaptation de l'intervention à un moment donné ;

- Les capacités et les attentes des membres du groupe sectoriel et du secteur concernant le niveau de coordination. Elles vont généralement au-delà de la simple diffusion d'informations, mais rarement jusqu'à la collaboration opérationnelle et au travail commun. La préférence va généralement à un alignement général autour d'une stratégie commune sans perte d'autonomie opérationnelle ;
- L'architecture humanitaire. Il s'agit du modèle de coordination (modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, CPI, situations mixtes) et du niveau de coordination (national, infranational) applicables. Dans les situations de déplacement interne et les situations mixtes, les coordinateurs doivent bien comprendre le rôle du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et du coordinateur humanitaire ainsi que le rôle et la responsabilité du HCR en tant que chef de file et prestataire en dernier recours. Elle dépend également, et essentiellement, de la volonté du gouvernement d'exercer son leadership et de l'articulation de ce leadership avec les mécanismes de coordination et les principes humanitaires.

Le leadership et la prise de décision collaboratifs sont la norme dans les contextes de coordination. Aussi existe-t-il une différence significative de style de gestion des partenaires entre ces contextes et les programmes propres du HCR.

Cela étant dit, certains contextes exigent des coordinateurs qu'ils interviennent avec détermination pour orienter l'équipe vers une direction dont il a été convenu, ce dont il faut également prendre conscience. C'est notamment le cas lorsque l'intervention humanitaire manque d'une stratégie cohérente ou lorsque la stratégie doit s'adapter rapidement à un changement de contexte soudain. C'est parfois le cas lorsque les lacunes sur le plan humanitaire ne sont pas comblées avec suffisamment de rapidité et de pertinence.

### Relation avec le HCR

La relation d'un coordinateur de secteur ou de groupe sectoriel avec le HCR soulève souvent des questions. Le HCR joue en effet un double rôle dans les contextes de coordination : il dirige la coordination d'un secteur et intervient dans ce secteur. Les coordinateurs gèrent la relation avec le HCR et au sein du HCR à trois niveaux : avec les équipes opérationnelles du HCR, avec la direction du HCR (qui joue le rôle de chef de file du groupe sectoriel) et, dans les situations de déplacement interne ou mixtes, avec les coordinateurs des autres groupes sectoriels dirigés par le HCR.

- Avec les équipes opérationnelles du HCR : Les coordinateurs doivent garder à l'esprit que leur rôle est interinstitutionnel et qu'il vise à permettre l'intervention collective d'un groupe sectoriel ou d'un secteur, et non à représenter les intérêts des organismes du HCR. À titre d'exemple, le HCR, en tant qu'organisation, est membre d'un secteur ou d'un groupe sectoriel et doit être représenté par une personne autre que le coordinateur. Dans le même temps, le HCR, en tant qu'organisation, est le prestataire en dernier recours d'un secteur ou d'un groupe sectoriel et il est essentiel qu'un coordinateur invoque ce rôle en temps opportun pour combler les lacunes critiques, ce qui nécessite de solides relations bilatérales et une connaissance de la capacité des équipes opérationnelles du HCR à exercer ce rôle dans un contexte donné ;
- Avec la direction du HCR : La direction d'un groupe sectoriel incombe à l'organisation,

c'est-à-dire au représentant d'une équipe opérationnelle nationale. Pour réussir, une fonction de coordination doit dialoguer avec les dirigeants et gérer cette relation de manière proactive en aidant le représentant à exercer son rôle de leadership et à participer à l'équipe de pays pour l'action humanitaire, en tirant parti de la complémentarité systémique des rôles de leadership et de coordination du HCR. Concernant la définition de la vision et de la stratégie en particulier, il est essentiel d'impliquer les dirigeants du HCR. En tant qu'organisation assumant un rôle de coordination, le HCR a tout intérêt à compter dans sa haute direction des coordinateurs au niveau national qui contribuent à l'élaboration de la stratégie, tiennent les équipes opérationnelles du HCR informées du contexte interinstitutions et contribuent ainsi aux décisions en matière de positionnement et de ressources.

- Avec les autres coordinateurs du HCR : Dans les contextes de groupes sectoriels, le HCR dirige généralement trois groupes sectoriels : Protection, Coordination et gestion des camps, et Abris. Pour produire des dividendes stratégiques et opérationnels, il est généralement conseillé de mettre en place une collaboration étroite entre les trois coordinateurs, voire d'adopter une approche trisectorielle.

### Compétences spécifiques en matière de leadership

Parmi les compétences essentielles associées à un leadership efficace, on peut mentionner les suivantes :

- Planification et vision stratégiques. Elles impliquent la capacité à comprendre le contexte humanitaire et opérationnel, à aborder les résultats humanitaires sous un angle stratégique, à favoriser la définition d'une orientation générale et d'objectifs clairs pour le groupe sectoriel ou le secteur, et de communiquer cette orientation et ces objectifs. On souhaite généralement que l'élaboration de la stratégie soit inclusive et collaborative. Le contexte détermine dans quelle mesure le coordinateur doit donner des conseils sur des questions de fond et orienter l'équipe de manière plus directe. Dans tous les cas, de solides compétences d'analyse, de communication et de rédaction renforcent l'autorité du rôle de coordination.
- Construction du consensus et négociation. Le consensus est le mécanisme de prise de décision par défaut dans les secteurs et les groupes sectoriels. Les coordinateurs doivent comprendre les objectifs et les intérêts des différentes positions et concevoir des moyens créatifs d'aider les membres à trouver un terrain d'entente efficace et raisonnable par la persuasion et la négociation.
- Planification et organisation. Un coordinateur efficace s'organise lui-même et organise le travail des autres à court, moyen et long terme. Sa charge de travail peut être très lourde. Il doit savoir déterminer les priorités, se concentrer sur l'essentiel et éviter de se perdre dans les détails. Il détermine rapidement ce qu'il peut déléguer et gère le temps et les priorités concurrentes.

### Méthodes, conseils et bonnes pratiques

- La connaissance est un pouvoir qui aide les coordinateurs à exercer une influence en l'absence d'autorité formelle. Il s'agit de la connaissance des rouages de l'effort de coordination, de l'architecture humanitaire et des partenaires essentiels. La coordination

implique une connaissance directe du contexte, de la dynamique des conflits et des catastrophes, ainsi que de la situation humanitaire, des priorités et des lacunes qui en découlent dans les zones géographiques les plus importantes.

- La coordination peut constituer un rôle particulièrement exigeant. Souvent, les coordinateurs ne disposent pas de toutes les compétences, de toutes les connaissances ou de tout le temps dont ils ont besoin pour s'acquitter de toutes les tâches nécessaires. La délégation est essentielle. Il convient de faire preuve de pragmatisme et de transparence lorsque la charge de travail, les délais ou les exigences ne sont pas tenables. Indiquer clairement les besoins en personnel d'appui et les méthodes pour y satisfaire par l'intermédiaire du HCR ou de partenaires.
- Ne pas oublier que le style de leadership et les méthodes privilégiées doivent être redéfinis en fonction de ce qui fonctionne et de l'évolution du contexte.
- Les groupes stratégiques consultatifs et les groupes de travail techniques sont des outils utiles pour la délégation, pourvu qu'ils ne se multiplient pas.
- Mettre en place des structures de coordination infranationales avec rapidité et flexibilité. Garder toutefois à l'esprit la nécessité d'éviter de multiplier les niveaux de coordination.
- La coordination est avant tout un service rendu aux organisations opérationnelles, ce dont il faut avoir conscience. Adopter une approche de « chef serviteur » : fédérer et faire figure de modèle en matière de travail d'équipe. Garder à l'esprit que le coordinateur n'est pas un chef de projet. Aborder les problèmes complexes sans résultat préconçu en tête et atteindre un résultat de manière objective.
- Soutenir ses partenaires. Dans la mesure du possible et du raisonnable, se proposer de réaliser le travail sur le terrain. Tenir ses engagements. Répondre aux demandes dans les délais. Faire ce dont il a été convenu et rendre des comptes.
- Se rendre régulièrement sur le terrain et parler aux populations déplacées de force et apatrides, outre les missions plus formelles. Selon une règle empirique, il est possible de le faire au moins une fois par semaine, en couvrant progressivement la majeure partie de la zone concernée. Inviter des partenaires en tenant compte de l'impératif d'inclusivité, des relations que l'on souhaite établir, des problèmes au sujet desquels l'on souhaite s'informer et de la nécessité de favoriser la collaboration. Les visites sur le terrain permettent souvent de rencontrer les acteurs humanitaires essentiels qui, pour une raison ou une autre, n'assistent pas aux réunions de groupe sectoriel ou de secteur. Promouvoir activement la redevabilité envers les personnes affectées et la participation.
- Encourager à accorder la priorité à l'exécution plutôt qu'au processus.
- La conscience et la maîtrise de soi sont essentielles. La capacité à garder son calme et à prendre des décisions justes est l'un des piliers du leadership. Il est souvent difficile de savoir ce que pensent les partenaires du coordinateur sur son propre travail, même lorsqu'il mérite des éloges. Il est important de ne pas le prendre personnellement.

## **2. Gestion des parties prenantes et négociation avec elles**

Un coordinateur efficace connaît et gère des parties prenantes variées, y compris les communautés elles-mêmes. Il comprend les relations, les motivations, les contraintes et les pressions des autres, et travaille au sein d'un réseau de relations avec les parties prenantes pour atteindre les résultats humanitaires de manière coordonnée.

Une bonne gestion des parties prenantes implique également une conscience politique,

notamment la capacité à évoluer dans des environnements interinstitutions complexes et parfois compétitifs pour atteindre les objectifs humanitaires. Veillez toutefois à ne pas considérer les alliances comme purement instrumentales. Une vision court-termiste peut miner la confiance envers un coordinateur. La gestion des relations doit dépasser les considérations immédiates et s'orienter vers des relations à long terme fondées sur la confiance et le soutien mutuel. Un coordinateur doit être tourné vers le soutien et la construction de relations de confiance, et réfléchir à ce qu'il peut offrir aux autres pour améliorer l'intervention humanitaire. Un discours interinstitutionnel et la promotion du partenariat contribuent grandement à instaurer de la confiance.

Un bon coordinateur utilise souvent une approche « à 360 degrés » de la gestion des parties prenantes. Il s'agit de considérer le rôle de coordination comme une partie intégrante du système de coordination d'urgence et de travailler avec d'autres coordinateurs du HCR et du système pour créer des liens et éviter les cloisonnements.

### Compétences de négociation

La construction d'un consensus entre partenaires implique souvent des négociations entre différentes positions. La clé d'une négociation réussie réside dans la compréhension et l'analyse des intérêts ou des besoins sous-jacents aux positions des parties prenantes, ainsi que dans la capacité à établir la meilleure alternative à un accord négocié, souvent nécessaire pour faire valoir une position. Dans un contexte humanitaire, la négociation vise généralement à trouver un terrain d'entente. Elle implique un certain nombre de compétences interpersonnelles, notamment la capacité à analyser et respecter les intérêts et les besoins des autres, à instaurer une relation de confiance, à exercer une influence dans un environnement complexe et à faire des compromis.

### Importance des relations avec les autorités

Le système de coordination humanitaire n'a pas vocation à remplacer le gouvernement, mais à établir et entretenir des relations avec les autorités. Il est important de maintenir une communication régulière et transparente avec les autorités. Des difficultés peuvent survenir lorsqu'un plaidoyer est nécessaire, par exemple lorsque les positions et les actions du gouvernement vont à l'encontre des principes de protection et des principes humanitaires. Dans de telles situations, il est essentiel de s'assurer que les dirigeants sont conscients et impliqués, le cas échéant, dans la conduite de ce plaidoyer ou dans le traitement des questions sensibles telles que le respect des principes de protection et des principes humanitaires. Il est également important de rechercher d'éventuels défenseurs au sein du gouvernement, tels que les organismes de défense des droits humains.

### Participation des acteurs locaux

Consacrer du temps et de l'énergie à la participation des ONG nationales et de la société civile, notamment des communautés touchées (par l'intermédiaire d'organisations dirigées par des réfugiés ou des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, par exemple). Cette participation doit être constructive et s'étendre à l'ensemble du système humanitaire et du cycle de programmation. Il ne suffit pas de consulter, il s'agit également de repérer et traiter les obstacles à la participation de manière proactive au niveau du secteur ou du groupe sectoriel,

entre les groupes sectoriels et, si nécessaire, au niveau de l'équipe de pays pour l'action humanitaire. À titre d'exemple, si la langue constitue un obstacle, utiliser la langue locale ou faire appel à des interprètes, lorsque c'est possible. Demander aux acteurs quelles sont leurs méthodes de communication préférées. Il ne peut pas s'agir du courrier électronique. Les coordinateurs doivent promouvoir la localisation et la redevabilité envers les personnes affectées en plaçant les communautés au cœur de l'intervention.

### Mécanismes, astuces et bonnes pratiques

- Cartographier mentalement ou à l'écrit les parties prenantes à l'échelle de la société et entretenir des relations à tous les niveaux. Le gouvernement, la hiérarchie humanitaire, les autres secteurs ou groupes sectoriels et les populations affectées sont tous importants. Ne pas oublier les autres parties prenantes, comme le monde universitaire et les organisations confessionnelles. En cas de manque de temps, il convient d'établir des priorités de manière collaborative.
- Valoriser les relations pour elles-mêmes et garder l'esprit ouvert. Des acteurs qui ne sont généralement pas considérés comme des acteurs humanitaires, notamment le monde universitaire, les organisations locales et les chefs religieux, peuvent fournir des informations, participer à des alliances et apporter un capital réputationnel précieux. Les coordinateurs doivent parfois faire l'effort de se familiariser avec les coutumes, les normes sociales et les relations locales.
- Ne pas oublier que la réussite des négociations et le consensus reposent souvent sur un travail préliminaire de mise en place de relations de qualité et de confiance avec les partenaires.
- Au-delà des rencontres avec de multiples parties prenantes, établir des relations bilatérales avec des partenaires. Cela peut se faire dans un but précis : encourager la participation et l'adhésion, mener une consultation informelle sur une question, surmonter une difficulté, attirer de nouveaux partenaires, etc. Il est également possible de le faire simplement pour écouter, comprendre et construire ou entretenir une relation. Privilégier les visites aux partenaires dans leurs bureaux, malgré le temps de déplacement. Veiller à ce que les négociations bilatérales respectent le principe de transparence de la prise de décision et le consensus.
- Rechercher des occasions informelles (discussions informelles, événements sociaux) pour créer des réseaux, mobiliser et échanger des informations et des points de vue. Les coordinateurs doivent participer à des environnements semi-sociaux ou semi-professionnels, ce qui peut également contribuer à renforcer la confiance.

### **3. Autonomisation et instauration de la confiance**

Les coordinateurs créent un climat de confiance, dans lequel les membres du groupe sectoriel ou du secteur et les autres parties prenantes essentielles se sentent capables et désireuses de faire de leur mieux. Un environnement dans lequel les partenaires se sentent à l'aise pour exprimer leurs positions, leurs idées et leurs opinions favorise également, dans la plupart des cas, l'alignement et la collaboration.

### Renforcement de la confiance et sécurité psychologique



La sécurité psychologique implique la création d'une culture de confiance dans laquelle les idées, les opinions et les préoccupations peuvent être exprimées et les erreurs admises sans crainte de représailles ou de jugement. Elle permet au coordinateur et aux membres du secteur ou du groupe sectoriel d'obtenir l'honnêteté et le niveau de coordination nécessaires. Ne pas oublier qu'en fin de compte, le coordinateur doit instaurer la confiance dans la capacité de coordination et de leadership du HCR en tant que chef de file.

Les contextes humanitaires complexes peuvent exiger une approche pragmatique par tâtonnement dans le cadre de la prise de décision. Bien qu'une telle approche puisse engendrer des apprentissages et des progrès importants, l'environnement doit inspirer confiance et permettre l'apprentissage. Le coordinateur doit créer un tel environnement et y contribuer, permettre l'expérimentation et la prise d'initiatives, et se montrer capable d'apprendre et de corriger le cap si nécessaire.

### Redevabilité

La culture et la pratique de la redevabilité sont essentielles. Le leadership implique de distinguer responsabilité (devoir d'accomplir une tâche) et redevabilité (consentement d'un leader à guider et responsabiliser son équipe, et à assumer la responsabilité de ses actes). Il existe bien sûr une nuance dans le contexte de la coordination : le coordinateur n'est pas responsable des actes des membres du secteur ou du groupe sectoriel. Il incarne cependant la redevabilité de l'organisation en matière de qualité de la coordination et d'alignement sur les objectifs humanitaires dont il a été convenu.

La responsabilité implique également d'éviter de rejeter la faute sur les autres et d'assumer les décisions collectives. Rejeter la faute sur les autres freine la prise d'initiatives et la croissance d'un secteur ou d'un groupe sectoriel. Cela réduit également l'envie de prendre des risques calculés, souvent nécessaires à une intervention d'urgence efficace.

### Mécanismes, astuces et bonnes pratiques

- Faire preuve de courtoisie et respecter ses partenaires, surtout dans les situations stressantes. Au-delà d'une question de principe, il s'agit d'une condition d'efficacité de la coordination.
- Prendre du recul et s'abstenir de réagir immédiatement de façon à laisser à la discussion suffisamment d'espace pour se développer. Cette attitude permet souvent de parvenir à un consensus et d'emporter l'adhésion.
- Faire preuve d'humilité et demander aux membres du groupe de partenaires s'ils ont des idées. Montrer de l'intérêt et une volonté d'apprendre et d'échanger des opinions et des positions lorsque nécessaire.
- Faire participer les partenaires moins actifs dans les réunions publiques ou de grande envergure de manière proactive.
- Aborder les sujets difficiles avec les partenaires en privé, plutôt que lors de réunions publiques.

## **4. Communication**

Les bons coordinateurs sont sensibles, convaincants et clairs dans leur communication formelle et informelle. Ainsi, ils encouragent les parties prenantes à s'impliquer dans l'amélioration des

résultats. Ils adaptent leur style de communication aux différents publics et partenaires, ont d'excellentes compétences en matière d'écoute et abordent les sujets complexes de manière directe, informative et encourageante. Un bon coordinateur doit également, lorsque nécessaire, s'enquérir ouvertement du niveau, du style et du canal de communication privilégiés en fonction des contextes et des partenaires.

La communication est essentielle au plaidoyer. Dans les contextes humanitaires, le plaidoyer doit être stratégique, doté d'objectifs clairs, fondé sur des données probantes, adapté aux publics ayant une influence sur l'objet du plaidoyer et faisant directement référence aux droits, aux besoins et aux intérêts des personnes déplacées de force et apatrides. Éviter le jargon et s'exprimer simplement. Un bon coordinateur comprend l'influence des données et des informations. Il est pleinement conscient de l'importance de construire un plaidoyer bien conçu et bien communiqué à partir des résultats de l'analyse et de la définition de la stratégie.

Un bon coordinateur utilise la narration et l'éloquence pour expliciter les liens logiques et broser un tableau évocateur du contexte, au-delà du groupe sectoriel ou du secteur. La capacité à donner du sens aux événements complexes et aux décisions qu'ils impliquent est une compétence essentielle de leadership en situation d'urgence. C'est particulièrement vrai dans les situations chaotiques qui évoluent rapidement, où la souffrance humaine peut submerger ceux qui sont chargés d'y intervenir.

### Mécanismes, astuces et bonnes pratiques

- Écoute efficace
  - Ne pas interrompre son interlocuteur. Ne pas supposer que l'on sait déjà ce qu'il va dire et ne pas répéter sa réponse mentalement plutôt que de se concentrer sur ce que la personne dit.
  - Répéter, paraphraser ou reformuler les propos de son interlocuteur pour s'assurer d'avoir bien compris.
  - Prêter attention aux émotions comme aux faits.
- Communication verbale claire
  - Utiliser un langage compris du public.
  - Être prêt à se répéter lorsque l'on en sent la nécessité.
  - S'assurer de la bonne compréhension des interlocuteurs et apporter les éclaircissements nécessaires.
- Communication non verbale
  - Une légère inclinaison du haut du corps vers l'interlocuteur exprime l'intérêt et l'empathie.
  - Un hochement de tête est synonyme d'encouragement.
  - Le contact visuel communique de l'intérêt.
  - Garder toutefois à l'esprit que les normes de communication non verbale varient d'une culture à l'autre.
- Animation de discussions
  - Faire en sorte que la discussion reste axée sur le sujet abordé.
  - Encourager la compréhension et le compromis entre différents groupes et idées.
  - Poser des questions pertinentes ouvrant de nouvelles pistes de réflexion.
  - Veiller à ce que des informations claires et concises soient communiquées.

- Communication écrite de qualité
  - Aller droit au but.
  - Faire des phrases courtes et utiliser un langage simple.
  - Structurer son propos. Utiliser des titres et des sous-titres.
  - Éviter les envois de courriers électroniques en copie cachée.
  - Ne jamais viser une personne en particulier.
  - Le cas échéant, privilégier les réunions en présentiel, par exemple lorsqu'il s'agit de rechercher un consensus ou de faire face à des émotions.

## **5. Résolution des conflits**

Dans les contextes impliquant des secteurs ou des groupes sectoriels, les conflits ou les différences de position profondes ne sont pas rares. Les coordinateurs doivent donc souvent rechercher le compromis et des solutions pratiques aux désaccords et aux conflits, en veillant à permettre la prise de décision et à créer un environnement de travail opérationnel.

Lorsqu'il n'est pas rapidement détecté et traité, un conflit peut réduire l'efficacité de la coordination. Le cas échéant, le coordinateur doit donc intervenir rapidement pour apaiser les tensions et choisir la méthode adaptée à la résolution des désaccords et conflits qui surviennent. Il doit conserver une attitude pondérée et neutre. Aborder la controverse de manière transparente, dans le seul objectif de parvenir à une solution équitable pour tous les partenaires et qui soit perçue comme telle. Toute solution doit viser en premier lieu le maintien d'une coordination de qualité et la réalisation des objectifs humanitaires.

### Mécanismes, astuces et bonnes pratiques

- Surveille les symptômes. Le conflit peut se manifester par de la colère, des disputes, la formation de clans, ou encore par un manque de participation et d'assiduité.
- Traiter les tensions le plus tôt possible pour éviter toute escalade et toute propagation.
- Tâcher d'identifier la cause du conflit. Si nécessaire, recourir à des négociations bilatérales et demander l'avis des principaux partenaires.
- Se concentrer sur l'essentiel, éviter d'accuser qui que ce soit, accueillir toute proposition, rechercher une aide extérieure si nécessaire et œuvrer pour parvenir à un consensus sur les solutions proposées.
- Lorsque nécessaire et possible, déléguer la résolution du conflit à une personne jouissant d'une excellente crédibilité et disposant de compétences de médiation.

## **6. Méthodes de prise de décision**

Les décisions clarifient les questions ambiguës et complexes et donnent une orientation. Élément essentiel de la coordination, la prise de décisions saines et équilibrées s'appuie généralement sur les informations et les preuves disponibles et sur un jugement éclairé si nécessaire.

Un coordinateur est cependant rarement en mesure de prendre des décisions unilatérales. Il lui incombe plutôt de déterminer le mode de prise de décision dans un contexte donné. Les facteurs importants sont la nature du problème (stratégique, technique, etc.) et le temps disponible pour prendre la décision. Des compétences d'analyse et de résolution de problèmes sont nécessaires, de même que de la transparence et de l'inclusivité si le temps le permet. Les études montrent

que les décisions prises par consensus sont les plus pertinentes et les plus pérennes. Elles encouragent la participation et l'adhésion en inspirant la confiance dans l'équité du processus décisionnel. La recherche d'un consensus et l'établissement de relations sont également des aspects essentiels de la prévention des conflits. Néanmoins, la contrainte de temps liée aux situations d'urgence peut appeler une prise de décision qui n'est pas fondée sur le consensus.

Le diagramme suivant peut être utile :

QUI DÉCIDE	COMMENT LA DÉCISION EST PRISE	
Groupe entier	Consensus	C'est la méthode privilégiée. Elle est particulièrement adaptée lorsque la question est importante, complexe ou peu claire et qu'un temps de consultation est prévu, par exemple lors de décisions concernant les stratégies générales.
	Vote	Il peut être utilisé pour des questions simples lorsque le temps est compté, ou lorsqu'une consultation approfondie est nécessaire (lorsqu'il s'agit de décider de la régularité des réunions, par exemple).
Petit groupe	Délégation au groupe	Elle convient aux questions relativement techniques si les partenaires sont à l'aise à l'idée de déléguer. Elle peut également être utilisée en conjonction avec le consensus. À titre d'exemple, un petit groupe élabore un projet de stratégie d'abri, qui sert de base à la construction d'un consensus plus poussé avec l'ensemble du groupe.
Coordinateur	Décision unilatérale	Il s'agit d'une solution à ne privilégier que lorsque le temps est compté, que le sujet est peu important ou que c'est la seule voie possible et que tous les membres font confiance au coordinateur. Il s'agit d'une option de dernier recours.

## Phase post-urgence

Les systèmes de coordination humanitaire restent souvent en place pendant la phase consécutive à la situation d'urgence. Il est toutefois important de rechercher de manière proactive une transition vers des modalités de coordination alternatives qui donnent davantage de prise aux acteurs du développement et de la consolidation de la paix, par exemple une coordination locale, et qui s'alignent sur les structures et mécanismes de coordination du gouvernement lorsque c'est possible, par exemple au moyen du resserrement des liens avec les ministères de tutelle. Dans la phase consécutive à la situation d'urgence, la coordination doit s'orienter vers une telle transition. Ce faisant, elle doit rester guidée par les principes humanitaires et les priorités des personnes déplacées et des populations affectées par les déplacements. L'établissement de bonnes relations avec les autorités et les autres acteurs

locaux dès le début de l'urgence aide aussi lors de la phase de transition.

En règle générale, ces changements doivent être visés par l'ensemble du système de coordination et soutenus par l'équipe de pays pour l'action humanitaire ou son équivalent, y compris le HCR en tant que chef de file du secteur ou groupe sectoriel concerné. Le pilotage d'une transition peut être une tâche difficile et les coordinateurs doivent souvent composer avec des points de vue différents, voire opposés, surtout lorsque le gouvernement est partie au conflit et que les principes humanitaires sont remis en question. Dans de telles situations, vous devez respecter la diversité des points de vue, faire preuve de transparence et d'inclusivité, et vous en tenir aux principes de l'action humanitaire en restant pragmatique.

## Liste de contrôle

- **Comprendre et gérer les attentes** : comprendre ce qu'attendent de la coordination les dirigeants (représentant du HCR), les partenaires et les personnes pour lesquelles nous travaillons.
- **Se familiariser** : se familiariser rapidement avec le contexte, la situation de déplacement et les partenaires, y compris les communautés elles-mêmes. Faire preuve d'ouverture d'esprit et d'intérêt. Ainsi, il est possible de mettre en place une relation de confiance.
- **Adopter des méthodes de travail transparentes** : adopter des méthodes de travail claires, transparentes et inclusives. Trouver un équilibre entre rapidité et inclusivité. Ne pas faire preuve de rigidité et faire des ajustements si nécessaire.
- **Fédérer** : jouer un rôle fédérateur dès le début des interventions montre un esprit d'inclusion et de leadership. Le faire à bon escient, en se concentrant sur le contenu et non sur le processus.
- **Donner une orientation** : définir une vision et une stratégie dans le cadre d'une approche collaborative et se concentrer sur les enjeux globaux. Il est important que tout le monde soit d'accord sur la direction à suivre.
- **Se concentrer sur les résultats et les solutions** : se concentrer sur les résultats et les solutions en tirant parti de ses compétences.

- **Gérer les relations et communiquer de manière efficace** : garder à l'esprit qu'une bonne communication et une bonne gestion des relations nécessitent un investissement continu.

## Annexes

[IASC, Reference Module for Cluster Coordination at Country Level, 2015](#)

## 4. Apprentissage et pratiques de terrain

Formation en ligne accessible au personnel du HCR uniquement

[Coordination interagences dans les situations d'urgence](#)

## 5. Liens

[Health Cluster Guide: A Practical Handbook \(Guide du groupe sectoriel de la san... How to be an effective Cluster Coordinator Exploring coordination in humanitarian clusters \(Comment devenir un coordinateu...](#)

## 6. Contacts principaux

[hqemhand@unhcr.org](mailto:hqemhand@unhcr.org)