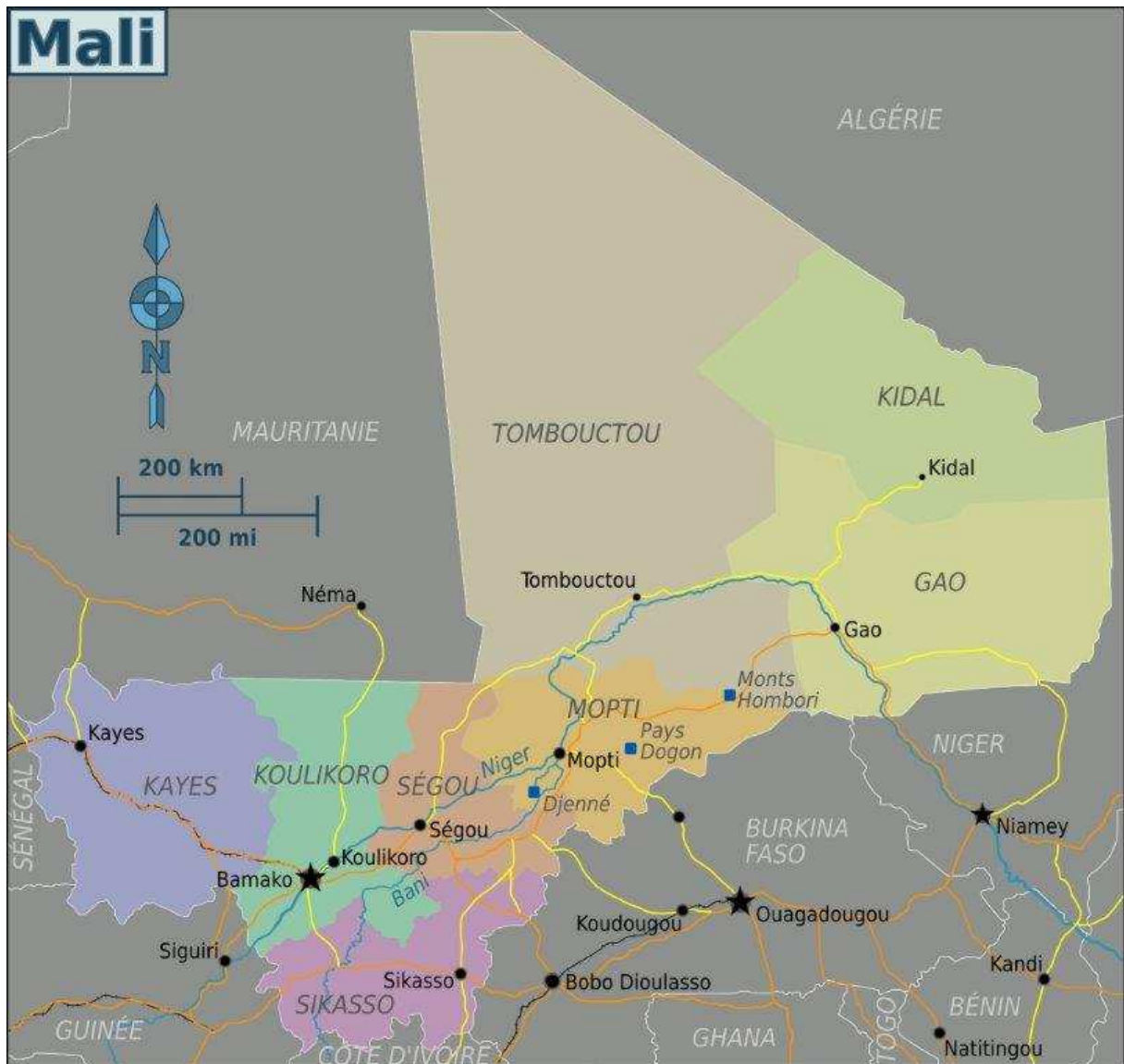


Table ronde sur l'accès et l'espace humanitaire au Mali



Bamako, les 18 et 19 Février 2014

Carte du Mali



Sommaire

Carte du Mali	2
MESSAGES CLE.....	5
COMPTE RENDU DE L'ATELIER	10
Introduction générale.....	10
Séance d'introduction	11
Intervention de David Gressly – Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, Coordonnateur humanitaire, Coordonnateur Résident.....	11
Intervention de M. Amadou Rouamba, Secrétaire Général du Ministère du Travail et des Affaires Sociales et Humanitaires	11
Lancement de l'atelier.....	12
Mise en place de la méthode « Open Space » par François Grünewald – Directeur Général et Scientifique du Groupe URD.....	12
Restitution des ateliers.....	13
Groupe 1 – Sécurité.....	13
Groupe 2 – L'humanitaire dans le contexte d'une Mission intégrée : quelle intégration avec la MINUSMA ?	15
Groupe 3 – Opérationnalisation des dynamiques QIPs : concertation et apprentissage	17
Groupe 4 – Les Principes Humanitaires : valeurs, « mode d'emploi » et limites.....	20
Groupe 5 : Relations civilo-militaires.....	21
Groupe 6 – Mandats : qui fait quoi et pourquoi ?.....	23
Groupe 7 – Relations avec les communautés et avec l'Etat	25
Groupe 8 – Stratégies de partage et de gestion de l'information.....	26
Synthèse de l'atelier et conclusion.....	27
ANNEXES.....	28
Annexe N°1 : Programme de l'atelier.....	28
Annexe N°2 : Note conceptuelle	30
Annexe N°3 : Liste des participants.....	35
Annexe N°4 : Bibliographie utile sur le sujet.....	36

MESSAGES CLE

La consolidation de la présence des acteurs humanitaires et leur accès aux populations représentent un défi majeur, en particulier pour le nord Mali¹. C'est en effet dans un même espace géographique, socio-économique, social et institutionnel que l'aide humanitaire rencontre des logiques d'acteurs différentes, des mandats divers et des principes spécifiques : institutions maliennes, forces armées diverses, Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali (MINUSMA), mais aussi mouvements politiques et groupes d'opposition armée. Cette « co-localisation » entraîne de nombreuses tensions et génère des besoins importants de clarification des rôles, des mandats et des principes d'action de chacun. Mal gérer cette « co-localisation », c'est réduire l'accès aux populations et mettre les acteurs humanitaires en danger.

Depuis janvier 2012, le Mali fait face à une grave crise institutionnelle et sécuritaire². Malgré une forte présence d'acteurs internationaux afin d'appuyer le Gouvernement dans la reconstruction de l'Etat et une amélioration de la situation institutionnelle, l'environnement sécuritaire reste fragile et évolutif, en particulier dans le nord du pays. Cette situation constitue une entrave à la reconstruction des structures étatiques et ainsi qu'à l'accès aux populations vulnérables et à l'acheminement sûr de l'aide humanitaire.

Les interrogations face au risque de voir se dégrader un espace humanitaire à la fois très réel dans sa configuration physique et humaine, et assez virtuel du fait de la nature impalpable des notions de risques, d'acceptation et de perception sont multiples : quelle présence au Nord du Mali ? Quelle modalité d'accès aux populations ? Dans ce contexte, améliorer la réflexion et l'échange autour de la question de l'accès aux populations et de la sécurité des acteurs est prioritaire. Ceci a induit une dynamique d'échange entre l'Equipe Humanitaire Pays (EHP) et la MINUSMA, qui s'est concrétisée par l'organisation d'une table ronde de deux jours à Bamako les 18 et 19 février 2014. Réunissant ONG et agences onusiennes, Forces de sécurité nationales et internationales, bailleurs et institutions nationales et internationales dans un espace de pensée et de partage, cette table ronde a abouti à l'élaboration de cinq messages clé.

Message clé n°1 : Améliorer et renforcer la connaissance mutuelle des acteurs dans un contexte où la « co-localisation » demande une compréhension et un respect effectif des Principes Humanitaires et des mandats des différentes institutions en présence.

¹ Si le nord du Mali est particulièrement concerné, le sud du Mali n'est pas à ignorer, noter par exemple la région de Kayes, de même que les zones frontalières, notamment avec la Mauritanie.

² Le point de départ de la crise institutionnelle et sécuritaire à laquelle fait face le Mali depuis janvier 2012 (il est cependant à noter que les causes profondes de la crise sont plus lointaines - multiples rebellions touarègues, conflits inter communautaires, etc.) est le conflit qui a éclaté en janvier 2012 dans le nord du pays entre l'armée malienne, les rebelles Touaregs du Mouvement National de Libération de l'Azawad (MNLA) et des mouvements islamistes (dont le Mujao) et la prise du pouvoir, le 22 mars 2012, par des éléments de l'armée, renversant le président Amadou Toumani Touré. Ces événements ont conduit à l'effondrement de l'armée malienne dans la partie nord du pays ainsi qu'à l'entrée en jeu des éléments associés à Al-Qaïda au Maghreb Islamique (AQMI) aux cotés de la rébellion touarègue. Les différents groupes armés opérant dans le nord se sont alors successivement emparés des principales villes des régions du nord du pays, faisant perdre le contrôle de cette partie du territoire malien par le Gouvernement par intérim. Alors qu'au mois de janvier 2013 une offensive est lancée vers le sud pays, la France, sollicitée par la Mali, lance l'opération militaire Serval afin de soutenir les forces de sécurité maliennes à la sauvegarde de l'intégrité territoriale du Mali et la restauration de la situation sécuritaire sur la quasi-totalité du territoire. Dans ce contexte, la mise en place de la Mission internationale de soutien au Mali sous conduite africaine (MISMA) qui avait été initialement prévue pour septembre 2013 (résolution 2085 du Conseil de Sécurité) est précipitée et le Conseil de Sécurité prévoit la transformation au 1er juillet de la MISMA en une force de stabilisation des Nations unies (MINUSMA).

La crise multifactorielle dans laquelle a basculé le Mali au mois de janvier 2012 a, dans le même temps qu'elle amenait son lot de nouveaux acteurs, suscité de nombreuses interrogations au sein de la communauté humanitaire: comment se positionner pour que les opérations militaires conduites dans le Nord du pays depuis 2013 n'entraient pas l'accès aux populations ? Comment gérer la présence nouvelle de la MINUSMA ? Comment défendre les principes de neutralité, d'impartialité et d'indépendance des humanitaires dans un contexte où la probabilité de confusion des mandats et de transfert de risques n'est pas à négliger ?

Un nombre élevé de parties prenantes (ONG, Comité international de la Croix Rouge, agences des Nations Unies, MINUSMA, Serval, Forces armées maliennes (FAMA), Etat malien, autorités locales, bailleurs de fonds) est amené, de fait, à interagir simultanément sur un même terrain d'intervention mais avec des modalités et des mandats différents. D'autres acteurs (mouvements armés: Mouvement National de Libération de l'Azawad - MNLA, Mouvement Arabe de l'Azawad – MAA ; ou de l'islam radical: Al-Qaïda au Maghreb Islamique - AQMI, Mouvement pour l'Unité et le Jihad en Afrique de l'Ouest - MUJAO, Ansar Dine, Al-Mourabitoun) observent et ne manqueront pas d'exploiter toutes les failles, notamment en termes d'image et d'exposition au risque. Dans ce contexte de « co-localisation sous surveillance », il convient néanmoins de travailler à l'élaboration d'une position articulée entre les différents acteurs. Celle-ci, en tout état de cause, ne peut passer que par une bonne connaissance réciproque des mandats, des structures organisationnelles et des principes d'action de chacun.

Pour cela, il faut:

- Renforcer la formation des FAMA, à court terme avec la Mission de formation de l'Union Européenne au Mali (EUTM) et à plus long terme en aidant l'Ecole militaire à développer des modules en droit international humanitaire (DIH).
- Assurer la formation de tous les acteurs présents au Mali (civils et militaires) avant déploiement et à l'arrivée dans le pays (sur le contexte, les politiques élaborées spécifiquement et les mandats de chacun).
- Mettre en place et diffuser largement à tous les acteurs un « briefing kit » contenant les documents fondamentaux à la bonne compréhension du contexte et des acteurs qui y interviennent.
- Mettre en place des sessions d'information et de sensibilisation sur les mandats et principes respectifs à travers les fora d'information générale existants (aux niveaux national et régional).

Message clé n°2 : Faciliter la présence humanitaire et l'accès aux populations par une gestion concertée de la sécurité qui prend en compte les enjeux du court et moyen termes.

Face à une situation dynamique à risque et des besoins humanitaires importants ; face à un Etat en quête de légitimité, à une opposition armée multiforme, à une communauté internationale multi-mandats et dans un contexte logistique difficile (zone aride à faible densité), l'enjeu de la sécurisation du Nord Mali – tant des zones rurales que des concentrations urbaines – est crucial pour assurer l'accès des humanitaires aux populations vulnérables. Or, cette sécurité n'est pas assurée dans toutes les zones à risques identifiées au nord du Mali. La compréhension et la lecture partagée des problèmes sécuritaires et des stratégies des groupes armés ainsi que la qualité des analyses qui en découlent sont au cœur de la gestion des risques, et donc de la gestion de l'accès aux populations et de l'espace humanitaire. Il faut ainsi opter pour une approche holistique de la sécurisation et développer des stratégies prenant en compte les enjeux de court et moyen termes permettant aux

différents acteurs d'agir en fonction de leurs propres objectifs et dans le respect des mandats et des principes d'actions de chacun. Par exemple, une stratégie qui se rapproche le plus de l'idéal humanitaire est la stratégie dite de « l'acceptance » ou « acceptation », autrement dit que les acteurs humanitaires trouvent leur protection à travers des relations de confiance développées avec les acteurs en présence, comme ce fut le cas durant l'année 2012 au Mali. Cependant, si sur le terrain les pratiques humanitaires ne sont pas reconnues ou sont peu différenciées des autres logiques d'action, elle est difficile à mettre en œuvre.

Pour cela, il faut:

- Renforcer les mécanismes d'échanges sur l'évolution et l'analyse du contexte sécuritaire entre tous les acteurs au sein d'un espace neutre au niveau institutionnel. Il s'agit d'améliorer l'information sur le risque en conduisant des analyses croisées et proactives des menaces, des facteurs et des acteurs de risques.
- Renforcer la concertation multi-acteurs sur les zones prioritaires et stratégiques à sécuriser et travailler à un plan de contingence sécuritaire prenant en compte un aspect « multi scenario planning ».
- Favoriser les mécanismes de sécurisation alternatifs (sécurisation de zones, patrouilles avancées, check-points additionnels) et diminuer ainsi sensiblement le besoin d'utilisation d'escortes pour les humanitaires.
- Réaliser des ateliers de retours d'expérience sur les événements en lien avec l'accès et l'espace humanitaire (ex: affrontements/ mouvements de population Gao).
- Définir les stratégies de dernier recours et clarifier les processus décisionnaires qui s'y réfèrent.

Message clé n°3 : Optimiser la gestion des impacts spécifiques liés à la présence de la MINUSMA, notamment à travers l'Equipe Humanitaire Pays.

L'arrivée en juillet 2013 de la MINUSMA, mission intégrée des Nations Unies, a modifié le contexte opérationnel ainsi que la structure de coordination des acteurs humanitaires au Mali et a engendré des inquiétudes de la part de ces mêmes acteurs. Compte tenu du nombre et de la diversité d'acteurs intervenant dans ce contexte à « haut risque », il est apparu nécessaire de réfléchir aux modes d'articulation souhaitables, en prenant en compte l'ensemble des impératifs politiques, humanitaires, sécuritaires et de développement au Mali.

Pour cela, il faut:

- Initier, en temps voulu, un processus de réflexion pour définir la stratégie de l'EHP par rapport à la stratégie de sortie de la MINUSMA afin d'anticiper le rôle post-Mission de l'EHP, des acteurs de développement et de l'Etat malien. De nombreux enseignements ont été tirés d'autres Missions et pourront être utilisés ici.
- Renforcer les mécanismes de coordination entre l'EHP et la MINUSMA, en facilitant notamment la participation de la MINUSMA (civile) à la Réunion d'Information Générale.
- Renforcer la voix de la communauté humanitaire dans son ensemble et particulièrement la capacité de l'EHP à formuler et appuyer ses décisions, intérêts et inquiétudes, ainsi que le lien entre les organisations humanitaires et OCHA, notamment par la mise en œuvre plus régulière de réunions OCHA/ONG (Forum des ONG).

Message clé n°4 : Renforcer les mécanismes d'échange et de coordination déjà existants.

S'il convient de valoriser et de soutenir certaines réussites majeures, comme la mise en place depuis janvier 2013 d'un mécanisme d'interface-firewall UN-CMCoord³ ou l'existence d'un processus de gestion et de validation des projets à impact rapide (QIPs), le fonctionnement optimal des mécanismes d'échange, d'information et de coordination pour la gestion opérationnelle des activités et de la sécurité nécessite encore les efforts de chacun. Aussi, il est urgent de renforcer les mécanismes existants pour une meilleure planification/coordination mais aussi pour une meilleure gestion de l'information. En effet, la multiplication des systèmes d'informations peut rapidement se transformer en une contrainte importante pour la plupart des acteurs. Il faut donc mettre la priorité sur le partage adéquat et effectif de l'information entre les acteurs et cela, à plusieurs niveaux : entre les acteurs civils et militaires, entre les humanitaires et avec les acteurs du développement.

Pour cela, il faut:

- Renforcer les mécanismes d'échange d'information et de vulgarisation des procédures (identification, dissémination et mise en œuvre de ces procédures), notamment au niveau des régions.
- Compte tenu de la rapide rotation des équipes, il faut instaurer un système de capitalisation efficace au niveau des organisations pour assurer la transmission de l'information.
- Mettre à jour et rendre opérationnels la prise de position de l'EHP et les autres documents déjà produits (si nécessaires) sur la base des leçons apprises.
- Renforcer la mécanique UN-CMCoord dans les régions en favorisant la décentralisation des systèmes de coordination civilo-militaire (*déconfliction* des QIPs lorsqu'ils sont mis en place par les militaires⁴ ; notification de mouvements/sécurisation de zones/etc.). Veiller à la diffusion et à la mise en œuvre des orientations stratégiques choisies en assurant notamment que les QIPs interviennent dans des domaines différents mais complémentaires de ceux des humanitaires (réhabilitation d'infrastructures par exemple).

Message clé n°5 : Renforcer les relations avec l'Etat malien, les autorités locales et les communautés.

Pour améliorer la qualité de la réponse à court et à moyen terme, et afin de prévenir les risques d'effets négatifs engendrés par des relations tendues entre acteurs internationaux et l'Etat malien, il est nécessaire de renforcer les relations avec ce dernier, les autorités locales et les communautés. Si l'Etat malien fait face à des difficultés importantes en termes de capacités (humaines et financières) et de légitimité, et s'il demeure un acteur « partie au conflit », la reconnaissance de son rôle dans le dispositif de gestion du conflit, de l'aide humanitaire et de la reconstruction est fondamentale. La communauté humanitaire doit s'efforcer à adopter un juste positionnement et trouver un équilibre entre un engagement actif avec les autorités maliennes et le respect des principes d'indépendance, d'impartialité et de neutralité, nécessaire à la bonne mise en œuvre des actions et à l'acceptation des humanitaires. Il convient dans une même perspective de renforcer le dialogue avec les services nationaux et déconcentrés de l'Etat (notamment les services techniques) ainsi qu'avec les institutions héritées de la décentralisation (régions, mairies, cercles, arrondissements, etc.) et les communautés de base, afin notamment de prévenir le développement de réactions négatives.

³ Coordination civil-militaire des Nations Unies

⁴Les QIPs ne sont pas tous militaires. Par exemple, tous les QIPs MINUSMA qui ont été validés en 2013 étaient des QIPs civils.

Pour cela, il faut:

- Favoriser la participation du gouvernement et des institutions décentralisées aux mécanismes de coordination sectorielle et à l'élaboration commune d'évaluations des besoins, dans le respect des mandats et des principes de chacun.
- Développer une stratégie de plaidoyer auprès des bailleurs et des acteurs de développement pour le renforcement des capacités du gouvernement, et notamment la reconstruction des mécanismes de gouvernance et de délivrance des services sociaux de base au Nord.
- S'appuyer davantage sur les organisations communautaires et renforcer les mécanismes de coordination déjà existants sur le terrain (au niveau des cercles, CROCSAD⁵ et CLOCSAD⁶). Il est crucial d'identifier, d'appuyer et de soutenir, et non de remplacer de tels mécanismes.
- Améliorer la compréhension du fonctionnement des communautés pour éviter que l'action humanitaire n'y fasse pas plus de mal que de bien.

⁵ Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de suivi des Actions de Développement

⁶ Comité Local d'Orientation, de Coordination et de suivi des Actions de Développement

COMPTE RENDU DE L'ATELIER

Introduction générale

Le contexte malien peut être caractérisé par celui d'une crise multidimensionnelle, à la fois humanitaire, sécuritaire, sociale, économique et politique, affectant de façon très variable les différentes zones du pays. La conduite d'opérations militaires dans la partie Nord du Mali à partir de 2012, le coup d'Etat d'avril 2012, les attaques asymétriques perpétrées par les groupes armés, l'absence d'autorités administratives et judiciaires, l'existence de tensions inter et intra-communautaires, ou encore les autres crises auxquelles fait face le Mali en particulier et le Sahel en général (crise alimentaire et nutritionnelle notamment), sont autant d'éléments qui font du Mali un milieu extrêmement complexe et évolutif. Dans ce contexte, des tensions peuvent rapidement surgir entre les différents acteurs opérant sur le terrain, lesquels, en particulier dans le Nord, sont nombreux et avec des mandats différents (acteurs politiques, acteurs armés



étatiques tant nationaux – FAMA - qu'internationaux – Serval et MINUSMA-, acteurs armés non-étatiques, acteurs humanitaires, acteurs internationaux, nationaux, locaux, etc.). En conséquence, bien que des positionnement aient déjà été pris par l'EHP⁷, l'organisation d'une table ronde sur l'espace et l'accès humanitaire réunissant les autorités nationales maliennes, la communauté humanitaire dans son ensemble, la société civile, Serval et la MINUSMA pourrait permettre de réconcilier les positions des différents acteurs et de clarifier les responsabilités, contraintes, rôles et mandats de chacun.

La défense de l'espace humanitaire et l'amélioration de l'accès aux populations au Mali qui l'accompagne nécessitent une approche contextuelle et une coordination efficace entre tous les acteurs. Cela implique une adaptation continue, tout en restant fidèle aux principes humanitaires.

L'organisation d'une table ronde, grâce à une remise à plat des débats et des mandats, une analyse du contexte actuel, une clarification de certains éléments et l'élaboration de solutions pratiques, permettrait de faire le point sur les enjeux sécuritaires et les pratiques humanitaires mises en œuvre dans un tel contexte. L'objectif général de la table ronde est donc d'échanger des informations et des expériences sur l'espace humanitaire et l'accès humanitaire dans un environnement complexe et évolutif comme le Mali et dans un contexte de mission intégrée des Nations Unies en vue d'améliorer les politiques et les pratiques. L'objectif ultime est une meilleure compréhension et opérationnalisation du respect de l'accès et de l'espace humanitaire au Mali par tous les acteurs.

⁷ Position de l'EHP sur l'Interaction de la Communauté Humanitaire avec les Forces Armées en présence au Mali en date du 26 Février 2013 ; Guide sur l'utilisation des ressources militaires et de la protection civile étrangères en appui aux opérations humanitaires dans le contexte de l'intervention militaire en cours au Mali en date du 1 février 2013 ; Code de conduite de l'EHP pour l'opérationnalisation de l'assistance humanitaire au Mali en date du 17 Juillet 2012.

Séance d'introduction

Intervention de David Gressly – Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, Coordonnateur humanitaire, Coordonnateur Résident

Le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, Coordonnateur humanitaire, et Coordonnateur Résident (RSASG/CH/CR) pour la Mali a souligné l'intérêt de l'organisation de cette table ronde sur l'espace et l'accès humanitaire dont un des buts est de partager les connaissances et les expériences de chacun sur l'accès humanitaire pour simultanément améliorer les politiques, les pratiques et la compréhension des enjeux pour une meilleure opérationnalisation de ceux-ci. Il a rappelé que la création d'un espace humanitaire sécurisé au Mali, bien que complexe, était fondamentale pour protéger les populations civiles.

Il a ensuite précisé que l'accès aux populations vulnérables s'était amélioré par rapport à 2012, mais qu'il restait aujourd'hui encore des zones très difficiles d'accès avant de rappeler les derniers incidents sécuritaires qui ont contraint certaines ONG à suspendre récemment leur programme. De janvier à mi-février 2014, deux incidents ont déjà visé spécifiquement les acteurs humanitaires. Le RSASG/CH/CR a souhaité que tous les acteurs qui opèrent au Mali travaillent ensemble pour que ce type d'incidents ne se produise plus.

Un autre sujet évoqué a été la coordination civilo-militaire. Mr Gressly a salué les efforts importants entrepris pour faire en sorte qu'il existe une réelle communication entre les militaires et les civils, notamment les efforts déployés par les autorités maliennes qui œuvrent pour préserver l'espace humanitaire. Néanmoins, il a souligné que d'importants défis restaient encore à relever sur le terrain, en particulier dans la partie nord du pays. Enfin, Mr Gressly a insisté sur l'importance de l'acceptation des acteurs humanitaires au Mali et a réitéré son souhait qu'à l'issue de la table ronde chaque participant reparte avec une meilleure appréciation des mandats de chacun et que la mise en œuvre des recommandations qui seront formulées contribuera à l'amélioration de l'accès aux populations vulnérables.

Intervention de M. Amadou Rouamba, Secrétaire Général du Ministère du Travail et des Affaires Sociales et Humanitaires

Le Secrétaire Général du Ministère du Travail des Affaires Sociales et Humanitaires a tout d'abord rappelé la responsabilité première de l'Etat d'assurer la protection des populations, en accord avec le DIH. Il a ajouté que l'espace humanitaire était nécessaire pour garantir l'accès aux populations vulnérables et pour assurer la sécurité et la sûreté des acteurs humanitaires, et que tous les acteurs opérant au Mali devaient respecter les principes de neutralité, d'impartialité, d'humanité et d'indépendance de l'action humanitaire.

Mr Amadou Rouamba a ensuite salué le soutien de la MINUSMA et d'Etats amis dans la sécurisation progressive des zones du nord du Mali et a insisté sur le besoin d'accélérer la mobilisation des troupes pour une sécurisation encore plus importante du territoire malien. Il a souligné l'importance des interventions humanitaires pour fournir de l'assistance aux populations vulnérables et la volonté du gouvernement pour mettre tout en œuvre contre ce qui pourra empêcher l'aide de se déployer.

Enfin, le Secrétaire Général a appelé à une coopération effective des nombreux acteurs qui opèrent au Mali, chacun jouant un rôle important pour mener à une paix durable, en rappelant que la complémentarité des différents acteurs, mais aussi la coordination et la collaboration sont essentiels.

Lancement de l'atelier

Mise en place de la méthode « Open Space » par François Grünewald – Directeur Général et Scientifique du Groupe URD

Mr Grünewald a rappelé que les personnes participant à la table ronde représentaient tant la diversité des acteurs opérant au Mali que la diversité des mandats. Cependant, il a souligné que deux enjeux importants les réunissaient :

- **La co-localisation** : travailler ensemble sur un même terrain avec des mandats et des approches éthiques différents. La question qui se pose est très simple : comment tous ces acteurs peuvent agir en bonne intelligence afin d'optimiser cette co-localisation ?
- **La protection, la sécurisation et l'assistance des populations** : ces enjeux restent l'objectif ultime et doivent guider les éléments de réflexion des divers acteurs.

Mr Grünewald a précisé que ce n'était pas la première fois qu'un tel cas de figure se présentait et que de nombreuses analyses et expériences montrent que le sujet est à la fois important, difficile, et sensible. Ce sont des interactions inter-institutions, des problèmes de positionnement, mais au final, des questions de respect dont l'objectif est bien l'accès des populations à des services et à une protection qui leur manquent.

Pour illustrer ces réflexions, un court film documentaire réalisé dans le cadre du groupe de travail du comité permanent inter-agences (IASC) sur l'espace humanitaire au Tchad a été diffusé en guise d'introduction et de mise en perspective.

Ensuite, les huit thèmes prioritaires suivants ont été identifiés pour la réflexion en groupe :

- Sécurité
- L'humanitaire dans le contexte d'une Mission intégrée : quelle intégration avec la MINUSMA ?
- Opérationnalisation des dynamiques QIPs : concertation et apprentissage
- Les Principes Humanitaires : valeurs, « mode d'emploi » et limites
- Relations civil-militaires
- Mandats : qui fait quoi et pourquoi ?
- Relations avec les communautés et avec l'Etat
- Stratégies de partage et de gestion de l'information

Pour chacun des groupes, la consigne était de réfléchir aux 3 points suivants :

- Définition de la question
- Etat des lieux des bonnes pratiques
- Recommandations

Restitution des ateliers

Groupe 1 – Sécurité

Problèmes identifiés

- Le premier constat est que la sécurisation du Nord, en particulier dans les zones rurales, n'est pas systématiquement assurée. Il existe une différence importante entre la relative sécurisation des centres urbains et celle des milieux ruraux. Cette situation ne permet pas l'accès à toutes les populations.
- Les participants ont noté l'insuffisance des mécanismes d'échanges et de coordination dans la gestion opérationnelle de la sécurité, même s'il en existe (SMT, INSO).
- Les difficultés d'ajustement des positions des différents acteurs, voire l'absence de position commune vis-à-vis de l'évolution du contexte et de l'approche sécuritaire à adopter rendent la réflexion collective difficile. Ces différences d'approche et de compréhension du contexte et des risques entraînent, de fait, des difficultés supplémentaires.

Bonnes pratiques identifiées (majoritairement centrées sur la technique/le niveau opérationnel)

- Il s'agit avant tout de s'inscrire dans une approche globale de la sécurisation. Dès lors, l'enjeu n'est pas de sécuriser des personnes ou des organisations par des escortes, mais davantage d'œuvrer au contrôle de zone avec la mise en place de patrouilles et de check point. Cette approche, qui s'oppose à celle des escortes, est de loin celle préférée par les acteurs humanitaires. L'argument qui lui est souvent opposé est celui du manque de moyens et d'effectifs.
- Il est apparu qu'une des bonnes pratiques est celle permettant de systématiser le suivi des mouvements sur le terrain - *tracking system* - par une notification systématique des mouvements, un contrôle radio toutes les heures ou toutes les deux heures si nécessaire, etc.
- Le partage d'informations est aussi vu comme un enjeu à relever pour lequel des efforts ont déjà été fournis, notamment grâce au système qui s'est mis en place entre OCHA, les agences des Nations Unies, les ONG (représentées par INSO) et UNDSS (les réunions hebdomadaires UN-CMCoord).
- La diversification des modes de transport et notamment de tout ce qui permet d'éviter une trop grande exposition sur le terrain du fait des longs trajets terrestres doit être examinée. Il s'agit de réfléchir aux options supplémentaires qui s'offrent à nous aujourd'hui. L'arrivée prochaine d'ECHO flight est intéressante à la condition qu'il complète les destinations déjà desservies par UNHAS, en se focalisant sur les plus petits aéroports tels que Ansongo ou Menaka.



Pistes de recommandations

- Un certain nombre de réflexions ont été conduites en 2011 et 2012 qui ont donné lieu à l'élaboration d'une prise de position de l'EHP sur l'interaction avec les Forces Armées au Mali. Il s'agit aujourd'hui d'en assurer la révision et la mise à jour afin que ces documents restent pertinents dans un contexte qui, lui, a évolué. Il s'agit en conséquence de renforcer l'application effective de cette « Prise de Position ».
- Les déterminants de la violence au nord du Mali, qu'ils soient politique, intercommunautaire, religieux ou de droit commun, sont le résultat de problèmes structurels et conjoncturels. Il s'agit alors de renforcer les échanges d'information sur le contexte et son évolution.
- Le nord du Mali est un contexte changeant dans lequel la nature, la stratégie et la tactique d'un certain nombre d'acteurs de la violence, notamment ceux liés à la mouvance de l'islam radical, sont en perpétuelle évolution. Or, il est important d'améliorer la connaissance des dynamiques des groupes armés dans le nord du Mali. C'est aussi indispensable pour obtenir les points d'entrée qui permettraient des négociations en cas de difficultés (évacuation de blessés, campagne de vaccination en cas d'épidémie de maladie grave et contagieuse, prise d'otages, etc.)
- Le renforcement des mécanismes d'échange d'information et de vulgarisation des procédures (identification, dissémination et mise en œuvre de ces procédures) est aussi essentiel. Il s'agit d'échanger davantage sur les politiques et lignes directrices qui sont bien souvent peu connues et qui le sont d'autant moins dans les régions du nord.



L'aéroport de Goundam (photo Groupe URD, 2014)

Groupe 2 – L’humanitaire dans le contexte d’une Mission intégrée : quelle intégration avec la MINUSMA ?

Problèmes Identifiés

- Un des points importants des débats du groupe de travail a été la méconnaissance mutuelle des différents acteurs, qu’ils soient ONG, ONU, Croix Rouge ou instances nationales, civils ou militaires.
- La duplication des efforts entrepris, voire les incohérences entre les programmes, ont elles aussi été soulignées, et ceci malgré les efforts de coordination menés notamment par OCHA et les clusters. Il existe par ailleurs un fort sentiment de confusion par rapport au rôle de la MINUSMA, dont l’organigramme est mal compris, et dont le rôle du volet « affaires civiles » reste largement inconnu.
- Le risque de perte d’indépendance des acteurs humanitaires (ou la perception de ce risque) est ici un enjeu majeur: les humanitaires ont-ils de fait déjà perdu leur indépendance ou encourent-ils le risque de la perdre ? Dans tous les cas, avant même la perte d’indépendance, le groupe de travail a identifié une perte d’identité liée à l’intégration : comment se réapproprier les principes humanitaires quand les lignes bougent ?
- L’observation de la pratique du « copier/coller » avec les autres Missions inquiète parfois les acteurs, car si de nombreux enseignements peuvent être tirés des autres missions, certains choix ne semblent pas adaptés au contexte malien. Il faut donc se demander quel degré d’intégration serait souhaitable pour le Mali.



Patrouille de la MINUSMA dans Tombouctou (photo Groupe URD, 2014)

Bonnes pratiques identifiées

- L'existence d'un groupe de travail « communication et plaidoyer » est à souligner. Toutefois, les résultats des travaux de ce groupe et leur impact sont à ce jour encore attendus.
- Le lien entre les acteurs humanitaires au Mali et le Groupe de Travail du IASC sur l'intégration est important, car il permet de faire remonter les questions et les leçons tirées.

Pistes de recommandations

Education/information

- Systématiser et améliorer la compréhension et la clarification de ce que serait la composante humanitaire et relèvement au sein de la MINUSMA.
- Maintenir la participation des équipes de communication de la MINUSMA aux travaux de réflexion du groupe chargé de communication et de plaidoyer présidé par OCHA.
- Organiser une campagne d'information sur l'action humanitaire.
- Développer un « info pack » sur l'Intégration pour les acteurs humanitaires, les agences des Nations Unies ainsi que les cadres de la MINUSMA, afin de faire ressortir les politiques et pratiques en vigueur (résolutions du Conseil de Sécurité, droit de New York), et les enjeux et les points de vigilance à garder à l'esprit.
- Organiser un atelier sur le concept et les défis liés à l'Intégration, en liaison avec le groupe de travail du IASC.

Meilleure coordination

- Etablir une *Integrated Mission Task Force* qui réfléchirait aux défis, enjeux et risques, tant sur le plan opérationnel qu'en termes d'image.
- Considérer l'opportunité de la participation des composantes « Affaires Civiles » et « Droits de l'Homme » et « Stabilisation » de la MINUSMA dans le HCT et les GIACs (Groupe inter-agence de coordination).
- Renforcer les mécanismes en place pour la coordination des interventions et projets communautaires au sein de la MINUSMA, et entre la MINUSMA et les agences du système des Nations Unies au Mali.

Minimiser les risques

- Intégrer les répercussions de la présence de la MINUSMA (capacité d'analyse, questions d'image et de perception, possibilité d'intervention) dans la mise à jour du *Security Risk Assessment* par un dialogue renforcé entre UNDSS, les équipes d'analyse de la MINUSMA, l'équipe de gestion de la sécurité du système des Nations Unies (SMT) et *International NGO Safety Organization* (INSO) en étant plus à l'écoute des préoccupations des ONG opérationnelles.
- Consolider au plus tôt une stratégie de sortie pour la Mission qui est vouée à quitter le Mali avant l'équipe pays, en se concentrant sur le rôle de l'équipe pays avant, pendant et après la présence de la Mission.
- La mécanique de la Mission intégrée doit tenir compte du contexte socio-économique et politique du Mali. Les leçons tirées d'expériences passées (MINURCAT, MONUC, MINUSTAH, AMISOM) et en cours de déploiement (Sud Soudan, RCA) sont à utiliser.

Groupe 3 – Opérationnalisation des dynamiques QIPs : concertation et apprentissage

Problèmes identifiés

Partage d'information inadéquat

- Les défis posés par la pratique des QIPs conduits par des forces armées ou des acteurs politiques comme outils « pour gagner les cœurs et les esprits » - ont été identifiés rapidement et ont conduit à une dynamique d'échange entre acteurs humanitaires, Forces armées et MINUSMA.
- L'absence de culture CIMIC chez certains contingents déployés au Mali complexifie les relations civilo-militaires sur le terrain.
- L'un des « maillons faibles » reste le cas des ONG nationales ou internationales de développement qui ne connaissent pas les termes et les enjeux du débat axé sur des problèmes qui concernent spécifiquement le domaine de l'humanitaire. Les échanges entre humanitaires internationaux, acteurs de développement nationaux et internationaux pour améliorer cette situation peuvent être renforcés au niveau le plus local.
- L'échange d'information entre humanitaires, acteurs de développement et Partenaires Techniques et Financiers (PTF) reste à ce jour un défi qu'il faut aborder de façon stratégique. Les PTF et les développeurs sont ancrés dans des pratiques de développement « pro-Etat », tandis que les humanitaires ont toujours une certaine réticence à s'engager avec l'Etat, d'autant plus quand celui-ci est aussi perçu comme étant une partie au conflit. L'échange doit permettre de transcender certains clichés, de trouver des modalités de travail optimisées et d'éviter les effets négatifs des pratiques de l'aide.

QIPs

- Le risque d'instrumentalisation des QIPs dans des agendas politiques implique une clarification des objectifs et des méthodes. Si cet objectif politique est confirmé, il est important que les thématiques d'intervention des QIPs soient en cohérence avec cet objectif mais tiennent compte des risques que cela induit pour les autres acteurs, notamment les acteurs humanitaires. La concentration des QIPs dans des activités de soutien aux instances régaliennes, à la gestion des « points critiques » sur les axes de communications (ponts, ouvrages de protection des pistes, etc.) doit être mis en avant.
- Le risque d'assimilation peut vite devenir un risque sécuritaire : pour les acteurs humanitaires qui travaillent dans les zones difficiles et dangereuses, le risque d'assimilation entre « U.N. noir »⁸, « U.N. bleu » et ONG devient fort si la MINUSMA commence à mettre en place des QIPs de type humanitaire.



Rôle de la MINUSMA

- La MINUSMA mentionne qu'elle a dans certaines zones une capacité d'identification des besoins humanitaires et de relèvement. En même temps, elle est à l'écoute des informations sur les besoins qui pourraient émerger des autres acteurs et est prête à les aider à les diffuser.

⁸ Couleur du logo UN sur les véhicules

- La MINUSMA souhaite mieux contribuer à l'analyse de la situation sécuritaire et à la réflexion sur les impacts (positifs, négatifs, etc.) de sa présence.

Bonne pratiques identifiées

QIPs

- La mise en place d'un système de présentation et de validation des projets QIPs via les clusters et les GIAC semble fonctionner de façon relativement satisfaisante, pour autant qu'il soit géré en lien avec la MINUSMA. Cela devient beaucoup plus complexe quand des bataillons déployés ne passent pas par les mécanismes MINUSMA.
- Le respect du système mis en place pour le processus de sélection/réjection est indispensable et demande des efforts additionnels de communication pour l'ensemble des partenaires concernés, civils comme militaires.

Formation Serval et MINUSMA

- Les efforts entrepris autour des enjeux civilo-militaires, notamment par OCHA CMCoord (pour renforcer le débat sur les interactions avec les populations et acteurs humanitaires et pour intervenir dans les sessions de formation des Forces en place) sont essentiels et doivent recevoir les soutiens politiques et financiers adéquats.

Pistes de recommandations

QIPs

- Il faut renforcer la communication sur les objectifs des QIPs et définir des critères simplifiés avec un questionnaire plus facile à utiliser.
- Acter les orientations stratégiques choisies en assurant que les QIPs interviennent dans des domaines différents de ceux des humanitaires (réhabilitation d'infrastructures par exemple) et mieux communiquer sur ces objectifs.
- Favoriser des processus de monitoring des QIPs et assurer un apprentissage systématique sur la procédure, la mise en place et les impacts de ces projets.
- Assurer un suivi et la prise en compte des recommandations faites par la communauté humanitaire au comité de revue des QIPs.

Communication

- Favoriser la remontée de l'information du terrain (MINUSMA) vers le HQ de la MINUSMA, tant avec les volets civils qu'avec l'équipe du Force Commander et OCHA.
- Renforcer la capacité d'OCHA à disséminer l'information tant au niveau de Bamako que sur le terrain.
- Renforcer les bureaux d'OCHA sur le terrain, avec des équipes en nombre suffisant et compétentes sur ces questions.

Collecte d'information et définition des besoins

- Définir les paramètres de collecte d'informations humanitaires de la MINUSMA (présence humanitaire; accès; attentes de la population) est un enjeu important. Les questionnaires utilisés lèvent-ils des attentes ? Si oui, qui doit répondre à ces attentes ? Serval collecte des informations auprès des communautés, là où les humanitaires ne peuvent pas aller : l'armée a-t-elle un rôle de collecte et de partage d'information à jouer ? En réalité, l'objectif de cette collecte de données n'est pas « humanitaire », mais plutôt « d'évaluer l'environnement ». Aussi, ces

documents sont confidentiels et non partageables avec les acteurs humanitaires. Dès lors, il y a un risque de confusion entre diagnostic humanitaire et action des services de renseignements.

Groupe 4 – Les Principes Humanitaires : valeurs, « mode d'emploi » et limites

Problèmes identifiés

- La capacité des humanitaires à respecter et mettre en pratique les principes reste hétérogène, notamment pour les agences à double mandat « développement / humanitaire » (conflit entre indépendance face à l'Etat et soutien au renforcement des capacités des institutions étatiques) ou des agences locales qui connaissent peu ces éléments de positionnement.
- Dans un contexte où les besoins sont importants et les ressources financières limitées, le débat entre disponibilité des moyens et indépendance des acteurs reste complexe : compte tenu que la France et l'Europe sont impliquées dans le soutien aux efforts de l'armée malienne, les ONG peuvent-elles accepter des fonds de ces deux bailleurs ?
- L'incompréhension des principes humanitaires par les autres acteurs, y compris les communautés, reste un point important. En effet, pour ces dernières, ou pour les ONG locales, les principes d'indépendance, de neutralité ou d'impartialité ne veulent pas nécessairement dire quelque chose, face à l'importance de répondre aux besoins aigus des populations.

Bonnes pratiques identifiées

- L'adoption par l'EHP d'une position commune en 2013 sur l'Interaction de la Communauté Humanitaire avec les Forces Armées en présence au Mali et d'un code de conduite en 2012 pour l'opérationnalisation de l'assistance humanitaire est un point important.
- Les efforts réguliers de sensibilisation de tous les acteurs sur les principes et valeurs humanitaires ont été essentiels.
- La concertation entre les acteurs humanitaires est importante. On notera notamment les débats existant au sein du Groupe des Chefs de mission des ONG travaillant au Nord, groupe qui réunit les principaux acteurs présents dans les zones conflictuelles.
- La cartographie des interventions devient plus précise. Ceci permet de mieux coordonner les actions et d'assurer une meilleure couverture des besoins, gage de respect du principe d'impartialité.

Pistes de recommandations

- Renforcer la connaissance et la compréhension des principes humanitaires par tous les acteurs afin d'en permettre une meilleure utilisation, notamment pour les outils de plaidoyer.
- Améliorer la stratégie de communication. Mieux s'accorder collectivement sur les messages à diffuser.
- Mobiliser plus de ressources pour répondre aux besoins.
- Remettre à jour le code de conduite de 2012 et œuvrer à son application effective.
- Remettre à jour les différents documents de position de l'équipe Humanitaire Pays tenant compte de l'évolution de la situation avec la MINUSMA, en se concentrant principalement sur l'analyse et l'évolution du contexte et des risques. Ces documents doivent être revus à chaque changement significatif de contexte.
- Il importe de clarifier les enjeux de travail dans les zones où les acteurs humanitaires n'arrivent pas à intervenir. Comment assurer le respect du principe d'humanité (réponse aux besoins), le principe de neutralité et les exigences sécuritaires qui imposeraient un « dernier recours » ?

Groupe 5 : Relations civilo-militaires

Problèmes identifiés

- Même si des progrès ont été faits et si une forte volonté d'échanger des informations est affichée, la méconnaissance mutuelle des acteurs civils et militaires reste encore importante. .
- Les positionnements des différents acteurs entraînent des divergences de vision stratégique dans la résolution de la crise, voire parfois des incompatibilités d'interaction et de dialogue. Il faut trouver les bons moyens et les bons espaces pour améliorer cette situation.

Bonnes pratiques identifiées

- Le mécanisme de dialogue régulier mis en place depuis janvier 2013 entre l'équipe OCHA UN-CMCoord et le CIMIC Serval, qui permet les échanges entre familles d'acteurs via une interface/*firewall* (une interface qui permet le dialogue et un *firewall* qui permet de protéger les différents acteurs de certaines conséquences que pourrait avoir ce dialogue) assez efficace est un modèle intéressant. Il a d'ailleurs depuis été développé pour intégrer les FAMA, l'EUTM, la MINUSMA (civile et militaire) et les forces régionales de police et de gendarmerie.
- Le système de notification de mouvements mis en place dès janvier 2013 entre les acteurs humanitaires et Serval est un bon outil pour obliger les acteurs à se parler. Le système de notification est également mis en place au niveau de EUTM, MINUSMA et FAMA ainsi qu'au niveau de la police et de la gendarmerie dans les régions.



- La concertation entre acteurs humanitaires, la MINUSMA et les autres Forces (Serval, FAMA) sur les zones prioritaires à sécuriser monte en puissance, avec un rôle d'OCHA et de l'EHP très important. Le constat est simple : le nombre de forces en présence ne suffit pas à sécuriser toutes les zones, il faut donc se concentrer sur certains axes stratégiques ou certaines zones où les besoins sont critiques. Cela implique que les militaires aient une vision globale des activités menées par les acteurs humanitaires.

Pistes de recommandations

- Pour la Force Serval et la Force de la MINUSMA : les formations pré-déploiements sont fondamentales. Aussi, on voit que les troupes de l'armée sénégalaise, davantage expérimentées et disposant d'une meilleure connaissance des humanitaires, rencontrent moins de difficultés à comprendre les enjeux de la coordination civilo-militaire. Il faut donc continuer et renforcer les efforts de formations pré-déploiements autour des relations civilo-militaires et développer l'induction sur le terrain en français et en anglais
- Mettre en place et soutenir des formations et espaces d'échange permettant une meilleure connaissance mutuelle. Cette table ronde est un parfait exemple d'exercice d'intelligence collective à reproduire. Les ateliers civilo-militaires pour les acteurs des régions doivent être reconduits régulièrement du fait de la rotation du personnel tant militaire qu'humanitaire.

- Améliorer la formation des forces militaires dans le domaine CIMIC : l'importance des formations pré-déploiements apparaît majeure, d'autant que la forte rotation des équipes nuit à la qualité de la relation.
- Renforcer les mécanismes de coordination sur le terrain (Kidal, Gao, Tombouctou, Ménaka) via la décentralisation des activités clé telles que la sélection des QIPs, les demandes de sécurisation de zones, etc.



Patrouille Serval à Tombouctou (Photo Groupe URD, 2013)

Groupe 6 – Mandats : qui fait quoi et pourquoi ?

Problèmes identifiés

- Un nombre élevé d'acteurs intervient au nord Mali, avec des lectures du contexte, des mandats et des moyens d'actions très différents. Il en résulte souvent une confusion des mandats, une incohérence de positionnements et des difficultés de lisibilité sur ce que veut et peut faire la communauté internationale.
- De cette situation résultent des transferts de risques entre acteurs politiques et acteurs humanitaires, qui peuvent induire des difficultés importantes pour maintenir l'accès aux populations et une présence sur le terrain.
- Une partie de la communauté internationale est présente pour reconstruire les structures étatiques maliennes (voire son armée), une autre agit dans le secteur de la médiation et de la négociation politique tandis qu'une dernière vient pour répondre aux besoins humanitaires des populations. Aussi, il est devenu complexe de défendre les postures de neutralité et d'indépendance.

Bonnes pratiques identifiées

Clusters, groupes sectoriels et thématiques

- La coordination technique entre agences humanitaires est permise par le système des clusters, notamment pour les efforts de planification, de programmation et de coordination. Cette coordination s'est avérée être très efficace durant la crise. Actuellement, une dynamique est en cours afin que les ministères techniques maliens et les groupes thématiques des PTF deviennent des acteurs majeurs de ces efforts concertés.

Dialogue

- Le dialogue entre acteurs est essentiel et il existe au sein des ONG (au sein des différents forums, notamment le Forum des ONG Internationales au Mali – FONGIM) ainsi qu'au sein de l'équipe pays des Nations Unies. Le présent atelier, ainsi que celui prévu par la délégation de l'Union Européenne et la Commission de Réhabilitation des Zones Post-Conflict (CRZPC) à la mi-mars, sont autant d'exemples d'efforts pour échanger, identifier les difficultés et rechercher des solutions communes.



Pasteur sur la berge du Niger (Photo Groupe URD, 2014)

Pistes de recommandations

- Assurer une meilleure planification et coordination entre tous les acteurs (civilo-militaire, entre civils, humanitaires-développement, nationaux-internationaux) et une consultation plus systématique et plus stratégique des ONG qui restent la principale présence internationale auprès des populations, des institutions maliennes de terrain et des ONG locales.
- Renforcer la compréhension des mandats de chacun par des échanges plus structurés entre les différents champs d'intervention (civilo-militaire, humanitaire-relèvement/développement, humanitaire-négociation/médiation, etc.).
- Améliorer les processus de partage d'information, pour assurer une plus grande lisibilité des mandats des uns et des autres, tout en protégeant la confidentialité.
- Renforcer la voix distincte d'OCHA et du secteur humanitaire de façon générale.
- Respecter les accords et positions de l'équipe humanitaire pays (autodiscipline) pour éviter les incohérences et ne pas affaiblir la position commune.



Palais de Justice de Gao (photo Groupe URD, 2013)

Groupe 7 – Relations avec les communautés et avec l'Etat

Problèmes identifiés

- Le gouvernement n'est pas assez impliqué dans la réflexion stratégique sur l'évaluation des besoins et les types d'intervention à mener. Du fait de sa faible capacité et de ses ressources limitées, l'Etat - en tout cas les services techniques - n'est pas encore très présent sur le terrain. Les institutions issues de la décentralisation, qui étaient déjà en situation difficile avant la crise, sont aujourd'hui encore plus fragiles. De fait, leur participation est le plus souvent passive, à moins que les acteurs ne décident de les impliquer davantage dans les travaux de terrain.
- Les communautés sont peu associées aux projets humanitaires, ces derniers comprenant souvent mal comment elles fonctionnent (manque d'expertise, voire d'intérêt des humanitaires pour les sciences sociales).
- L'Etat malien, acteur en cours de reconquête du nord et de redéploiement sur le terrain, est partie au conflit: comment assurer des relations de travail alors qu'il est une cible au nord du Mali?

Bonnes pratiques identifiées

- La participation des services techniques et des ministères à certains mécanismes de coordination commence à devenir plus systématique au niveau de Bamako, ainsi que sur le terrain.
- Certains acteurs, notamment ceux qui sont présents au Nord depuis plusieurs années et qui ont des partenariats bien établis, s'appuient de façon régulière sur les organisations communautaires pour différents types de programmes (banques céréalières, périmètres maraichers, etc.)

Pistes de recommandations

- Renforcer les capacités du gouvernement (sachant que la remise à niveau des institutions de l'Etat n'est pas la tâche des ONG humanitaires mais de développement) :
 - Implication/association de l'Etat à l'action humanitaire (il faut absolument éviter des phénomènes d' « ONG bashing » comme en Haïti par exemple). Il s'agit de trouver la juste posture entre un réel échange et dialogue avec les autorités locales et le maintien d'une certaine distance – les autorités pouvant être perçues comme partie au conflit).
 - Travail sur l'évaluation commune des besoins à mener.
 - Éviter les financements directs.
- S'appuyer et renforcer les mécanismes de coordination existants avant la crise (au niveau des cercles, CROCSAD et CLOCSAD).
- Assurer une meilleure compréhension des dynamiques socio-économiques communautaires, en impliquant davantage de spécialistes du Mali et de ses sociétés dans la réflexion programmatique.
- Renforcer la connaissance et systématiser le soutien aux initiatives locales (systèmes d'alertes précoces communautaires/vétérinaires communautaires etc.).

Groupe 8 – Stratégies de partage et de gestion de l'information

Problèmes identifiés

- Malgré les efforts déployés, notamment de la part d'OCHA, le partage de l'information est encore insuffisant et peu effectif. Pourtant, tous reconnaissent que l'information est potentiellement un « bien commun » dans ces contextes extrêmement complexes, sensibles et turbulents.
- La connaissance de « qui fait quoi et où? » est envisagée comme un outil essentiel de la qualité de l'aide et de la redevabilité à la fois interne au secteur, envers les populations et l'Etat malien ainsi qu'envers les bailleurs. Mais ce partage nécessite un certain degré de confiance qui n'est pas nécessairement bien établi, et une connaissance mutuelle qui demeure encore faible.
- Dans un contexte où les capacités des acteurs sont saturées et au vu d'une certaine méfiance, il ne faut pas donc s'étonner des retards de transfert d'information et des délais dans la mise à jour des documents et dans leur mise en ligne.
- Les acteurs sont rarement dotés de mécanismes structurés de gestion de l'information et de création de mémoire institutionnelle. Avec la forte rotation des équipes, les pertes d'information au sein des institutions sont importantes. La seule source permanente est celle des personnels nationaux, à condition qu'ils restent dans les ONG qui les emploient.

Bonnes pratiques identifiées

- Des efforts de cartographie des interventions humanitaires sont faits, notamment par OCHA, avec l'utilisation des outils SIG.
- Il existe des groupes de discussions informels, comme celui des Chefs de Mission des ONG présentes au Nord Mali, sur lesquels il est possible de s'appuyer. De telles initiatives nécessitent néanmoins des investissements afin qu'elles puissent créer leur propre « mémoire ».
- Pour faire face au double défi qu'est la diffusion de l'analyse au plus grand nombre et de l'assurance d'un bon niveau de protection des sources et de confidentialité des informations sensibles, il est possible de mettre en place un système qui comporterait plusieurs niveaux d'accès (tout public, acteurs opérationnels, responsables sécurité, chefs de mission) permettant des accès ciblés et protégés des informations sensibles.

Pistes de recommandations

Afin de renforcer et d'améliorer le partage de l'information, il faut être capable de différencier différents types d'information : celle qui a un haut niveau de fiabilité (triangulée), celle qui est utile pour la programmation (contextualisée), et celle essentielle pour la sécurité (et en temps réel). Il faut donc :

- Renforcer le partage d'informations au niveau de l'équipe humanitaire pays.
- Différencier ce qui relève du partage d'éléments factuels et du partage d'analyse. Dans tous les cas, il s'agit de bien faire la différence entre informations et connaissance, et il apparaît ici important de partager autant l'une que l'autre.
- Privilégier le système d'interface (OCHA/INSO/UNMAS/UNDSS – même s'il manque toujours la structure précise permettant de savoir à quel endroit exactement récupérer l'information).
- Capitaliser au sein des organisations. Compte tenu de la forte rotation des équipes, il y a un enjeu important de préserver une mémoire institutionnelle solide. Un système de capitalisation

efficace doit être pensé pour la transmission de l'information (et inclure des analyses en sciences sociales).

Synthèse de l'atelier et conclusion

Les deux jours de débat ont été très denses et constructifs. Ils ont permis de valider l'importance des enjeux de l'accès aux populations, de la sécurité des acteurs et de la défense de l'espace humanitaire.

Grâce à un dialogue riche et franc entre une large gamme d'acteurs, civils et militaires, associatifs et onusiens, maliens et internationaux, plusieurs grands axes de travail ont été identifiés. Les messages clé présentés en début de ce document en sont l'essence et les détaillent. Ils seront, à la suite de cet atelier, l'objet des attentions d'un groupe de travail qui se réunira sous l'égide d'OCHA afin de proposer au plus vite un plan d'action. A ce stade néanmoins, les échanges ont d'ores et déjà permis de mettre en exergue le fait que la gestion des défis au Mali doit passer par un « quintuplé gagnant » :

- Connaître les autres, leur mandat, leurs modes d'action et leur limites
- Respecter les différences pour mieux articuler les différents champs d'intervention
- Consulter les autres parties prenantes, notamment celles qui auront à subir les impacts des décisions prises
- Coordonner les actions en impliquant le plus possible les communautés de base notamment les jeunes et les femmes, pour assurer la couverture des besoins, la cohérence globale des interventions et la prévention des effets négatifs des actions
- Echanger pour anticiper les problèmes, les prévenir et les gérer

L'atelier a souligné aussi combien le rôle spécifique d'OCHA au sein d'un tel contexte est essentiel: dans ces situations multi-acteurs, OCHA est en effet l'un des canaux clé pour qu'une voix forte de l'humanitaire puisse se faire entendre. Face à la nouvelle situation créée par l'installation de la MINUSMA et la mise en place de l'agenda d'intégration, OCHA est perçu comme l'acteur principal pour la défense d'un humanitaire neutre, indépendant et impartial.

Tous reconnaissent en tout cas l'importance du dialogue et de la rencontre qui viennent d'avoir lieu, et remercient OCHA pour avoir soutenu l'organisation de cet atelier et Mr David Gressly, Représentant Spécial Adjoint du Secrétaire Général et Coordonnateur Humanitaire pour le Mali, pour avoir encouragé ce processus et pour être venu proposer des éléments de réflexion lors des sessions d'introduction et de conclusion.



ANNEXES

Annexe N°1 : Programme de l'atelier

Séminaire Espace et Accès Humanitaire

Bamako

18-19 Février 2014

Jour 1

09.00 : Session d'introduction

Discours d'Introduction par le Coordonnateur Humanitaire suivi par le Ministre du Travail et des Affaires Sociales et Humanitaires

Lancement de l'atelier (Objectifs de l'exercice, agenda, mode de fonctionnement, règles)

Tour de table (présentation des participants, explicitation des attentes)

Rappel des enjeux (leçons tirées du travail au Tchad, contextualisation des enjeux au Mali - aspect sécuritaire et différents acteurs et mandats présents, évocation des principes de base de l'espace et de l'accès humanitaire)

10.30 : Pause-café

11.00 : Première session de travail (méthode « open space »)

- Explication de la méthode
- Instructions données pour les groupes (méthode, objectifs, résultats attendus)
- Identification des groupes de travail (6 à 8)

12.00: Déjeuner

13.00 : Première session de discussion en groupe

<u>Atelier 1</u>	<u>Atelier 2</u>	<u>Atelier 3</u>	<u>Atelier 4</u>

15.30 : Pause-café

16h : Deuxième session de discussion en groupe

<u>Atelier 5</u>	<u>Atelier 6</u>	<u>Atelier 7</u>	<u>Atelier 8</u>

Jour 2

09.00 : Rappel du Jour 1

09 :30 : Restitution des travaux en groupe

10.45 : Pause-café

11 :00 : Débat en plénière

12.30 : Déjeuner

13.30 : Groupes de travail pour la préparation d'un agenda de travail pour les suites de l'atelier

Groupe 1 : Formation

Groupe 2 : Plaidoyer

Groupe 3 : Mécanismes d'échanges et de gestion des difficultés

15.00 : Présentation des travaux de groupe

16.00 : Débat en plénière et élaboration du plan d'action

17 :00 : Synthèse et Conclusion

Annexe N°2 : Note conceptuelle

Note conceptuelle pour l'organisation d'une table ronde sur l'Accès et l'Espace Humanitaire au Mali

Bamako, Mali
18-19 Février 2014

Contexte et justification de l'atelier

Suite à la crise qui est survenue au Mali au début de l'année 2012 et la dégradation de la situation au nord du pays, le contexte, tant sécuritaire, politique, économique ou encore humanitaire, ne cesse d'évoluer. En 2013, la conduite d'opérations militaires dans la partie Nord du Mali, les attaques asymétriques perpétrées par des groupes armés, l'absence d'autorités administratives et judiciaires, l'existence de tensions inter et intra-communautaires, ou encore les autres crises auxquelles fait face le Mali en particulier et le Sahel en général (crise alimentaire et nutritionnelle notamment), sont autant d'éléments qui font du Mali un milieu extrêmement complexe et évolutif.

Dans ce contexte, des tensions peuvent rapidement surgir entre les différents acteurs opérant sur le terrain lesquels, en particulier dans le Nord, sont nombreux et variés (acteurs politiques, acteurs armés étatiques tant nationaux - FAMa, qu'internationaux - Serval, acteurs armés non-étatiques, acteurs humanitaires, acteurs internationaux, acteurs nationaux, acteurs locaux, etc.), de même que leurs mandats. En conséquence, *bien que plusieurs positions ont déjà été prises par l'EHP⁹, l'organisation d'une table ronde* sur l'espace et l'accès humanitaire rassemblant les autorités nationales maliennes, la communauté humanitaire dans son ensemble, la société civile, Serval et la mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali (MINUSMA), alors que cette dernière vient de démarrer (1er Juillet 2013) et en est à sa phase d'installation, pourrait permettre de réconcilier les positions des différents acteurs et clarifier les responsabilités, contraintes, rôles et mandats de chacun.

La création de l'espace humanitaire et le respect de l'accès humanitaire au Mali nécessite une approche contextuelle et une coordination efficace entre tous les acteurs opérant dans un même contexte. Cela implique une adaptation continue, tout en restant fidèle aux principes humanitaires. L'organisation d'une table ronde, grâce à une remise à plat des débats et des mandats, une analyse du contexte actuel, une clarification de certains éléments et l'élaboration de solutions pratiques, permettrait de faire le point sur les enjeux sécuritaires et les pratiques humanitaires mises en œuvre face à ce contexte.

Objectifs et résultats attendus de l'atelier

L'objectif général de la table ronde est d'échanger des informations et des expériences sur l'espace humanitaire et l'accès humanitaire dans un environnement complexe et évolutif comme le Mali et dans un contexte de mission intégrée des Nations Unies en vue d'améliorer les politiques et les pratiques dans le contexte malien. L'objectif ultime étant une meilleure compréhension et opérationnalisation du respect de l'accès et l'espace humanitaire au Mali par tous les acteurs.

⁹ Position de l'EHP sur l'Interaction de la Communauté Humanitaire avec les Forces Armées en présence au Mali en date du 26 Février 2013 ; Guide sur l'utilisation des ressources militaires et de la protection civile étrangères en appui aux opérations humanitaires dans le contexte de l'intervention militaire en cours au Mali en date du 1 février 2013 ; Code de conduite de l'EHP pour l'opérationnalisation de l'assistance humanitaire au Mali en date du 17 Juillet 2012.

Les résultats attendus comprennent :

- La réalisation d'une évaluation des facteurs de risque et leurs implications sur les opérations humanitaires, y compris à la lumière des mécanismes actuels d'intégration.
- Des cas et des exemples présentés par des praticiens sur les bonnes pratiques et/ou les difficultés rencontrées dans un contexte d'environnement complexe et/ou de mission intégrée.
- La consignation par écrit de bonnes pratiques, des enjeux et des résultats des discussions et des conclusions.
- Un document de synthèse résumant les recommandations en matière de politique et de stratégie qui servira de guide à tous les acteurs.

A la fin de la table ronde, les participants devront:

- Partager une vision commune de la situation du Mali et des facteurs de risques.
- Etre familiarisés avec les mandats des différents acteurs ; Etre familiarisés avec les principes qui régissent toute action humanitaire ; Avoir une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'objectif de la présence d'une mission intégrée dans un contexte donné en général et au Mali en particulier.
- Etre familiarisés avec les mécanismes de coordination existants entre les différents acteurs.

Les objectifs de la table ronde sont:

- Renforcer, réinjecter et rediffuser les principes humanitaires dans la pratique au nord du Mali.
- Identifier des problèmes spécifiques au nord du Mali et leur impact sur l'assistance humanitaire.
- Faciliter le dialogue afin d'assurer une meilleure compréhension des différents acteurs sur les défis et problématiques, et d'identifier des réponses possibles.
- Améliorer la perception des différents acteurs sur les activités de chacun, et utiliser cette perception pour adapter les politiques et les pratiques.
- Identifier des actions spécifiques qui permettraient de préserver l'espace et l'accès humanitaire.
- Faciliter la mise au point de stratégies et d'actions visant à harmoniser les efforts des différents acteurs pour assurer une bonne coordination entre tous les acteurs leur permettant de remplir leurs mandats respectifs.

Approche et méthodologie

La table ronde se déroulera sur deux jours et associera la théorie et la pratique d'une manière participative et interactive, le processus étant aussi important que le contenu. A cet égard, une attention particulière sera accordée aux connaissances préalables des participants avant de leur offrir la possibilité de partager leurs expériences pratiques. Les participants seront de fait une ressource clé de l'atelier, lequel se basera sur les expériences pratiques présentées par les participants.

Le premier jour sera consacré (i) à la présentation théorique des différents concepts (principes humanitaires, accès et espace humanitaires, mécanismes d'intégration), de l'analyse de la situation sécuritaire au Mali, et du mandat de la MINUSMA suivis d'échanges en séance plénière et (ii) à des sessions de travail en groupe sur des thèmes définis; le deuxième jour sera consacré (i) à la poursuite

des sessions de travail en groupe et (ii) à la restitution des travaux de groupe ainsi qu'à l'élaboration d'un document de synthèse/guide.

Présentation théorique

Deux grandes approches sont possibles en fonction du tableau croisé ci-dessous, soit on entre par les colonnes, soit on entre par les lignes:

		Piliers de l'espace humanitaire		
		Le pilier du droit	Le pilier des principes	Le pilier de la sécurité
Sujets	Principes humanitaires			
	Accès et espace humanitaire			
	Mécanismes d'intégration			
	Relations avec les institutions maliennes			
	Relations avec les groupes de l'opposition et les groupes armés			
	Relations avec la MINUSMA			
	Relations civilo-militaires			
	QIPs			
	Escortes			
	Coordination technique internationale			
	Gestion de l'explosion des prix			

Sessions de travail en groupe

Les thèmes de discussion des sessions de travail en groupe seront au nombre de cinq. Ils pourraient être les suivants :

1. De quelle manière la situation sécuritaire au Mali impacte-t-elle la mise en œuvre des activités des acteurs humanitaires dans leurs zones d'opérations? – enjeux, défis, actions à prendre.
2. De quelle manière la présence de la MINUSMA impacte-t-elle la mise en œuvre des activités des acteurs humanitaires dans leurs zones d'opérations? Comment cohabiter entre humanitaires et parties ayant trait au volet politique en général (forces militaires / de sécurité relevant tant de la MINUSMA, de Serval que de l'Etat malien), dès lors que la mission sécuritaire de ces dernières a un impact sur la situation politique et n'est donc pas perçue comme neutre? – enjeux, défis, actions à prendre.

➔ Objectif: les acteurs humanitaires comprennent mieux le contexte dans lequel ils opèrent, ils savent s'adapter et quand agir/s'abstenir d'agir.

3. Quel est l'état des lieux des relations entre les différents acteurs opérant au Mali (membres de la communauté internationale, les autorités nationales, la société civile malienne, etc.) et comment impactent-elles la mise en œuvre des activités des acteurs humanitaires dans leurs zones d'opérations? – constats, expériences positives et négatives, leçons apprises, recommandations concrètes.

➔ Objectif: une meilleure compréhension/vue d'ensemble du cadre d'intervention et une clarification des rôles et des mandats.

4. Quel est l'état des lieux des relations entre les acteurs de l'aide et la population locale et comment impactent-elles la mise en œuvre des activités des acteurs humanitaires dans leurs zones d'opérations? – enjeux, défis, actions à prendre.
5. Dans le cadre de relations civilo-militaires, comment éviter le mélange des genres et les problèmes de perception par les populations et autorités (entraînant déficit de confiance et d'acceptation) lorsque les QIPs, projets de soutien communautaire, sont mis en œuvre par des acteurs militaires / de sécurité internationaux et des missions intégrées? – constats, expériences positives et négatives, leçons apprises, recommandations concrètes.

➔ Objectif: les acteurs comprennent mieux l'importance de protéger et respecter les principes humanitaires et l'espace humanitaire au Mali.

Quelques préoccupations actuelles peuvent être mentionnées en guise d'exemples :

- (i) L'administration malienne tente légitimement de reprendre sa place, avec de nombreuses difficultés, et est demandeuse de mieux pouvoir jouer son rôle de coordination et de contrôle de l'aide humanitaire. Au vu de ses faibles moyens, elle sollicitera nécessairement l'aide et le soutien des acteurs de l'aide humanitaires. Cependant, l'administration malienne est aussi un acteur « partie au conflit ». Travailler avec elle tout en s'en démarquant est un véritable défi. Comment réfléchir à « la bonne distance » sera un des enjeux du séminaire.
- (ii) La conduite d'opérations militaires (tant par les Forces armées internationales que nationales) augmente le risque d'interactions violentes avec les groupes armés. Outre les risques encourus pour les populations civiles, le risque pour les acteurs humanitaires serait d'être vus ou perçus comme trop proches de ces Forces, ce qui nuirait à la perception de neutralité et d'indépendance des acteurs humanitaires tout en mettant en danger les travailleurs humanitaires et les populations affectées.
- (iii) L'importance de la MINUSMA dans le règlement du conflit, l'amélioration de la gouvernance et le rétablissement des mécanismes régaliens (justice, police, etc.) est incontestable. Cependant, un certain nombre de préoccupations existent quant à l'impact potentiel que pourrait avoir la MINUSMA sur l'espace et l'accès humanitaire dans le nord du Mali, ainsi que sur les stratégies d'acceptation mises en place par les humanitaires avant l'établissement de la MINUSMA. En d'autres termes, dans un environnement « à haut risque » et dans lequel un éventail d'acteurs a des rôles différents à jouer, le degré d'intégration doit être réfléchi en tenant compte de l'ensemble des paramètres : impératifs politiques, de sécurité et d'aide humanitaire. La relation entre les mécanismes d'intégration des Nations Unies et l'espace humanitaire continue de poser certaines questions et de créer des inquiétudes.
- (iv) Il est opportun de rappeler que la décision du comité sur l'élaboration des politiques de juin 2008 du Secrétaire Général sur l'intégration stipule que les mécanismes d'intégration devraient « tenir pleinement compte des principes humanitaires, protéger l'espace humanitaire, et faciliter une coordination humanitaire efficace avec tous les acteurs humanitaires »¹⁰.
- (v) Une partie des contingents des FAMA et de la MINUSMA n'ont pas une forte culture civilo-militaire, or cette dernière est essentielle pour une bonne entente/coopération entre les acteurs militaires et civils opérant sur un même terrain et pour la restauration de la paix. La

¹⁰ Paragraph i.(d) of the Secretary-General's decision of 26 June 2008 states: "An integrated approach and integration arrangements can yield significant benefits for humanitarian operations. Integration arrangements should take full account of recognized humanitarian principles, allow for the protection of humanitarian space and facilitate effective coordination with all humanitarian actors."

difficulté réside dans la distinction des rôles en fonction des situations, dans l'impact sur le terrain de la présence des acteurs militaires et humanitaires, et dans la perception extérieure de cette relation civilo-militaire. Comment assurer que les nécessaires mécanismes de dialogue, notamment ceux qui sont en place, puissent continuer d'être effectifs sera là aussi un des points clés du débat.

Participants et facilitateurs

Les participants seront les représentants des sections pertinentes de la MINUSMA (Droits de l'homme, PoC, Affaires civiles, JMAC, UNPol et la Force), les représentants de l'EHP (Agences de l'ONU, ONG, organismes internationaux – CICR et OIM, et bailleurs), les représentants des ONG et de la société civile maliennes, les représentants de Serval ainsi que des autorités nationales et des FAMA. L'équipe de facilitateurs sera composée de cinq personnes (URD (2), OCHA (1), DPKO (1), ONG (1)). Le nombre estimé de participants sera de 50.

Calendrier proposé et lieu

L'atelier se déroulera sur deux jours, les 18 et 19 février 2014 au Radisson de Bamako, Mali.

Annexe N°3 : Liste des participants

Tanya walmsley - NRC
Issa Diarra - ISLAMIC RELIEF
Patrick Duplat - IRC
Philippe Renard - UNMAS
Amara Doumbia - EMGA-FAMa
Benny Krasniqi - UNICEF
Helene Queau - SOLIDARITES
Christophe Vincelet - JMAC
Robert Gooren - MINUSMA U9
Massambou Sacko - WHO
Jean-Pierre Conjeaud - Serval/CIMIC
Filippo Busconi - MINUSMA CIVIL AFFAIRS
Marcel Stoessel - COOPERATION SUISSE
Ely Simpara - FECONG
Kate Moger - IRC
Jerome Hieber - MINUSMA HUMAN RIGHTS DIVISION
Saoudatou Bahs - COORDINATRICE CLUSTER PROTECTION
Alpha Diallo - MSF-F
Jordi Ferrari - AMBASSADE FRANCE
Isabelle Rivolet - PAM
Christian Munezero - OXFAM
Stefano Pes - OIM
Fatouma Seid - FAO
K. Traore - UNFPA
Rachel Mikanagu - WORLD VISION
Philippe Allard - HANDICAP INTERNATIONAL
Nestor Ouedraogo - UNDSS
Aminata Diabate - FAMa/CIMIC
Amadou Ossenii - CARE
Natalia Ae-Bani Asensio - DRC, co-facilitatrice Cluster Protection
Nicolas Kaburabu - UNHCR
Gervais Valery Mbaoh Nana - ICRC
Saleck Dah - SAVE THE CHILDREN
Franck Vannetelle - ACF-E
Dydy Monene Odimba - UNPOL/Police Analysis Center
Patrick Barbier - ECHO
Noriko Kominami - UNICEF
Allegra Baiocchi - OCHA Dakar
Noel Tsekouras - OCHA Mali
Gunhilde Utsogn - OCHA Mali
Pauline Maisonneuve - OCHA Mali
Sophie Solomon - OCHA Mali
Fernando Arroyo - OCHA Mali
El hadji Ibrahima Diene - OCHA Mali
François Grunewald, Groupe URD
Johanna Baché, Groupe URD

Annexe N°4 : Bibliographie utile sur le sujet

BOUCHET-SAULNIER, Françoise. Dictionnaire pratique du Droit humanitaire, La Découverte, 2006.

COLLINSON Sarah et **ELHAWARY** Samir. Humanitarian Space: a review of trends and issues, Humanitarian Policy Group (HPG), rapport n°32, Avril 2012.

EQUIPE HUMANITAIRE PAYS, Code de Conduite pour l'opérationnalisation de l'assistance humanitaire – Mali, Juillet 2012.

- https://mali.humanitarianresponse.info/fr/system/files/documents/files/Mali_Code_de_Conduite_pour_l'Operationalisation_de_l'Assistance_Humanitaire.pdf

GRÜNEWALD FRANCOIS et **COLLINS OLIVIA**. L'espace humanitaire à l'est du Tchad, Groupe URD, Octobre 2009.

HUMANITARIAN POLICY GROUP. Providing aid in insecure environments: trends in policy and operations. ODI, Paper 24, 2006.

METCALFE Victoria, **GIFFEN** Alison et **ELHAWARY** Samir. UN integration and Humanitarian space: an independent Study commissioned by the UN Integration Steering Group, Humanitarian Policy Group (HPG), Décembre 2012.

Position de l'Equipe Humanitaire Pays (EHP) sur l'Interaction de la Communauté Humanitaire avec les Forces Armées en présence au Mali, EHP Février 2013.

- <https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/2012%2002%2026%20Prise%20de%20Position%20HCT%20Mali%20%20Interaction%20avec%20les%20Forces%20Armees%20%28FR%29%20FINAL.pdf>

UNOCHA, Pour le compte de l'Equipe Humanitaire Pays, Plan de réponse stratégique 2014 – 2016 (Mali), 3 février 2014.

UNOCHA, Guide sur l'utilisation des ressources militaires et de la protection civile (RMPC) étrangères en appui aux opérations humanitaires dans le contexte de l'intervention militaire en cours au Mali, Février 2013.

- https://mali.humanitarianresponse.info/fr/system/files/documents/files/130204_Guide_sur_l'utilisation_des_RMPC_au_Mali.pdf

UNOCHA, UN-CMCoord : La coordination civil-militaire au Mali, 2013.

- https://mali.humanitarianresponse.info/en/system/files/documents/files/2013_07_22_UN_Coordination_civil_militaire_UN_CMCOORD.pdf

UNOCHA, To Stay and Deliver, Good practice for humanitarians in complex security environments, Jan Egeland, Norwegian Institute of International Affairs, Adele Harmer and Abby Stoddard, Humanitarian Outcomes, Policy and Studies Series, 2011

- https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/Stay_and_Deliver.pdf

IRIN, AID POLICY: Staff security - "bunkerization" versus acceptance

- <http://www.irinnews.org/report/92459/aid-policy-staff-security-bunkerization-versus-acceptance>



Groupe URD

La Fontaine des Marins
26 170 Plaisians
France

+ 33 (0)4.75.28.29.35

+ 33 (0)4.75.28.65.44

www.urd.org

United Nations Office for the
Coordination of Humanitarian
Affairs (OCHA)

Bamako, Mali

www.unocha.org/mali

<http://mali.humanitarianresponse.info>