ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Coordination civilo-militaire humanitaire (CMCoord) : préserver l'accès et les principes face aux acteurs armés

Manuel complet

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour coordonner l'action humanitaire avec les acteurs armés : principes, acteurs armés et leur culture, directives d'Oslo et MCDA, moyens militaires étrangers lors des catastrophes, urgences complexes et missions intégrées, escortes armées, notification humanitaire et échange d'informations, négociation de l'accès, liaison et forums, protection, directives propres aux pays et dilemmes. Fondé sur les textes publics d'OCHA et de l'IASC. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire. Formation indépendante : ce n'est pas le cours officiel UN-CMCoord d'OCHA, vers lequel elle renvoie, et elle ne délivre aucune certification des Nations unies.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-coordination-civilo-militaire/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Sommaire

1. Semaine 1 : Pourquoi coordonner avec des acteurs armés : principes et définition de la CMCoord
2. Semaine 2 : Connaître les acteurs armés : qui ils sont, comment ils pensent, comment ils décident
3. Semaine 3 : Le cadre normatif : directives d'Oslo, directives MCDA, document de référence de l'IASC
4. Semaine 4 : Catastrophes : demander, coordonner et retirer les moyens militaires étrangers
5. Semaine 5 : Urgences complexes : distinction, perception et missions intégrées
6. Semaine 6 : Escortes armées : la règle, les exceptions et la décision
7. Semaine 7 : Notifier, déconflicter, partager : l'information entre humanitaires et militaires
8. Semaine 8 : Accès humanitaire : négocier avec les acteurs armés sans perdre ses principes
9. Semaine 9 : La fonction CMCoord : officiers, points focaux, liaison et forums
10. Semaine 10 : Protéger les personnes : camps, violences sexuelles, enfants et aide fournie par les armées
11. Semaine 11 : Analyser un contexte et rédiger des directives civilo-militaires pour un pays
12. Semaine 12 : Diriger dans les dilemmes : décisions difficiles et plan CMCoord complet

Semaine 1 : Pourquoi coordonner avec des acteurs armés : principes et définition de la CMCoord

Objectifs

- Définir la coordination civilo-militaire humanitaire (CMCoord) et la distinguer de la coopération civilo-militaire des armées (CIMIC).
- Expliquer comment les principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance guident chaque interaction avec des acteurs armés.
- Situer une relation sur le spectre allant de la coopération à la coexistence, et justifier ce choix selon le contexte.

Des humanitaires et des armes sur le même terrain

Dans presque toutes les crises, les humanitaires partagent l'espace avec des **acteurs armés** : forces armées de l'État touché, armées étrangères venues aider après une catastrophe, casques bleus, coalitions, groupes armés non étatiques, polices et sociétés de sécurité privées. Ignorer ces acteurs est impossible ; se confondre avec eux est dangereux.

Après un séisme, un hélicoptère militaire peut être le seul moyen d'atteindre une vallée coupée. Dans un conflit, un convoi qui circule sans que les belligérants le sachent peut être pris pour cible. Dans les deux cas, la question n'est pas « faut-il parler aux militaires ? » mais « **comment, sur quoi et jusqu'où ?** ».

> La coordination civilo-militaire humanitaire existe pour protéger deux choses à la fois : l'accès aux personnes dans le besoin et le caractère humanitaire de l'aide.

La définition de référence

Le guide de terrain des Nations unies sur la coordination civilo-militaire (UN-CMCoord Field Handbook) définit la CMCoord comme **le dialogue et l'interaction essentiels entre acteurs civils et militaires dans les urgences humanitaires**, nécessaires pour protéger et promouvoir les principes humanitaires, éviter la concurrence, réduire les incohérences et, quand c'est approprié, poursuivre des objectifs communs.

Trois idées sont contenues dans cette définition :

- le dialogue est **essentiel**, pas facultatif ;
- il sert d'abord à **préserver les principes** ;
- la poursuite d'objectifs communs n'est possible que « **quand c'est approprié** », ce qui dépend du contexte.

Le guide décrit trois tâches de base : **l'échange d'informations**, **la répartition des tâches** et **la planification**. Leur intensité varie selon le contexte, de très étroite à presque nulle.

CMCoord n'est pas CIMIC

Les armées ont leurs propres fonctions de relation avec les civils : **CIMIC** (coopération civilo-militaire, dans l'OTAN et de nombreuses armées), **affaires civiles** ou **opérations civilo-militaires** selon les pays. Leur but est d'appuyer la mission militaire : faciliter les mouvements, gagner le soutien de la population, réduire les obstacles.

La CMCoord, elle, est une fonction **humanitaire**, menée par des civils, au service des objectifs humanitaires. Les deux dialoguent, mais n'ont ni le même mandat ni les mêmes critères de succès.

Exemple. Une unité CIMIC propose de distribuer des kits scolaires dans un village où elle mène aussi des patrouilles. Pour elle, c'est un moyen d'améliorer son image. Pour un humanitaire, c'est un risque : la population peut associer toute aide à cette force, et les écoles deviennent des cibles potentielles.

Les principes humanitaires comme boussole

Quatre principes, reconnus par l'Assemblée générale des Nations unies (résolutions 46/182 de 1991 et 58/114 de 2003) et par le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, guident toute décision :

- **Humanité** : soulager la souffrance partout où elle se trouve, protéger la vie et la dignité.
- **Neutralité** : ne pas prendre parti dans les hostilités ni dans les controverses politiques, religieuses ou idéologiques.
- **Impartialité** : aider selon les seuls besoins, en priorité les plus urgents, sans discrimination.
- **Indépendance** : garder l'autonomie des objectifs humanitaires par rapport aux objectifs politiques, économiques ou militaires.

Une interaction avec un acteur armé se juge à son effet sur ces principes, réel et **perçu**. Une décision juste mais mal comprise par la population peut coûter l'accès.

Le spectre : de la coopération à la coexistence

La relation entre humanitaires et militaires se situe sur un **spectre** :

- **Coopération** : en temps de paix ou après une catastrophe naturelle, quand l'armée de l'État touché ou des armées étrangères aident sous contrôle civil. L'échange d'informations, la répartition des tâches et la planification commune peuvent être étroits.
- **Coordination** : situations intermédiaires, par exemple une mission de maintien de la paix qui n'est pas partie au conflit.
- **Coexistence** : dans les conflits armés, surtout quand la force présente est partie aux hostilités. Le contact se limite à ce qui est nécessaire pour éviter la concurrence, réduire les risques et protéger les civils.

Le choix n'est pas fixé une fois pour toutes : une catastrophe dans une zone de conflit, ou la transformation d'une mission de paix en force combattante, déplace la relation sur le spectre.

Ce que ce programme est, et ce qu'il n'est pas

Ce Mini MBA est une formation **indépendante** de l'Académie Humanitaire de Humanitaires Jobs. Il s'appuie sur les textes publics de référence : les **directives d'Oslo**, les **directives MCDA**, le **document de référence de l'IASC** sur les relations civilo-militaires dans les urgences complexes, les **directives non contraignantes de l'IASC sur les escortes armées** et le **guide de terrain UN-CMCoord**.

Il **ne remplace pas** le cours officiel UN-CMCoord d'OCHA et ne donne aucune certification des Nations unies. Pour la formation officielle, suivez gratuitement les modules en ligne d'OCHA, puis présentez votre candidature au cours UN-CMCoord. Les liens se trouvent dans les lectures de la semaine.

Exercice d'application : où se situe la relation ?

Pour chacune des situations suivantes, indiquez la position sur le spectre (coopération, coordination, coexistence) et une action à éviter.

1. Un cyclone frappe un pays en paix. L'armée nationale ouvre les routes et propose ses camions.
2. Une force étrangère combat un groupe armé dans le nord d'un pays. Elle propose de transporter des vivres vers les villages qu'elle vient de reprendre.
3. Une mission de maintien de la paix, non partie au conflit, patrouille autour d'un camp de déplacés.

Éléments de corrigé. 1 : coopération, sous contrôle civil ; à éviter : laisser l'armée choisir seule les bénéficiaires. 2 : coexistence ; à éviter : utiliser ses camions, qui associeraient l'aide à une partie au conflit. 3 : coordination ; à éviter : confier à la mission la distribution ou l'enregistrement des déplacés.

À retenir

- La CMCoord est le dialogue essentiel entre civils et militaires pour protéger les principes et l'accès, pas une coopération systématique.
- Trois tâches de base : échange d'informations, répartition des tâches, planification.
- CIMIC sert la mission militaire ; CMCoord sert les objectifs humanitaires.
- Humanité, neutralité, impartialité, indépendance : chaque interaction se juge à son effet réel et perçu.
- Spectre : coopération en catastrophe naturelle, coexistence en conflit armé, avec des situations intermédiaires.

Quiz

1. Les trois tâches de base de la CMCoord selon le guide de terrain sont :
   A. Négociation, plaidoyer et financement des opérations
   B. Évaluation des besoins, distribution et suivi
   C. Informations, répartition des tâches, planification
   D. Escorte armée, logistique et sécurité des convois

2. La fonction CIMIC d'une armée sert d'abord :
   A. Les bailleurs
   B. La mission militaire
   C. Les agences des Nations unies
   D. Les objectifs humanitaires

3. Dans un conflit armé où la force présente combat, la relation se situe le plus souvent :
   A. En coopération étroite
   B. En planification commune
   C. En intégration complète
   D. En coexistence

4. Le principe qui interdit de prendre parti dans les hostilités est :
   A. L'humanité
   B. L'impartialité
   C. L'indépendance
   D. La neutralité

5. Ce Mini MBA :
   A. Remplace le cours d'OCHA pour les agents des ONG
   B. Est indépendant et renvoie au cours officiel
   C. Est obligatoire pour tous les agents de l'ONU
   D. Donne la certification officielle UN-CMCoord

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. C · 4. D · 5. C

Semaine 2 : Connaître les acteurs armés : qui ils sont, comment ils pensent, comment ils décident

Objectifs

- Distinguer les principaux acteurs armés d'une crise : forces de l'État touché, armées étrangères, missions de paix, groupes armés non étatiques, polices et sociétés privées.
- Comprendre l'organisation, la chaîne de commandement et le vocabulaire militaires pour dialoguer avec le bon interlocuteur.
- Cartographier les acteurs armés d'une zone et définir pour chacun un mode d'interaction.

Une famille d'acteurs très différents

« Les militaires » ne forment pas un bloc. Le mode d'interaction dépend du **statut** de l'acteur et de son **rôle dans le conflit** :

- **Forces armées et de défense civile de l'État touché** : souvent les premières à répondre aux catastrophes ; elles agissent sous l'autorité du gouvernement, qui a la responsabilité première de protéger et d'assister sa population.
- **Armées étrangères** : déployées en appui bilatéral après une catastrophe, ou parties à un conflit dans le cadre d'une coalition ou d'un accord.
- **Missions de maintien de la paix** des Nations unies ou d'organisations régionales : composantes militaire, de police et civile, avec un mandat du Conseil de sécurité, souvent la protection des civils.
- **Groupes armés non étatiques** : très divers, du mouvement structuré qui administre un territoire à la milice locale.
- **Polices** et **sociétés de sécurité privées** : statut civil, mais armes et logique sécuritaire.

Comment une armée est organisée

Les armées suivent une **chaîne de commandement** claire. Un officier sur le terrain applique des ordres et ne peut souvent pas s'engager au-delà ; l'interlocuteur utile pour une décision est parfois deux échelons plus haut.

Dans les états-majors, les fonctions sont souvent numérotées (système appelé « J » pour une force interarmées, « G » pour l'armée de terre) : **1** personnel, **2** renseignement, **3** opérations, **4** logistique, **5** planification, **6** communications, **9** coopération civilo-militaire dans de nombreuses armées. L'officier J9 ou G9 est souvent le premier contact, mais les décisions sur les mouvements relèvent du 3.

Les armées fonctionnent par **planification**, **ordres écrits**, **rotations** courtes (souvent quatre à douze mois) et culture du résultat rapide. Un humanitaire qui présente une demande claire

(quoi, où, quand, combien, pourquoi) obtient plus vite une réponse.

Les cultures se heurtent, et c'est normal

Les différences de culture expliquent beaucoup de malentendus :

- **Hiérarchie** contre **consensus** : l'armée décide vite par la chaîne de commandement ; les humanitaires se coordonnent entre organisations indépendantes, sans chef unique.
- **Sécurité de l'information** : l'armée classifie, les humanitaires publient et partagent.
- **Indicateurs** : l'armée mesure des tâches accomplies, les humanitaires des besoins couverts et des personnes protégées.
- **Durée** : la force part quand sa mission se termine ; les humanitaires et les populations restent.

Comprendre ces différences ne veut pas dire les effacer : la distinction des rôles est elle-même une protection.

Les groupes armés non étatiques

Dans beaucoup de conflits, ce sont les **groupes armés non étatiques** qui contrôlent l'accès aux populations. Le droit international humanitaire (article 3 commun aux Conventions de Genève et, quand il s'applique, le Protocole additionnel II) les lie dans les conflits armés non internationaux.

Le dialogue humanitaire avec eux est légitime et nécessaire pour obtenir l'accès et la sécurité. Il ne leur confère aucun statut juridique. Il doit cependant tenir compte des **lois antiterroristes et des régimes de sanctions**, des clauses des bailleurs et des règles internes de l'organisation : le contenu des contacts et toute transaction doivent être maîtrisés et documentés.

> Parler à tous les porteurs d'armes qui contrôlent l'accès n'est pas prendre parti. C'est ce qui permet d'aider des deux côtés d'une ligne de front.

Cartographier les acteurs armés

Un outil simple : un tableau avec une ligne par acteur et les colonnes suivantes.

- **Statut** : État touché, étranger, mission de paix, non étatique, privé.
- **Rôle dans le conflit** : partie aux hostilités ou non.
- **Zone et capacités** : où il agit, quels moyens (aériens, génie, médicaux).
- **Chaîne de commandement** et **interlocuteurs**.
- **Perception** par la population et par les autres acteurs armés.
- **Mode d'interaction recommandé** : coopération, coordination, coexistence.

La cartographie est mise à jour à chaque changement important et partagée dans les forums humanitaires selon les règles de confidentialité convenues.

Exercice d'application : cartographier une province

Dans la province fictive de Rémi, on trouve : l'armée nationale, qui mène une offensive ; une mission de maintien de la paix chargée de protéger les civils, non partie au conflit ; un groupe armé qui contrôle deux districts ; une société de sécurité privée qui garde une mine.

Construisez le tableau de cartographie (statut, rôle, mode d'interaction) et dites quel interlocuteur vous contacteriez en premier pour un convoi vers un district contrôlé par le groupe armé.

Éléments de corrigé. Armée nationale : partie au conflit, coexistence, notification des mouvements. Mission de paix : coordination (information sur la sécurité, protection des civils). Groupe armé : coexistence, dialogue sur l'accès par des canaux humanitaires. Société privée : sans rôle humanitaire, distance. Pour le convoi : le groupe armé qui contrôle la zone et l'armée nationale qui opère autour, en parallèle, par les mécanismes de notification convenus.

À retenir

- Le mode d'interaction dépend du statut de l'acteur armé et de son rôle dans le conflit.
- Repérer le bon échelon : le contact CIMIC (souvent J9/G9) n'est pas toujours celui qui décide des mouvements (J3/G3).
- Les différences de culture sont normales ; la distinction des rôles protège.
- Le dialogue avec les groupes armés non étatiques est légitime, encadré et documenté (sanctions, antiterrorisme).
- Une cartographie à jour des acteurs armés guide chaque interaction.

Quiz

1. Qui a la responsabilité première d'assister la population touchée par une catastrophe ?
   A. Les ONG internationales
   B. La mission de paix
   C. L'État touché
   D. Les armées étrangères

2. Dans de nombreuses armées, la fonction 3 d'un état-major correspond :
   A. Aux opérations
   B. Au renseignement
   C. Aux communications
   D. À la logistique

3. Le dialogue humanitaire avec un groupe armé non étatique :
   A. Lui donne un statut d'État reconnu par l'ONU
   B. Doit passer par l'armée nationale du pays
   C. Est légitime, sans lui donner aucun statut
   D. Est toujours interdit par le droit humanitaire

4. Une mission de maintien de la paix non partie au conflit appelle plutôt :
   A. La coexistence stricte
   B. La coordination, sans intégration
   C. L'intégration des distributions
   D. L'absence de contact

5. Pourquoi tenir compte des régimes de sanctions dans les contacts avec certains groupes ?
   A. Pour maîtriser et documenter les échanges
   B. Pour obtenir des fonds supplémentaires des bailleurs
   C. Pour informer la presse de chaque contact
   D. Pour refuser tout contact avec ces groupes

Corrigé du quiz : 1. D · 2. D · 3. A · 4. C · 5. B

Semaine 3 : Le cadre normatif : directives d'Oslo, directives MCDA, document de référence de l'IASC

Objectifs

- Identifier les textes de référence de la CMCoord, leur champ d'application et leur valeur (non contraignante mais largement reconnue).
- Appliquer les critères communs : dernier recours, capacité unique, contrôle civil, limitation dans le temps, distinction.
- Expliquer le rôle des directives propres à un pays et la façon dont elles sont élaborées.

Un ensemble de textes, chacun pour un contexte

La CMCoord repose sur des **directives** négociées entre États, Nations unies et organisations humanitaires. Elles ne sont pas des traités, mais elles sont largement reconnues et servent de base aux politiques des organisations et aux directives nationales.

- **Directives d'Oslo** (1994, révisées en 2006 et mises à jour en 2007) : utilisation des moyens militaires et de protection civile **étrangers** lors des **catastrophes**, en temps de paix.
- **Directives MCDA** (2003, révisées en 2006) : utilisation des moyens militaires et de protection civile pour appuyer les activités humanitaires des Nations unies dans les **urgences complexes**.
- **Document de référence de l'IASC** sur les relations civilo-militaires dans les urgences complexes (2004) : principes et concepts pour toutes les organisations humanitaires.
- **Directives non contraignantes de l'IASC sur les escortes armées** (2013) : quand et comment une escorte armée peut, exceptionnellement, être acceptée.
- **Directives propres à un pays** : adaptation des principes à un contexte donné.

Le guide de terrain UN-CMCoord (version 2.0, 2018) rassemble ces textes et explique leur application pratique.

Le dernier recours

Le critère central de tous ces textes est celui du **dernier recours** : les moyens militaires ne sont utilisés pour appuyer une action humanitaire que lorsqu'il n'existe **aucune alternative civile comparable** et que seul leur emploi permet de répondre à un **besoin humanitaire vital**.

« Comparable » s'apprécie en **capacité** et en **délai**. Si un hélicoptère civil peut arriver en 48 heures et que ce délai ne met pas de vies en danger, le moyen militaire n'est pas un dernier

recours. Si aucun moyen civil ne peut atteindre une zone coupée avant que des personnes meurent, il peut l'être.

> Le dernier recours ne se mesure pas au coût ou à la commodité. Un moyen militaire gratuit et disponible n'est pas, de ce seul fait, un dernier recours.

Les autres critères communs

Au-delà du dernier recours, les textes convergent sur plusieurs règles :

- **Capacité unique** : le moyen militaire apporte ce que les civils ne peuvent pas apporter (transport lourd, génie, aéroport, communications).
- **Contrôle civil** : les moyens restent sous commandement militaire, mais l'opération humanitaire reste sous l'autorité générale de l'organisation civile responsable.
- **Limitation dans le temps et l'ampleur**, avec une **stratégie de sortie** définie dès le départ.
- **Distinction** : éviter que l'aide et le personnel humanitaires soient confondus avec les forces armées.
- **Demande ou accord de l'État touché** pour tout déploiement étranger lors d'une catastrophe.
- **Coût** : les directives d'Oslo prévoient que l'aide militaire étrangère soit, en principe, fournie sans frais pour l'État touché.

Catastrophe ou conflit : pourquoi deux textes

Lors d'une catastrophe en temps de paix, les forces armées ne sont pas parties à un conflit : la coopération est plus facile et les directives d'Oslo s'appliquent. Dans une urgence complexe, l'association avec une force armée peut compromettre la neutralité perçue et mettre en danger le personnel et les bénéficiaires : les directives MCDA et le document de référence de l'IASC imposent une plus grande prudence.

Quand une catastrophe frappe une zone de conflit, les deux logiques se rencontrent. La règle pratique : appliquer les critères les plus protecteurs pour les populations et le personnel, et analyser au cas par cas l'acteur militaire concerné (État touché, étranger, partie au conflit ou non).

Les directives propres à un pays

Dans de nombreuses crises, l'équipe humanitaire pays (HCT) adopte des **directives propres au pays**, généralement préparées par OCHA avec les organisations humanitaires. Elles précisent :

- le mode de relation avec chaque acteur armé présent ;
- les règles sur les escortes armées, l'usage des moyens militaires et la notification des mouvements ;
- les règles d'échange d'informations ;

- les règles de conduite (visites de bases, transport dans des véhicules militaires, port d'uniformes et d'armes dans les locaux).

Elles sont adoptées par la direction humanitaire, diffusées aux acteurs armés et révisées quand le contexte change. Chaque organisation reste libre de ses décisions, mais s'engage à respecter les règles communes qui protègent l'ensemble de la communauté humanitaire.

Exercice d'application : est-ce un dernier recours ?

Une inondation isole 18 000 personnes. Trois options existent pour livrer 60 tonnes de vivres et d'eau dans les 72 heures :

1. Hélicoptères militaires de l'armée nationale, disponibles immédiatement, gratuits.
2. Hélicoptères civils loués, disponibles dans 5 jours, 180 000 USD.
3. Bateaux civils locaux, disponibles dans 24 heures, capacité totale de 20 tonnes par jour.

Le pays est en paix. Quelle option recommandez-vous, et le critère du dernier recours s'applique-t-il ?

Éléments de corrigé. Les bateaux livrent 20 tonnes par jour à partir du jour 1 : 60 tonnes en trois jours, dans le délai de 72 heures. Il existe donc une alternative civile comparable pour le volume demandé ; les hélicoptères militaires ne sont pas un dernier recours pour cette livraison, sauf pour des cas que les bateaux ne peuvent pas traiter (évacuations médicales urgentes, zones inaccessibles par l'eau). Le pays étant en paix, une coopération avec l'armée nationale reste possible pour ces besoins précis, sous contrôle civil.

À retenir

- Oslo : catastrophes en temps de paix, moyens étrangers. MCDA et IASC 2004 : urgences complexes.
- Dernier recours : aucune alternative civile comparable en capacité et en délai, pour un besoin vital.
- Capacité unique, contrôle civil, durée limitée et sortie prévue, distinction, accord de l'État touché.
- Catastrophe en zone de conflit : appliquer les critères les plus protecteurs et analyser l'acteur au cas par cas.
- Les directives propres à un pays traduisent ces principes en règles communes adoptées par l'équipe humanitaire pays.

Quiz

1. Les directives d'Oslo concernent surtout :
   A. Les escortes armées des convois en conflit
   B. Les missions de paix des Nations unies
   C. Les sociétés de sécurité privées et leurs gardes
   D. Les moyens militaires étrangers en catastrophe

2. Un moyen militaire gratuit est disponible, un moyen civil comparable arrive dans les délais. Le moyen militaire est :
   A. Prioritaire car gratuit
   B. Pas un dernier recours
   C. Un dernier recours
   D. Obligatoire

3. Le « contrôle civil » signifie :
   A. Le bailleur commande les moyens militaires prêtés
   B. L'opération reste sous autorité civile générale
   C. Les soldats deviennent des civils pendant la mission
   D. Les militaires dirigent les distributions sous contrôle

4. Qui adopte généralement les directives propres à un pays ?
   A. Le commandant de la force
   B. Le ministère de la Défense
   C. L'équipe humanitaire pays, avec l'appui d'OCHA
   D. Chaque ONG séparément

5. Le document de référence de l'IASC de 2004 porte sur :
   A. Les relations civilo-militaires en conflit armé
   B. Les achats de véhicules par les agences de l'ONU
   C. Les régimes de sanctions du Conseil de sécurité
   D. Les catastrophes naturelles en temps de paix

Corrigé du quiz : 1. A · 2. D · 3. A · 4. C · 5. B

Semaine 4 : Catastrophes : demander, coordonner et retirer les moyens militaires étrangers

Objectifs

- Classer les tâches confiées aux moyens militaires en assistance directe, assistance indirecte et appui aux infrastructures, et choisir la plus appropriée.
- Décrire le circuit d'une demande d'appui militaire et les plateformes de coordination (centre de coordination multinational, HuMOCC, OSOCC).
- Planifier la sortie des moyens militaires dès leur arrivée.

Le rôle de l'État touché

Lors d'une catastrophe, l'**État touché** dirige la réponse. Ses forces armées et sa protection civile sont souvent les premières mobilisées, dans le cadre de son plan national de gestion des catastrophes. Les moyens militaires **étrangers** n'arrivent qu'à sa demande ou avec son accord, généralement par des accords bilatéraux.

Beaucoup d'États ont créé un **centre national de coordination** ou un **centre de coordination multinational** (souvent appelé MNCC) qui reçoit les forces étrangères, les répartit et les relie aux autorités civiles. Le rôle de la CMCoord humanitaire est de connecter ce dispositif avec la coordination humanitaire (clusters, équipe humanitaire pays, OCHA).

Trois types de tâches

Les directives d'Oslo distinguent trois types d'assistance :

- **Assistance directe** : distribution de biens et de services en face à face (distribuer des vivres, soigner).
- **Assistance indirecte** : à au moins un pas de distance de la population (transporter des vivres jusqu'à un entrepôt, d'où les humanitaires les distribuent).
- **Appui aux infrastructures** : services généraux qui bénéficient à tous mais ne sont pas forcément visibles pour les bénéficiaires (réparer des routes, gérer un aéroport, rétablir l'électricité).

Plus l'assistance est **indirecte**, moins elle risque de brouiller la distinction entre humanitaires et militaires. En règle générale, on privilégie l'appui aux infrastructures et l'assistance indirecte ; l'assistance directe par des militaires étrangers est évitée autant que possible, d'autant plus dans un contexte sensible.

Le circuit d'une demande

Une demande d'appui militaire bien faite part d'un **besoin**, pas d'un moyen. Elle précise :

- le besoin humanitaire (quoi, pour combien de personnes, où, quand) ;
- pourquoi les moyens civils ne suffisent pas (dernier recours, capacité unique) ;
- la tâche attendue (par exemple, transport de 40 tonnes par jour vers deux points) et non la ressource (« deux hélicoptères ») ;
- la durée prévue et la condition de fin.

Dans le dispositif des Nations unies, les demandes des organisations humanitaires remontent par les clusters (souvent le cluster logistique) vers OCHA, qui les vérifie, les regroupe et les transmet aux autorités ou aux forces concernées. Un suivi est tenu pour chaque demande : acceptée, refusée, réalisée.

Les plateformes de coordination

- **OSOCC** (centre de coordination des opérations sur site) : mis en place par les équipes UNDAC pour coordonner les intervenants internationaux dans les premiers jours.
- **HuMOCC** (centre de coordination opérationnelle humanitaire-militaire) : concept d'OCHA pour réunir humanitaires et militaires autour d'un espace commun de planification et d'échange d'informations lors des catastrophes.
- **Centre de coordination multinational** de l'État touché : point d'entrée des forces étrangères.

Plusieurs régions ont adopté des orientations propres, par exemple les directives régionales Asie-Pacifique pour la coordination civilo-militaire lors des catastrophes, élaborées dans le cadre du groupe consultatif régional (RCG) sur la coordination civilo-militaire humanitaire.

Planifier la sortie dès l'arrivée

Les moyens militaires étrangers sont temporaires. Leur départ doit être prévu dès le début :

- **Critères de fin** : capacités civiles rétablies, routes rouvertes, marché de transport fonctionnel.
- **Transition** : passage progressif des tâches aux acteurs civils, sans rupture.
- **Calendrier** partagé avec les clusters et les autorités.

Exemple chiffré. Des hélicoptères militaires transportent 50 tonnes par jour. Les routes rouvrent progressivement : les camions civils transportent 10 tonnes le jour 10, puis 10 tonnes de plus chaque jour. À partir du jour 14, les camions transportent 50 tonnes par jour : les hélicoptères peuvent se retirer, en gardant une réserve pour les zones encore isolées.

Exercice d'application : rédiger une demande d'appui

Après un cyclone, 3 îles sont coupées. Les besoins : 25 tonnes par jour de vivres et d'eau pendant environ 10 jours ; aucun bateau civil disponible avant 6 jours ; la marine nationale dispose d'une barge de 30 tonnes ; une marine étrangère propose deux navires.

Rédigez en 8 lignes une demande d'appui conforme aux directives d'Oslo : besoin, justification, tâche, type d'assistance, durée et critère de fin.

Éléments de corrigé. Besoin : 25 t/jour pour 3 îles. Justification : aucun moyen civil avant 6 jours. Tâche : transport de 25 t/jour du port X vers les quais des trois îles (assistance indirecte), distributions faites par les organisations humanitaires. Moyen : la barge nationale suffit en capacité ; la marine étrangère ne serait sollicitée qu'en cas d'indisponibilité de la barge. Durée : jusqu'à l'arrivée des bateaux civils (jour 6), avec chevauchement de 2 jours.

À retenir

- L'État touché dirige ; les forces étrangères viennent à sa demande ou avec son accord.
- Préférer l'appui aux infrastructures et l'assistance indirecte ; éviter l'assistance directe par des militaires étrangers.
- Une demande décrit un besoin et une tâche, pas une ressource, et justifie le dernier recours.
- OSOCC, HuMOCC et centre de coordination multinational relient humanitaires, autorités et forces.
- La sortie se planifie dès l'arrivée, avec des critères de fin mesurables.

Quiz

1. Transporter des vivres jusqu'à un entrepôt d'où les ONG les distribuent est :
   A. De l'appui aux infrastructures
   B. De la dissuasion
   C. De l'assistance indirecte
   D. De l'assistance directe

2. Réparer une piste d'aéroport est :
   A. De l'assistance indirecte
   B. De la protection
   C. De l'appui aux infrastructures
   D. De l'assistance directe

3. Une bonne demande d'appui militaire décrit :
   A. Le besoin, la tâche et la durée prévue
   B. Le nom du commandant de la base aérienne
   C. Le type d'hélicoptère voulu et son équipage
   D. Le budget du bailleur pour l'opération

4. Le HuMOCC est :
   A. Un fonds de financement commun des bailleurs
   B. Un groupe armé actif dans les zones touchées
   C. Une plateforme humanitaire-militaire
   D. Un système de radio pour les convois

5. Quand planifier la sortie des moyens militaires étrangers ?
   A. À la fin de l'année
   B. Jamais : ils restent
   C. Dès leur arrivée, avec un critère
   D. Quand ils demandent à partir

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. D

Semaine 5 : Urgences complexes : distinction, perception et missions intégrées

Objectifs

- Expliquer pourquoi la distinction entre humanitaires et forces armées est vitale dans les conflits, et comment la protéger au quotidien.
- Analyser les risques et les avantages de la présence intégrée des Nations unies (mission politique ou de paix et équipe humanitaire).
- Appliquer des règles de conduite concrètes : véhicules, locaux, armes, visibilité, réunions.

Ce qui change dans un conflit

Dans une **urgence complexe**, la crise humanitaire découle d'un conflit armé ou d'une violence généralisée, souvent avec un effondrement de l'autorité. Les forces armées y sont rarement neutres : elles combattent, administrent, contrôlent des populations.

Si les humanitaires sont perçus comme liés à une partie, trois conséquences suivent : **perte d'accès** aux zones tenues par l'autre partie, **attaques** contre le personnel et les bénéficiaires, et **méfiance des populations**, qui n'osent plus venir chercher l'aide.

> La perception compte autant que la réalité. Une ONG strictement neutre peut perdre l'accès si l'on voit ses véhicules garés dans une base militaire.

Protéger la distinction au quotidien

Les directives propres aux pays et les politiques des organisations traduisent la distinction en règles simples :

- **Pas d'armes** dans les locaux et véhicules humanitaires (politique « pas d'armes » affichée à l'entrée).
- **Pas de transport** de personnel humanitaire dans des véhicules militaires, sauf exception décidée selon les règles (dernier recours, évacuation médicale).
- **Pas de militaires en uniforme** dans les distributions ou les activités humanitaires.
- **Réunions** civilo-militaires de préférence dans des lieux neutres, pas dans les bases.
- **Visibilité** distincte : logos, véhicules et tenues humanitaires clairement différents ; les militaires ne doivent pas utiliser de véhicules blancs ni de symboles humanitaires.
- **Langage** : les humanitaires ne sont pas des « multiplicateurs de force » et ne participent pas à des opérations de « conquête des cœurs et des esprits ».

La présence intégrée des Nations unies

Dans plusieurs pays, l'ONU déploie à la fois une **mission** (politique ou de maintien de la paix) et une **équipe de pays** (agences, fonds et programmes). La **politique d'intégration** des Nations unies vise une vision stratégique commune entre les deux, sous l'autorité d'un représentant spécial du Secrétaire général. Souvent, le coordonnateur humanitaire est aussi représentant spécial adjoint.

Avantages : cohérence des efforts de paix, de protection et d'aide. Risques : **association** de l'action humanitaire à l'agenda politique ou militaire de la mission, surtout si celle-ci soutient une partie au conflit.

La politique d'intégration reconnaît ces risques. Elle prévoit que l'intégration prenne des formes adaptées au contexte et préserve l'**espace humanitaire** : par exemple, des bureaux humanitaires séparés de la mission, une communication distincte, des moyens logistiques non marqués de la mission dans les zones sensibles. Les ONG, elles, ne font pas partie de l'intégration.

Protection des civils : rôles complémentaires

Beaucoup de missions de maintien de la paix ont un mandat de **protection des civils**. Pour les militaires, cela veut dire dissuader et répondre aux menaces physiques. Pour les humanitaires, la protection englobe aussi l'accès aux droits, la documentation, le soutien aux survivants.

Le dialogue est utile : partager des tendances (sans données personnelles), signaler des zones de risque, coordonner les patrouilles autour des sites de déplacés. Il faut cependant éviter que des informations humanitaires servent au ciblage militaire ou que des patrouilles exposent les personnes qui ont parlé aux humanitaires.

Coexistence ne veut pas dire silence

Même en coexistence, un minimum de dialogue est indispensable :

- **Notification** des sites et des mouvements humanitaires (semaine 7) ;
- **Plaidoyer** pour le respect du droit international humanitaire : protection des civils, des hôpitaux, des écoles ; accès sans entrave ;
- **Échanges sur la sécurité** nécessaires à la protection du personnel.

Ce dialogue est mené par des personnes désignées (OCHA, points focaux CMCoord des organisations), avec des messages préparés, pour éviter les contacts dispersés qui brouillent l'image de la communauté humanitaire.

Exercice d'application : une invitation délicate

Le commandant d'une force étrangère, partie au conflit, invite toutes les ONG à un déjeuner dans sa base pour « présenter ses projets de réhabilitation des écoles ». Des journalistes seront présents.

Proposez une réponse commune des organisations humanitaires, en trois points.

Éléments de corrigé. 1. Décliner la participation dans la base et en présence de presse, pour éviter toute association visible. 2. Proposer une réunion de coordination technique dans un lieu neutre, par l'intermédiaire d'OCHA, pour échanger sur la sécurité et éviter les doublons. 3. Rappeler les directives du pays : les projets militaires ne doivent pas être présentés comme humanitaires, et les écoles ne doivent pas devenir des cibles.

À retenir

- En conflit, la perception de neutralité conditionne l'accès et la sécurité.
- Règles de distinction : pas d'armes dans les locaux, pas de transport militaire sauf exception, réunions en lieu neutre, visibilité distincte.
- La politique d'intégration de l'ONU vise la cohérence, mais doit préserver l'espace humanitaire.
- Protection des civils : rôles complémentaires, sans que les informations humanitaires servent au ciblage.
- Coexistence : un dialogue minimal, ciblé et porté par des personnes désignées.

Quiz

1. Dans un conflit, être perçu comme lié à une partie entraîne surtout :
   A. Plus de financements
   B. Une perte d'accès et des risques d'attaque
   C. Une meilleure sécurité
   D. Aucun effet

2. Où tenir de préférence une réunion civilo-militaire en zone de conflit ?
   A. Dans le véhicule du commandant
   B. Dans la base militaire
   C. Lors d'une distribution
   D. Dans un lieu neutre, hors base

3. La politique d'intégration des Nations unies :
   A. Inclut toutes les ONG présentes dans le pays
   B. Vise une vision commune, espace humanitaire préservé
   C. Interdit tout contact entre mission et agences
   D. Supprime la coordination humanitaire par clusters

4. Une information humanitaire partagée avec une force armée ne doit jamais :
   A. Porter sur la sécurité générale des routes
   B. Être utile aux opérations de protection des civils
   C. Être exacte, vérifiée et datée par l'organisation
   D. Servir au ciblage ni exposer des personnes

5. Les militaires peuvent-ils utiliser des véhicules blancs et des symboles humanitaires ?
   A. Oui, toujours
   B. Seulement la nuit
   C. Non
   D. Seulement en catastrophe

Corrigé du quiz : 1. C · 2. C · 3. D · 4. A · 5. B

Semaine 6 : Escortes armées : la règle, les exceptions et la décision

Objectifs

- Énoncer la règle générale des directives de l'IASC : les convois humanitaires ne recourent pas aux escortes armées.
- Analyser une demande d'exception avec une grille structurée : besoin vital, alternatives, sécurité réelle, perception, durée.
- Organiser une escorte acceptée à titre exceptionnel et préparer son arrêt.

La règle générale

Les **directives non contraignantes de l'IASC sur l'utilisation des escortes armées pour les convois humanitaires** (2013, qui remplacent le document de 2001) posent une règle claire : **en règle générale, les convois humanitaires n'utilisent pas d'escortes armées**.

Pourquoi ? Une escorte armée :

- associe visiblement l'aide à un acteur armé, ce qui compromet la neutralité perçue ;
- peut **attirer** les attaques au lieu de les dissuader ;
- crée une **dépendance** difficile à arrêter ;
- peut fragiliser l'acceptation patiemment construite par l'ensemble des organisations, y compris celles qui n'utilisent pas d'escorte.

Les exceptions existent, mais elles sont **exceptionnelles** : dernier recours pour répondre à un besoin vital, quand aucune autre mesure ne permet d'atteindre un niveau de risque acceptable.

Une grille pour décider d'une exception

Pour décider, l'Académie propose de répondre par écrit, dans l'ordre, aux questions suivantes (elles reprennent l'esprit des directives ; lisez le texte complet dans les lectures de la semaine) :

1. **Besoin** : l'activité est-elle vitale ? Combien de personnes, quel risque si elle n'a pas lieu ?
2. **Alternatives** : négociation de l'accès, changement d'itinéraire ou d'horaire, profil bas, partenaires locaux acceptés, transport aérien civil… ont-elles été tentées ou analysées ?
3. **Sécurité réelle** : l'escorte réduit-elle vraiment le risque, ou l'augmente-t-elle (cible attirée, échanges de tirs) ?
4. **Fournisseur** : qui escorterait ? Une partie au conflit pose plus de problèmes qu'une police de l'État hôte ou qu'une force de paix non partie.
5. **Perception et effets** : quel effet sur l'acceptation de l'organisation et de toute la communauté humanitaire ?

6. **Durée et sortie** : pour combien de temps, et à quelle condition l'escorte s'arrête-t-elle ?

Qui décide

Chaque organisation reste responsable de ses décisions de sécurité. Dans les Nations unies, l'utilisation d'escortes armées s'inscrit dans le système de gestion des risques de sécurité et implique la direction humanitaire du pays. Les directives recommandent que les décisions d'exception soient prises **au plus haut niveau** du pays, documentées, et autant que possible **discutées collectivement** (équipe humanitaire pays, forums d'ONG), car l'escorte d'une organisation affecte toutes les autres.

Beaucoup d'ONG ont une politique interne qui exclut toute escorte armée, sauf décision de la direction générale. D'autres, comme le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, s'en tiennent à une politique très stricte, fondée sur l'acceptation.

Organiser une escorte acceptée

Si une escorte est acceptée à titre exceptionnel, des règles limitent ses effets :

- **Accord écrit** avec le fournisseur : rôle strictement défensif, règles d'engagement connues, chaîne de commandement claire, pas de transport d'armes ou de militaires dans les véhicules humanitaires.
- **Distance** entre les véhicules d'escorte et les véhicules humanitaires, pour garder la distinction visible.
- **Pas de paiement** qui ferait de l'aide une source de financement d'une partie armée ; si des frais sont inévitables (par exemple carburant ou indemnités d'une police de l'État hôte), ils sont transparents et approuvés.
- **Révision régulière** (par exemple chaque mois) au regard des critères, avec un plan pour revenir à des convois sans escorte.

Un exemple chiffré

Sur une route vers un camp de 40 000 personnes, 6 convois sur 50 ont été attaqués en trois mois (12 %). Les attaques sont le fait de bandits, pas d'une partie au conflit. La police de l'État hôte propose une escorte. Après négociation avec les chefs communautaires et changement d'horaire, le taux tombe à 2 attaques sur 45 convois (4,4 %) le trimestre suivant, sans escorte.

Leçon : la grille impose de tester les alternatives d'abord. Ici, elles ont réduit le risque de près des deux tiers ; l'escorte n'était plus un dernier recours.

Exercice d'application : appliquer la grille

Un groupe armé non étatique contrôle la route vers une zone où une épidémie de choléra se propage (12 000 personnes exposées). L'armée nationale, partie au conflit, propose d'escorter vos camions. Le groupe armé a déclaré qu'il attaquerait « tout convoi militaire ». Aucun dialogue n'a encore été tenté avec lui.

Appliquez la grille et donnez votre recommandation.

Éléments de corrigé. Besoin : vital. Alternatives : non tentées (dialogue avec le groupe armé, passage par une organisation acceptée, transport aérien). Sécurité réelle : l'escorte de l'armée augmenterait le risque, le groupe ayant annoncé qu'il attaquerait les convois militaires. Fournisseur : partie au conflit, perception très négative. Recommandation : refuser l'escorte, ouvrir d'urgence un dialogue sur l'accès et étudier un pont aérien civil.

À retenir

- Règle générale : pas d'escorte armée pour les convois humanitaires.
- Exception seulement en dernier recours pour un besoin vital, quand aucune autre mesure ne suffit.
- Grille : besoin, alternatives, sécurité réelle, fournisseur, perception, durée et sortie.
- Décision au plus haut niveau, documentée et discutée collectivement.
- Escorte acceptée : accord écrit, distance, pas de financement d'une partie armée, révision régulière.

Quiz

1. Selon les directives de l'IASC, en règle générale, les convois humanitaires :
   A. Utilisent des escortes privées
   B. N'utilisent pas d'escortes armées
   C. Sont escortés par les bailleurs
   D. Utilisent des escortes armées

2. Quelle étape vient en premier dans l'analyse d'une exception ?
   A. Choisir le fournisseur
   B. Établir le besoin vital
   C. Fixer la distance entre véhicules
   D. Négocier le prix

3. Une escorte fournie par une partie au conflit :
   A. Est toujours préférable à une escorte de police
   B. Est exigée par les directives de l'IASC de 2013
   C. Pose plus de problèmes de perception
   D. Est neutre au regard des principes humanitaires

4. Pourquoi discuter collectivement une décision d'escorte ?
   A. Parce que c'est obligatoire pour tous les bailleurs
   B. Pour obtenir une bonne couverture dans la presse
   C. Pour partager le coût de l'escorte entre organisations
   D. Elle touche l'acceptation de toutes

5. Dans l'exemple chiffré, le taux d'attaque passe de 12 % à environ :
   A. 2 %
   B. 10 %
   C. 8 %
   D. 4,4 %

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. A

Semaine 7 : Notifier, déconflicter, partager : l'information entre humanitaires et militaires

Objectifs

- Expliquer le fonctionnement d'un système de notification humanitaire (déconfliction) et ses limites juridiques et pratiques.
- Décider quelles informations partager, avec qui et sous quelle forme, sans mettre en danger les personnes.
- Mettre en place des règles de partage claires : classification, données personnelles, canaux.

Ce qu'est la notification humanitaire

Dans les conflits où les hostilités sont intenses (frappes aériennes, artillerie), les organisations humanitaires communiquent aux parties au conflit la position de leurs **sites fixes** (bureaux, entrepôts, hôpitaux appuyés) et de leurs **mouvements** (itinéraires, horaires). Ce mécanisme, appelé **système de notification humanitaire** ou **déconfliction**, est souvent géré par OCHA.

But : que les parties puissent tenir compte de ces informations dans leurs opérations et **éviter de frapper** des sites et des personnes humanitaires.

> La notification est une mesure de réduction des risques. Elle ne donne pas de protection supplémentaire : la protection découle du droit international humanitaire, que la notification ait eu lieu ou non.

Les limites à connaître

- **Pas de garantie** : une partie peut ignorer l'information, la recevoir trop tard ou mal la transmettre à ses unités.
- **Pas de condition** : un site non notifié reste protégé par le droit (personnes civiles, biens civils, unités médicales). Il ne faut jamais laisser croire que l'absence de notification rend un site attaquable.
- **Pas d'autorisation** : notifier n'est pas demander une permission. Dans certains contextes, les parties transforment la notification en régime d'autorisation ; il faut le documenter et le signaler.
- **Risque de mauvais usage** : la position d'un site peut être utilisée pour le cibler. La décision de notifier se prend après analyse.

Quelles informations partager

Une règle simple : partager **ce qui protège**, ne pas partager **ce qui expose**.

- **À partager** (selon le contexte) : sites et mouvements humanitaires pour la déconfliction ; situation générale des besoins ; état des routes, ponts et aéroports ; tendances de sécurité ; plans de réponse aux catastrophes ; zones contaminées par des engins explosifs.
- **À ne pas partager** : données personnelles des bénéficiaires ; listes de personnes déplacées ; informations sur les violations recueillies auprès des victimes ; localisation de personnes à risque ; toute information qui pourrait servir au ciblage, au recrutement ou à des représailles.

Le partage est **réciproque** autant que possible : les forces peuvent fournir des informations sur la sécurité des routes, les zones dangereuses, les engins non explosés, les opérations prévues qui affecteront les civils.

Formes et canaux

- **Agréger et anonymiser** : partager « 3 200 ménages déplacés dans le district nord » plutôt qu'une liste.
- **Canaux désignés** : par OCHA ou par le point focal CMCoord, pas par des contacts informels multiples.
- **Règles écrites** dans les directives du pays : ce qui est public, ce qui est restreint, ce qui ne se partage jamais.
- **Protection des données** : les organisations appliquent leurs politiques (par exemple les principes des Nations unies sur la protection des données personnelles, ou le manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire).
- **Traçabilité** : tenir un registre de ce qui a été notifié, à qui, quand, et des réponses reçues.

Quand une notification échoue

Si un site notifié est touché, l'organisation :

1. met en sécurité son personnel et les personnes présentes ;
2. documente les faits (heure, coordonnées, preuves de notification) ;
3. informe OCHA et les forums de coordination ;
4. avec les autres organisations, interpelle la partie concernée et demande une enquête ;
5. réévalue l'utilité et les risques de la notification dans ce contexte.

La documentation rigoureuse des notifications est ce qui permet ensuite un plaidoyer crédible.

Exercice d'application : trier les informations

Une force de paix demande aux organisations humanitaires : (a) la liste nominative des familles déplacées dans un camp ; (b) les coordonnées de vos entrepôts ; (c) les zones où des enfants ont été recrutés par un groupe armé, avec les noms des familles qui l'ont signalé ; (d) l'état des routes vers le sud.

Pour chaque demande, dites si vous partagez, sous quelle forme et par quel canal.

Éléments de corrigé. (a) Non : donner des chiffres agrégés. (b) Oui, pour la déconfliction, par le mécanisme d'OCHA. (c) Pas les noms ni les sources ; une tendance générale peut être partagée par les acteurs de la protection de l'enfance, selon leurs protocoles. (d) Oui, c'est une information utile à tous, partagée par le cluster logistique ou OCHA.

À retenir

- La notification humanitaire réduit les risques mais ne crée pas de protection : celle-ci vient du droit.
- Un site non notifié reste protégé ; notifier n'est pas demander une autorisation.
- Partager ce qui protège, jamais ce qui expose : pas de données personnelles ni d'informations sur les victimes.
- Agréger, anonymiser, passer par les canaux désignés et tracer chaque notification.
- En cas d'échec : sécuriser, documenter, informer, interpeller, réévaluer.

Quiz

1. Un site humanitaire non notifié aux parties :
   A. Doit fermer jusqu'à sa notification
   B. Reste protégé par le droit humanitaire
   C. Perd son statut civil aux yeux du droit
   D. Devient une cible légitime pour les parties

2. La notification humanitaire est :
   A. Une mesure de réduction des risques
   B. Une obligation des bailleurs
   C. Une demande d'autorisation
   D. Une garantie de sécurité

3. Quelle information ne doit pas être partagée avec une force armée ?
   A. La liste nominative des bénéficiaires
   B. Les besoins agrégés par district
   C. L'état des routes
   D. Les coordonnées des entrepôts pour la déconfliction

4. Pourquoi tenir un registre des notifications ?
   A. Pour les médias et les rapports publics
   B. Pour la paie du personnel des sites
   C. Pour la comptabilité des frais de mission
   D. Pour documenter et plaider

5. Le meilleur canal pour partager des informations avec les forces est :
   A. Les réseaux sociaux de l'organisation
   B. Le canal désigné par la coordination (OCHA)
   C. Les chauffeurs, qui croisent les patrouilles
   D. Chaque employé selon ses propres contacts

Corrigé du quiz : 1. D · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semaine 8 : Accès humanitaire : négocier avec les acteurs armés sans perdre ses principes

Objectifs

- Expliquer le cadre juridique de l'accès humanitaire et les obligations des parties au conflit.
- Préparer une négociation d'accès : analyse des interlocuteurs, intérêts, marge de manœuvre et lignes rouges.
- Gérer les demandes inacceptables (paiements, détournement, listes de bénéficiaires) et documenter les entraves.

Le cadre de l'accès

Le droit international humanitaire prévoit que les parties à un conflit armé **autorisent et facilitent** le passage rapide et sans encombre des secours humanitaires impartiaux destinés aux civils dans le besoin, sous réserve de leur droit de contrôle. Le consentement aux opérations de secours ne peut pas être refusé de façon arbitraire.

Les entraves à l'accès prennent des formes multiples : refus de mouvements, procédures administratives sans fin, points de contrôle, taxation, ingérence dans le choix des bénéficiaires, violences contre le personnel. OCHA suit souvent ces entraves dans un **cadre de suivi de l'accès** qui alimente le plaidoyer collectif.

Préparer la négociation

Les méthodes de la négociation humanitaire de première ligne (par exemple le manuel du Centre de compétences en négociation humanitaire, CCHN) proposent une préparation structurée :

- **Analyser le contexte** et l'environnement de la négociation : qui contrôle quoi, quelles sont les tendances.
- **Cartographier les interlocuteurs** : qui décide, qui influence, qui peut bloquer ; leurs intérêts, leurs valeurs, leurs contraintes.
- **Distinguer positions et intérêts** : « pas de convoi » (position) peut cacher la peur que le convoi transporte des armes (intérêt : sécurité).
- **Définir sa marge** : ce qui est négociable (horaires, itinéraires, modalités de contrôle) et ce qui ne l'est pas.
- **Fixer les lignes rouges** avec la direction, avant la négociation.

Les lignes rouges

Des lignes rouges fréquentes, fixées par écrit et partagées autant que possible entre organisations :

- le choix des bénéficiaires selon les seuls besoins (impartialité) ;
- pas de paiement ni de part de l'aide à un acteur armé ;
- pas de transport d'armes, d'hommes armés ou de matériel militaire ;
- pas de partage de listes de bénéficiaires ;
- le droit de suivre et de vérifier la distribution.

> Une ligne rouge franchie par une organisation devient vite la nouvelle norme exigée de toutes les autres. La cohérence collective protège chacun.

Demandes inacceptables : que faire

Quand un acteur armé exige une part de l'aide, un paiement ou une liste :

1. **Ne pas répondre sur place** : remercier, dire que la demande sera transmise.
2. **Remonter** la demande à la direction et à la coordination (OCHA, forum des ONG).
3. **Analyser** l'intérêt réel derrière la demande (sécurité, reconnaissance, besoins des familles des combattants).
4. **Répondre collectivement** en expliquant les principes et en proposant ce qui est possible (par exemple, inclure les familles vulnérables selon les critères habituels).
5. **Documenter** l'entrave et, si nécessaire, **suspendre** l'activité plutôt que de céder.

Sanctions et antiterrorisme

Certaines lois nationales et certains régimes de sanctions interdisent de fournir des fonds ou des ressources à des groupes désignés. Le Conseil de sécurité des Nations unies a adopté en 2022 une **exemption humanitaire** transversale pour ses régimes de sanctions (résolution 2664), mais les lois nationales et les clauses des bailleurs varient.

En pratique : connaître les règles applicables, faire valider les arrangements par le service juridique ou de conformité, ne jamais effectuer de paiement non prévu, et documenter tous les contacts. Le dialogue humanitaire en lui-même n'est pas un soutien à un groupe ; les transferts de ressources peuvent l'être.

Exercice d'application : la taxe du point de contrôle

Au point de contrôle de Kéri, un commandant local exige 5 % des sacs de chaque convoi de vivres « pour la sécurité de la route ». Votre convoi transporte 1 200 sacs pour 2 400 ménages. Votre organisation a pour ligne rouge l'absence de toute part de l'aide versée à un acteur armé.

Calculez ce que représente la demande et proposez une conduite à tenir.

Éléments de corrigé. 5 % de 1 200 = 60 sacs par convoi, soit l'équivalent de 120 ménages privés d'aide à chaque passage. Conduite : ne rien céder sur place, faire demi-tour si nécessaire sans confrontation, remonter la demande, analyser l'intérêt (peut-être les familles des combattants n'ont-elles rien reçu), répondre collectivement avec les autres organisations, documenter l'entrave pour OCHA, et chercher un dialogue avec le niveau de commandement supérieur.

À retenir

- Les parties doivent autoriser et faciliter l'accès des secours impartiaux ; le refus arbitraire est interdit.
- Préparer : contexte, interlocuteurs, intérêts derrière les positions, marge, lignes rouges.
- Les lignes rouges sont fixées avant, par écrit, et partagées entre organisations.
- Demande inacceptable : ne pas céder sur place, remonter, analyser, répondre collectivement, documenter.
- Le dialogue n'est pas un soutien ; les transferts de ressources peuvent l'être (sanctions, antiterrorisme).

Quiz

1. Selon le droit international humanitaire, les parties doivent :
   A. Autoriser et faciliter les secours
   B. Distribuer elles-mêmes l'aide aux civils
   C. Payer les ONG pour leurs services
   D. Choisir les bénéficiaires selon leurs critères

2. « Pas de convoi » est :
   A. Un intérêt
   B. Une valeur
   C. Une position
   D. Une ligne rouge humanitaire

3. Face à une demande de paiement à un point de contrôle, la première réaction est :
   A. Accepter si le montant demandé est faible
   B. Menacer le commandant d'une plainte officielle
   C. Payer discrètement pour passer cette fois
   D. Ne pas répondre sur place, remonter la demande

4. Pourquoi partager les lignes rouges entre organisations ?
   A. Pour les bailleurs uniquement
   B. Pour réduire les coûts
   C. Parce qu'une concession devient vite exigée de toutes
   D. Pour la presse

5. 5 % de 1 200 sacs représentent :
   A. 50 sacs
   B. 120 sacs
   C. 600 sacs
   D. 60 sacs

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. C

Semaine 9 : La fonction CMCoord : officiers, points focaux, liaison et forums

Objectifs

- Décrire les rôles d'OCHA, des officiers CMCoord et des points focaux des organisations.
- Organiser la liaison avec les acteurs armés : qui, à quel niveau, avec quels messages.
- Animer un forum de coordination civilo-militaire et en mesurer l'utilité.

Qui fait quoi

- **OCHA** est chargé, au sein des Nations unies, de la coordination civilo-militaire humanitaire. Sa section spécialisée à Genève élabore les directives, forme et déploie des officiers CMCoord ; ses bureaux pays animent la coordination sur le terrain.
- Les **officiers CMCoord** d'OCHA font le lien entre la communauté humanitaire et les acteurs armés : ils analysent, conseillent la direction humanitaire, animent les forums, gèrent la notification humanitaire.
- Les **points focaux CMCoord** des agences et des ONG appliquent les règles dans leur organisation et participent aux forums.
- Côté militaire, les **officiers de liaison** ou CIMIC sont les interlocuteurs habituels ; dans les missions de paix, il existe aussi des officiers chargés de la liaison avec les humanitaires.

Organiser la liaison

La liaison efficace se prépare :

- **Niveaux** : stratégique (direction humanitaire et commandement de la force), opérationnel (OCHA et état-major), tactique (bureaux de terrain et unités locales). Chaque niveau traite des sujets qui lui correspondent.
- **Messages clés** communs, validés par la direction humanitaire : principes, règles du pays, demandes prioritaires.
- **Une voix** : un petit nombre d'interlocuteurs désignés, pour éviter les messages contradictoires.
- **Continuité** : les rotations militaires sont courtes ; un dossier de passation (contacts, accords, règles) est remis à chaque nouvelle équipe.

> Chaque rotation militaire est une occasion de rappeler les règles. Une force qui arrive ne connaît ni les directives du pays ni l'histoire des relations.

Le forum civilo-militaire

Dans beaucoup de pays, un **groupe de travail ou forum civilo-militaire** réunit régulièrement les organisations humanitaires, parfois avec la participation de représentants militaires pour une partie de la réunion. Il sert à :

- partager l'analyse des acteurs armés et des risques ;
- préparer les positions communes (escortes, utilisation de moyens militaires, projets militaires d'aide) ;
- suivre les incidents liés à l'interaction civilo-militaire ;
- mettre à jour les directives propres au pays.

Une bonne pratique : une partie **humanitaire seulement**, pour discuter librement, puis une partie avec les acteurs armés si nécessaire.

Mesurer l'utilité de la coordination

Quelques indicateurs simples permettent de suivre la qualité de la CMCoord :

- part des mouvements notifiés qui ont reçu un accusé de réception ;
- délai moyen de traitement des demandes d'appui militaire ;
- nombre d'incidents liés à la confusion entre humanitaires et militaires ;
- part des rotations militaires ayant reçu un briefing sur les directives du pays ;
- nombre d'entraves à l'accès résolues par le dialogue.

Exemple. Sur 240 mouvements notifiés en un mois, 180 ont reçu un accusé de réception : 75 %. Si l'objectif est 90 %, il faut 216 accusés, soit 36 de plus : la liaison avec l'état-major doit être renforcée.

La formation et la préparation

La préparation améliore la coordination quand une crise survient : exercices conjoints de simulation de catastrophe, formations des militaires aux principes humanitaires, plans de contingence qui prévoient le rôle des forces armées nationales.

Les humanitaires participent à ces exercices **en tant que tels**, sans jouer de rôle militaire, et avec prudence dans les contextes de conflit : la participation à un exercice d'une partie au conflit peut être perçue comme une association.

Pour les praticiens, OCHA propose des modules en ligne gratuits et un cours UN-CMCoord de plusieurs jours, sur candidature : c'est la voie officielle pour devenir point focal ou officier CMCoord.

Exercice d'application : préparer la passation

Une nouvelle brigade étrangère remplace la précédente dans votre zone dans deux semaines. Vous êtes point focal CMCoord de votre ONG et préparez, avec OCHA, la réunion de prise de contact.

Listez les cinq messages clés à transmettre et les trois documents à remettre.

Éléments de corrigé. Messages : principes humanitaires et distinction ; règles des directives du pays (pas d'armes dans les locaux, pas de transport commun) ; fonctionnement de la notification humanitaire ; demande de partage des informations sur les engins explosifs et les opérations qui affectent les civils ; interlocuteurs désignés. Documents : directives du pays, procédure de notification, liste des contacts désignés.

À retenir

- OCHA coordonne la CMCoord ; les officiers CMCoord font le lien ; les points focaux appliquent les règles dans leur organisation.
- Liaison à trois niveaux, messages communs validés, une seule voix, continuité à chaque rotation.
- Forum civilo-militaire : une partie humanitaire seulement, puis une partie avec les acteurs armés si besoin.
- Suivre quelques indicateurs : accusés de réception, délais, incidents de confusion, briefings, entraves résolues.
- Préparation et exercices conjoints, avec prudence en conflit ; formation officielle par OCHA.

Quiz

1. Au sein des Nations unies, la CMCoord humanitaire est coordonnée par :
   A. Le PNUD
   B. L'UNICEF
   C. OCHA
   D. Le Département des opérations de paix

2. Pourquoi les rotations militaires imposent-elles une passation ?
   A. Pour changer les directives à chaque arrivée
   B. Pour préparer la paie des nouvelles unités
   C. Pour réduire les effectifs de la force présente
   D. Elles sont courtes et la force ignore les règles

3. Une bonne pratique pour un forum civilo-militaire :
   A. Supprimer les comptes rendus
   B. Laisser l'armée présider
   C. Toujours se réunir dans une base
   D. Prévoir une partie humanitaire seulement

4. 180 accusés sur 240 mouvements notifiés représentent :
   A. 80 %
   B. 70 %
   C. 60 %
   D. 75 %

5. La voie officielle pour devenir officier CMCoord passe par :
   A. Ce Mini MBA, reconnu comme équivalent
   B. Une école militaire et une formation CIMIC
   C. Un diplôme d'ingénieur en logistique
   D. Les modules et le cours officiels d'OCHA

Corrigé du quiz : 1. A · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semaine 10 : Protéger les personnes : camps, violences sexuelles, enfants et aide fournie par les armées

Objectifs

- Défendre le caractère civil et humanitaire des camps et des sites de déplacés.
- Intégrer la protection, le genre, la prévention de l'exploitation et des abus sexuels (PSEA) et la protection de l'enfance dans le dialogue avec les acteurs armés.
- Analyser les projets d'aide réalisés par des forces armées et en limiter les effets négatifs.

Le caractère civil et humanitaire des camps

Les camps et sites de déplacés ou de réfugiés doivent garder un **caractère civil et humanitaire** : pas d'armes, pas de recrutement, pas de présence militaire à l'intérieur, séparation des combattants. La responsabilité première revient à l'État d'accueil ; le HCR et les acteurs de la coordination des camps l'appuient.

Les forces de sécurité peuvent assurer la **sécurité autour** des sites (patrouilles à l'extérieur, réponse aux attaques), selon des modalités discutées avec les humanitaires et les comités de résidents. Leur présence à l'intérieur est limitée à des situations précises et convenues.

Violences sexuelles, genre et PSEA

Les femmes, les filles, les hommes et les garçons ne vivent pas les mêmes risques. Le dialogue avec les acteurs armés peut porter sur :

- les risques liés aux mouvements (collecte de bois et d'eau, points de contrôle) et les mesures pour les réduire ;
- le respect, par les forces, de l'interdiction de l'**exploitation et des abus sexuels** : les missions de paix appliquent une politique de tolérance zéro, avec des mécanismes de signalement ;
- l'orientation des survivants de violences vers des services sûrs et confidentiels, **sans jamais transmettre** leur identité aux forces sans leur consentement éclairé.

Les questions individuelles de violences sexuelles sont traitées par les acteurs spécialisés, selon leurs protocoles, pas dans les réunions civilo-militaires.

Enfants et conflits armés

Le dialogue humanitaire peut appuyer la protection des enfants : prévention du recrutement, libération et réintégration des enfants associés aux forces et groupes armés, protection des écoles. Le Conseil de sécurité a établi un mécanisme de surveillance et de communication de l'information sur six violations graves contre les enfants (meurtre et mutilation, recrutement et

utilisation, violences sexuelles, enlèvement, attaques contre les écoles et les hôpitaux, refus d'accès humanitaire).

La **Déclaration sur la sécurité dans les écoles** (2015), endossée par de nombreux États, encourage à ne pas utiliser les écoles à des fins militaires. Les humanitaires peuvent rappeler ces engagements aux forces.

Quand l'armée fait de l'aide

Des forces armées réalisent parfois des projets d'aide : soins gratuits, distribution de biens, réhabilitation d'écoles, projets à impact rapide des missions de paix. Leur objectif est souvent de gagner le soutien de la population ou de faciliter la mission.

Risques pour l'action humanitaire : **confusion** entre aide humanitaire et opérations militaires ; **ciblage** des lieux où l'armée a construit ; projets **non durables** ou non coordonnés avec les clusters ; aide orientée selon des priorités militaires plutôt que selon les besoins.

Ce que les humanitaires peuvent demander : que ces projets **ne soient pas présentés comme humanitaires**, qu'ils soient coordonnés avec les clusters pour éviter doublons et contradictions, qu'ils respectent les standards techniques, et qu'ils ne concernent pas des lieux où les humanitaires travaillent déjà, quand cela crée un risque.

Sociétés de sécurité privées et gardes

Les organisations humanitaires emploient parfois des gardes non armés pour leurs locaux. Le recours à des **gardes armés** ou à des sociétés de sécurité privées armées est une mesure de dissuasion exceptionnelle, soumise à une analyse comparable à celle des escortes : dernier recours, effet sur l'acceptation, contrôle des règles d'emploi de la force.

Le **Code de conduite international des entreprises de sécurité privées** et le **Document de Montreux** fixent des repères utiles pour choisir et encadrer un prestataire.

Exercice d'application : la patrouille dans le camp

Après plusieurs vols et deux agressions la nuit dans un site de 15 000 déplacés, l'armée nationale propose d'installer un poste armé au centre du site. Les comités de femmes demandent surtout un éclairage et des patrouilles autour des latrines.

Proposez une réponse qui protège les résidents et le caractère civil du site.

Éléments de corrigé. Refuser un poste armé à l'intérieur ; proposer des patrouilles de police à l'extérieur et aux entrées, selon des horaires convenus ; installer l'éclairage et des latrines verrouillables séparées ; renforcer la sécurité communautaire non armée avec les comités, en incluant des femmes ; mettre en place un circuit de signalement confidentiel ; suivre les incidents avec le cluster de coordination des camps et la protection.

À retenir

- Camps : caractère civil et humanitaire, pas d'armes ni de présence militaire à l'intérieur, sécurité assurée autour.
- Protection et genre : dialoguer sur les risques et la PSEA, jamais transmettre l'identité des survivants sans consentement.
- Enfants : six violations graves suivies par le Conseil de sécurité ; ne pas utiliser les écoles à des fins militaires.
- Aide militaire : ne pas la présenter comme humanitaire, la coordonner avec les clusters, éviter les effets de ciblage.
- Gardes armés et sociétés privées : mesure exceptionnelle, analysée comme une escorte.

Quiz

1. Dans un camp de déplacés, les forces de sécurité interviennent de préférence :
   A. Autour du site, selon un accord écrit
   B. À l'intérieur du site, en permanence
   C. Dans l'enregistrement des résidents
   D. Dans les distributions, pour l'ordre

2. L'identité d'une survivante de violences sexuelles peut être transmise aux forces :
   A. Jamais sans son consentement
   B. Toujours, pour accélérer l'enquête
   C. Si l'armée le demande officiellement
   D. Si le cas est jugé grave par l'ONG

3. Combien de violations graves contre les enfants le mécanisme du Conseil de sécurité suit-il ?
   A. Quatre
   B. Dix
   C. Trois
   D. Six

4. Un projet d'aide réalisé par une armée doit :
   A. Être présenté comme une aide humanitaire
   B. Être coordonné, sans se dire humanitaire
   C. Utiliser des véhicules blancs pour rassurer
   D. Remplacer les clusters dans les zones de front

5. Le Document de Montreux concerne :
   A. La protection des données
   B. Les entreprises militaires et de sécurité privées
   C. Les escortes de l'ONU
   D. Les catastrophes

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semaine 11 : Analyser un contexte et rédiger des directives civilo-militaires pour un pays

Objectifs

- Conduire une analyse de contexte CMCoord : acteurs armés, perception, dynamiques, scénarios.
- Rédiger le plan et les règles principales de directives propres à un pays.
- Anticiper les changements de contexte : catastrophe en zone de conflit, retrait d'une mission, épidémie.

L'analyse de contexte CMCoord

Avant toute stratégie, une analyse répond à cinq questions :

1. **Quels acteurs armés** sont présents, avec quel statut, quel rôle dans le conflit, quelles capacités ?
2. **Comment sont-ils perçus** par la population, les autorités et les autres acteurs armés ?
3. **Quelles interactions** existent déjà entre eux et les humanitaires, et quels incidents en ont découlé ?
4. **Quelles dynamiques** sont à l'œuvre : offensives, élections, saisons, retrait de forces ?
5. **Quels scénarios** dans les 3 à 6 mois, et quelles conséquences pour la relation civilo-militaire ?

Les sources : rapports d'OCHA, analyses de sécurité, enquêtes de perception, échanges avec les communautés et entretiens avec les acteurs armés.

Le plan type de directives propres au pays

Des directives utiles sont courtes et précises. Un plan fréquent :

1. Objet, champ d'application et textes de référence.
2. Analyse résumée du contexte et des acteurs armés.
3. Principes et position sur le spectre pour chaque catégorie d'acteurs.
4. Règles opérationnelles : utilisation des moyens militaires, escortes armées, transport, locaux et armes, visibilité, réunions.
5. Échange d'informations et notification humanitaire.
6. Rôles et responsabilités : direction humanitaire, OCHA, points focaux.
7. Procédure d'exception et de révision.

Le projet est discuté dans le forum civilo-militaire, adopté par l'équipe humanitaire pays, traduit dans les langues utiles, diffusé aux acteurs armés et révisé au moins une fois par an ou à chaque changement important.

Rédiger des règles claires

Une règle utile dit **qui** fait **quoi**, **quand** et **comment décider des exceptions**.

- Faible : « Les humanitaires évitent si possible les véhicules militaires. »
- Clair : « Le personnel humanitaire ne voyage pas dans des véhicules militaires. Exception : évacuation médicale ou de sécurité sans alternative civile, décidée par le chef de bureau et signalée à OCHA dans les 24 heures. »

Les règles se testent sur des situations réelles : si deux personnes appliquent la règle au même cas et arrivent à des décisions différentes, elle doit être réécrite.

Quand le contexte bascule

- **Catastrophe dans une zone de conflit** : l'armée de l'État touché, partie au conflit, propose ses moyens. On analyse au cas par cas : zone concernée, perception, alternatives ; on privilégie l'appui aux infrastructures et l'assistance indirecte, loin des lignes de front.
- **Retrait d'une mission de paix** : les capacités de sécurité, de logistique (pistes, aéroports) et de protection diminuent. Il faut planifier tôt la reprise des fonctions vitales par des acteurs civils, et analyser les risques pour les civils.
- **Épidémie** : les armées appuient souvent la logistique, les hôpitaux de campagne ou les contrôles. Les principes restent les mêmes : besoin, alternatives, distinction, et attention aux mesures coercitives qui éloignent les malades des soins.

Scénarios et indicateurs d'alerte

Pour chaque scénario, définissez des **indicateurs d'alerte** et les décisions à prendre :

- « La force de paix devient partie aux hostilités » → revoir la position sur le spectre, suspendre l'utilisation de ses moyens logistiques dans les zones concernées.
- « Le nombre de mouvements bloqués dépasse 20 % pendant deux semaines » → plaidoyer de haut niveau, revue des procédures de notification.
- « Des combattants entrent dans les sites de déplacés » → alerte au coordonnateur humanitaire, dialogue avec les commandements.

Exercice d'application : réécrire trois règles

Réécrivez de façon claire et vérifiable :

1. « Les escortes armées doivent être évitées. »
2. « Il est conseillé de ne pas partager trop d'informations avec les militaires. »
3. « Les réunions avec les militaires ont lieu dans des endroits appropriés. »

Éléments de corrigé. 1. « Les convois humanitaires n'utilisent pas d'escortes armées. Toute exception est décidée par le coordonnateur humanitaire après avis du forum civilo-militaire, selon la grille de l'annexe 2, pour 30 jours renouvelables. » 2. « Aucune donnée personnelle de bénéficiaire n'est partagée avec un acteur armé. Les informations de déconfliction passent uniquement par OCHA. » 3. « Les réunions civilo-militaires ont lieu dans les locaux d'OCHA ou d'une agence, jamais dans une base militaire, sauf décision contraire du chef de bureau d'OCHA. »

À retenir

- Analyse CMCoord : acteurs, perceptions, interactions, dynamiques, scénarios.
- Directives pays : plan court, règles opérationnelles précises, rôles, exceptions et révision.
- Une règle claire dit qui fait quoi, quand, et comment décider d'une exception.
- Catastrophe en conflit, retrait de mission, épidémie : mêmes principes, analyse au cas par cas.
- Des indicateurs d'alerte déclenchent des décisions prévues à l'avance.

Quiz

1. Quelle question vient en premier dans l'analyse de contexte CMCoord ?
   A. Quels sont les scénarios des six prochains mois ?
   B. Qui finance la force présente dans la zone ?
   C. Quel est le budget de sécurité de l'année ?
   D. Quels acteurs armés, avec quel statut et rôle ?
2. Une règle bien écrite précise :
   A. Seulement l'objectif général du texte
   B. Le coût de chaque réunion de coordination
   C. Le nom et le grade des militaires présents
   D. Qui décide quoi, quand, et les exceptions

3. Qui adopte les directives propres au pays ?
   A. Chaque ONG
   B. Le bailleur principal
   C. Le commandant de la force
   D. L'équipe humanitaire pays

4. Lors du retrait d'une mission de paix, il faut surtout :
   A. Demander à la mission de rester plus longtemps
   B. Attendre la fin officielle du retrait
   C. Suspendre l'aide dans les provinces concernées
   D. Planifier tôt la reprise par les civils

5. Un test simple de clarté d'une règle :
   A. Sa longueur
   B. Son approbation par l'armée
   C. Sa traduction en anglais
   D. Deux personnes l'appliquent au même cas et arrivent à la même décision

Corrigé du quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

Semaine 12 : Diriger dans les dilemmes : décisions difficiles et plan CMCoord complet

Objectifs

- Raisonner face aux dilemmes civilo-militaires avec une méthode explicite et documentée.
- Exercer un leadership CMCoord : convaincre sa direction, ses pairs et les acteurs armés.
- Présenter un plan CMCoord complet pour un contexte donné, prêt à être défendu devant une équipe humanitaire pays.

Pourquoi les dilemmes sont inévitables

La CMCoord oppose souvent deux biens : sauver des vies **maintenant** grâce à un moyen militaire, ou protéger l'**accès et la sécurité de demain** en restant à distance. Aucun texte ne tranche tous les cas. Les directives donnent des critères ; la décision reste un jugement.

Exemples de dilemmes : accepter un hélicoptère d'une partie au conflit pour évacuer des blessés ; partager la position d'un hôpital qu'une partie pourrait viser ; utiliser une piste contrôlée par une force étrangère ; continuer une distribution sous la menace d'un groupe qui en exige une part.

Une méthode de décision

1. **Clarifier le besoin** : qui, combien, quelle urgence, quelles conséquences si l'on n'agit pas.
2. **Lister les options**, y compris les options civiles et l'option « ne rien faire ».
3. **Évaluer chaque option** selon les critères : dernier recours, effets sur les principes et la perception, sécurité réelle, effets sur les autres organisations, durée et sortie.
4. **Consulter** : OCHA, forum civilo-militaire, direction, et quand c'est possible les communautés.
5. **Décider au bon niveau**, par écrit, avec les conditions et la date de révision.
6. **Expliquer** la décision aux partenaires et aux communautés.
7. **Tirer les leçons** après coup.

Le leadership CMCoord

Un responsable CMCoord efficace :

- **connaît** les textes et le contexte mieux que ses interlocuteurs ;
- **bâtit la confiance** avec les humanitaires (qui craignent parfois toute interaction) et avec les militaires (qui ne comprennent pas toujours les refus) ;
- **propose** au lieu de seulement refuser : « pas d'escorte, mais voici ce que nous demandons pour la sécurité des routes » ;

- **tient la ligne collective** quand une organisation est tentée de faire cavalier seul ;
- **documente** pour que la mémoire survive aux rotations, militaires comme humanitaires.

Le plan CMCoord complet

Le travail final de ce programme est un plan CMCoord pour un contexte réel ou réaliste, en 8 à 10 pages :

1. Analyse de contexte et cartographie des acteurs armés.
2. Position sur le spectre pour chaque acteur, justifiée.
3. Règles opérationnelles principales (moyens militaires, escortes, distinction, réunions).
4. Échange d'informations et notification humanitaire.
5. Accès : entraves, lignes rouges, stratégie de négociation.
6. Protection : camps, genre, PSEA, enfants.
7. Organisation : rôles, forums, liaison, passations.
8. Scénarios, indicateurs d'alerte et décisions prévues.
9. Indicateurs de suivi de la coordination.

Et après ce programme

Ce Mini MBA est une formation indépendante de l'Académie Humanitaire. Pour aller plus loin :

- suivre les **modules en ligne gratuits d'OCHA** sur la coordination civilo-militaire ;
- présenter sa candidature au **cours UN-CMCoord** organisé par OCHA et ses partenaires ;
- participer aux forums civilo-militaires de son pays et aux exercices régionaux ;
- lire régulièrement les directives propres aux pays publiées sur ReliefWeb.

Le diplôme de ce programme atteste de la réussite des examens de l'Académie ; il n'est pas une certification des Nations unies.

Exercice d'application : le dilemme de l'évacuation

Après un bombardement, 9 blessés graves se trouvent dans un centre de santé appuyé par votre ONG. L'hôpital le plus proche est à 6 heures de route. L'armée nationale, partie au conflit, propose un hélicoptère dans l'heure. Aucun moyen aérien civil n'est disponible avant 48 heures. Le groupe armé qui contrôle la zone voisine a déjà accusé votre ONG de « travailler pour l'armée ».

Appliquez la méthode de décision et formulez votre recommandation.

Éléments de corrigé. Besoin vital immédiat ; alternative civile non comparable en délai (48 h, ou 6 h de route dangereuse pour des blessés graves). L'évacuation médicale par moyen militaire peut être un dernier recours. Conditions : le transport concerne les blessés et le personnel médical strictement nécessaire, sans logo ni présence visible de l'ONG dans l'opération si possible ; la décision est prise au plus haut niveau du pays, documentée, signalée à OCHA ; un message est préparé pour expliquer au groupe armé et aux communautés que l'évacuation suit des critères médicaux et que l'ONG soigne tous les blessés, quel que soit leur camp. Révision : ne pas en faire une pratique, rechercher un accord pour des évacuations civiles futures.

À retenir

- Les dilemmes opposent souvent les vies sauvées aujourd'hui et l'accès de demain ; les textes donnent des critères, pas toutes les réponses.
- Méthode : besoin, options, critères, consultation, décision écrite au bon niveau, explication, leçons.
- Leadership : connaître, bâtir la confiance des deux côtés, proposer, tenir la ligne collective, documenter.
- Le plan CMCoord complet couvre analyse, positions, règles, information, accès, protection, organisation, scénarios et suivi.
- Pour la formation officielle : modules gratuits d'OCHA puis cours UN-CMCoord.

Quiz

1. Dans la méthode de décision, que faut-il toujours inclure parmi les options ?
   A. Les options civiles et « ne rien faire »
   B. L'option militaire seule, la plus rapide
   C. L'option la moins chère pour l'organisation
   D. L'option proposée par le bailleur principal

2. Un responsable CMCoord efficace, face à une demande militaire inacceptable :
   A. Refuse sans explication
   B. Laisse chaque ONG décider seule
   C. Accepte pour garder de bonnes relations
   D. Refuse et propose une alternative utile

3. Pourquoi documenter les décisions et les accords ?
   A. Ce n'est pas utile
   B. Pour que la mémoire survive aux rotations
   C. Pour le bailleur uniquement
   D. Pour la presse

4. Dans le dilemme de l'évacuation, l'hélicoptère militaire peut être un dernier recours parce que :
   A. L'armée insiste et menace de partir
   B. Le groupe armé voisin l'a accepté par écrit
   C. Besoin vital, pas d'option civile à temps
   D. Il est gratuit et disponible immédiatement

5. Le diplôme de ce Mini MBA :
   A. Atteste la réussite des examens de l'Académie
   B. Remplace le cours UN-CMCoord
   C. Est une certification des Nations unies
   D. Donne un grade militaire

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B