ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 12 : Diriger dans les dilemmes : décisions difficiles et plan CMCoord 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/semaine-12/

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

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