



Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU :
MASTER 2 MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION : ... MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté et soutenu publiquement le **04/05/2023** par :

M. Hamidou TRAORE

Travaux dirigés par : Mr. Virgile DEBU

Coordinateur Secteur Risque

Terre des hommes-Lausanne

Jury d'évaluation du stage :

Président : Dr. Lawani Adjadi MOUNIROU

Membres et correcteurs : M. Moumini OUEDAROGO
Mme SOUBEIGA Zelhata KOUELA

Promotion [2020/2021]



Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION : ... MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté et soutenu publiquement le **04/05/2023** par :
M. Hamidou TRAORE

Travaux dirigés par : Mr. Virgile DEBU
Coordinateur Secteur Risque
Terre des hommes-Lausanne

Jury d'évaluation du stage :

Président : Dr. Lawani Adjadi MOUNIROU

Membres et correcteurs : M. Moumini OUEDAROGO
Mme SOUBEIGA Zelhata KOUELA

Promotion [2020/2021]

CITATIONS

Tant qu'il y a de la vie, il y a de l'espoir.

Théocrite

Tout à une fin dans la vie, sauf nos actes qui resteront à jamais témoins de notre passage sur cette terre.

Maystro

Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

DEDICACES

Je **dédie** ce présent travail à mon cher père feu Sékou TRAORE et mes chères mères feues Kabadjè NIAMBELE et Minata DOUMBIA.

REMERCIEMENTS

- ✚ Je voudrais remercier en premier lieu Mme Fenke ELSKAMP, ex-Cheffe de la Délégation de Terre des hommes Mali pour son appui constant depuis le choix du thème.
- ✚ Toute ma reconnaissance va à Mr Virgile DEBU, Coordinateur Secteur Risque, Terre des hommes Lausanne qui a accepté de poursuivre mon encadrement après le départ de Mme Fenke ELSKAMP.
- ✚ Je dois beaucoup à Mr Mamadou Lamine COULIBALY, Responsable Sécurité & Accès humanitaire Terre des hommes Mali depuis les premiers instants du choix du thème jusqu'à la fin du processus.
- ✚ Je tiens à remercier l'ensemble du personnel de la Délégation Terre des hommes du Mali, particulièrement le personnel de la région de Ségou.
- ✚ Un grand merci aux spécialistes de la sécurité des ONG de la région de Ségou qui ont accepté de contribuer dans ces travaux.
- ✚ Un remerciement spécial à mes épouses, mes enfants pour leur soutien constant depuis le début de cette formation.
- ✚ Mme Sylvie OUEDRAOGO KIENOU, Coordinatrice de la formation en ligne pour sa disponibilité constante,
- ✚ L'ensemble du corps professoral de 2iE et des enseignants de la filière MEO, MSO en particulier.
- ✚ Mes camarades de classe de la cohorte de février 2021.

Résumé

Il est de la responsabilité des organisations humanitaires de mettre en place les conditions idoines pour favoriser l'accès à l'espace humanitaire (besoins identifiés, ressources mobilisées et sécurité du personnel assurée). La région de Ségou fait partie des régions du Mali où les humanitaires sont constamment exposés à des dangers dans la mise en œuvre de leurs interventions. Terre des hommes y est l'Organisation Non-Gouvernementale Internationale la plus largement implantée avec plus de 60 agents sur le terrain.

Le présent travail a utilisé comme méthodologie la revue de littérature, basée sur les documents sécuritaires de Terre des hommes mais aussi l'entretien individuel à travers un questionnaire établi. Ce travail a permis de mettre en évidence :

- i. Les efforts immenses consentis par Terre des hommes Mali dans la gestion de la sécurité à travers le renforcement des compétences du personnel sur le pilotage des risques, l'amélioration des moyens de suivi des déplacements sur le terrain, les analyses de risques dans les zones sensibles, désignation des points focaux sécurité etc.
- ii. La nécessité d'avoir au moins un poste spécifique « sécurité » pour les ONG intervenant dans un environnement Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) afin de faciliter un certain nombre d'actions : mise à jour régulière de l'analyse des risques, formation du personnel, simulations avec les équipes terrain etc.
- iii. La place incontournable du renforcement de compétence de l'équipe qui gère la sécurité sur « l'accès humanitaire » dans un environnement Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA), surtout sur la Négociation et le dialogue humanitaire.

Mots Clés :

1 - Humanitaires

2 - Sécurité

3 – Terre des hommes

4 - Accès

5 – Ségou

ABSTRACT

It is the responsibility of humanitarian organizations to put in place the appropriate conditions to promote access to humanitarian space (needs identified, resources mobilized, and staff safety ensured). The Ségou region is one of the regions of Mali where humanitarian workers are constantly exposed to dangers in the implementation of their interventions in the field, particularly in certain areas. In the said region, Terre des hommes is the most widely established International Non-Governmental Organization with more than 60 peoples in the field.

This work used as a methodology the literature review based on the security documents of Terre des hommes and the individual interview through an established questionnaire. This work has revealed:

- i. The immense efforts made by Terre des hommes Mali in the management of security through the strengthening of staff skills in risk management, the improvement of means of monitoring movements in the field through the monitoring of rolling machines, the risk analyzes in sensitive areas, designation of security focal points, etc.
- ii. The need to have at least one specific "security" position for NGOs operating in a Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA) environment to facilitate a certain number of actions: regular update of the risk analysis, staff Ambiguous and Complex training, simulations with field teams, etc.
- .iii. The essential role of strengthening the skills of the team that manages security on "humanitarian access" in a Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous environment (VICA), especially on Negotiation and humanitarian dialogue

Key words:

-
- 1 - Humanitarian**
 - 2 - Security**
 - 3 – Terre des hommes**
 - 4 - Access**
 - 5 – Ségou**

Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

LISTE DES ABREVIATIONS

AICD : Agence Internationale de Coopération et Développement

AQMI : Al-Qaïda au Maghreb Islamique

AWSD: Aid Worker Security Database

AWSR: Aid Worker Security Report

CIDE : Convention Internationale des Droits de l'Enfant

EHA : Eau, Hygiène, Assainissement

EEI : Engin Explosif Improvisé

FAR : Forces Armées régulières

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

FLD : Fonds à Libre Disposition

FONGIM : Forum des ONG Internationales du Mali

GA-OAG: Government - Aligned Organized Armed Groups

GOA-Rad : Groupes d'Oppositions Armées -Radicaux

GSM: Global System for Mobile

ICT4D: Information Communication Technology for Development

IDS : Innovation, Développement & Société

2IE : Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement

INSO: International NGO Safety Organization

JNIM: Jama'at Nusrat al-Islam wal-Muslimin

MAH : Management des crises et Actions Humanitaires

MEO : Management des Entreprises et des Organisations

MRO : Méthode de Raisonnement Opérationnel

MUJAO : Mouvement pour l'Unité et le Jihad en Afrique de l'Ouest

MVR : Menaces, Vulnérabilités, Risques

ONG : Organisation Non-Gouvernementale

ONG-I : Organisation Non-Gouvernementale-Internationale

PF : Points Focaux

POA : Plan Opérationnel Annuel

POS : Procédures Opérationnelles Standards

RDC : République Démocratique du Congo

Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

Tdh : Terre des hommes

Tel SAT : Téléphone Satellitaire

UNDSS: United Nations Department of Safety & Security

URD : Urgence, Réhabilitation, Développement

US : United States

VICA : Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu

VUCA : Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous

SOMMAIRE

I. Introduction.....	4
II. Problématique.....	8
II. Objectifs du travail	9
IV. Matériels et Méthodes	10
V. Résultats.....	13
VI. Discussion et Analyses	28
VII. Conclusions	36
VIII. Recommandations et Perspectives	38
IX. Bibliographie	40
X. Annexes.....	43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Analyse des Menaces, Vulnérabilités et Risques en 2020

Tableau 2 : Analyse des Menaces, Vulnérabilités et Risques en 2021

Tableau 3 : Menaces/Risques des ONG selon les domaines d'interventions

Tableau 4 : Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

Tableau 5 : Classification du niveau sécuritaire par zone 2020 et 2021

Tableau 6 : Domaines d'intervention des ONG interrogées

Tableau 7 : Mesures de mitigations selon les menaces/risques évoqués

Tableau 8 : Liste des POS développées ou mises à jour

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Situation des incidents en 2020 et 2021 dans la région de Ségou

Figure 2 : Situation des incidents ONG en 2020 et 2021 dans la région de Ségou

LISTES DES CARTES

Carte 1 : Cercles de la région de Ségou

Carte 2 : Localisation des zones d'interventions de Tdh au Mali en 2013

Carte 3 : Localisation des zones d'interventions de Tdh au Mali en 2022

I. INTRODUCTION

Dans le monde, les acteurs humanitaires courent plusieurs risques dans des contextes sécuritaires complexes. La question de la sécurité des humanitaires revient de façon récurrente depuis la naissance de la Croix Rouge en 1863. Idée déjà présente dans *les souvenirs de Solferino* et entérinée plus tard dans les conventions de Genève de 1864 puis celles de 1949, le principe de la protection des humanitaires apparaît comme le socle de l'humanisation des conflits (**Doumbia N Y, 2009**). Les nombreux défis humanitaires d'aujourd'hui liés tant à la nature des crises, qu'à la pertinence des réponses à apporter, montrent la nécessité d'avoir des réponses adéquates et intégrées, permettant de sauver des vies mais aussi de répondre efficacement aux besoins identifiés (**TRE BI Tizié L R, 2017**). Cependant, dans leurs interventions, de multiples agents humanitaires perdent leurs vies par suite d'un environnement sécuritaire incertain et hostile (**Girukwayo P S, 2016**). Cette panique morale qui bouleverse la communauté humanitaire se traduit dans les faits par la fortification des bureaux des organisations humanitaires et l'introduction d'une « **culture de la sécurité** » au sein de la communauté humanitaire (**Corbet A et al, 2013**). Selon Aid Worker Security Report, le nombre d'attaques visant des travailleurs humanitaires a augmenté partout dans le monde, passant de 192 en 2014 à 282 en 2020 (**AWSR, 2021**). Si l'action humanitaire est un devoir qui relève de l'éthique de conviction, sa mise en œuvre dans des contextes d'insécurité génère des risques multiples, notamment pour son personnel, dont les organisations doivent assumer la responsabilité. C'est pour cette même raison que les acteurs de l'aide ont depuis longtemps fixé des règles essentielles à l'égard des populations secourues ainsi que des structures sociales et publiques. Elles consistent d'une part à ne pas se substituer aux structures existantes et d'autre part à « **ne pas nuire** ». Tout l'enjeu consiste à équilibrer ces deux éthiques de conviction et de responsabilité, face à l'insécurité pour les populations mais aussi pour les humanitaires (**Boinet A, 2019**). Cependant, les acteurs humanitaires se trouvent dans un dilemme : « l'aide apportée ne doit répondre qu'au seul besoin identifié auprès de la population. En revanche, les belligérants séquestrent la population et saisissent ce que cette dernière a reçu comme assistance » (**Bagalwa J-J, 2014**).

Dans le Sahel en général et le Mali en particulier, les humanitaires font face à de nombreux et différents types de risques. Il s'agit des attaques délibérées par des groupes armés criminels ou faits de banditisme, attaques indiscriminées de belligérants (mines) et terroristes (attentats) ou encore « *dommages collatéraux* » lors d'opérations militaires des acteurs armés engagés avec qui ils ne sont pas en coordination (**Girukwayo P S, 2016**). Depuis 2012, le Mali traverse une crise sécuritaire d'abord dans les régions du nord (Gao, Tombouctou, Kidal) puis dans celles du centre du pays (Mopti, Ségou). Cette crise sécuritaire qui a envahi le pays en 2012 a vu l'arrivée au Mali de plusieurs organisations humanitaires dont Terre des hommes (Tdh) pour secourir la population meurtrie. Si la dégradation de la sécurité a commencé dans le nord du Mali en 2012, elle s'est propagée vers le centre du pays (régions de Ségou et Mopti) au début des années 2015, avec la création de la Katiba MACINA du prédicateur Amadou KOUFFA, qui s'est affilié par la suite en 2017 au JNIM, dirigé par Iyad Ag GHALI. La signature d'un accord de paix avec des groupes rebelles en 2015 n'a pas suffi à instaurer la paix dans ces régions du nord qui étaient déjà sous l'emprise et la pression des groupes terroristes (AQMI, MUJAO etc.). La région de Ségou (centre du pays) avait été largement épargnée de l'intrusion des Groupes d'Oppositions Armées Radicales (GOA-Rad), limitée aux zones frontalières avec les régions de Mopti, de Koulikoro et Sikasso. En 2015, cette région du centre du Mali fut proie à une intensification de l'insécurité, passant de zéro incident en 2014 à au moins quarante-cinq incidents en 2015 (**INSO, 2015**). Selon Aid Worker Security Database, aucun acteur humanitaire international n'a perdu la vie, en revanche 4 acteurs humanitaires nationaux (région de Mopti) ont perdu la vie et 15 ont été blessés au Mali entre 2019 et 2021. L'introduction de la dimension communautaire a complexifié d'avantage la gestion des conflits dans la région entre les populations peuhles assimilées aux groupes radicaux d'une part, les agriculteurs (Bambara, dogon etc.) assimilés à des chasseurs d'autres parts. On assiste régulièrement à des affrontements entre acteurs armés, enlèvements de personnes, intimidations, assassinats ciblés, contrôles irréguliers et règlements de comptes dans les cercles de Niono, Ségou, San, Tominian et Macina ; la conséquence étant la limitation de l'accès des humanitaires aux populations vulnérabilisées. Des opérations militaires antiterroristes sont engagées régulièrement dans les zones de présence des radicaux touchant parfois les civils, les humanitaires etc. Malgré ces opérations militaires, l'influence des groupes radicaux perdure dans plusieurs localités rendant

leur accès de plus en plus difficile. Cette situation Volatile, Incertaine, Complexe et Ambiguë (VICA) caractérisant l'environnement de travail oblige les humanitaires à revoir les dispositifs d'interventions ; mais aussi les amenant à accorder une place plus importante dans la gestion de la sécurité (pilotage des risques) comme composante importante de la mise en œuvre des projets ainsi qu'en la recherche de l'accès dans ces zones sous tension, sans pour autant y exposer le personnel devant y intervenir. Il est à retenir que le concept VICA (VUCA en Anglais) « a été développé initialement dans les années 1990 par le US Army War College (collège de guerre de l'armée américaine), mais il s'est étendu largement dans le monde des affaires pour caractériser les environnements à risque dans lesquels ces organisations travaillent » (Hillson D, 2017). La **Volatilité** découle de l'imprévisibilité de la nature, de la vitesse ou de la taille du changement. L'**Incertitude** provient d'un manque de connaissance ou d'une incapacité à anticiper le déroulement des événements. Le caractère **Complexe** provient non seulement de l'aspect multifactoriel mais surtout du fait des multiples corrélations entre les facteurs. L'**Ambiguïté** implique que les caractéristiques de base d'une situation ne sont pas évidentes ou que celles-ci peuvent être interprétées de plusieurs façons. Ainsi, pour aider les humanitaires dans le Sahel à poursuivre les interventions dans cet environnement devenu changeant du jour au lendemain (volatile et incertain), impliquant plusieurs acteurs armés (complexe) avec différentes motivations (ambigu) il y a eu la mise en place d'une organisation internationale spécialisée dans la sécurité (INSO). Installée au Mali en 2013, un bureau a été mis en place dans la région de Ségou en 2020. En dépit de ce soutien d'INSO, les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) doivent également mettre en place des dispositifs internes spécifiques à la gestion de la sécurité. Ce nouveau contexte volatile, incertain, complexe et ambigu a incité beaucoup d'ONG humanitaires à créer des postes spécifiques dédiés à la gestion de la sécurité. Toutefois, il ne suffit pas d'y accorder un poste spécifique mais il faut aussi évaluer de temps à autres les dispositifs mis en place afin de procéder à des ajustements nécessaires selon l'évolution du contexte.

Créée en 1960 par Edmond Kaiser, « *Terre des hommes-Aide à l'enfance dans le monde Fondation* (Tdh) » est la plus grande organisation d'aide à l'enfance en Suisse avec des programmes de développement et d'urgence dans plus de 45 pays au monde. En 2020, Terre

des hommes a cumulé 60 ans d'expérience au service de l'Aide à l'Enfance en situation difficile. Sa vision, selon la stratégie 2021-2024 est « **d'aspiré à un monde où les droits des enfants, tels que définis dans la Convention relative aux droits de l'enfant (CIDE), sont toujours respectés. Un monde où les enfants peuvent grandir à l'abri du danger et devenir les acteurs et les actrices du changement qu'ils et elles souhaitent voir dans leur vie** » (Hintermann B, 2021). Au Mali, Tdh est signataire de l'accord-cadre N° 001391 du 20 octobre 2016 avec l'État malien. Ses programmes et projets se basent sur les droits et « *l'intérêt supérieur de l'Enfant* », une forte présence locale, proche des enfants, de leur famille et des communautés, une collaboration étroite et respectueuse des acteurs locaux, l'innovation et l'amélioration constante, le renforcement durable des systèmes de santé et de protection, un ancrage dans la société suisse comme source de crédibilité et de financements. Ses programmes (**Santé, Migration, Accès à la justice**) sont alignés avec la Stratégie 2021-2024 de la Fondation avec **trois Expertises transversales** : Protection de l'Enfance ; Eau, Hygiène, Assainissement (EHA) ; Technologie de l'Information et de la Communication pour le Développement (ICT4D). En plus du district de Bamako, Tdh intervient dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, San, Douentza, Mopti, Gao et Tombouctou.

La région de Ségou constitue la plus grande base opérationnelle de Terre des hommes (Tdh) au Mali depuis 2013. Tdh y mène plus de la moitié de ses interventions dans le pays et représente un peu plus de la moitié du personnel salarié du pays (69/125). Au regard de tous ces aspects, cette région revêt un caractère particulier pour la Délégation Tdh du Mali. Y créer les conditions idoines pour poursuivre les interventions et protéger le personnel deviennent des exigences pour la Délégation du Mali. En tant que Point Focal sécurité régional et Coordinateur du bureau régional de Ségou, mon rôle dans la gestion de la sécurité est de : dérouler les différentes directives du plan sécurité, suivre le contexte, briefing du staff, orientation (induction) du staff sur la sécurité et arbitrer sur des décisions sécuritaires dans la région. Ce présent travail m'a été confié sous la responsabilité initiale de la Cheffe de Délégation de Tdh Mali et vise à apprécier le dispositif sécuritaire de Tdh afin de tirer des conclusions et améliorer le cadre sécuritaire de travail du personnel sur le terrain, mais aussi « **ne pas nuire** » aux bénéficiaires.

Il s'agit d'un travail « technique, méthodologique et opérationnel » sur un domaine qui est en expansion dans le travail de l'humanitaire.

II. PROBLEMATIQUE

Dans la région de Ségou, plusieurs ONG y interviennent dans différents secteurs tels que : la santé, la cohésion sociale, les mutilations génitales féminines, l'éducation, protection de l'enfant, eau-hygiène-assainissement etc. Toutefois, Terre des hommes est la seule ONG internationale qui couvre l'ensemble de la région sanitaire avec ses interventions en santé, protection de l'enfant et l'eau-hygiène-assainissement. Ces différents domaines d'interventions sont généralement bien acceptés par la population mais aussi par les groupes armés radicaux. En outre, la région de Ségou est une zone d'influence de la KATIBA du Macina (Macina étant le nom d'un cercle de Ségou) avec beaucoup de groupuscules de combattants affiliés. Par ailleurs, d'autres endroits sont sous la protection des chasseurs et rendent ces villages exposés à des attaques des groupes armés radicaux. Ces présences de chasseurs et groupes armés radicaux dans la même région complexifie la situation tant pour la population que les humanitaires. C'est ce qui a contribué à rendre l'environnement de la région de Ségou Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu. Un facteur non des moindres concerne les opérations militaires qui se déroulent aussi dans la même région de Ségou. Le staff de Terre des hommes étant basé sur le terrain dans chaque district sanitaire, effectue plus de 100 déplacements par semaine (moto, Pick up, hard top) à travers la région de Ségou et se rendent jusque dans les villages les plus reculés (généralement sous l'emprise des radicaux). Ces différents éléments rendent le staff de Terre des hommes vulnérables à plusieurs risques : accident de circulation, braquage sur la route, intimidation ou séquestration par des groupes armés, tirs croisés, EEI/mines etc. Malgré tous risques avérés, Terre des hommes n'avait pas de ressources humaines spécifiques sur la sécurité dans la région de Ségou car ce sont les agents de terrain qui s'occupaient de la sécurité, s'appuyant seulement sur une personne basée à Bamako ; tandis qu'au même moment on constatait une dégradation de la situation sécuritaire dans la région de Ségou. Il est à noter qu'entre 2019 et 2020, Terre a vécu deux incidents sécuritaires impliquant le staff Terre des hommes mais aussi les

partenaires de l'Etat avec des impacts surtout psychologiques sur l'ensemble des victimes.

Ces 2 incidents (sans perte en vie humaine) ont touché 6 personnes dont 2 agents de Tdh. Ces différentes vulnérabilités du staff de Terre des hommes dans la région de Ségou en particulier impose une analyse du dispositif sécuritaire existant afin de s'assurer de son adéquation avec les risques présents sur le terrain et y apporter des améliorations.

Pour ce faire, un certain nombre de questions seront répondues à travers ce travail confié par la délégation Tdh du Mali :

- Quel est le dispositif sécuritaire mis en place par Tdh ? est-il adapté au contexte VICA ?
- Quelle est la stratégie sécuritaire optimale à mettre place dans un environnement VICA

Ces différentes questions doivent permettre d'atteindre un certain nombre d'objectifs fixés qui seront détaillés dans la section suivante.

III. OBJECTIFS DU TRAVAIL

3.1. Objectif général

Analyser la gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) en vue de formuler des actions d'amélioration dans la région de Ségou.

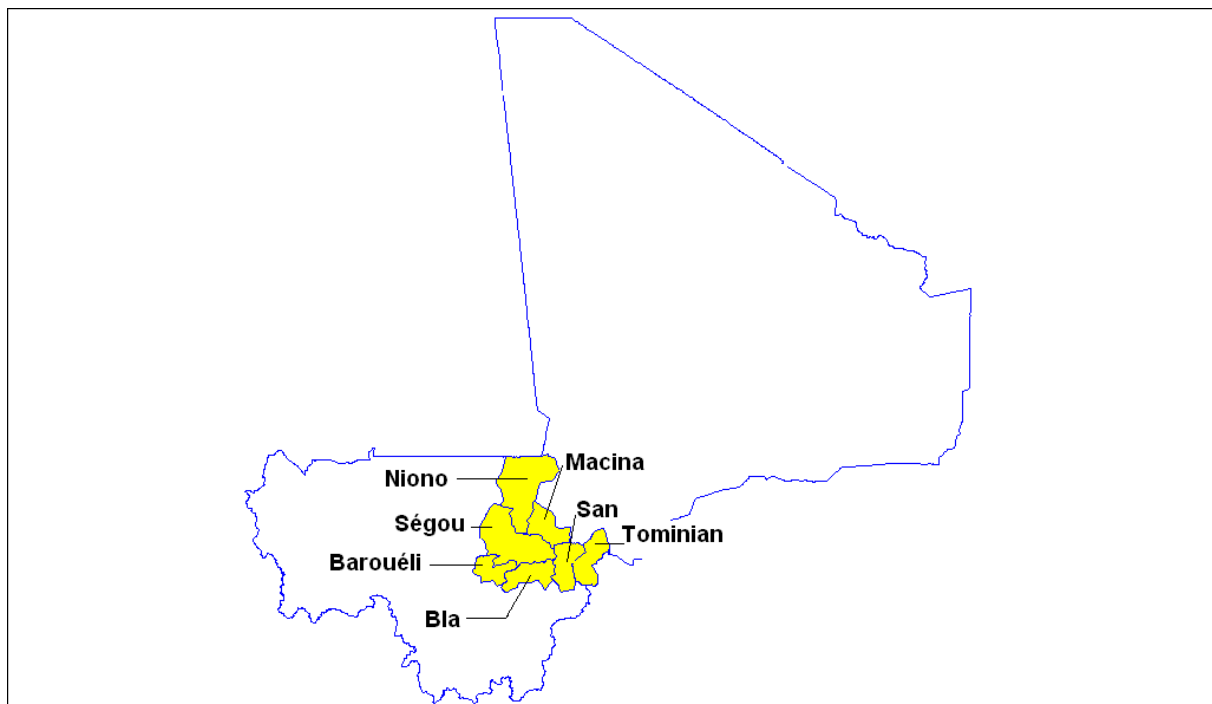
3.1.1 Objectifs spécifiques

1. Analyser le profil et le dispositif sécuritaires de Tdh dans la région de Ségou.
2. Définir une stratégie sécuritaire adaptée à un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA).
3. Déterminer les Procédures Opérationnelles Standards (POS) adaptées au contexte Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la mise en œuvre des interventions dans la région de Ségou.

IV. MATERIELS ET METHODES

4.1 Zone d'étude

Carte 1 : Cercles de la région de Ségou



La région de Ségou est la quatrième région administrative du Mali. Son chef-lieu est la ville de Ségou. La région compte 3 492 075 habitants en 2022 (SLIS 2022, Ségou).

Par rétropolation et extrapolation on peut estimer que la part de la population de Ségou dans la population totale est passée de 16,2% en 1960, à 16,1% en 2010, et à 15,8% en 2015. Mais, la part de la population de Ségou dans la population totale non compris Bamako serait passée de 16,8% en 1960, à 18,4% en 2010, et à 18,2% en 2015 (Sourisseau J-M et al, 2016).

Située au centre du Mali, la région de Ségou a une superficie de 64 947 km² (environ 5 % du Mali). Elle est limitée au sud par la région de Sikasso, au sud-est par le Burkina Faso, à l'est par la région de Mopti, au nord par la Mauritanie et la région de Tombouctou, et à l'ouest par la région de Koulikoro.

Elle est essentiellement située dans la zone sahélienne où elle bénéficie d'un climat semi-aride (moyenne des précipitations annuelles : 513 mm). La présence de plusieurs cours d'eau (elle est traversée par le fleuve Niger (sur 292 km) ainsi que la rivière Bani) permet les cultures irriguées.

La région de Ségou compte 16 forêts classées couvrant une superficie de 78 860 ha³

La région est divisée en sept cercles (Barouéli, Bla, Macina, Niono, San, Ségou et Tominian) et 117 communes (dont 3 urbaines : Ségou, Niono, San) regroupant 2 166 villages.

La population a augmenté de 40 % depuis 1998, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 3,1 % entre 1998 et 2009. Le cercle de Niono a connu la plus forte augmentation de la population (+60 %) suivi par ceux de Macina et Bla (respectivement +41 % et +40 %).

Les femmes représentent 50,5 % de la population.

La région a une vocation agro-pastorale et sa population est essentiellement rurale. D'un point de vue climatique, elle est divisée en deux : le Nord étant de type sahélien, et le Sud de type soudanien. Elle connaît différents régimes de pluviométrie annuelle de 200 à 400 mm à l'extrême nord, de 400 à 600 mm au Nord du Niger et de 600 à 800 au Sud (Sourisseau J-M et al, 2016).

4.2 Méthodologie

Différents outils et méthodologies ont été utilisés en fonction des objectifs à atteindre.

Toutefois, la sensibilité du sujet d'étude à certains égards a eu raison de la volonté de creuser à l'intérieur des dispositifs sécuritaires des autres ONG à travers les points focaux sécurités de différentes organisations de la place. La méthodologie du travail s'est focalisée tant sur l'exploration des différents documents sécuritaires existants de Tdh mais aussi sur le contenu des questionnaires soumis à des personnes spécifiques d'autres ONG intervenant dans la région de Ségou. Il s'est agi essentiellement d'un travail de synthèse et d'analyse sur un sujet d'intérêt commun des humanitaires dans un contexte Volatil Incertain, Complexe et Ambigu (VICA). Néanmoins, y a aussi grandement participé l'utilisation des conclusions des ateliers ou réunion sécuritaire Tdh en rapport avec le sujet du mémoire mais aussi l'exploitation des

documents des organismes spécialisés dans la gestion de la sécurité dans le monde en général, le Sahel en particulier (INSO, AWSD etc.). Les questions de sécurité ont toujours été un domaine très sensible pour les personnes qui la gère et celle qui la vive. Hormis le partage des informations générales (nombre d'incident, nature des incidents etc.) les gestionnaires de sécurité sont très sceptiques à partager d'autres informations (dispositif de gestion sécuritaire, crise etc.) en dehors de leurs organisations, surtout lorsque cela touche directement leur organisation.

4.3 Taille de l'échantillon :

Il s'agissait d'un échantillonnage non probabiliste, raisonné portant sur 6 structures (4 ONG internationales, 1 ONG nationale et 1 Agence de Coopération Internationale), travaillant dans des secteurs variés dans la région de Ségou en 2021, sur une dizaine d'ONG présente dans la région de Ségou. Toutefois, toutes ces 6 structures travaillent dans la région de Ségou et avaient des personnes dédiées à la gestion de la sécurité en leur sein. Dans chacune de ces 6 structures, une seule personne a été interviewée par structure, il s'agit de la personne en charge de la gestion de la sécurité (Référént sécurité, expert sécurité). La participation était volontaire et une mention a été faite de la confidentialité dans le traitement et partage des informations recueillies. L'accent était mis sur la connaissance des participants sur le sujet de l'étude.

4.4 Traitement des données :

Les données exploitées de l'administration du questionnaire étaient surtout qualitatives. Ainsi, un tableau de synthèse a été constitué avec les informations des différentes organisations pour alimenter certains résultats du sujet de mémoire. Les autres informations ont été utilisés pour alimenter l'analyse des différents résultats en lien avec les objectifs spécifiques de l'étude. Toutes, les données issues des plateformes des institutions sécuritaire (INSO, AWSD etc.) ont été utilisées pour produire les graphiques en lien avec les périodes concernées par l'étude. Il s'agit de chiffres absolus des incidents notifiées par ces différentes bases de données. Concernant les cartes, le logiciel QGIS Desktop 3.24.1 a été utilisé pour la production.

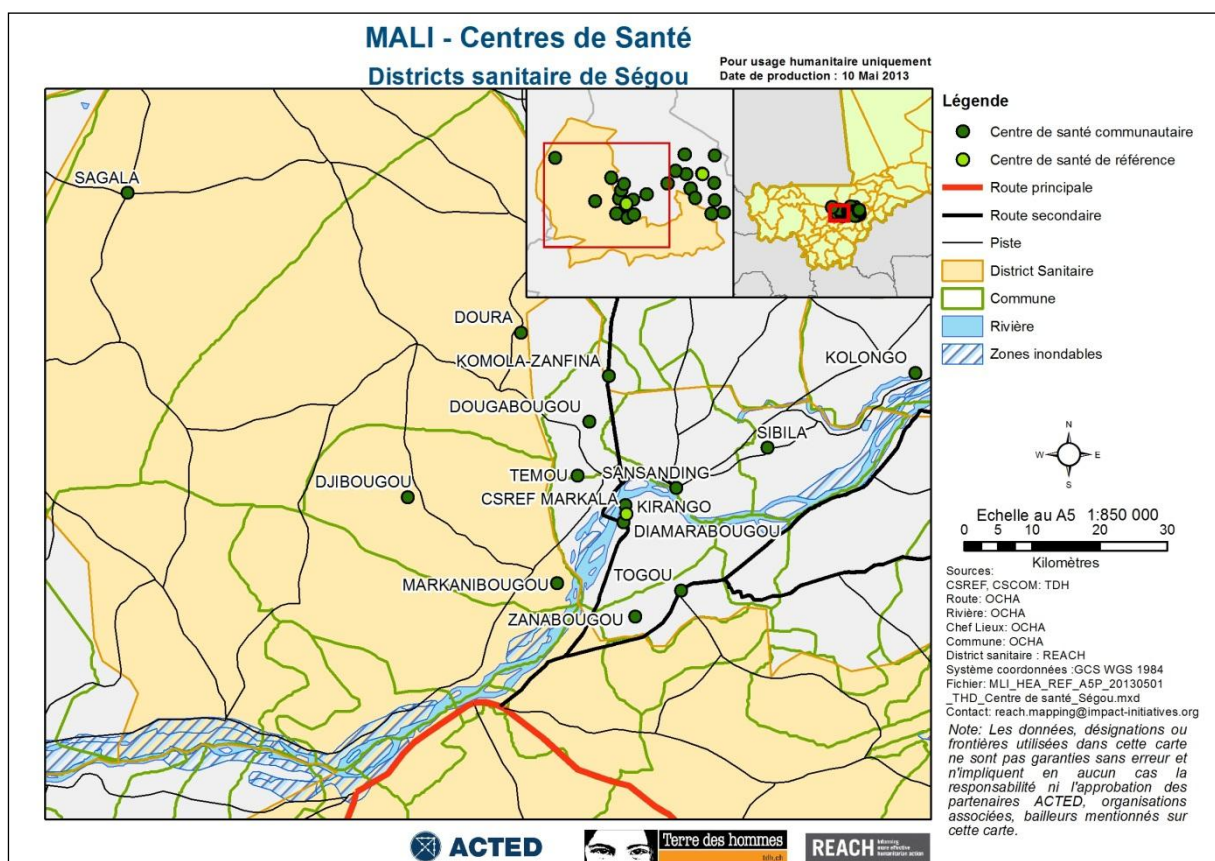
V. RESULTATS

Les différents résultats obtenus ont été déclinés suivant le format conçu pour ce travail conformément à la méthodologie décrite ci-dessus. Le sujet d'étude étant nouveau et sensible, certaines informations ont été omises du fait de leur sensibilité (nom des ONG ayant participé à l'étude par exemple ainsi que celle des personnes ayant répondues aux questions).

5.1 Résultat 1 : Le profil et le dispositif sécuritaires de Tdh sont analysés.

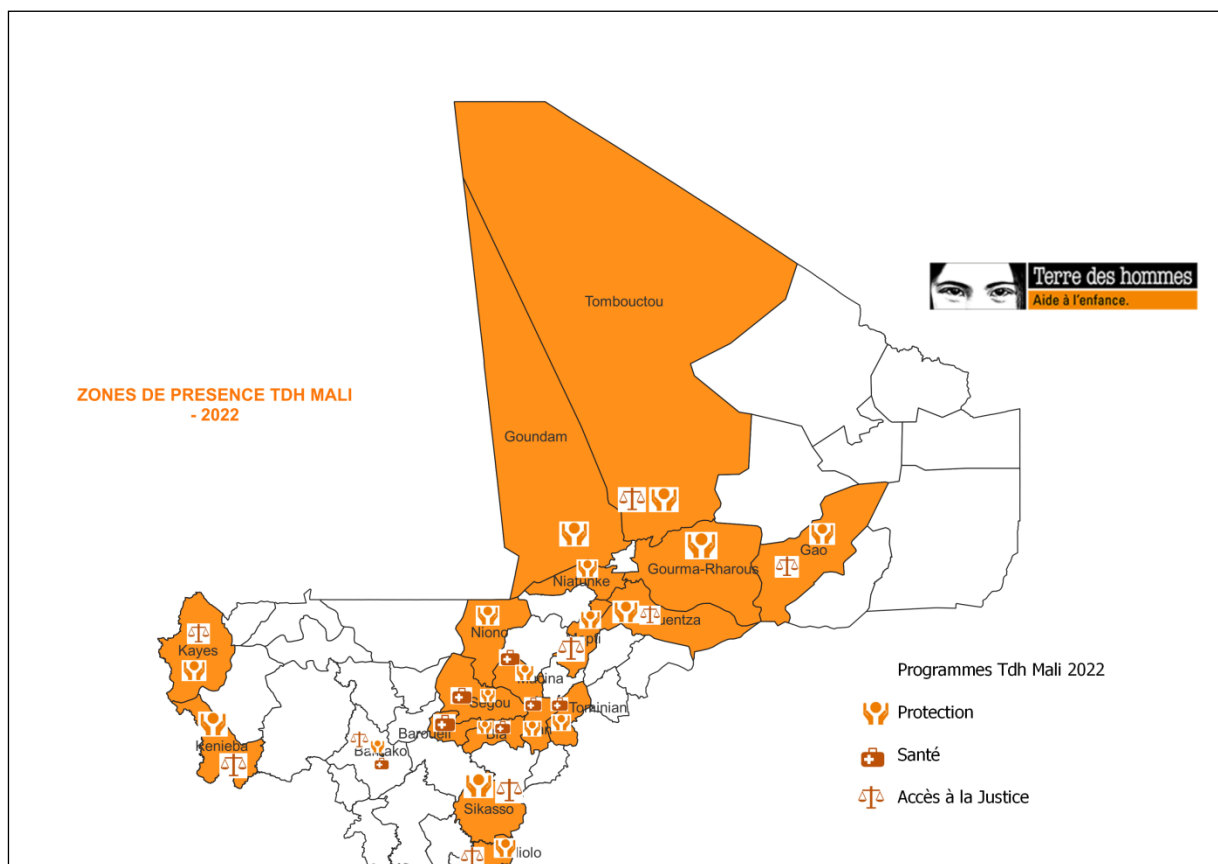
Un certain nombre de documents sécuritaire de Tdh ont été exploité à cet effet entre 2020 et 2021, de même qu'une partie du questionnaire administré aux responsable sécurité des structures.

Carte 2 : Localisation des zones d'interventions de Tdh au Mali en 2013



En 2013, Tdh a commencé ses interventions uniquement dans deux (2) districts sanitaires (Markala et Macina). C'était uniquement dans six (6) centres de santé (3 à Markala et 3 à Macina).

Carte 3 : Localisation des zones d'interventions de Tdh au Mali en 2022.



Comme le montre cette carte, Terre des hommes (Tdh) intervient un peu partout au Mali à travers ses différents Programmes. Toutefois, le centre du pays (région de Ségou) concentre l'essentiel de ces interventions. Tdh a poursuivi son extension de 2013 (région de Ségou seulement) à 2022 dans presque tout le Mali.

➤ **Tableau 1** : Analyse des Menaces, Vulnérabilité et Risque Tdh en 2020.

IMPACT	Critique	5					
	Sévère	4		*Incendie	*Accidents Véhicules/motos * Enlèvements	*Maladies	
	Moyen	3			*Cambriolages *Braquages *Stress Négatif	*Intimidations *Agressions de staffs	
	Mineur	2				*Manifestations / Émeutes,	
	Faible	1					
			1	2	3	4	5
			Improbable	Peu Probable	Probable	Très Probable	Certain / Imminent
PROBABILITE							

Source : Plan sécurité national Tdh-Mali, 2020

Ce tableau donne une synthèse des principales menaces auxquelles le staff Tdh est exposé à travers la probabilité de survenue et l'impact. Toutefois, il ne distingue pas les problèmes de sûreté de celui de sécurité. Il s'agit d'une classification subjective car découle d'une projection à partir des informations disponibles sur ces différentes entités. Elle outre, le tableau n'est pas décliné par zone d'intervention tandis que les niveaux sécuritaires ne sont pas les mêmes selon la localisation dans le pays. En revanche, cette classification est retenue par un grand nombre d'ONG dans le pays mais n'utilise pas toute la même formule de calcul pour arriver à ce résultat. Tdh utilise la formule : **RISQUE = PROBABILITÉ x IMPACT.**

➤ **Tableau 2** : Analyse des Menaces, Vulnérabilité et Risque Tdh en 2021

IMPACT	Critique	5					
	Sévère	4		*Incendie	*Accidents Véhicules/motos * Enlèvements *Contrôles irréguliers	*Maladies	
	Moyen	3			*Cambriolages *Braquages *Stress Négatif	*Intimidations *Agressions de staffs	
	Mineur	2			*Manifestations / Émeutes,		
	Faible	1					
			1	2	3	4	5
			Improbable	Peu Probable	Probable	Très Probable	Certain / Imminent
PROBABILITE							

Source : Plan sécurité national Tdh-Mali, 2021.

Entre 2020 et 2021, on constate un changement (réduction de la probabilité) en ce qui concerne les « **Manifestation/Émeutes** » dans ce tableau. Cela fait référence à la situation sociopolitique du pays où le pouvoir du Président de la République du Mali (Feu Ibrahim Boubacar KEÏTA) était contesté courant 2020 et s'est soldé par un coup d'Etat la même année. Etant donné qu'il n'est pas totalement décliné par zone, cela ne permet pas de faire sortir les évolutions spécifiques dans certaines zones du pays.

Tableau 3 : Menaces/Risques des ONG selon les domaines d'interventions

Structures	Domaines	Risques/Menaces
ONG 1	Changement Climatique et Sécurité Alimentaire, Autonomisation des femmes et filles	Les enlèvements de personnes, les intimidations, les assassinats de personnes, braquage sur les axes routiers, vols à main armée.
ONG 2	Changement climatique	Attaque de GOA radicaux, enlèvement, braquage, intrusion, accident de la route, inondation, conflit inter communautaire.
Terre des hommes (ONG 3)	Santé/Nutrition, protection de l'enfant, eau-hygiène-assainissement	Accidents de la circulation, contrôle irrégulier, détention temporaire, intimidation, braquage, tirs croisés, cambriolages
ONG 4	L'éducation, Protection de l'enfant, Eau-hygiène-assainissement, Sécurité alimentaire et nutritionnelle	EEI/mines, les embuscades, les braquages, les enlèvements, les tirs croisés, les accidents
ONG 5	Santé/Nutrition, protection de l'enfant, eau-hygiène-assainissement	Contrôle irrégulier, détention temporaire, intimidation, braquage, tirs croisés, cambriolages
AICD	Education, Eau, Sécurité Alimentaire, Autonomisation des femmes	Enlèvements, braquage, assassinat, troubles sociaux (litiges fonciers), accidents de la circulation

Source : Questionnaire d'entretien individuel

Malgré la différence dans les domaines d'interventions, les 6 structures partagent les mêmes risques/menaces. Ces risques/menaces étant essentiellement liés à l'environnement dans lequel intervient ces différentes structures. Toutefois, il demeure des différences quant à la zone couverte par ces domaines d'interventions. Concernant l'Education formelle, les interventions de ces structures sont menées surtout dans les zones sous contrôle des forces armées régulières ou les chasseurs.

- **Tableau 4** : Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) du dispositif sécuritaire de Tdh.

Forces	Faiblesses
Présence d'un Responsable sécurité (une personne dédiée).	Peu de Ressources Humaines (RH) dédié à la Sécurité (1 seule personne pour tout le pays).
Existence de Points Focaux Sécurité sur le terrain.	Absence de département Sécurité au sein de la délégation / Occupation des Points Focaux (PF) à des activités projets.
Disponibilité de Plans et procédures sécurité / Sûreté.	Retard dans le partage et la mise à jour des documents
Existence des Stratégies d'acceptation et de visibilité au sein de la délégation.	Peu de budget dédié à la sécurité dans les projets et sur Fonds à Libre Disposition (FLD)
Existence de programmes de formations du staff sur les modules de sécurité	Pas de Pol renseigné par l'ensemble des staffs / Manque de support supports physique de constant compagnon par les équipes terrain.
Existence de capacité interne de formation sur les modules interne de sécurité	Manque d'équipements de communication adaptée. (Tél SAT, Balises) Faibles ressources financières pour le suivi
Tracking des mouvements des équipes terrain.	Absence de conseiller régional/Zone pour la sécurité.
Opportunités	Menaces
Présence INSO dans le pays avec services gratuits aux ONG inscrites.	Augmentation de l'influence de groupes radicaux dans nos zones d'interventions.
Existence de réseaux et forum de gestion de sécurité (UNDSS, FONGIM, Forums sécurité sur WhatsApp).	Sabotage d'installation téléphonique dans certaines zones d'interventions.

Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

Existence de réseaux informels d'informations.	Prolifération de milices d'autodéfenses dans plusieurs zones d'interventions.
Présence de 3 opérateurs de Téléphoniques au Mali / GSM fonctionnels dans les grandes villes et nos zones d'interventions.	Réduction ou arrêt des financements bailleurs,
Prise en compte de la dimension sécuritaire dans les écritures de projets.	Instabilité socio-politique dans le pays.
	Perception négative vis-à-vis des ONG.

Source : Sous-Stratégie pays 2022-2024, Tdh Mali

Cette analyse FFOM a été effectuée en début d'année 2022 dans l'optique de l'élaboration de la Stratégie sécuritaire du Mali. Cela a permis de mettre en lumière les différents points d'améliorations de la sécurité au sein de Tdh au Mali. Toutefois, en presque que 10 ans de présence au Mali, c'est la première fois que la Délégation a mené une analyse spécifique du genre sur le dispositif sécuritaire.

➤ **Tableau 5 :** Classification du niveau sécuritaire par zone en 2020 et 2021 dans la région de Ségou.

Zones	Niveaux sécuritaire 2020	Niveaux sécuritaire 2021
Ségou	3	3
Markala	4	3
Macina	4	4
Niono	4	4
Barouéli	3	3
Bla	Pas évalué	3
San	2	3
Tominian	4	3

Source : Plans sécurité national Tdh-Mali, 2020 2021

Une analyse contextuelle a été faite dans les différents districts sanitaire en 2020 et 2021. Toutefois, même si l'on intervient dans tous les districts, l'un d'eux n'a pas pu être évalué au même moment que les autres. En revanche, il s'est toujours posé le problème de régularité dans la mise à jour des évaluations selon le niveau sécuritaire (trimestre pour le niveau 4, semestre pour les niveaux 2 et 3). Malgré cela, on constate la dégradation dans certain district (San) et un semblant d'amélioration dans d'autres (Markala, Tominian).

5.2 Résultat 2 : Une stratégie sécuritaire est développée pour permettre la mise en œuvre des interventions

Tableau 6 : Domaines d'intervention des ONG interrogées

	ONG- 1	ONG- 2	ONG- 3	ONG- 4	ONG- 5	AICD
Santé/Nutrition	X				X	
Protection	X		X		X	
EHA	X		X		X	X
Education			X		X	X
Changement climatique		X		X		
Autonomisation des femmes	X			X		X
Sécurité alimentaire				X		X
Cohésion sociale					X	
Formation et réinsertion professionnelle						X

Source : Questionnaire d'entretien individuel

Les domaines d'interventions des ONG sont autant diversifiés mais avec aussi quelques

similarités. Malgré cette similarité entre certaines ONG, il existe une grande diversité dans la couverture géographique : certaines ont une couverture « communale », d'autres sont à dimension « cercle » en lien avec le découpage administratif du pays. Parmi les 6 structures, il en existait une structure considérée comme « Agence Internationale de Coopération et Développement : AICD » focalisée sur l'appui aux organisations de la société civile et aux institutions de l'Etat. Cette structure fonctionne ainsi sans staff sur le terrain. Ainsi, les stratégies sécuritaires évoluent selon les structures, leurs natures, les modalités d'interventions (faire ou faire faire) et leurs couvertures géographiques. La plupart de ces structures optent pour la stratégie « d'acceptation » comme stratégie sécuritaire parmi les trois les plus largement connues : Acceptation, Protection, Dissuasion. D'autres utilisent le mixte « acceptation et protection ».

Par « **acceptation** », il faut retenir : Relation de confiance basée sur l'acceptation de votre présence, vos méthodes de travail, la finalité de vos activités. Tandis que « la **protection** » a pour objectif de réduire le risque (et non pas la menace) par la réduction de la vulnérabilité de l'organisation. La « **dissuasion** » a trait aux : mesures qui affectent directement celui qui représente la menace et qui servent à contrer les menaces et les actions armées telles que les sanctions juridiques, politiques ou économiques. C'est la stratégie de dernier recours, lorsque les deux précédentes n'ont pas été concluantes.

Tableau 7 : Mesures de mitigations selon les menaces/risques évoqués

Structures	Risques	Mesures de mitigation
ONG 1	Les enlèvements de personnes, les intimidations, les assassinats de personnes, braquage sur les axes routiers, vols à main armée.	Connaître la situation qui prévaut en matière de sécurité dans la zone ; Faire valoir le mandat humanitaire (principes humanitaires) lors des activités ; Se munir de la documentation nécessaire afin de faciliter l'identification lors des contrôles inopinés ; Coopérer systématiquement aux injonctions d'individus armés Lors des déplacements/voyages, respecter les

Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

		consignes de sécurité ; Toujours garder le profil bas.
ONG 2	Attaque de GOA radicaux, enlèvement, braquage, intrusion, accident de la route, inondation, conflit inter communautaire.	Mise en place d'un réseau local d'information constitué de personnes ressources, Mise en place de respect des horaires pour les déplacements ; Equiper tous les utilisateurs de motocycles en EPI (équipement de protection individuelle) ; Vérification régulière de l'état des moyens de déplacement ; Mise en place d'un système de gardiennage jour/nuite ; Limitation de la circulation du cash ; Formation du personnel sur les mesures de sécurité et sur la sécurité des déplacements ; Intégration des réseaux d'information sécuritaire ONG ; Affichage de la visibilité de l'organisation dans les bureaux et sur les moyens de déplacement
Terre des hommes (ONG 3)	Accidents de la circulation, contrôle irrégulier, détention temporaire, intimidation, braquage, tirs croisés, cambriolages	Formation des staffs sur le premier secours et les conduites à tenir en cas d'accident Éviter les voyages de nuit entre les villes - véhicules privés / Publics. Rester attentifs aux instructions des militaires et autres acteurs armés lors des contrôles, et coopérer immédiatement s de circulation Briefing régulier sur le contexte avant départ des mouvements. Éviter les smart phones contenant des images et messages compromettants, dans les zones sous influence des GOA radicaux

Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

		Respect des injonctions des hommes armés, lors des contrôles routiers ou braquages. Renforcer la sécurité passive des Bureaux et domiciles privés Renforcer les contacts avec des leaders communautaires, et acteurs influents de nos d'intervention. Éviter la proximité des convois et installations militaires / chasseurs armés,
ONG 4	EEI/mines, les embuscades, les braquages, les enlèvements, les tirs croisés, les accidents	Eviter les zones de conflits ; Eviter les zones d'opérations militaires ; Check des axes avant de les emprunter ; Restriction de mouvements des expatriés ; Ne pas suivre les convois militaires ; Ne pas résister aux ravisseurs ; Respecter les de sécurité ; Former les staffs sur le premier secours ; Former les chauffeurs ; Port systématique de ceinture de sécurité ;
ONG 5	Contrôle irrégulier, détention temporaire, intimidation, braquage, tirs croisés, cambriolages	Respect strict des principes humanitaires Respect des procédures de l'organisation en matière de sécurité (procédures opérationnels standard de sécurité) Collaboration avec tous les acteurs sur le terrain Collaboration avec les populations et les partenaires locaux Coordination des déplacements en collaboration avec

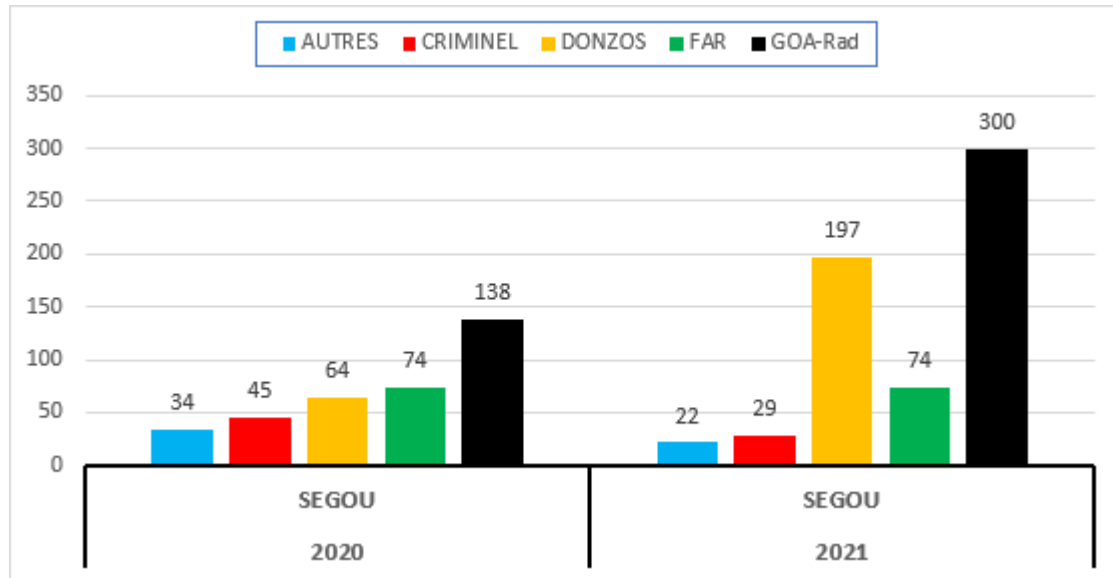
Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

		les autres ONG Partage d'infos et d'incidents clés en temps réel avec tout le staff
AICD	Enlèvements, braquage, assassinat, troubles sociaux (litiges fonciers), accidents de la circulation	Suivi contextuel, Mesures de renforcement de sécurité (véhicule, bureau) : porte et fenêtre, moyen de surveillance, détecteur de mouvement, renforcement des murs de clôture, Sensibilisation et formation, Système de géolocalisation/Tracking, trousse de sécurité véhicule, moyen de communication (antenne THURAYA).

Source : Questionnaire d'entretien individuel

Les risques/menaces étant similaires entre ces différentes structures, les mesures de mitigation proposées les sont aussi. Toutefois, ces mesures proposées ne renseignent pas sur l'effectivité de leur mise en place, c'est-à-dire l'opérationnalité de ces mesures proposées par les différents gestionnaires de la sécurité. Par ailleurs, on peut retenir que, concernant le « suivi du contexte », toutes ces structures font parties des mêmes plates-formes de partage d'information sécuritaire dans la région de Ségou : INSO. En revanche, chaque structure a son propre dispositif sécuritaire qui n'est partagé qu'à l'interne de la structure. Le partage de certaines de ces informations étant régi par des réglementations internes à chaque organisation. Cela fait partie des limites dans la collecte des informations sécuritaires des autres structures dont les responsables sécurité ont été interrogés.

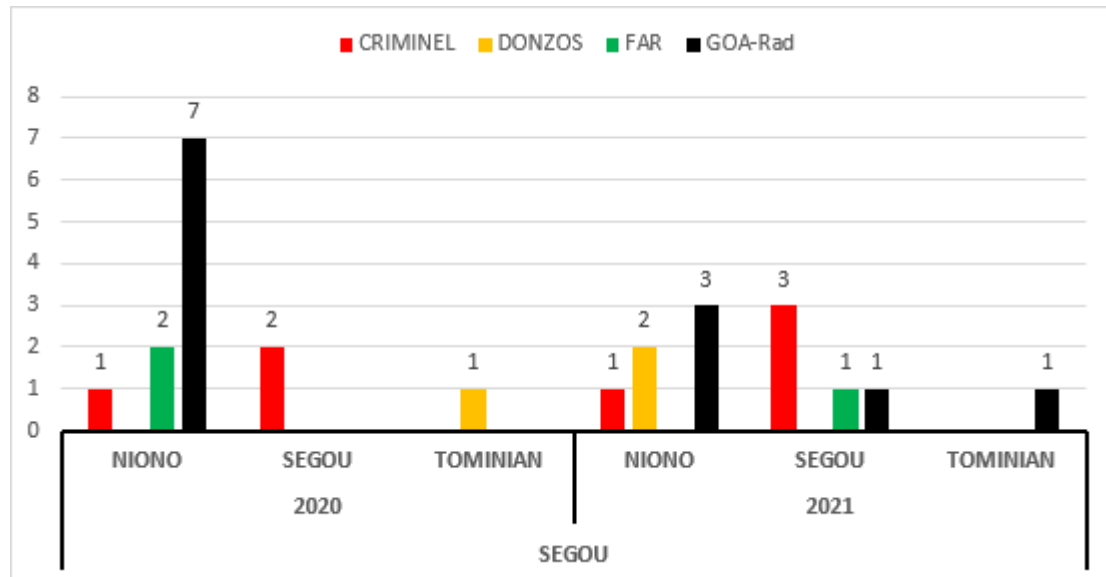
➤ **Figure 1** : Situation des incidents en 2020 et 2021 dans la région de Ségou.



La figure ci-dessus montre une dégradation de la situation sécuritaire dans la région de Ségou entre 2020 (355 incidents) et 2021 (622 incidents). Cette figure contraste avec le tableau de niveau sécuritaire par zone dans la région de Ségou. Ce qui n'est guère surprenant sachant que le rythme de mise à jour des documents d'analyse sécuritaire n'était pas suivi.

Entre 2020 et 2021, nous constatons une augmentation drastique des incidents liés aux Groupes d'Opposition Armés Radicaux (GOA-Rad) et aux Donzos. Ce qui témoigne de la volatilité et l'imprévisibilité de l'environnement (contexte VICA) malgré la baisse de la criminalité dans la zone au même moment.

Figure 2 : Situation des incidents ONG dans la région de Ségou en 2020 et 2021.



Les incidents ayant impactés les ONG dans la région de Ségou en 2020 (13 incidents) et 2021 (12) sont majoritairement liés à la présence des GOA-Rad (7 incidents en 2020 et 5 incidents en 2021) mais aussi la criminalité. Concernant la présence des GOA-Rad, elle est concentrée dans certains districts en particulier (comme le montre la Figure 2). Ainsi, les ONG intervenant dans ces zones se voient directement impacter. Les staffs ONG sont les cibles privilégiées des criminelles car perçus comme mieux payer en comparaison aux fonctionnaires de l'Etat. Cette criminalité est surtout perceptible dans les capitales régionales (Ségou).

6 5.3 Résultat 3 : Les différentes Procédures Opérationnelles Standards (POS) sont développées et déployées selon les domaines identifiés.

Tableau 8 : Liste des Procédures Opérationnelles Standards développées ou mises à jour

Procédures Opérationnelles Standards	Présentes en 2020	Nouvelles POS en 2021	POS 2020 mises à jour en 2021
Stratégie de Visibilité		X	
Diagnostic Sécurité		X	
Procédures Spécifiques		X	
Acteurs en présence		X	
Stratégie d'Acceptation		X	
Plan de gestion de crise		X	
POS déplacements	X		X

Source : Annexes des Plans sécurité national Tdh Mali, 2020 et 2021

En 2020, la délégation avait un certain nombre de Procédures Opérationnelles Standards (POS) qui ne prenaient pas en compte le contexte Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA), en particulier celles spécifiques à la visibilité, l'acceptation, la gestion de crise etc.

Courant l'année 2021, toutes ces nouvelles procédures ont été développées afin d'être en phase avec le nouveau contexte (VICA). Une fois développées, ces nouvelles procédures ont été partagées avec les équipes pour appropriation. Pour d'autres procédures, il s'agit d'une mise à jour des dispositifs mises en place, en occurrence celle concernant les déplacements. A cet effet, le dispositif de Tracking a été modifié, passant d'un dispositif mobile (nécessitant une mise en marche chaque matin avant le mouvement) à un dispositif fixé sur les moyens roulants (moto, véhicules à 4 roues).

VI. DISCUSSION ET ANALYSES

Les résultats présentés ci-dessus ont été analysés et discutés dans la logique du sujet d'étude. Il s'agira de décliner à partir des résultats obtenus les grandes tendances et faire ressortir les insuffisances et point d'amélioration mais aussi les aspects qui ne trouveront pas leurs réponses ici dans ce présent travail compte tenu des limites du travail réalisé.

6.1 Résultat 1 : Le profil et le dispositif sécuritaires de Tdh sont analysés.

Il est vrai que la question de la sécurité a évolué entre le démarrage en 2013 des interventions de Terre des hommes au Mali et l'année 2021 bien que « depuis les années 1990 la conscience sécuritaire était déjà une préoccupation des humanitaires » (**Doumbia N Y, 2009**). Au sein de Tdh, la sécurité était sous la couverture du département logistique jusqu'en 2018, année à laquelle Tdh a recruté son premier Responsable en sécurité. Les premiers outils/supports utilisés dans le cadre de la sécurité étaient surtout développés par le siège de l'organisation et n'étaient pas contextualisés. Cela a entraîné une certaine résistance au sein du staff terrain en ce qui concerne l'implémentation des différentes procédures, c'est-à-dire l'appropriation et la conformité avec les règles y définies (respect des horaires de déplacement, envoi des messages de suivis etc.). En second lieu, il s'est posé un problème de diffusion des outils existants. En dernier lieu, la sécurité était gérée par 2 personnes essentiellement (Responsable sécurité et Cheffe de délégation) de 2018 à 2020. Ces différents éléments ont contribué à rendre la gestion de la sécurité plus rigide, de même que l'appropriation des différentes procédures élaborées. Durant ces 2 ans, beaucoup de tensions ont été observées entre les gestionnaires de la sécurité et le staff terrain concernant les questions de sécurités : passant des simples écarts de langages à des demandes d'explication pour non-respect de procédures sécuritaires. Toutefois, il faut retenir que les premiers documents spécifiques à la sécurité ont été mis en place durant cette période de 2018 à 2020, en occurrence : les Procédures Opérationnelles Standards (POS) déplacement, la matrice d'analyse des contextes, analyse des risques etc. L'arrivée du second Responsable sécurité & accès humanitaire a contribué à améliorer le dispositif mis en place par son prédécesseur dans le cadre de la gestion de la sécurité. Ainsi, la gestion de la sécurité a été élargie avec une forte implication du terrain (points focaux) dans le processus

d'opérationnalisation et de diffusion des outils élaborés, la mise en place des réunions entre les points focaux et le Responsable sécurité, création de groupe WhatsApp sécurité interne, changement du système de Tracking des mouvements, etc. L'importance du système de Tracking des mouvements a été également évoqués dans les conclusions des travaux de **Merveille K Y A (2019)** selon lesquels : « Pour garantir la sécurité du personnel dans les endroits dangereux, les solutions de suivi et de Tracking avancées doivent être mise en place pour permettre de visualiser en temps réel les positions exactes des intervenants sur le terrain. Grâce à cette connectivité essentielle, le personnel sur le terrain peut coordonner rapidement et efficacement les secours d'urgence et les renforts dans les situations les plus critiques ». Ces différents éléments mis en place dans l'arsenal sécuritaire de Tdh ont permis de renforcer la remontée des informations, améliorer l'adhésion des équipes terrain aux respects des différentes procédures, former davantage de staff sur les notions de base la sécurité. En outre, la sécurité a été mise également au cœur des préoccupation du siège de Tdh avec l'introduction de la notion de « *Pilotage des risques* » par la formation durant 3 semaines des cadres de la délégations (Coordinateurs et responsables de départements) en fin 2020. Cela a marqué un tournant très important dans le renforcement de la question de sécurité au sein de la délégation. Elle s'est approprié le contenu de la formation et a été à même de la reproduire auprès des équipes déployées sur le terrain avec la formation de plus de 80% du staff terrain en 2021 à travers trois sessions de formation (deux à Ségou et une à Bamako). Ces différents constats sont confirmés par un article de **Boinet A (2019)** selon lequel : « au-delà d'un manuel général de sécurité dont quasiment toutes disposent, il existe de nombreux autres supports plus spécifiques tels les outils d'analyse du contexte, qui intègrent de nombreux indicateurs allant des groupes armés aux autorités locales, des modes de violence aux conditions et zones de déplacement en passant par la perception des ONG par les acteurs locaux. Chaque base opérationnelle dispose d'un mémo sécurité et une procédure opérationnelle standard sur les déplacements. Les analyses restent toujours basées sur des informations fluctuantes, fragmentaires et « situées » par les informateurs. Elles se fondent sur les informations disponibles, contradictoires, occultées, rumeurs, informations à recouper et confirmer ou encore la désinformation ». Toutefois, l'amélioration dans le dispositif sécuritaire de Tdh ne doit pas cacher un certain nombre d'insuffisances notoires : retard dans la mise à jour des différents documents (en particulier les

POS), l'insuffisance de ressources humaines dédiées à la sécurité, l'absence de simulation sur certaines POS (incendie, enlèvement, braquage etc.), formation du personnel sur des modules spécifique de sécurité (accès humanitaire, protection en milieu hostile), etc. Ce constat a été fait dans les travaux de Ouedraogo A (2014) selon lequel : « Il reste alors qu'une formation en sécurité et protection en environnement hostile demeure un élément capital pour apprendre au personnel à appréhender l'ensemble des techniques de sécurité. Elle devra être renforcée dans la formation des personnels humanitaires ou être introduite au cas où elle n'existerait pas » Ces points constituent des pistes d'améliorations dans les mois ou années à venir pour la délégation du Mali.

Au fil des années, l'analyse des Menaces, Risques et Vulnérabilités (MRV) a beaucoup évolué en fonction de l'extension des interventions un peu partout dans le pays, particulièrement dans la région de Ségou. Ainsi, le profil sécuritaire y a également évolué à travers les mises à jour de l'analyse du contexte. Selon une étude réalisée par **Doumbia N Y (2009)**, « la question de l'insécurité des humanitaires est d'une grande complexité. Les facteurs de vulnérabilité sont nombreux ainsi que les solutions pour y faire face. Tandis que certains sont liés à l'environnement international dans lequel les humanitaires baignent, les autres ont leur noyau à l'intérieur des organisations elles-mêmes ». Cette volatilité du contexte sécuritaire a un impact significatif et certains sur l'accès humanitaire et le « **modus operandi** » des humanitaires. Certaines zones encore sous contrôle des groupes armés restent peu accessibles aux acteurs humanitaires, privant ainsi les populations d'accéder à l'assistance dont elles ont besoin (**Merveille K Y A, 2019**). C'est le même constat dans le bassin du Lac Tchad où « malgré la forte mobilisation de la communauté de développement et les efforts consentis par le gouvernement camerounais en partenariat avec ses pairs du bassin du Lac Tchad, la menace terroriste demeure redoutable et en permanente mutation » (**Daoundo B, 2018**). Un constat similaire a été fait auprès d'autres ONG intervenant dans la région de Ségou avec l'arrêt des interventions de développement dans les zones (Macina, Niono, Tominian où il y a eu l'intensification des attaques/affrontements entre groupes armés. En 2020, dans la région de Ségou, l'accès à certaines zones d'interventions de Tdh a été compromis à la suite d'incident vécu par Tdh (zone de Niono) mais également à la suite de la

multiplication de la présence des Groupes d'Oppositions Armées-Radicaux (GOA-Rad) dans les districts sanitaires de Markala (communes de Bellen, Doura, etc.), Macina (communes de Monimpé, Kolongo, Macina etc.), Tominian (communes de Koula, Lanfiala, Mandiakuy etc.). Ces différents éléments ont engendré un nouveau profil sécuritaire de Tdh dans ces zones d'interventions passant du niveau 3 au niveau 4 (le risque sécuritaire augmentant avec le chiffre) pour certaines aires de santé des communes citées ci-dessus. Même si le niveau sécuritaire des autres ONG interrogées (gestionnaire de la sécurité) n'a pas été déterminée dans ce travail, il reste tout de même que Tdh partage les mêmes risques/menaces que les autres ONG intervenant dans la même zone indépendamment du domaine d'intervention. Selon l'étude de **Doumbia N Y (2009)**, « chaque millimètre de « **NO-GO** » zones traduit une victoire de la barbarie sur la civilisation et consacre la négation de l'humanisme », la terminologie « **NO-GO** » signifiant qu'on n'y va pas (donc, pas d'intervention humanitaire dans ces zones). Pour autant la noblesse de l'entreprise humanitaire ne justifie pas un entêtement irréfléchi dans l'action ; tandis que l'enjeu pour les humanitaires est d'accéder à toutes les populations en danger, d'être autonome sur le plan opérationnel afin d'être efficace et de délivrer des secours de diverses natures qui – soulignons-le – ont aussi une valeur marchande pour les belligérants (**Boinet A, 2019**).

6.2 Résultat 2 : Une stratégie sécuritaire est développée pour permettre la mise en œuvre des interventions.

Les chiffres d'incidents ONG recensés dans la région de Ségou (12 incidents en 2021 contre 13 incidents en 2020) sont similaires à ceux rencontrés en RDC dans le territoire de Masisi (11 incidents en 2015 et 7 incidents en 2016) (**Girukwayo P S, 2016**). Cette tendance suit la même évolution que les données fournies par le rapport 2021 de **AWSD** avec 283 incidents en 2020 et 268 incidents en 2021. Toutefois, il est à noter que plus de 60% (8/13) de ces incidents ont eu lieu sur la route (lors des déplacements). Cette tendance est confirmée également dans le rapport 2021 de l'AWSD avec 45% des localisations des incidents affectants les humanitaires. Selon l'étude de **Merveille K Y A (2019)**, « les déplacements aussi constituent des moments critiques car des bandits/djihadistes dressent régulièrement des barrages avec pour dessein de braquer les

véhicules (car-jacking) au nord du Mali ». Ce qui signifie que les déplacements constituent un moment de forte vulnérabilité des humanitaires et incite les ONG à renforcer leurs systèmes de suivis des mouvements. Si l'origine criminelle des incidents ONG (**INSO, 2022**) est identifiée la plupart du temps (55%) dans l'ensemble du pays en 2022 (janvier à juin), il est en de 33% (4/12) pour la région de Ségou. Ce qui montre que les incidents ONG dans la région de Ségou résultent essentiellement de l'apanage des GOA-Rad (**INSO, 2022**).

Dans la mise en œuvre des interventions, Terre des hommes a porté le choix d'un mixte de stratégie d'intervention (Acceptation et Protection) tout comme la quasi-totalité des ONG intervenant dans la région. L'acceptation, est l'instauration d'un environnement opérationnel sécurisé grâce au consentement, à l'approbation et à la coopération des individus, des communautés et des autorités au niveau local. Les stratégies basées sur l'acceptation pour la gestion des risques de sécurité opérationnelle exigent que les acteurs s'engagent activement avec tous les acteurs influents et les sources de menaces potentielles sur le lieu établir une familiarité et gagner la confiance, ou du moins la tolérance (AWSO, 2020). La protection quant à elle, permet de réduire la vulnérabilité contre les attaques ciblées ou faites au hasard (**Boinet A, 2019**). Elle consiste à analyser les situations où les organisations humanitaires sont les plus attaquées et à réduire ces occasions. L'idée ici est d'endurcir la cible. Le matériel de communication dernier cri, les capacités logistiques et la protection physique de bâtiments y ont toutes leurs places. Toutefois, selon **Vinhas S (2014)**, « aucune approche de la sécurité, analyses de situations et précautions prises n'a jamais pu me garantir le risque zéro. Suivre le contexte local et international, définir les zones à risques sur des cartes, éviter les routines, réduire les mouvements lors des moments de tensions, n'empêchent pas toujours d'être au mauvais endroit au mauvais moment ».

Selon les domaines d'interventions, chaque ONG met en place les mesures de mitigation pour faire face à la situation. Parmi les 6 structures interrogées durant ce travail, Tdh (étant une des structures) a utilisé comme mesure de mitigation la suspension temporaire des activités (quelques jours ou semaines) tandis d'autres ont préféré un retrait pur et simple des zones devenues dangereuses pour poursuivre les interventions ailleurs. Au même moment, celles intervenant dans l'éducation formelle se sont concentrées sur les zones sous contrôles des forces

armées régulières ou les chasseurs et un redéploiement du staff vers les capitales de cercles ou région. Toutefois, les mesures de mitigation entre ces différentes structures sont similaires mais les moyens (financiers, matériels, humains) varient d'une structure à une autre et détermine le degré de succès de leurs mises en œuvre sur le terrain. Il ressort aussi que parmi les 6 structures, 5 d'entre elles travaillent avec des Associations ou ONG nationales sur le terrain comme alternative pour mitiger le risque encouru par leur staff. Dans la région de Ségou, Tdh n'utilise pas cette alternative, ce qui peut être aussi un élément de réflexion pour elle dans cette région. Tout de même, cela pose la question sur le transfert de risque et les mesures d'accompagnement de l'organisme local en charge de mettre en œuvre les interventions à la place du staff de l'organisation.

Le changement de profil sécuritaire dans le Sahel de façon globale a amené Tdh à organiser un atelier sur l'accès humanitaire concernant particulièrement le Mali et Burkina car le champ d'action se réduisait au fil des mois, voire des années. A la suite de cet atelier, le Mali a développé une stratégie de recherche d'accès à travers l'élaboration d'une Méthode de Raisonnement Opérationnelle (MRO) avec le soutien des experts du siège sur la sécurité. Il s'agit d'un processus à long terme et avec plusieurs phases et étapes dans l'exécution. Par ailleurs, il faut retenir que c'est la première expérience du Mali mais qu'elle est indispensable dans la poursuite des interventions humanitaires dans les zones sous tension depuis plusieurs années. En revanche, une grande question en suspens reste posée : quel est le degré d'implication et d'information des équipes terrain sur le processus mis en place sachant que l'organisation a déjà vécu des incidents avec les GOA-Rad dans une autre zone ? En outre, cette stratégie de recherche d'accès pose la question du comment est perçue l'ONG par les GOA-Rad lorsque les ONG sont souvent accusées d'agir selon les volontés des pays/Etats qui les financent. Cette rhétorique se retrouve dans les travaux effectués par **Doumbia N Y (2009)** : « si les humanitaires émargent au guichet des États, continueront-ils à être financés, si les intérêts de ces mêmes pays sont menacés » ? Pourquoi certaines crises sont plus assistées que d'autres ? Par ailleurs, les humanitaires sont parfois agressés en raison de leur supposé lien avec certaines puissances que pour leur identité intrinsèque (**Merveille K Y A, 2019**). Des constats similaires se retrouvent dans **INSO (2022)** : « Les typologies d'incidents suggèrent que

la carte complexe des acteurs façonne le comportement des groupes signataires envers les ONG, les incidents indiquant qu'ils menacent périodiquement le personnel des ONG en raison de perceptions d'affiliation à des groupes rivaux ou de partialité envers des ethnies rivales. Le personnel de terrain doit persister à cultiver des messages clairs et positifs de neutralité et d'impartialité organisationnelles, en plus de sensibiliser et de préconiser l'acceptation des principes humanitaires auprès des GA-OAG (Government - Aligned Organized Armed Groups), car le favoritisme ou le soutien perçu envers une partie rivale, une communauté opposée ou même un groupe aligné peut compromettre Sécurité et accès des ONG ».

Le positionnement de Tdh à établir un contact avec des GOA-Rad contraste avec celle des AICD qui consiste surtout à un retrait pur et simple des interventions dans les zones sous tensions des GOA-Rad.

6.3 Résultat 3 : Les différentes Procédures Opérationnelles Standards (POS) sont développées et déployées selon les domaines identifiés.

Les Procédures Opérationnelles Standards (POS) sont des documents écrits ou des directives détaillant toutes les étapes d'une procédure ou d'un processus. Elles décrivent les étapes à suivre pour réduire la possibilité qu'un incident se produise et s'il se produit ce qu'il faut faire pour en limiter les conséquences.

L'analyse des différents outils en place a fait ressortir l'absence d'un certain nombre de Procédures Opérationnelles Standards (POS) pour renforcer la gestion de la sécurité. Etant donné qu'il n'y a pas une liste définitive de POS dans le cadre de la sécurité, chaque structure ou responsable de sécurité essaie d'en mettre en place selon son analyse de la situation dans l'organisation mais aussi favorisée par l'évolution du contexte sécuritaire. Ainsi, un certain nombre jugé plus pertinent ont été développés pour renforcer ceux déjà en place, en occurrence : sur la stratégie de visibilité, la gestion de crise, les acteurs en présences etc. Chacun de ces nouveaux documents ont une place de taille dans l'arsenal sécuritaire car directement lié à l'évolution du contexte. A titre d'exemple, la délégation du Mali ne disposait pas de stratégie de gestion de crise lors qu'elle a subi un incident de la sorte en 2020. Les insuffisances dans ces nouveaux documents se trouvent dans leurs processus de conception car le terrain a été peu

impliqué dans leur élaboration, ce qui pourrait constituer une limite dans leur appropriation voire l'utilisation à bon escient. En effet, la diffusion des dernières versions constitue toujours des enjeux car le temps entre la validation « délégation-siège » et les différents changements au sommet de la délégation sont des facteurs n'ayant pas toujours facilité l'exercice de la personne en charge de la sécurité au sein de la délégation. En outre, il reste à faire un traitement d'assainissement des différents outils élaborés durant ces 3 dernières années afin d'enlever ceux qui ne sont plus opérationnels pour éviter des erreurs d'applications sur le terrain.

VII. CONCLUSIONS

A l'issu de ce travail qui m'a été confié par la délégation Tdh du Mali, nous pouvons dire que les objectifs fixés ont été atteints car ayant permis de mettre en lumière tout ce qui a été fait par la délégation (Résultat 1) mais aussi mettre en parallèle la stratégie sécuritaire de l'organisation avec celle d'autre structure intervenant dans la même région (Résultat 2) tout en formulant des pistes de réflexion pour son amélioration. Concernant le Résultat 3, nous pouvons affirmer qu'il a manqué un dernier élément : il s'agit de simulation sur les procédures opérationnelles. Par ailleurs, il faut noter que certains changements ont été opérés dans le dispositif sécuritaire de Tdh pendant ce travail et constituent des acquis de ce travail, en occurrence : la validation du recrutement d'une personne chargée de la sécurité et basée, le démarrage du processus de prise de contact dans le cadre de la recherche de l'accès humanitaire.

Ainsi, nous pouvons retenir que :

- ❖ La sécurité est devenue une donnée incontournable dans la mise en place des missions d'aide internationale. Cela pousse aujourd'hui les ONG humanitaires à repenser sans cesse leur stratégie de gestion et les différents outils mis en place.

A travers ce travail, la délégation Terre des hommes (Tdh) du Mali s'est rendue compte d'un certain nombre d'insuffisance à adresser aux responsables de la délégation du Mali. Toutefois, avec un recul de quelques années, on dénote tout de même qu'il y a eu beaucoup de progrès dans la notion de « **vivre la sécurité** » au sein de la délégation du Mali car elle a été inscrite dans le Plan Opérationnel Annuel (POA) de celle-ci. Ce POA étant une déclinaison du Plan Opérationnel Annuel sous-régional de Tdh en Afrique de l'Ouest. Concernant le dispositif sécuritaire, Tdh doit davantage travailler sur la mise à jour de la plupart des outils déjà en place car le contexte a beaucoup évolué mais aussi assurer une diffusion optimale de tous les nouveaux outils à tous les niveaux de la délégation (de la capitale au terrain). Par ailleurs, la dynamique entreprise concernant la formation du staff (sessions internes et externes) doit se poursuivre. En revanche, l'induction des nouveaux staffs n'est pas toujours systématique dès les premiers jours de l'employer dans le service. En outre, il n'y a pas un kit d'induction sécuritaire préparé pour tout nouveau staff.

Concernant le profil sécuritaire des zones d'interventions de Terre des hommes (Tdh), il s'agit de tenir en compte la nécessité du maintien de « **l'intervention à la carte** » afin d'avoir des procédures spécifiques pour certaines zones. Toutefois, la régularité de la mise à jour de l'analyse des risques dans ces zones qui ont changé de niveau sécuritaire dans le sens de la détérioration doit être maintenue et effectuée de façon inclusive et régulière. Cette analyse des risques doit être considérée comme une étape à part entière du processus et non comme une formalité de tâche à exécuter simplement. Les ressources nécessaires doivent y être mises à disposition afin de répondre efficacement aux exigences de l'exercice.

- ❖ En ce qui concerne la stratégie d'intervention, les ONG ne peuvent plus compter sur le simple mixte de stratégie (acceptation + protection) pour intervenir dans certaines zones car le changement des acteurs en présence nécessite le développement d'autre méthode, en particulier la recherche de contact avec des Groupes d'Oppositions Armées-Radicales (GOA-Rad). Dans ce sens, il y a l'obligation pour les ONG de développer cette compétence en son sein afin de pouvoir travailler dans certaines zones, en particulier sur la Négociation et le Dialogue humanitaires. Le processus de dialogue entamé par Tdh dans ce sens nécessite un accompagnement des experts sécurité du siège et une volonté institutionnelle réelle d'aller dans ce sens et d'y déployer les moyens nécessaires. Toutefois, avec l'intensification des opérations militaires il faudrait aussi se questionner sur la perception des GOA-Rad en cas d'attaques par les militaires : est-ce que l'ONG sera considérée comme des « informateurs des militaires » sur leurs présences dans ces zones ? Il s'agit là d'un risque non négligeable à intégrer dans l'analyse et dans la stratégie à mettre en œuvre. En outre, il y a lieu de réfléchir sur la stratégie du « faire-faire » en mettant les associations locales, stratégie que Tdh ne fait pas dans la région de Ségou pour le moment mais qui pourrait aider à réduire le risque sur son personnel.
- ❖ Chaque ONG met en place des Procédures Opérationnelles Standards (POS) dans le cadre de la mise en œuvre des interventions. Il est aussi important d'évaluer ces procédures régulièrement, de les ajuster, d'en créer de nouvelles voire d'en supprimer selon les nécessités opérationnelles. Toutefois, chaque changement dans les procédures doit être accompagné d'un temps d'orientation sur son contenu, diffusion et appropriation par le staff. Ce processus nécessite souvent des simulations pour mieux préparer les équipes à

faire face à certaines de ces situations : incendies, cambriolage attaque à main armée etc. Au niveau de Tdh Mali, les Procédures Opérationnelles Standards manquent de simulation pour une meilleure appropriation. Ce chantier doit constituer une priorité pour Terre des hommes Mali, étant donné que le staff ne cesse de grandir, il y a donc augmentation de l'exposition ou de la vulnérabilité face à certaines de ces menaces.

VIII. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES

1 page maximum

A la lumière de ce travail, un certain nombre de recommandations ont été formulées pour chacun des objectifs de l'étude en vue d'améliorer l'existant.

8.1 Résultat 1 : Le profil et le dispositif sécuritaires de Tdh sont analysés

❖ Au Responsable sécurité & accès humanitaire

- Orienter le staff et diffuser les derniers documents actualisés du pack sécurité à l'ensemble du staff.
- Mettre à jour la matrice de l'analyse des Menaces, Vulnérabilités et Risques (MVR).

❖ Au Chef de délégation

- Recruter un staff spécifique sur la sécurité pour la région de Ségou.

8.2 Définir une stratégie de sécurité adaptée au contexte Volatile Incertain Complexe et Ambigu (VICA) :

❖ A l'Expert sécurité du siège

- Renforcer l'équipe sécurité du Mali sur la stratégie de prise de contact avec les GOA-Rad.
- Renforcer la compétence de l'équipe sécurité du Mali sur le « **Négociation et le Dialogue humanitaire** »
- Soutenir la délégation dans le processus de dialogue déjà en place.

❖ Au Chef de délégation

- Formaliser l'engagement de l'institution dans la dynamique enclenchée de dialogue.

- Envisager le travail avec les Associations ou ONG locales dans la mise en œuvre des interventions en zone VICA

❖ **Au Responsable sécurité & accès humanitaire**

- Mettre à jour régulièrement l'analyse de contexte des zones sujettes à une stratégie de prise de contact.
- Instaurer la réunion (briefing) sécuritaire hebdomadaire surtout concernant les mouvements vers les zones de niveau 4.

8.3 Déterminer les Procédures Opérationnelles Standards (POS) adaptées

❖ **Chef de délégation**

- Mettre à disposition les ressources (financières et matérielles) nécessaires pour les simulations.

❖ **Responsable sécurité & accès humanitaire**

- Faire au moins 2 simulations par an sur la base des ressources mises à disposition par la délégation.
- Ajuster les POS selon l'évolution du contexte et suivre son appropriation par le staff

IX. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- ✓ **Bagalwa J-J, 2014.** Les contraintes de l'aide humanitaire en période post-conflit sur l'autonomisation des bénéficiaires : *Cas des actions réalisées par ACTION D'ESPOIR dans la province du Sud-Kivu de 2013 à 2014.* Mémoire de Master 2 MEO-IDS_2IE, 2013-2014.
- ✓ **Boinet A, 2019.** « Mise en cause et protection des travailleurs humanitaires », 2019, in. *Droit et pratique de l'action humanitaire*, M. Eudes, P. Ryfman, S. Szurek (dir.), Paris, LGDJ, coll. Traités, pp.887-895.
- ✓ **Corbet A et al, 2013.** Insécurité et aide humanitaire en Haïti : *l'impossible dialogue ?* Groupe URD, septembre 2013.
- ✓ **Daoundo B, 2018.** Problématique de la gestion des espaces amis d'enfants pour une prise en charge psychosociale des enfants affectés par la crise humanitaire dans l'extrême-nord du Cameroun. Mémoire de Master 2 MEO-MAH_2IE, 2017-2018.
- ✓ **Doumbia N Y, 2009.** L'insécurité des travailleurs humanitaires dans les zones de conflits armés. Institut des relations internationales et stratégiques - Master les métiers de l'humanitaire.
- ✓ **Girukwayo P S, 2016.** Problématique de la persistance de l'insécurité et son incidence sur la réponse de la communauté humanitaire dans les zones post conflits, *Cas de la province du Nord Kivu en RDC, 2015-2016.* Mémoire de Master 2 MEO-MAH_2IE, 2015-2016.
- ✓ **Guindo D, 2019.** L'assistance humanitaire dans le cadre du conflit malien : *contribution des acteurs humanitaires à l'accès à l'eau potable des populations touchées au centre et au nord.* Mémoire de Master 2 MEO-MAH_2IE, 2018-2019.
- ✓ **Hillson D, 2017.** **RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION : Traiter le risque grâce au VUCA-Prime, février 2017.**

- ✓ **Kaboré A. H, 2019.** Gestion de crises et approche basée sur les droits humains : *quelle stratégie pour une gestion harmonieuse de l'aide humanitaire*. Mémoire de Master 2 MEO-MAH_2IE, 2018-2019.
- ✓ **Lamarche A, 2019.** **Crise humanitaire au Mali : surmilitarisée et occultée. Rapport, 23 pages.**
- ✓ **Merveille K Y A, 2019.** La logistique humanitaire, ses contraintes, et ses outils d'améliorations dans le contexte malien. Mémoire de Master 2 MEO-MAH_2IE, 2018-2019.
- ✓ **Ouedraogo A, 2014.** Mise en œuvre de l'action humanitaire dans les conflits armes non internationaux en Afrique de l'Ouest : *contraintes et stratégies opérationnelles*, 2013-2014. Mémoire de Master 2 MEO-MAH_2IE, 2013-2014.
- ✓ **Système Local d'Information Sanitaire (SLIS, 2022), Ségou.** Annuaire statistique 2022 : *données administratives et socio-démographiques*. 150 pages.
- ✓ **Sourisseau J-M et al, 2016.** Prospective territoriale sur les dynamiques démographiques et le développement rural en Afrique subsaharienne et à Madagascar : *Diagnostic territorial de la région de Ségou au Mali*. Etude pour le compte de l'Agence Française de Développement. Rapport pays, 150 pages
- ✓ **TRE BI Tizié L R, 2017.** Evaluation de l'Action Humanitaire : *Cas des activités Eau, Hygiène et Assainissement au camp de Réfugiés de Dar Es Salam, Tchad*. Mémoire de Master 2 MEO-MAH_2IE, 2016-2017.
- ✓ **Vinhas S, 2014.** « La sécurité des humanitaires en question ». *Humanitaire*, 37 | 2014, 74-85.

Sites internet

<https://www.ngosafety.org/analysis-reports/>: 25/08/2022

<https://www.ngosafety.org/ngo-data-dashboard/> : 25/08/2022

<http://alternatives-humanitaires.org> : 16/09/2022

<https://www.urd.org>, 13/12/2021.

<https://www.memoireonline.com>, 13/12/2021.

<https://www.risk-doctor.com>; 23/09/2022.

<http://journals.openedition.org/humanitaire/2916>, 29/11/2021.

<https://www.linkedin.com/pulse/pour-r%C3%A9ussir-dans-un-monde-vica-le-leader-doit-apprendre-antoine-bebe/>: 23/09/2022

<https://defishumanitaires.com/2020/09/22/mise-en-cause-et-protection-des-travailleurs-humanitaires/> : 23/09/2022

« Résultats humanitaires, base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires, aidworkersecurity.org » : <https://www.aidworkersecurity.org> : 25/08/2022

<https://indd.adobe.com/view/977c6efb-7925-4512-b63b-dec117baa443>: 25/08/2022

<https://defishumanitaires.com/2020/09/22/mise-en-cause-et-protection-des-travailleurs-humanitaires/>: 13/12/2021

Région de Ségou,

https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=R%C3%A9gion_de_S%C3%A9gou&oldid=192318555 (Page consultée le mars 28, 2022). (07/05/2023)

X. ANNEXES

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Niveau sécuritaire et indicateurs de classification

Annexe 2 : Fiche d'entretien avec les Responsables sécurités des ONG

Annexe 3 : Tableau des Indicateurs de la Matrice de Classification du contexte

Annex 4 : Organigramme au 31/08/2022 du staff Tdh de la région de Ségou

Annexe I : Niveau sécuritaire et indicateurs de classification

Chaque annexe doit commencer sur une nouvelle page.

Dans cette annexe, il y a les différents indicateurs utilisés pour passer d'un niveau sécuritaire à un autre.

Niveau de la menace	Description générale du contexte	Score
Faible	Situation normale	1
	Contexte calme	
	-Taux de criminalité normal -Services étatiques fonctionnant normalement -Le niveau de risque est globalement bas	
Moyen	Situation tendue	2
	Contexte tendu mais qui reste stable	
	-Les institutions sont contestées et des manifestations organisées. -Les violences restent localisées et liées à la criminalité et/ou à l'action des groupes armés.	
Elevé	Situation instable	3
	Contexte tendu et instable, la situation est volatile	
	-Les institutions continuent de fonctionner sur la majeure partie du territoire mais des groupes armés d'opposition sont présents sur l'ensemble du pays. -La tension sociale se manifeste par des manifestations récurrentes et parfois violentes. -Les violences à la personne sont régulières.	
Très élevé	Situation critique	4
	Situation très volatile dans le pays	

Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

	-Des menaces peuvent exister sur des catégories de personnes. -Les institutions ne fonctionnent plus ou peu sur la majorité du territoire, les autorités sont en perte de contrôle. -Des groupes armés s'attaquent aux civils et aux organisations internationales. -Le risque de violence à la personne est omniprésent.	
Extrême	Situation extrême	5
	Situation non-maitrisable dans le pays	
	-L'évolution à court ou moyen terme n'est plus prévisible. -L'Etat n'exerce plus ses fonctions. -Niveau de violence extrême dans le pays.	

Source : Plan de sécurité national Tdh-Mali, 2020

Annexe 2 : Fiche d'entretien avec les Responsables de sécurité des ONG

Questionnaire d'enquête adresse aux responsables sécurité/points focaux des organisations humanitaires intervenant dans la région de Ségou.

Introduction

Ce questionnaire rentre dans le cadre d'un mémoire de fin de formation pour Master 2 en Management des Entreprises et des Organisation, Management Stratégique et Opérationnelle. Le titre du mémoire est : « **Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambiguë (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations** ».

Aspects éthiques

La participation au remplissage du questionnaire est volontaire et les informations fournies restent dans la confidentialité et sensibilité du sujet d'étude. Ni le nom du répondant ou de la structure ne seront cités dans les résultats du mémoire. Toutefois, sauf avis contraires, les répondants se verront remerciés dans la section dédiée à cet effet.

Grand merci à toute personne ayant participé au remplissage du questionnaire

I. INFORMATIONS SUR LE REpondant

a) Prénom et Nom :

.....

b) Sexe :

c) Poste :

d) Profil :

II. INFORMATIONS SUR LA STRUCTURE

1. Nom et type de structure (ONG-I, UN, ONG-N etc.)

.....

2. Quels sont les moyens de déplacement de vos staffs sur le terrain dans la région de Ségou ? qu'est-ce qui justifie ces choix ?

.....

.....
.....
.....
3. Citer les domaines d'activité de votre organisation dans la région de Ségou ?

.....
.....
.....
4. Quelles sont les zones d'interventions de votre organisation dans la région de Ségou ?

.....
.....
.....
5. Quelles sont les principaux risques/menaces identifiés dans vos zones d'interventions dans la région de Ségou ?

.....
.....
.....
6. Quelles sont les mesures de mitigations mises en place pour faire face à ces risques dans la région de Ségou ?

.....
.....
.....
7. Citez les types d'incident les plus fréquents rencontrés par votre organisation au cours des 12 derniers mois dans la région de Ségou ?

.....
.....
.....
8. Comment ces incidents ont été gérés par votre organisation ? quels ont été les défis auxquels votre organisation a eu à faire face dans la gestion de ces incidents ?

III. INFORMATIONS SUR LA SITUATION SECURITAIRE DANS LA ZONE

1. Selon vous, quelles sont les causes majeures de cette insécurité dans la zone de Ségou ?

.....
.....
3. Quelles sont les impacts de cette insécurité dans la mise en œuvre des interventions dans la région de Ségou ?

.....
.....

4. Comment est-ce-que les humanitaires peuvent concilier insécurité et opération sur le terrain ?

.....
.....

5. Avez-vous des suggestions et recommandations pour d'autres ONG concernant les interventions dans un contexte humanitaire ?

.....
.....

IV. STRATEGIE DE SECURITE

1. Quel est ou sont les stratégies de sécurité de votre organisation de Ségou : expliquer

.....
.....
.....
.....

2. Justifier le choix de la stratégie de sécurité

.....
.....
.....
.....

Gestion opérationnelle des interventions humanitaires dans un environnement Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA) dans la région de Ségou, Mali : Analyse et actions d'améliorations.

Annexe 3 : Tableau des Indicateurs de la Matrice de Classification du contexte.

Dans ce tableau, il y a la liste des différents indicateurs utilisés pour classer un contexte. Selon le niveau sécuritaire de la zone, ce tableau doit être mis à jour à un rythme : bimensuel ou mensuel (Niveau sécuritaire 5), trimestriel (Niveau sécuritaire 4), semestriel (Niveau sécuritaire 3), annuel (pour les Niveaux 1 et 2).

Score	Indicateurs									
	Violence contre les personnes	Groupes armés (en dehors des forces de sécurité régulière)	Tensions sociales	Représentation des autorités locales	Perception des organisations étrangères	Conflits	Contexte politique	Déplacement des organisations internationales	Sanitaire	Catastrophe naturelle
1	Violence à la personne liée à la criminalité localisé dans certaines zones spécifiques	Absence de groupes armés dissidents sur l'ensemble de la zone considérée	Pas de tensions perceptible	Reconnaissance des autorités locales	Perception positive ou neutre des organisations étrangères	Pas de conflit armé depuis plus de 10 ans	Institutions pérennes et qui fonctionnent sur l'ensemble	Liberté totale de mouvement	Absence de risque	Aucun risque avéré

						Causes des conflits précédents normalisées	du territoire		majeur	
2										
	Violences à la personne liées à la criminalité localisées dans certaines zones	Présence de groupes armés en dehors des zones d'interventions	Manifestations ponctuelles de violence	Questionnement sur la représentativité des autorités locales	Perception critique des organisations étrangères mais avec tolérance	Pas de conflit armé depuis plus de 5 ans	Institutions contestées	Liberté de mouvement restreinte dans certaines zones	Fort présence de paludisme et d'autres maladies infectieuses	Risque modéré
	Actions pouvant aboutir à des violences ciblées en dehors de nos zones d'intervention					Accords de paix questionnés			Accès à des centres de soin	Impact faible
3										

4	Violences à la personne de moins en moins localisées	Présence de groupes armés dans les zones d'intervention menant des actions violentes à l'encontre du gouvernement et/ou des institutions	Manifestations récurrentes avec violences sporadiques (émeutes, pillages)	Perte de pouvoir des autorités locales	Perception détériorée des organisations étrangères	Peu d'affrontements majeurs	Institutions ne fonctionnant pas dans certaines parties du territoire.	Déplacement avec risque d'incidents armés	Forte présence de paludisme et d'autres maladies infectieuses	Risque modéré
	Actions pouvant aboutir à des violences ciblées dans nos zones d'interventions			L'identification d'interlocuteurs représentatifs reste possible		Relations régionales tendues mais un impact limité sur nos zones		Evacuation possible par des voies limitées		Impact majeur. Faible préparation et capacité de réponse du gouvernement

	Risque élevé et permanent de violences à la personne pouvant en particulier cibler les acteurs humanitaires	Présence de groupes armés dans les zones d'intervention ciblant les civils et/ou les organisations internationales	Manifestations accompagnées de violences systématiques (émeutes, pillages)	Autorités locales fragmentées, contrôle limité dans certaines zones	Perception hostile des organisations étrangères	Conflit à l'arme lourde	Institutions ne fonctionnant pas sur la majeure partie du territoire	Déplacements difficiles, risque élevé d'incidents armés	Epidémie de niveau concentré en cours mais contrôlée	Risque certain
		Contact et dialogue avec les groupes armés toujours possible	Impact sur la stabilité politique		Manifestations régulières d'intolérance à l'égard des organisations	Dimension régionale du conflit ou plusieurs pays sont impliqués. Impact significatif sur nos zones d'interventions.		Aide extérieure armée permettant de réduire les risques liés à une évacuation		Absence de préparation et de capacité de réponse du gouvernement.
5	Violences à la personne visant systématiquement le personnel humanitaire	Pas de dialogue possible avec les groupes armés	Coup d'Etat/guerre civile	Instabilité totale et volatilité, voire absence de contrôle des autorités locales	Hostilité active à l'égard des organisations étrangères	Conflit ouvert	Pas d'institution, l'Etat n'exerce	Pas d'évacuation possible sans aide	Epidémie de niveau	Risque majeur pour nos équipes

							plus ses fonctions	extérieure armée.	généralisé non contrôlé par les autorités nationales	
								Circulation très restreinte et à haut risque.		

Source : Plan de sécurité national Tdh-Mali, 2020

Annexe 4 : Organigramme au 31/08/2022 staff Terre des hommes région de Ségou.

Ne prend en compte que le staff de la région de Ségou reparti entre les zones d'interventions.

