



ALERTE PRÉCOCE ET RÉPONSE RAPIDE :

Renforcer la capacité de la MINUSMA
à protéger les civils

RECOGNIZE. PREVENT. PROTECT. AMEND.

April 2021

T +1 202 558 6958

E comms@civiliansinconflict.org

civiliansinconflict.org

Titre de couverture :

*Seán Smith, " Alerte précoce et réponse rapide :
Renforcer la capacité de la MINUSMA à protéger les civils ",
Center for Civilians in Conflict, Avril 2021.*

Couverture :

*Le 28 Octobre 2016, région de Gao, Mali :
Casques bleus de la MINUSMA lors d'une
opération le long de la frontière avec le Niger.*

Credit : UN/Harandane Dicko

VISION ET MISSION DE L'ORGANISATION

Center for Civilians in Conflict (CIVIC) est une organisation internationale dédiée à la protection des civils dans les conflits. CIVIC aspire à un monde dans lequel aucun civil ne serait blessé en cas de conflit. Notre mission est d'apporter un soutien aux populations locales touchées par un conflit dans leur recherche de protection, et de renforcer la détermination et la capacité des éléments armés à empêcher les dommages causés aux civils.

CIVIC a été fondé en 2003 par Marla Ruzicka, un jeune humanitaire militant pour défendre les civils touchés par la guerre en Irak et en Afghanistan. CIVIC rend hommage à Marla en continuant à veiller sans faille à la protection des civils dans les conflits. Aujourd'hui, CIVIC est présent dans les zones de conflit et dans les principales capitales du monde où il coopère avec les civils pour transmettre leurs préoccupations en matière de protection directement aux dirigeants, où il entre en contact avec les éléments armés pour limiter les dommages causés aux populations civiles, et où il conseille les gouvernements et les organismes multinationaux sur la manière de mettre en œuvre des changements de politique durables et d'importance vitale.

La force de CIVIC réside dans sa méthode et son suivi, qui ont fait leurs preuves, pour améliorer les effets de la protection des civils en travaillant directement avec les populations locales touchées et les éléments armés. À CIVIC, nous croyons fermement que les civils ne sont pas des « dommages collatéraux », et que les dommages civils ne sont pas une conséquence inévitable des conflits : les dommages causés aux civils peuvent et doivent être empêchés.

REMERCIEMENTS

Seán Smith, chercheur sur le maintien de la paix pour CIVIC basé au Mali, est l'auteur de cette note d'orientation. La recherche a été menée par M. Smith avec l'appui de Samba Cissé, consultant en recherche dans la région de Mopti. Il a été revu par : Alison Giffen, directrice du programme de maintien de la paix ; Lauren Spink, chercheuse senior en maintien de la paix ; Shannon Green, directrice principale des programmes ; Marc Linning, conseiller senior en matière de protection ; Viola Giuliano, chercheuse en maintien de la paix en République centrafricaine ; Daniel Levine-Spound, chercheur en maintien de la paix en République démocratique du Congo. En outre, de nombreux fonctionnaires de la MINUSMA et experts de la question, dont certains au siège de l'Organisation des Nations Unies, ont fourni de précieux commentaires sur une version préliminaire de ce rapport. Audrey Tchakirian a conçu ce rapport et Josh Jorgensen, conseiller ONU et maintien de la paix pour CIVIC, a réalisé la carte à la page 28. HL Trad a traduit le texte original en français.

La gratitude de CIVIC va également aux nombreux fonctionnaires de la MINUSMA et intervenants humanitaires engagés qui continuent à entrer en contact avec CIVIC afin d'améliorer la protection des civils dans l'environnement opérationnel complexe qu'est le Mali. Nous sommes également profondément reconnaissants aux civils maliens et aux dirigeants de la société civile qui se sont entretenus avec CIVIC au cours de ce travail de recherche. Ce sont eux qui essuient la plus grande partie de la violence au Mali et qui ont le plus à gagner ou à perdre dans la mise en place efficace du système d'alerte précoce et de réponse rapide de la MINUSMA.

Nous voudrions également remercier le département de stabilisation et d'aide humanitaire du ministère des Affaires étrangères du Royaume des Pays-Bas pour avoir soutenu le programme de maintien de la paix de CIVIC et pour avoir rendu possible cette recherche et la production de la présente note d'orientation.

SIGLES ET ACRONYMES

3A : analyse après action

CPAS : Système intégré de planification et d'évaluation de la performance

DDR : désarmement, démobilisation et réintégration

DSS : Département de la sûreté et de la sécurité

FAMa : Forces Armées Maliennes

EEI : engin explosif improvisé

MINUSMA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali

OEM : officier d'état-major

PDC : protection des civils

ONU : Organisation des Nations Unies

UNPOL : Police des Nations Unies

SOMMAIRE

Vision et mission de l'organisation	iii
Remerciements	iii
Sigles et acronymes	iv
Résumé	1
Recommandations	3
Méthodologie	5
L'importance de l'alerte précoce et de la réponse rapide	6
ÉTUDE DE CAS : Protéger les civils à Dounapen	8
Les origines de l'instruction permanente en matière d'alerte précoce et de réponse rapide de la MINUSMA	10
Centres d'opérations conjoints et Centres d'opérations conjoints régionaux	10
Principaux éléments de l'instruction permanente de la MINUSMA sur l'alerte précoce et de réponse rapide	12
Faciliter la possibilité pour les civils d'envoyer des alertes précoces	13
Coordonner efficacement les différentes réponses aux informations	17
Établir des critères communs pour vérifier les informations sur les menaces	17
Clarifier les rôles, les responsabilités et les actions entreprises	18
Sélection du personnel et évaluations de la performance dans les Centres d'opérations conjoints régionaux	20
Évaluer les performances du personnel dans les sections intégrées	23
Renforcer les réponses non militaires aux alertes précoces	24
Recourir aux réponses relevant du Volet I pour les alertes précoces : une approche difficile dans le centre du Mali	25
Responsabilité et enseignements	26
Enregistrer et améliorer le taux de réponse	27
Conclusion	31
Notes de fin de document	32



UN/Harandane Dicko

February 15, 2018, Gao region, Mali: MINUSMA peacekeepers during a patrol in the village of Bara.

I. RÉSUMÉ

En 2020, plus de civils ont été tués au Mali dans les violences liées au conflit qu'au cours de toutes les années précédentes. Il incombe en premier lieu au gouvernement malien de protéger les civils au Mali, mais le nombre toujours croissant de victimes montre que les autorités nationales — qui font face à de multiples défis — en sont en grande partie incapables.¹ En outre, les forces armées maliennes (FAMA) sont régulièrement impliquées dans des affaires d'exécutions extrajudiciaires, de violations des droits de l'homme et de violence à l'encontre de civils, notamment au cours de leurs opérations de lutte contre le terrorisme.²

Pour chacune de ces quatre dernières années, le nombre de civils tués a dépassé le bilan des morts de l'année précédente.³ Cette tendance alarmante est en grande partie le résultat de l'augmentation et de la propagation constante de la violence intercommunautaire dans le centre du Mali. Il n'a jamais été autant nécessaire pour la MINUSMA (la mission des Nations unies de maintien de la paix au Mali) d'être en mesure de déterminer avec précision et de manière préventive les menaces contre les civils, et de pouvoir intervenir rapidement.

En effet, la critique la plus fréquente des Maliens à l'encontre de la Mission est qu'elle ne protège pas les civils des acteurs armés.⁴ Un système d'alerte précoce efficace est absolument essentiel pour prévenir les attaques violentes contre les civils, en particulier dans un si grand pays où l'arrivée sur les lieux d'un incident peut prendre une demi-journée ou plus en raison du mauvais état des routes, de la menace d'engins explosifs improvisés et du risque d'attaques armées.

Le Conseil de sécurité de l'ONU reconnaît également l'importance d'identifier les menaces pesant sur les civils avant que les attaques ne surviennent, étant donné que les cinq mandats les plus récents de la MINUSMA ont appelé la Mission à « renforcer » ou à « améliorer » son système d'alerte précoce.⁵

En 2019, la MINUSMA a commencé à élaborer des procédures formelles sur le fonctionnement de son système d'alerte précoce et de réponse rapide, en prenant pour modèle les instructions permanentes de la mission de maintien de la paix des Nations unies en République centrafricaine. Après de nombreux mois de consultations internes, l'instruction permanente d'alerte précoce et de réponse rapide de la MINUSMA est entrée en vigueur le 15 juin 2020.⁶ Le document fournit au personnel de la Mission ses premières directives officielles sur le traitement des informations d'alerte précoce et sur la réponse à y apporter. Le but de cette instruction permanente est d'améliorer la capacité des soldats de la paix à obtenir, traiter et répondre aux alertes précoces, de plusieurs manières et ce de façon significative. Cette instruction permanente permet également à la Mission de suivre son taux de réponse.

Cette note d'orientation examine deux questions fondamentales : pourquoi la MINUSMA a-t-elle élaboré des procédures officielles d'alerte précoce et de réponse rapide, et comment ces nouvelles procédures peuvent-elles améliorer l'efficacité du système d'alerte et de réponse rapide de la MINUSMA ? L'analyse de certaines

Un système d'alerte précoce efficace est absolument essentiel pour prévenir les attaques violentes contre les civils, en particulier dans un si grand pays où l'arrivée sur les lieux d'un incident peut prendre une demi-journée ou plus en raison du mauvais état des routes, de la menace d'engins explosifs improvisés et du risque d'attaques armées.

de ces pratiques émergentes au sein de la MINUSMA pourrait éclairer la réflexion plus globale sur les systèmes d'alerte précoce et de réponse rapide engagée dans d'autres missions de maintien de la paix. De plus, cette note d'orientation propose plusieurs recommandations à partir des recherches de CIVIC pour que la MINUSMA mette toutes les chances de son côté lors de la mise en œuvre de ce nouveau système et outils.

La note commence par des recommandations globales aux principales parties prenantes. Ensuite, dans la **section IV**, elle présente une étude de cas sur la réponse de la MINUSMA à une alerte précoce à Dounapen dans l'est de la région de Mopti, au début de l'année 2020. Cet exemple démontre à quel point une intervention rapide des soldats de la paix de l'ONU permet de protéger de manière décisive les civils et servir de base à une résolution plus durable des conflits.

La section V fournit un aperçu de certains des outils et processus décrits dans l'instruction permanente, évoque la raison d'être des nouvelles procédures et met en évidence quelques-unes des principales parties prenantes au système d'alerte précoce et de réponse rapide de la MINUSMA.

La section VI traite de la mise en place d'une permanence téléphonique d'urgence gratuite (aussi appelé « numéro vert »), conçue pour renforcer la phase de collecte d'informations du cycle d'alerte précoce et de réponse rapide. Cependant, dans les régions (telles que Mopti) où la MINUSMA reçoit un grand nombre d'appels concernant des menaces potentielles, ces numéros gratuits nécessitent des membres du personnel spécialisés et formés pour garantir les meilleures chances de réussite.

La section VII analyse la manière dont la Mission cherche à améliorer sa capacité à coordonner avec succès ses réponses aux alertes précoces en s'appuyant sur les diverses dispositions de l'instruction permanente, notamment en renforçant la coordination au sein de ses bureaux régionaux. La première sous-section se concentre sur la tentative de l'instruction permanente de s'assurer que toutes les parties de la MINUSMA utilisent une terminologie commune afin de distinguer les menaces confirmées de celles non-confirmées à l'encontre de civils. La deuxième sous-section détaille la manière dont la Mission entend normaliser et officialiser le processus d'alerte précoce et de réponse rapide en utilisant un formulaire de suivi d'alerte précoce (ci-après dénommé « formulaire de suivi ») pour améliorer la coordination. La dernière partie de cette section examine plus en profondeur le rôle important de coordination que jouent les Centres d'opérations conjoints régionaux intégrés (*RJOC – Regional Joint Operational Centers*, en anglais) dans le système d'alerte précoce et de réponse rapide de la MINUSMA, en attirant l'attention sur les défis spécifiques auxquels ces Centres sont confrontés.

La section VIII explique comment le formulaire de suivi établi par l'instruction permanente est conçu pour inciter les sections civiles de la MINUSMA à contribuer davantage à la réponse et à dépasser l'idée reçue que la protection des civils implique principalement une action militaire. Cette section détaille également les défis auxquels la MINUSMA est confrontée lorsqu'elle tente d'exercer ses bons offices avec les groupes armés pour empêcher les attaques dans le centre du Mali.

La section IX présente les arguments de CIVIC en faveur du formulaire de suivi, qui devrait permettre une plus grande responsabilisation sur la question des mesures prises ou non par la MINUSMA, et qui devrait aider la Mission à remplir l'obligation inscrite dans son mandat d'effectuer systématiquement un suivi de son taux de réponse aux alertes précoces.⁷ Cette section fait également valoir que la Mission devrait adopter une approche à deux niveaux lors du calcul et de l'analyse du taux de réponse afin de garantir que dans les cas où les civils ne bénéficient pas d'une protection concrète, ces derniers ne soient pas considérés comme des réussites. L'enregistrement de données précises, objectives et mesurables, éventuellement de manière conjointe avec le Système intégré de planification et d'évaluation de la performance (CPAS – Comprehensive Planning and Performance Assessment System, en anglais), devrait aider les Casques bleus à apprendre de leurs erreurs et mettre en évidence les obstacles les plus importants qui empêchent la Mission d'apporter une réponse rapide aux civils dans le besoin.⁸

II. RECOMMANDATIONS

À la MINUSMA :

Les responsables de la MINUSMA devraient :

- Continuer de soutenir la mise en œuvre et l'évolution des procédures et outils d'alerte précoce et de réponse rapide.
- Continuer à améliorer les outils, processus et systèmes de collecte d'informations, de génération d'alertes précoces et de coordination des réponses.
- Continuer à élaborer et évaluer des méthodes pour une meilleure réactivité de la composante militaire de la Mission (ci-après dénommée « la Force »), comme l'utilisation de bases opérationnelles temporaires et de groupements tactiques mobiles (mobile task forces).
- Continuer à encourager les sections civiles à contribuer aux réponses rapides de la Mission.
- Décloisonner le partage d'information de manière à ce que les sections ne cachent pas de renseignements à leurs collègues sans raison, et en insistant pour que les informations et les analyses soient consolidées avant d'être canalisées vers le haut.

Promouvoir la compréhension des instructions permanentes :

- Veiller à ce que tous les nouveaux officiers d'état-major (OEM), officiers de la police des Nations Unies (UNPOL) et personnel civil affectés à ou supervisant des postes de collecte d'informations, d'opérations et de liaison, dans les bureaux régionaux et le quartier général de la Mission de la MINUSMA, soient formés sur les instructions permanentes d'alerte précoce et de réponse rapide et sur l'importance de partager avec les Centres d'opérations conjoints régionaux les informations concernant les menaces.
- Traduire les instructions permanentes d'alerte précoce et de réponse rapide en français pour les Maliens et les autres membres du personnel francophone travaillant dans la Mission ;
- Continuer à expliquer la différence entre un signalement initial et une alerte précoce à tous les Casques bleus déjà en poste et entrants.

Analyser les performances de la Mission :

- Mettre en œuvre une approche à deux niveaux lors du calcul du taux de réponse de la Mission aux alertes précoces. Le premier niveau devrait déterminer si et comment la Mission a répondu, tandis que le second niveau devrait se concentrer sur l'évaluation de l'impact et de l'efficacité des réponses apportées. À ce deuxième niveau d'analyse, seules les interventions significatives qui ont protégé les civils de manière décisive devraient être classées comme « réponses positives ».
- Voir si les données pertinentes enregistrées dans le formulaire de suivi d'alerte précoce pourraient être systématiquement envoyées au CPAS.
- Évaluer dans quelle mesure la capacité qu'a la police des Nations unies (UNPOL) à recueillir des alertes fiables est attribuable à sa coopération avec ses homologues maliens, ou si c'est le fait des patrouilles régulières et de leurs efforts d'engagement communautaire. Cette évaluation permettrait également de déterminer s'il y a des bonnes pratiques à reproduire ailleurs dans les activités de la police des Nations unies.

Évaluations des performances individuelles :

- Veiller à ce que les chefs des Centres d'opérations conjoints régionaux participent aux évaluations des performances des OEM et le personnel d'UNPOL travaillant au sein de ces mêmes Centres, de manière à ce que le personnel en uniforme qui participe aux réponses intégrées essentielles reçoive des évaluations justes et précises et soit encouragé à se concentrer sur les missions d'alerte précoce et de réponse rapide.

- De même, veiller à ce que les chefs du Centre d'opérations conjoint (*JOC – Joint Operations Center*, en anglais) et du Centre d'analyse conjointe de la Mission (*JMAC – Joint Mission Analysis Center*, en anglais) contribuent aux évaluations des performances de la police et du personnel militaire des Centres d'opérations et d'analyse, puisque cela permettrait en partie de garantir que les Centres d'opérations et d'analyse soient pleinement intégrés.

Compétences indispensables :

- Veiller à ce que le personnel militaire et policier affecté aux Centres d'opérations conjoints régionaux ait les compétences nécessaires pour mener à bien ces rôles de coordination importants.
 - Tester les compétences linguistiques des officiers d'état-major à leur arrivée au Mali et envisager de rapatrier ceux qui n'ont pas un niveau d'anglais suffisant pour s'acquitter de leurs responsabilités.
 - Informer le Secrétariat de l'ONU lorsque les officiers d'état-major ou d'UNPOL n'ont pas les capacités linguistiques nécessaires ou ne possèdent pas certaines autres compétences pour s'acquitter de leurs responsabilités. Ces informations permettraient d'aider le Secrétariat dans sa décision de renouveler ou de redéployer le fonctionnaire en question, ainsi que les politiques et pratiques relatives au recrutement, à la formation et au déploiement ultérieurs du personnel en uniforme.

Aux États membres de l'ONU (à l'exclusion du gouvernement du Mali, qui est traité séparément) :

- Pour les États membres contributeurs de troupes et de personnel de police, veiller à ce que le personnel militaire et policier choisi pour des missions d'analyse, de collecte d'information et de coordination ait les compétences linguistiques nécessaires pour mener à bien ces missions.
- Fournir à la MINUSMA des hélicoptères militaires et d'avions de reconnaissance tel que souligné dans le Plan d'adaptation de la Mission pour aider à combler l'écart entre les besoins techniques et les capacités existante en matière d'alerte précoce et de réponse rapide.

Au Secrétariat des Nations Unies :

- Travailler avec la MINUSMA pour surveiller l'efficacité des différents éléments du système d'alerte précoce et de réponse rapide de la Mission et aider à les faire évoluer si besoin.
- Le Bureau des affaires militaires et la Division de la police devraient publier une liste d'exigences spécifiques lors du recrutement des officiers d'état-major et des agents de police des Nations Unies qui travailleront dans les Centres d'opérations conjoints et dans les Centres d'opération régionaux, afin de s'assurer que ces personnes aient les compétences nécessaires pour remplir avec succès leur rôle de coordination.
- Le Bureau des affaires militaires devrait également collaborer avec les États membres afin de recruter des officiers francophones dûment qualifiés pour les postes au sein des services de maintien de la paix et de renseignement (dénommées unités G2) au niveau du secteur.

Au gouvernement du Mali :

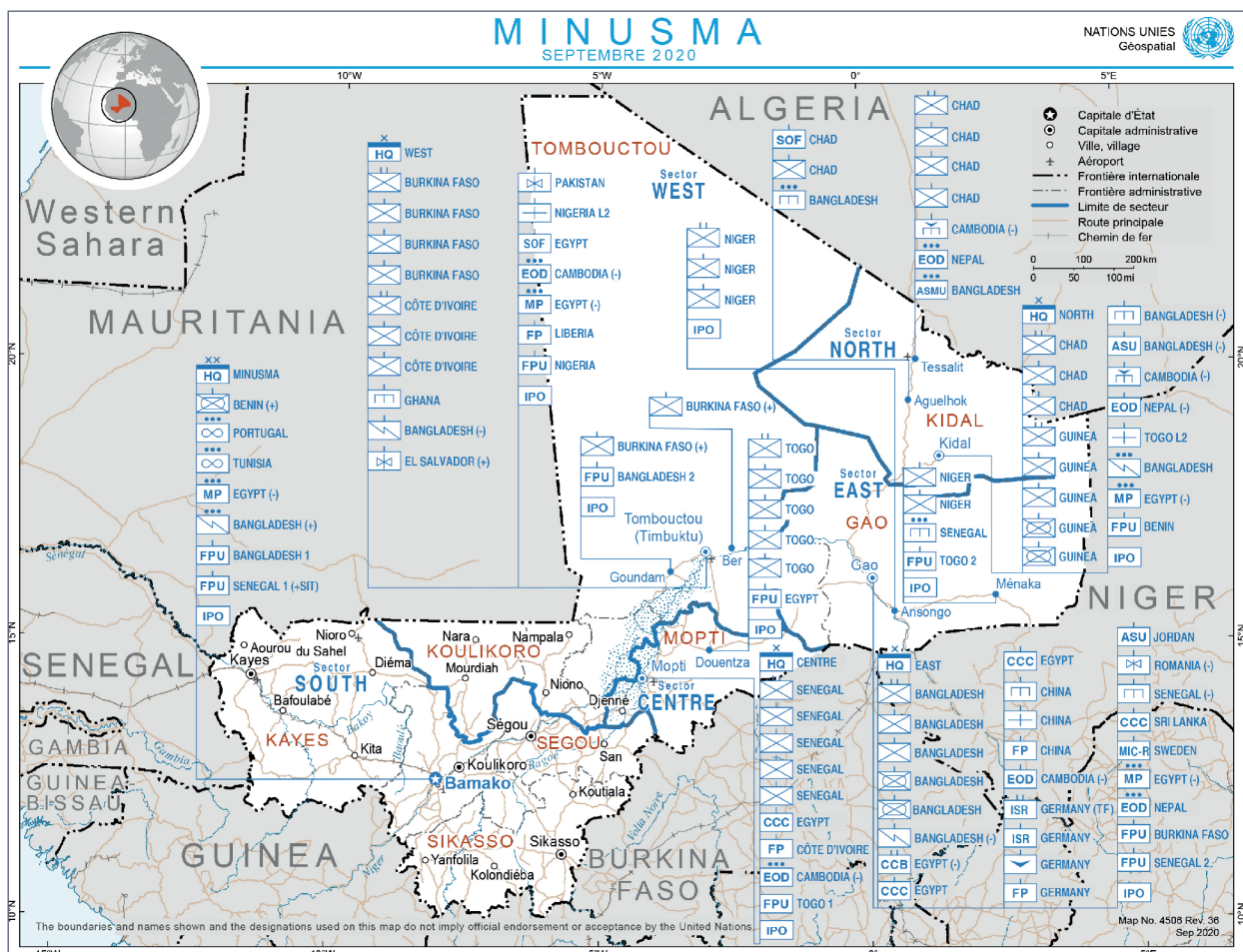
- Engager régulièrement les groupes de la société civile et les responsables locaux pour mieux comprendre les préoccupations des civils en matière de sécurité, et s'assurer que les stratégies politiques et militaires répondent aux besoins des civils.
- Informer à l'avance la MINUSMA et les communautés concernées des relocalisations importantes des troupes des FAMA pour éviter de les laisser sans protection dans les zones très sensibles.
- Se coordonner régulièrement avec la MINUSMA pour que la Mission puisse appuyer efficacement une stratégie de protection des civils pilotée par le Mali.
- Déterminer une stratégie cohérente pour répondre aux menaces que font peser sur les civils les milices « d'auto-défense », expliquer la stratégie aux responsables de la MINUSMA et s'assurer qu'elle est mise en place de manière systématique.

III. MÉTHODOLOGIE

Ce rapport s'appuie sur une étude menée par CIVIC entre mai 2019 et février 2021. Au cours de cette période, CIVIC a mené 156 entretiens auprès de 140 acteurs en lien avec le système d'alerte précoce et de réponse rapide de la MINUSMA. Cela inclut 43 fonctionnaires civils, 23 fonctionnaires militaires et 6 fonctionnaires de police travaillant au sein de la MINUSMA à Bamako, Mopti, Gao, Tombouctou et Kidal. Un certain nombre de notes de bas de page précisent l'endroit où les personnes interrogées sont basées si leur localisation n'a pas déjà été précisée. Dans certains cas, CIVIC a décidé de ne pas divulguer cette information afin de préserver l'anonymat de la personne interrogée.

Dans le cadre de ses recherches CIVIC a également mené des entretiens avec 9 intervenants humanitaires, 16 représentants de la société civile malienne, 3 fonctionnaires maliens et 40 civils à Bamako et dans les régions de Koulikoro et Mopti. Les citations sont fournies pour l'ensemble des entretiens qui ont été consultés directement au cours de la rédaction du présent document. Une version de travail a été partagée avec les principales parties prenantes pour révision avant publication.

Carte de déploiement de la MINUSMA



Source : Reliefweb⁹

IV. L'IMPORTANCE DE L'ALERTE PRÉCOCE ET DE LA RÉPONSE RAPIDE

Les mécanismes d'alerte précoce sont vitaux pour permettre à une mission de maintien de la paix d'empêcher les violences contre les civils avant que celles-ci ne se produisent. Des enquêtes sur l'opinion publique au Mali ont montré que la critique la plus couramment émise à l'égard de la MINUSMA est qu'elle ne protège pas les civils contre les éléments armés.¹⁰ Une étude qualitative menée par CIVIC auprès de civils et de représentants de la société civile dans la région de Mopti arrive à des conclusions similaires.¹¹ Les fonctionnaires de la MINUSMA sont parfaitement conscients du problème.¹² Comme le disait un fonctionnaire militaire à CIVIC : « Les gens nous disent, “vous [la MINUSMA] ne faites rien”... À Bankass on nous a dit “des gens nous tuent, on vous appelle mais vous ne venez pas.” »¹³ Compte tenu de la prévalence des menaces à la sécurité au Mali à l'heure actuelle, la MINUSMA n'aura très certainement jamais assez de ressources pour être en mesure de répondre à toutes les alertes précoces. Toutefois, en permettant une meilleure appréciation de la situation (*situational awareness*), les dispositifs d'alerte précoce peuvent aider les décideurs à comprendre où les civils sont les plus menacés et à attribuer les ressources en conséquence. Ils peuvent également dépêcher des Casques bleus pour que ceux-ci interviennent et stoppent les violences en cours contre des civils.

Compte tenu de la prévalence des menaces à la sécurité au Mali à l'heure actuelle, la MINUSMA n'aura très certainement jamais assez de ressources pour être en mesure de répondre à toutes les alertes précoces.

L'ONU n'a pas établi de définitions spécifiques pour les concepts compris dans la notion d'« alerte précoce et de réponse rapide » (*EW/RR – Early Warning and Rapid Response*, en anglais), même si les missions de maintien de la paix au Mali et en République centrafricaine disposent de leurs propres définitions usuelles. La MINUSMA définit une « alerte précoce » comme étant « une menace crédible posée par des acteurs armés non étatiques et/ou par des autorités étatiques qui met en danger l'intégrité physique des civils ». ¹⁴ De même, la MINUSMA définit une « réponse rapide » comme toute mesure acceptée par l'Équipe régionale de gestion des crises «... visant à empêcher ou éviter les menaces qui pèsent sur les civils, ou à y répondre de manière efficace...». ¹⁵

Comme l'explique la note d'orientation de CIVIC, « Systèmes d'alerte précoce et de réponse rapide: quelle mise en œuvre par les opérations de maintien de la paix de l'ONU ? », l'ONU reconnaît depuis de nombreuses années l'importance d'améliorer son approche en matière d'alerte précoce et de réponse rapide afin de renforcer sa capacité à protéger les civils.¹⁶ Par exemple, ces dernières années, la MINUSMA a pris de nombreuses initiatives pour améliorer la réactivité. L'une des évolutions les plus notables fut la création du secteur Centre en juin 2019 ayant pour objectif de renforcer la capacité de la Force à opérer de manière autonome et rapide dans la région de Mopti (voir la carte sur la page précédente). Le système précédent, qui consistait en un bureau régional composé principalement de personnel civil de maintien de la paix dépendant de moyens militaires situés dans d'autres régions, a été qualifié de « non opérationnel » par un fonctionnaire civil interrogé par CIVIC. Ce fonctionnaire a ajouté : « Il nous manquait un aspect de Force complète pour pouvoir réagir ». ¹⁷



Le 21 Février 2019, région de Mopti, Mali : Casques bleus de la MINUSMA attendant l'arrivée de leurs collègues dans le cercle de Bankass. La Mission s'est rendue dans les colonies de Koulogon Peulh, Minima Maoude et Libe Peulh pour enquêter sur les récentes attaques armées contre des civils.

Une deuxième évolution notable est la volonté et la capacité du commandant actuel de la Force d'utiliser des bases opérationnelles temporaires. Celles-ci permettent en effet aux troupes de passer plus de temps à patrouiller dans des zones reculées où les civils sont souvent plus exposés aux menaces de sécurité.¹⁸

La Police des Nations Unies a également fait des efforts pour tirer parti de la présence de la Force dans des endroits plus reculés en effectuant des patrouilles à plus longue portée dans des zones auxquelles elle n'avait jamais pu accéder auparavant.¹⁹ Ces initiatives répondent à des critiques antérieures selon lesquelles la MINUSMA passerait trop de temps dans ses grandes bases dans les centres urbains et qu'elle donnerait la priorité à sa propre protection plutôt qu'à la protection des civils.

Une troisième initiative a consisté à déléguer le pouvoir décisionnel tactique aux secteurs régionaux et même jusqu'au niveau des commandants de compagnie.²⁰ En effet, le plan d'adaptation de la MINUSMA envisage la création d'un poste de commandement avancé à Gao qui dirigera un groupement tactique mobile (mobile task force) lui-même équipé des moyens nécessaires pour répondre aux menaces émergentes.²¹ Ce poste de commandement avancé renforcerait également la capacité décisionnelle dans les secteurs opérationnels au-delà de Bamako.²² Ces efforts se poursuivent, comme le souligne cette note d'orientation.

L'étude de cas suivante, menée au centre du Mali, illustre comment des interventions opportunes, l'utilisation des bases opérationnelles temporaires et un engagement dans la durée sont déterminants pour protéger les civils.

ÉTUDE DE CAS : PROTÉGER LES CIVILS À DOUNAPEN

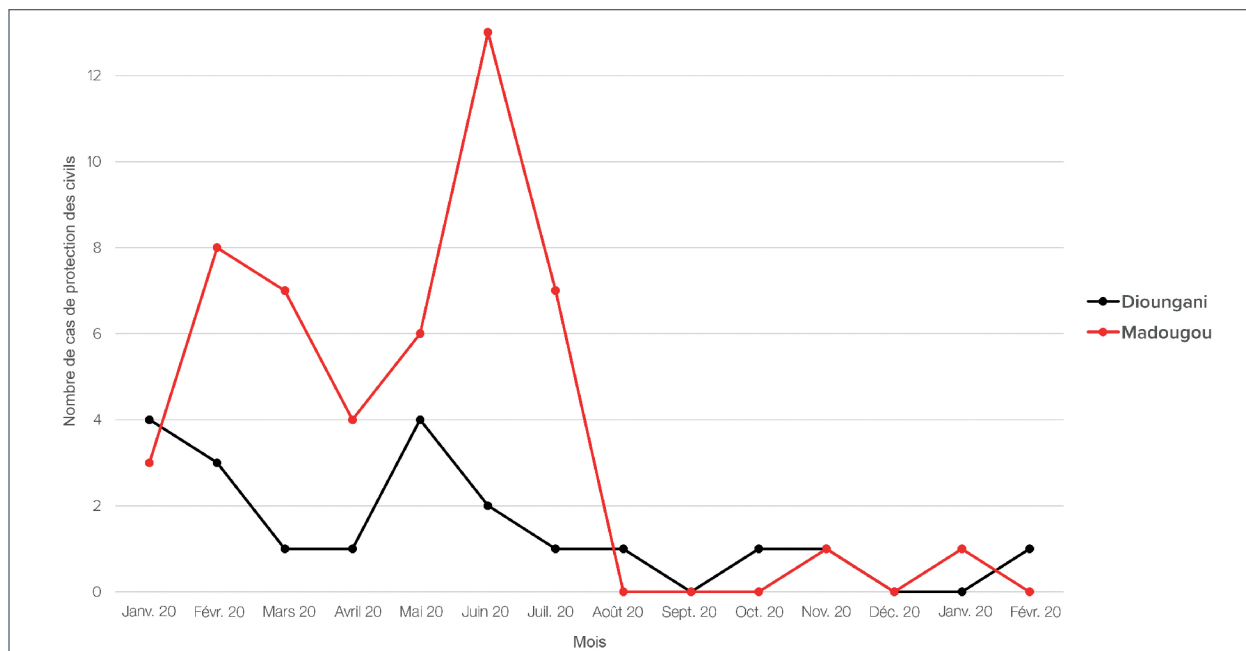
Un système d'alerte précoce et de réponse rapide efficace peut faire la différence entre la vie et la mort. C'est ce qui a été démontré dans le village de Dounapen en 2020.

Le 22 janvier 2020, des djihadistes armés ont attaqué un camp des FAMa dans le village de Dioungani, situé dans le cercle de Koro, près de la frontière du Mali avec le Burkina Faso dans la partie orientale reculée de la région de Mopti.²³ Les soldats maliens — qui étaient les derniers représentants de l'État présents à Dioungani — n'ont pas pu défendre leur position et ont fui la région. Trois jours plus tard, les assaillants sont revenus pour continuer leurs actes de violence, détruisant tous les bâtiments officiels et contraignant des centaines de civils à fuir.²⁴ Dans les jours suivants la première attaque, plus de 1000 civils ont fui le village pour se réfugier dans celui voisin de Dounapen.²⁵

Des sources locales ont informé la MINUSMA de la deuxième attaque peu de temps après qu'elle se soit produite, le 25 janvier, et ont signalé que les habitants de Dounapen faisaient face à des menaces de violence similaires.²⁶ Étant donné que la MINUSMA avait déjà des troupes stationnées sur une base opérationnelle temporaire proche, elle a pu rapidement déplacer la base à Dounapen. Selon les entretiens menés par CIVIC, cette intervention a protégé plusieurs milliers d'habitants de Dounapen — ainsi que les personnes déplacées de Dioungani — dans une zone abandonnée par l'État et de plus en plus menacée par des groupes armés radicaux.²⁷ À Dounapen, de nombreux civils ont déclaré à CIVIC qu'ils auraient fui la zone ou qu'ils auraient probablement été attaqués sans la présence des Casques bleus de la MINUSMA.²⁸

Compte tenu de l'incapacité des autorités maliennes à rétablir sa présence et la sécurité dans la zone, la MINUSMA a décidé de maintenir sa base opérationnelle temporaire à Dounapen pendant plus de six mois pour empêcher de nouvelles attaques.²⁹ Bien que ce déploiement prolongé ait pesé sur les opérations de la Force dans d'autres parties de la région de Mopti, la présence de la base opérationnelle temporaire a permis aux sections civiles de la MINUSMA de se rendre à plusieurs reprises dans la zone et de mettre en place des activités de réconciliation. L'implication permanente de la Mission a abouti à la signature de deux accords de paix entre plusieurs communautés des communes de Dioungani et Madougou en septembre 2020.³⁰ Il est important de noter que plusieurs autres accords de paix signés dans le cercle de Koro ont été négociés par des responsables locaux, des médiateurs internationaux et même par des groupes djihadistes au cours de la seconde moitié de 2020. Même si les groupes extrémistes continuent d'opérer dans et autour du cercle de Koro, il semble que les accords négociés avec l'aide de la MINUSMA ont contribué à influencer positivement la situation dans la région, comme le montre le graphique sur la page suivante. L'amélioration de la situation sécuritaire a permis à plusieurs marchés locaux importants de rouvrir, et la population se sent suffisamment en sécurité pour recommencer à cultiver ses champs.³¹

Cas de protection des civils dans les communes de Dioungani et Madougou depuis janvier 2020



Source : Données de l'unité Protection des civils de la MINUSMA



Le 1^{er} Octobre 2016, région de Gao, Mali : Des casques bleus bangladais assurent la sécurité lors de la visite du chef de la MINUSMA dans le nord du Mali.

V. LES ORIGINES DE L'INSTRUCTION PERMANENTE EN MATIÈRE D'ALERTE PRÉCOCE ET DE RÉPONSE RAPIDE DE LA MINUSMA

La MINUSMA a adopté une instruction permanente en matière d'alerte précoce et de réponse rapide en juin 2020. De nombreuses raisons ont conduit à élaborer des procédures officielles d'alerte précoce et de réponse rapide. Premièrement, la Mission souhaitait normaliser certaines de ses procédures fondamentales et habiliter les fonctionnaires des bureaux régionaux de Mopti, Tombouctou, Kidal, Gao et Ménaka à signaler et à répondre aux alertes rapides.³² Deuxièmement, elle souhaitait clairement définir et identifier les composantes de la mission qui assumeraient la responsabilité de chacun des différents processus et actions au sein du système d'alerte précoce et de réponse rapide. Mettre par écrit ces rôles bien délimités devrait permettre aux actuels et futurs Casques bleus de comprendre plus facilement le rôle de chacun, et à qui transmettre les informations recueillies. L'intention était également de promouvoir une vision plus large de la protection des civils, et non pas seulement comme étant la seule responsabilité de la Force. Troisièmement, ceux qui ont écrit cette instruction permanente cherchaient aussi à améliorer la coordination entre les différentes composantes de la MINUSMA lors de la planification d'une réponse à une alerte précoce. Un aspect de l'instruction permanente particulièrement pertinent pour ces trois premiers objectifs a été la mise en valeur et la clarification du rôle des Centres d'opérations conjoints régionaux. En effet, l'instruction permanente note que chaque Centre d'opérations conjoint régional est responsable, sous la supervision directe du chef de bureau régional, de la coordination de tous les processus et activités relatifs au système d'alerte précoce et de réponse rapide au sein de sa zone géographique. La quatrième raison à l'élaboration de cette instruction permanente est que la Mission souhaitait créer des outils permettant de renforcer sa capacité à répondre aux dynamiques de conflit très spécifiques au centre du Mali.³³ Enfin, les fonctionnaires de la MINUSMA ont estimé qu'il était nécessaire de créer un mécanisme global de vérification des informations rapportées pour documenter, analyser et améliorer les réponses apportées.

CENTRES D'OPÉRATIONS CONJOINTS ET CENTRES D'OPÉRATIONS CONJOINTS RÉGIONAUX

Toutes les missions de maintien de la paix des Nations Unies doivent disposer de Centres d'opérations conjoints, qui sont des entités intégrées à la réponse et composées de personnel civil et en uniforme (militaires et policiers).³⁴ Les directives de l'ONU stipulent que les Centres d'opérations conjoints ont trois fonctions principales :

- Fournir à l'ensemble de la Mission et au siège de l'ONU des renseignements sur la situation ; notamment à travers des rapports de routine et des rapports particuliers d'incidents ;
- Faciliter la coordination et la planification opérationnelles intégrées au sein de la mission ;
- Contribuer à la gestion de crise des missions.³⁵

En outre, les missions peuvent créer des Centres d'opérations conjoints régionaux, qui sont eux-aussi dotés de personnel civil, militaire et policier. Les Centres d'opérations conjoints régionaux remplissent les trois mêmes fonctions essentielles que les Centres d'opérations conjoints des missions, mais au niveau régional.³⁶ Bien que les Centres d'opérations conjoints régionaux relèvent du Centre d'opérations conjoint de la mission, ils fonctionnent sous l'autorité du chef de bureau régional au sein du système décentralisé d'alerte précoce et de réponse rapide de la MINUSMA.



Gema Cortes

Le 2 Février 2018, région de Tombouctou, Mal : Une unité d'hélicoptères armés de la MINUSMA surveille la scène. Le manque d'hélicoptères armés de la Mission reste un obstacle majeur à sa capacité à répondre rapidement aux alertes précoces.

Une petite équipe de conseillers et de fonctionnaires de la MINUSMA chargée de la protection des civils, en collaboration avec de nombreuses autres sections de la Mission, a élaboré les procédures d'alerte précoce et de réponse rapide. Ces conseillers et fonctionnaires appuient la mise en œuvre du mandat de la Mission pour la protection des civils et veillent à ce que les questions liées à la protection soient prioritaires. À l'exception de Kidal, chacun des bureaux régionaux de la MINUSMA dispose de son propre responsable de la protection des civils qui coordonne, surveille, conseille et rend compte des questions de protection des civils dans sa région. Un conseiller principal en matière de protection des civils dirige l'équipe, coordonne la mise en œuvre du mandat de la protection des civils au sein du quartier général de la Mission à Bamako et conseille les responsables de la Mission.

Étant donné le rôle essentiel des Centres d'opérations conjoints régionaux (ainsi que le Centre d'opérations conjoint de Bamako qui les englobe) dans le système d'alerte précoce et de réponse rapide, ils ont été fortement impliqués dans l'affinement des procédures. D'autres divisions de la Mission, parmi lesquelles les affaires civiles, les affaires politiques, la médiation et les droits de l'Homme, mais aussi la Cellule d'analyse conjointe de la Mission, le responsable des politiques et meilleures pratiques et plus largement la Force ont aussi contribué de façon significative à l'élaboration de l'instruction permanente.³⁷

L'un des principaux débats qui a animé l'élaboration de ces instructions porte sur la portée du système d'alerte précoce et de réponse rapide.³⁸ Au sein de la MINUSMA, plusieurs sections ont soutenu que le système devrait également être utilisé pour traiter les menaces pesant sur la Mission et les FAMA dans le cadre d'une approche plus globale, alors que le chef d'état-major par intérim a décidé de limiter la portée de l'instruction permanente et des divers outils qu'elle doit mettre en place à la seule protection des civils.³⁹

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE L'INSTRUCTION PERMANENTE DE LA MINUSMA SUR L'ALERTE PRÉCOCE ET DE RÉPONSE RAPIDE

- **Définition** : l'instruction permanente adopte des définitions spécifiques pour les termes *alert* (signalement initial) et *early warning* (alerte précoce) pour faire la distinction entre les informations non-vérifiées faisant état de menaces contre des civils et celles vérifiées qui nécessitent une réponse rapide. Une information qui doit encore être confirmée par deux ou idéalement trois sources indépendantes (ou plus) est considérée comme un « signalement initial ». Si la Mission est en mesure de recouper et de valider la menace, l'information est élevée au rang d'« alerte précoce ».
- **« Numéro vert » (permanences téléphoniques d'urgence gratuites)** : la Mission mettra en place un numéro vert au sein de chaque bureau régional que la population pourra appeler pour fournir des alertes précoces. Les fonctionnaires chargés de la protection des civils ont pour tâche d'établir un emploi du temps pour déterminer le personnel en charge la ligne téléphonique.
- **Formulaire de suivi d'alerte précoce** : la MINUSMA élaborera un formulaire de suivi des alertes précoces afin de consigner toutes les actions et les mises à jour d'information une fois que le système d'alerte précoce et de réponse rapide a été activé (c'est-à-dire lorsqu'une alerte initiale a été confirmée et élevée au rang d'alerte précoce).
- **Enregistrement des données d'alerte précoce** : l'instruction permanente indique que chaque Centre d'opérations conjoint régional « doit partager avec le Centre d'opérations conjoint des mises à jour hebdomadaires quant au nombre d'alertes [signalements non confirmés] et d'alertes précoces [signalements recoupés et confirmés] recueillis, qui seront présentés à la réunion hebdomadaire du Groupe de direction ». ⁴⁰ La collecte et la communication régulière des données sur les alertes précoces, telles que décrites dans l'instruction permanente, devraient répondre à la nouvelle demande exprimée dans le mandat de 2020 qui requiert que la Mission enregistre et analyse systématiquement son taux de réponse aux alertes précoces.
- **Décentralisation** : chacun des cinq pôles régionaux de la MINUSMA dispose d'un chef de bureau. L'instruction permanente indique clairement que la décision d'émettre des alertes précoces dans chaque région appartient au chef de bureau concerné plutôt qu'à tout autre fonctionnaire présent au siège de la mission à Bamako. Cependant, le document précise que les décisions prises au niveau régional seront immédiatement transmises à l'équipe de direction à Bamako. Il poursuit : « L'équipe de direction peut décider de convoquer une équipe de gestion des crises qui peut à tout moment approuver ou modifier les décisions prises au niveau régional. » ⁴¹

VI. FACILITER LA POSSIBILITÉ POUR LES CIVILS D'ENVOYER DES ALERTES PRÉCOCES

Les missions de maintien de la paix disposent de diverses sources qui peuvent fournir des informations en lien avec les alertes précoces. Ces sources peuvent être des intervenants humanitaires, du matériel de renseignement, de surveillance et de reconnaissance fourni par une mission, la société civile et les autorités locales, d'autres acteurs internationaux, ainsi que les populations locales menacées. Le processus d'alerte précoce et de réponse rapide de la MINUSMA est généralement enclenché lorsqu'une personne prend contact avec la Mission pour l'avertir d'une menace potentielle pour les civils.⁴² L'instruction permanente en matière d'alerte précoce et de réponse rapide cherche à renforcer le réseau de collecte d'information de la Mission en mettant en place des permanences d'urgence gratuites dans tous ses bureaux

régionaux. Bien que la Division des droits de l'homme de la MINUSMA gère des centres d'appels depuis de nombreuses années pour recueillir des informations sur les incidents qui se sont déjà produits, ces lignes ne sont pas gratuites et ne sont pas vouées à recevoir des alertes ou des alertes précoces.⁴³ Le contact avec les assistants chargés de la liaison avec la population locale de la MINUSMA est un autre moyen couramment utilisé par la population locale pour alerter la Mission de menaces potentielles. Mais ces membres du personnel travaillent au sein de la Division des affaires civiles et ne sont pas utilisés avant tout pour des activités de protection des civils.⁴⁴ Les permanences gratuites sont donc les premiers canaux de communication étant exclusivement dédiés à la récolte des alertes précoces et la protection des civils.

Les permanences gratuites sont donc les premiers canaux de communication étant exclusivement dédiés à la récolte des alertes précoces et la protection des civils.

L'un des obstacles les plus importants auxquels la MINUSMA est confrontée est la difficulté à obtenir des alertes précises et fiables avant que des attaques ne se produisent.⁴⁵ Plusieurs fonctionnaires de la MINUSMA ont noté que les parties prenantes maliennes ne souhaitent pas fournir d'informations à la Mission par crainte de représailles.⁴⁶ Comme le faisait remarquer un fonctionnaire militaire, « le désir de partager [des informations] s'effondre car les populations ont peur de nous fournir des informations. »⁴⁷ Les fonctionnaires civils notent également la difficulté d'établir des réseaux d'alerte locale⁴⁸ au Mali car les civils craignent des attaques en représailles de la part de groupes armés si l'on découvre qu'ils font partie de tels réseaux.⁴⁹ Le personnel de la Mission se dit également préoccupé quant à la fiabilité et à la précision des informations lorsque celles-ci leur parviennent, et certains mentionnent aussi les craintes de la Force d'être attirée dans une embuscade.⁵⁰ Un fonctionnaire militaire déclare que certaines personnes ont tendance à exagérer le degré de la menace pour provoquer une intervention et que certains affirment que « tout le monde se fait massacrer, même si ce n'est pas le cas ». ⁵¹ (Pour plus de renseignements sur la façon dont les informations sur les menaces sont traitées et vérifiées, voir la section VII de cette note d'orientation.)

La Mission rencontre également des problèmes liés aux besoins en personnel. Plusieurs membres de la MINUSMA interrogés définissent la police des Nations Unies comme l'un des principaux déclencheurs d'alertes et considèrent la qualité de ces alertes comme généralement bonne. Ces observations sont souvent attribuées



Le 3 Juin 2019, région de Mopti, Mali : Des agents de la police des Nations Unies effectuent des patrouilles conjointes avec les forces de sécurité maliennes dans la ville de Bandiagara.

Plusieurs membres de la MINUSMA interrogés définissent la police des Nations Unies comme l'un des principaux déclencheurs d'alertes et considèrent la qualité de ces alertes comme généralement bonne.

au fait que le personnel francophone de la police des Nations Unies est en mesure d'établir des relations solides et d'échanger régulièrement des informations avec leurs homologues de la police et de la gendarmerie maliennes.⁵² La MINUSMA devrait envisager d'évaluer dans quelle mesure la réussite de la police des Nations Unies est attribuable à sa capacité à collaborer fréquemment avec les fonctionnaires de la police malienne, ou si cela est dû à ses patrouilles régulières et à ses activités d'engagement communautaire. À l'inverse, des recherches menées par CIVIC démontrent que les services de renseignement et de maintien de la paix de la Force au niveau des secteurs (plus connu sous la désignation G2) n'ont souvent pas la capacité ou les compétences linguistiques nécessaires pour collecter des informations auprès de leur homologues des FAMA ou d'autres parties prenantes, ni pour établir des relations avec ces derniers.⁵³

Malgré ces premiers retours témoignant de l'utilité de la permanence téléphonique, le nouveau système a rapidement rencontré d'importants obstacles, essentiellement à cause des protocoles liés à la pandémie de COVID-19.

Afin d'augmenter sa capacité à collecter des informations, le bureau de la MINUSMA de Mopti s'est lancé dans la gestion d'un numéro vert en février 2020. Cette permanence téléphonique gratuite donne la possibilité aux populations de la région de contacter plus facilement la Mission.⁵⁴ Le numéro vert, disponible 24h/24 et 7j/7, a pour but de faire résoudre les problèmes potentiels que les populations pourraient rencontrer, tels que le manque de crédit d'appel sur leur téléphone ou l'impossibilité de joindre leur interlocuteur habituel au sein de la Mission si celui-ci est en congé. Cette permanence téléphonique n'a pas pour vocation de remplacer les canaux de communication existants qui peuvent transmettre les informations portant sur des menaces, mais il constitue un moyen spécifique coordonné par le responsable régional de la protection des civils. Plusieurs fonctionnaires de la MINUSMA ont déclaré à CIVIC qu'ils considéraient que la mise en place d'un numéro vert spécifique dans chaque région améliorerait la capacité de la Mission à obtenir des informations en temps utile.⁵⁵ Toutefois, même si ce numéro vert permet aux civils d'alerter plus facilement la MINUSMA pour signaler des menaces en matière de sécurité, il est peu probable que celui-ci génère des informations plus fiables et plus précises que les canaux d'informations existants. En réalité, la possibilité de contacter la Mission de façon anonyme et gratuite pourrait renforcer les inquiétudes quant à la validité des informations, c'est pourquoi il est vital de faire la distinction entre les informations vérifiées et celles qui ne sont pas confirmées (voir la section VII).

Quelques semaines après la mise en service du numéro vert, les informations reçues par cet intermédiaire ont entraîné à deux reprises une réponse de la part de la Mission. Le 7 février 2020, des informateurs locaux ont appelé le numéro vert pour alerter la Mission d'une attaque en cours dans le village de Goni dans le cercle de Koro. La MINUSMA a alors déployé une Force de réaction rapide dans la zone depuis sa base opérationnelle temporaire située à proximité de Dounapen, et elle a également envoyé un hélicoptère MD-500 survoler le village à des fins de reconnaissance et de dissuasion.⁵⁶ Une semaine plus tard, des sources locales à proximité d'Ogossagou, dans le cercle de Bankass, ont appelé le numéro vert d'urgence pour avertir du risque d'une attaque imminente contre le village suite au retrait soudain des troupes des FAMA. La Force de la MINUSMA a de nouveau déployé une Force de réaction rapide, mais la réponse n'a pas empêché une attaque armée qui a tué 31 villageois le lendemain matin.⁵⁷

Malgré ces premiers retours témoignant de l'utilité de la permanence téléphonique, le nouveau système a rapidement rencontré d'importants obstacles, essentiellement à cause des protocoles liés à la pandémie de COVID-19. Au moment de la mise en service de ce numéro d'urgence, la MINUSMA a décidé de ne pas organiser un lancement public à grande échelle pour éviter de susciter des attentes irréalistes au sein de la population locale quant à sa capacité à répondre à toutes les menaces signalées.⁵⁸ Diffuser le numéro via la radio ou les réseaux sociaux dans des zones de la région de Mopti, où la MINUSMA savait qu'elle avait une capacité très limitée d'intervention ou de réponse à une alerte précoce, aurait révélé un manque de discernement et potentiellement voué à l'échec. Au lieu de cela, la Mission a décidé de partager et d'expliquer l'objectif du numéro vert à chaque fois que ses représentants effectuaient une patrouille ou des activités dans un nouvel endroit.⁵⁹ Cependant, en raison des mesures mises en place par l'ONU pour empêcher la propagation du coronavirus, les composantes civile et policière n'ont pas pu prendre contact avec les populations locales pendant plusieurs mois en 2020, ce qui a considérablement entravé la diffusion du numéro.⁶⁰

De plus, avec le temps, le manque de personnel spécialisé pour répondre au téléphone a posé problème. Le responsable régional de la protection des civils était chargé de créer une liste d'employés nationaux et internationaux chargés de répondre à ce téléphone pendant la semaine. Mais cette approche pose plusieurs problèmes, en particulier dans une région marquée par un très grand nombre de menaces en matière de protection des civils.⁶¹ Premièrement, certaines des personnes qui contactent la Mission ne parlent ni français ni anglais et très peu de membres du personnel international de la MINUSMA parlent les langues locales. Cela implique que les personnes chargées de la permanence téléphonique doivent parfois quitter leurs bureaux à la recherche de quelqu'un qui parle la langue de la personne qui appelle en urgence.⁶² Ce problème est devenu encore plus pressant au plus fort de la pandémie de coronavirus, lorsque le personnel en charge du numéro était contraint de travailler de manière isolée à leur propre poste de travail plutôt que dans un bureau avec les autres collègues. Deuxièmement, la MINUSMA n'a plus de responsable régional chargé de la protection des civils à Mopti depuis mai 2020, qui est pourtant en charge de la gestion et mise à jour le fichier de personnel habilité à tenir la permanence téléphonique. Cette absence a ainsi rendu ce fichier fortement dysfonctionnel au cours des mois suivants.⁶³ Enfin, le fait que le numéro vert repose sur un grand nombre de personnes au sein de la Mission pour répondre au téléphone réduit inévitablement leur capacité à se concentrer sur leurs tâches habituelles.⁶⁴

Pour surmonter ces problèmes et permettre au numéro vert d'être aussi utile qu'il pourrait l'être, la MINUSMA a décidé de recruter des vacataires spécifiques pour répondre aux appels à Mopti. Le fait que l'instruction permanente insiste sur la décentralisation des pouvoirs relatifs au système d'alerte précoce et de réponse rapide devrait offrir à chaque bureau régional suffisamment de flexibilité pour qu'ils déterminent eux-mêmes la meilleure manière d'utiliser le numéro vert, et quel personnel en a la responsabilité dans leurs contextes particuliers. Dans des régions comme Kidal, où les menaces en matière de protection des civils sont beaucoup moins nombreuses ou de nature très différente, le système actuel reposant sur un fichier de personnel habilité à tenir la permanence téléphonique pourrait suffire. Les chefs de bureau dans les régions où le nombre d'alertes précoces est très faible peuvent également considérer que la permanence téléphonique peut être un moyen sûr et anonyme de discuter avec la population locale des menaces à la protection moins immédiates.⁶⁵ Mais dans les régions où l'on peut s'attendre à un grand nombre d'appels, comme Mopti et Gao, le fait d'avoir des vacataires locaux spécifiquement en charge du numéro vert devrait améliorer leur succès et conduire à obtenir davantage d'informations en matière d'alerte précoce quant aux menaces qui pèsent sur les civils.

À court terme, l'Assemblée générale des Nations Unies, qui est chargée d'autoriser les budgets de maintien de la paix, devrait approuver le financement de ces vacataires. À moyen terme, la MINUSMA devra évaluer l'efficacité des vacataires en les comparant aux membres du personnel recruté à plein temps au niveau national et qui gèrent habituellement les numéros verts. Il sera également important d'évaluer dans quelle mesure les informations reçues grâce à ces permanences téléphoniques sont vérifiées par les informations collectées par d'autres membres du personnel qui contribuent à la sensibilisation à l'alerte précoce, tels que les assistants chargés de la liaison avec la population locale.

VII. COORDONNER EFFICACEMENT LES DIFFÉRENTES RÉPONSES AUX INFORMATIONS

L'un des principaux atouts de la MINUSMA pour répondre aux alertes précoces de menaces à l'encontre des civils est qu'il s'agit d'une mission multidimensionnelle et dispose donc d'un éventail de moyens civils, militaires et policiers. Cependant, dans les situations d'urgence, le principal défi auquel est confrontée la MINUSMA est de veiller à ce que toutes ces composantes réagissent de manière coordonnée. L'instruction permanente d'alerte précoce et de réponse rapide comprend plusieurs outils pour améliorer la coordination entre les différentes sections et composantes de la MINUSMA dans de telles situations.

Établir des critères communs pour vérifier les informations sur les menaces

Pour avoir une coordination efficace, il faut que les principales parties prenantes au sein de la MINUSMA partagent la même compréhension des critères requis pour qu'une menace soit considérée comme crédible et vérifiée. Avec cet objectif à l'esprit, la MINUSMA a adopté des définitions spécifiques pour les termes *alert* et *early warning*. Jusqu'à présent, ces deux termes anglais avaient souvent des significations différentes pour chacune des sections de la Mission, pour les organismes des Nations Unies, et pour le reste des acteurs humanitaires plus largement.⁶⁶ Dans l'instruction permanente, la MINUSMA fait une distinction claire entre les deux. Elle définit un *alert* comme une information concernant des menaces contre des civils qui « n'a pas été confirmée ou n'a pas été totalement recoupée ou vérifiée. » Si la Mission est en mesure de recouper et de valider l'information en tant que « menace sérieuse et crédible », l'information est élevée au rang d'un *early warning*. Une fois qu'une menace potentielle pour les civils atteint le degré défini de crédibilité, l'instruction permanente déclare que « ...une réponse rapide est nécessaire pour éviter qu'une telle violence ne se produise ». ⁶⁷

Cette distinction est importante dans un environnement où les rumeurs, spéculations et la désinformation sont monnaie courante.⁶⁸ De même, elle est importante dans un contexte où différentes composantes de la MINUSMA sont susceptibles de recevoir, évaluer et conserver les informations de façon différente, ce qui peut parfois faire douter de la véracité des informations. Lorsqu'une menace est vérifiée et que le chef de bureau régional décide qu'elle constitue une « alerte précoce », toutes les parties prenantes à la Mission sont censées réagir. À ce stade, il ne devrait plus être possible pour les bureaux ou les composantes spécifiques de mettre en doute les informations reçues et délayer la réponse pour vérifier indépendamment la déclaration en utilisant leurs propres sources. Établir une distinction claire entre les situations où les soldats de la paix ont besoin de vérifier les informations avant de lancer une réponse et le moment où ils doivent réagir immédiatement devrait aider à minimiser les risques de confusion et les retards.

Établir une distinction claire entre les situations où les soldats de la paix ont besoin de vérifier les informations avant de lancer une réponse et le moment où ils doivent réagir immédiatement devrait aider à minimiser les risques de confusion et les retards.

Toutefois, les recherches menées par CIVIC ont révélé que, bien que les termes *alert* et *early warning* soient clairement définis dans l'instruction permanente, de nombreuses personnes au sein de la Mission ne font pas la distinction et utilisent ces termes de manière interchangeable.⁶⁹ Des sessions de formation permettraient une meilleure compréhension de la différence entre ces termes, mais la MINUSMA gagnerait également à traduire l'instruction permanente en français pour la rendre accessible à tous les membres du personnel, en particulier les ressortissants maliens travaillant à la Mission. Malheureusement, le terme *early warning* se traduit généralement par « alerte précoce » et *alert* se traduit par « alerte » en français, ce qui crée davantage de risques de confusion. Ainsi, si la MINUSMA produit une version française de l'instruction permanente, elle devrait soit conserver et promouvoir l'utilisation des termes anglais — accompagnés d'une traduction de leurs définitions —, soit trouver une traduction en français assez différenciée pour faire clairement la différence entre les deux termes.

Clarifier les rôles, les responsabilités et les actions entreprises

À bien des égards, l'instruction permanente décrit la manière dont la Mission reçoit, recoupe et diffuse actuellement les informations concernant les menaces potentielles pour les civils. Avant la mise en place de cette instruction permanente, ces pratiques n'avaient jamais été formellement écrites ou collectivement acceptées, de sorte que cela entraînait trop de risques de confusion, de retards et de réponses mal coordonnées.⁷⁰ Désormais, et pour la première fois, les rôles et responsabilités de chaque personne impliquée dans le processus sont formellement définis. Comme l'a déclaré un fonctionnaire à CIVIC : « Il est toujours bon d'instaurer une norme. Cela permet aux gens de se concentrer sur ce qu'ils doivent faire. Elles [les instructions] sont comme les lois et les décrets : elles vous aident à éviter le chaos. »⁷¹

Les études menées par CIVIC ont permis de déterminer que l'échange d'informations entre les différentes sections reste un problème épineux au sein de la MINUSMA.

Les études menées par CIVIC ont permis de déterminer que l'échange d'informations entre les différentes sections reste un problème épineux au sein de la MINUSMA.⁷² Plusieurs personnes interrogées ont souligné le fait que le personnel de maintien de la paix décide de signaler les alertes à ses supérieurs pour les impressionner ou satisfaire leur demande de renseignements « utiles ».⁷³ L'une des plus importantes caractéristiques de l'instruction permanente est qu'elle met au clair le fait que les Centres d'opérations conjoints régionaux, qui agissent sous l'autorité du chef de bureau, ont la responsabilité de coordonner les processus d'alerte précoce et de réponse rapide. Par conséquent, toutes les parties de la Mission, qu'elles soient civiles, policières ou militaires, sont tenues d'envoyer immédiatement au Centre d'opérations conjoint régional toute alerte concernant des menaces spécifiques qui pèsent directement sur les civils. Auparavant, certains soldats de la paix envoyaient ces alertes à leurs chefs de section à Bamako sans en informer le Centre d'opérations conjoint régional ni le chef de bureau, ce qui retardait toute réponse potentielle à la menace.⁷⁴ Ainsi que l'a commenté un fonctionnaire civil, « c'est la mentalité typique de l'ONU : l'information, c'est le pouvoir ».⁷⁵ Demander à toutes les composantes de faire passer toutes les alertes de ce type par les Centres d'opérations conjoints régionaux devrait contribuer à répondre à ce problème et à empêcher tout retard inutile dans la réponse de la Mission. Cependant, les officiers d'état-major (OEM) en uniforme changent fréquemment de poste après seulement six ou douze mois – et parfois même après seulement quatre mois. Il est donc essentiel que tous les OEM entrants et les agents de police des Nations Unies affectés aux bureaux régionaux reçoivent des instructions spécifiques lors de leur formation d'initiation à l'instruction permanente portant sur les alertes précoces et les réponses rapides, et notamment sur l'importance de partager les informations sur les menaces avec les Centres d'opérations conjoints régionaux.

“Parfois, nous devons appeler les gens et les réveiller au milieu de la nuit parce qu’il n’y a pas un seul dossier partagé par tous”

— Responsable civil de la MINUSMA

Selon l’instruction permanente, le Centre d’opérations conjoint régional coordonne également toutes les actions de la MINUSMA une fois que le chef de bureau a déterminé qu’il existe une menace grave et réelle pour les civils. Bien que le chef de bureau n’ait pas autorité sur le commandant de secteur de la Force ou sur le chef de la police civile, qui relèvent de leurs supérieurs respectifs au quartier général de la Mission, la coordination entre ces trois composantes de la Mission est vitale. D’après l’instruction permanente, les membres de la cellule régionale de réponse à une alerte précoce, composée de chefs civils, militaires et policiers, discutent des moyens possibles de réponse pour la Mission, puis font des recommandations au chef de bureau. Le chef de bureau émet ensuite un formulaire de tâches relatives aux alertes précoces décrivant ce que doit faire chaque composante de la mission.⁷⁶

La MINUSMA a développé le formulaire de suivi des alertes précoces afin de faciliter la coordination des Centres d’opérations conjoints régionaux en exigeant que chacune des composantes concernées de la Mission enregistrent les actions qu’elle a prise après le déclenchement d’une alerte précoce. Une de ces actions les plus habituelles est de téléphoner aux contacts locaux pour voir s’ils peuvent calmer les tensions, tout en vérifiant si les FAMA ont connaissance de la menace et si elles sont en mesure d’envoyer une patrouille dans la zone concernée.⁷⁷ Lorsque quelqu’un met le formulaire à jour, le Centre d’opérations conjoint régional et les autres membres de la cellule d’alerte précoce et de réponse rapide reçoivent automatiquement une notification qui les tient au courant de l’évolution de la situation.⁷⁸

Avant de développer de cette instruction permanente, la MINUSMA avait lancé une cellule de mise en commun des renseignements sous la forme d’un groupe WhatsApp pour rassembler et partager toutes ses informations non confirmées sur les menaces.⁷⁹ Cet outil peut être utile pour recouper les alertes initiales, mais il n’encourageait pas les gens à effectuer le suivi des informations partagées ou à en garder une trace et ne permettait pas de savoir qui a répondu à l’alerte.⁸⁰ Le fait que la plupart des attaques contre des villages du centre du Mali se produisent pendant la nuit complique encore davantage le processus. Comme l’a souligné un fonctionnaire à propos du manque de partage d’informations sur les mesures prises : « Parfois, nous devons appeler les gens et les réveiller au milieu de la nuit parce qu’il n’y a pas un seul dossier partagé par tous ». ⁸¹ Le nouveau formulaire de suivi demandera automatiquement que les sections concernées interviennent et enregistrent leurs actions. La MINUSMA n’a auparavant jamais eu de système institutionnalisé pour partager des mises à jour sur une menace ou enregistrer des mises à jour sur les réponses effectuées. Le formulaire de suivi fait les deux et constitue une évolution qui pourrait être tout à fait pertinente pour d’autres missions de maintien de la paix des Nations Unies.

L’un des autres avantages de l’instruction permanente sur la réponse rapide est qu’elle indique clairement que les chefs de bureau sont chargés de la communication politique de la Mission lors d’une réponse à une alerte précoce dans leurs régions respectives. Alors que les responsables de la Mission à Bamako peuvent fournir un appui sur demande, les procédures officielles soulignent que les pouvoirs de décision dans le cadre de l’alerte précoce et de la réponse rapide sont décentralisés.

Il s'agit d'un changement nécessaire, car il régnait avant la mise en place de ces procédures une certaine confusion et des désaccords au sein de la Mission sur la question de savoir qui devait assumer ce rôle. Ce fut le cas, par exemple, lorsqu'il fallut déterminer qui devait essayer de faire pression sur le chef de la branche armée de Dan na Ambassagou, Youssouf Toloba, en cas d'alerte précoce.⁸² Était-ce la responsabilité de l'unité de médiation de la Mission à Bamako, qui interagit généralement avec les groupes armés ? Ou du chef du bureau de Mopti ? Peut-être s'agissait-il du Représentant spécial du Secrétaire général, au risque de donner trop d'importance au groupe armé ? Bien que la capacité de la MINUSMA à engager directement Toloba reste incertaine, l'instruction permanente affirme qu'en temps normal, il appartient au chef du bureau concerné de déterminer qui doit engager une action politique pour tenter d'empêcher une attaque potentielle.⁸³

La combinaison du formulaire de suivi, de la fiche de mission et de la décentralisation explicite des pouvoirs vers les chefs de bureau devrait mettre plus d'ordre dans la réponse et atténuer le risque que plusieurs fonctionnaires de la MINUSMA appellent les mêmes personnes avec des messages contradictoires.⁸⁴

Sélection du personnel et évaluations de la performance dans les Centres d'opérations conjoints régionaux

Pour que le système d'alerte précoce et de réponse rapide soit efficace dans les régions où les alertes précoces sont les plus fréquentes, les Centres d'opérations conjoints régionaux doivent disposer d'un personnel avec les qualifications adéquates. Les Centres d'opérations conjoints régionaux jouaient déjà un rôle essentiel dans le processus d'alerte précoce et de réponse rapide avant l'élaboration de l'instruction permanente. La mise en place du formulaire de suivi et l'attribution officielle de la responsabilité de coordonner le processus d'alerte précoce et de réponse rapide aux Centres d'opérations conjoints régionaux devraient renforcer leur rôle. Cependant, les nouvelles exigences décrites dans l'instruction permanente relatives à l'enregistrement et au signalement des alertes et alertes précoces, ainsi que du taux de réponse pour chaque région, créeront des tâches supplémentaires en matière d'alerte précoce et de réponse rapide. Certaines de ces tâches, telles que l'analyse et la communication de ces chiffres, peuvent être assumées par les responsables de la protection des civils, même si l'enregistrement et la gestion des données incombent toujours aux Centres d'opérations conjoints régionaux. En outre, étant donné que les Centres d'opérations conjoints régionaux sont les seules structures organiques intégrées de la Mission qui comprennent du personnel civil, policier et militaire sur le terrain, ils sont essentiels pour que la MINUSMA soit en mesure de coordonner ses activités, en particulier en cas d'urgence.

Veiller à ce que les Centres d'opérations conjoints régionaux disposent des ressources humaines nécessaires pour s'acquitter de ces fonctions reste un défi permanent.⁸⁵ Pour fonctionner efficacement comme Centres d'opérations conjoints, ces Centres ont besoin d'avoir suffisamment de personnel provenant de la Force, de la police et du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) - en plus des fonctionnaires civils qui gèrent chaque Centre d'opérations conjoint régional. Chacune de ces sections doit envoyer un certain nombre de ses fonctionnaires servir dans les Centres d'opérations conjoints régionaux, mais elles peuvent parfois hésiter à le faire. Comme l'a déclaré un fonctionnaire civil à CIVIC : « Certains ne comprennent pas à quel point le Centre d'opérations conjoint régional est important. Des fonctionnaires disent "pourquoi devrais-je envoyer mon personnel là-bas ?" Je dois leur expliquer que ce n'est pas une question de choix, c'est la règle. Il est essentiel que la Mission ait une approche coordonnée. »⁸⁶ Il est en outre encore plus difficile de s'assurer que ceux responsables de l'affectation de fonctionnaires en uniforme aux Centres d'opérations conjoints régionaux comprennent l'importance de la structure intégrée étant donné que les militaires et de policiers à la MINUSMA sont déployés pour des périodes très courtes. « Il faut leur [la Force et à la police] expliquer tous les six mois », fait remarquer le même fonctionnaire.⁸⁷

“Certains ne comprennent pas à quel point le Centre d’opérations conjoint régional est important. Des fonctionnaires disent “pourquoi devrais-je envoyer mon personnel là-bas ?” Je dois leur expliquer que ce n’est pas une question de choix, c’est la règle. Il est essentiel que la Mission ait une approche coordonnée.”

— Responsable civil de la MINUSMA

Les Centres d’opérations conjoints régionaux dans les régions de Mopti et de Tombouctou devraient disposer de trois membres du personnel civils, deux personnes de la DSS, deux officiers d’état-major et deux agents de police des Nations Unies.⁸⁸ La raison est qu’en ayant au moins deux représentants de chacune des sections par Centre d’opérations conjoint régional, l’un peut s’absenter à tout moment sans créer de vide. Mais en réalité, il n’est pas rare qu’un seul fonctionnaire de chaque section, la DSS, la Force et la police, soit assigné de façon permanente à un Centre d’opérations conjoint régional donné.⁸⁹ Lorsqu’un membre clé du personnel est temporairement absent, les chefs des forces militaires et policières ont la possibilité de se mettre d’accord pour fournir au chef du Centre d’opérations conjoint régional un remplaçant désigné lorsque le fonctionnaire affecté part en congé et ainsi réduire les conséquences de cette absence. Mais ces ententes bilatérales sont au mieux ad hoc et laissent des vides importants au sein des Centres d’opérations conjoints régionaux.⁹⁰

Plusieurs fonctionnaires de la région de Mopti ont mis en exergue les conséquences de ce manque de personnel.⁹¹ L’une des personnes interrogées fait remarquer que : « Lorsqu’un officier d’état-major part en congé pendant un mois, nous n’avons plus personne pour établir la liaison avec le centre d’opérations tactiques [TOC – *Tactical Operations Center*, en anglais]. Cela a une incidence sur la circulation des informations. Il pourrait y avoir une attaque en cours et nous risquerions d’intervenir trop tard ». ⁹² Comme l’a souligné un autre personnel civil, il est plus facile pour les fonctionnaires militaires des Centres d’opérations conjoints régionaux d’assurer la liaison avec leurs autres collègues militaires de la Mission que lorsque ce sont des fonctionnaires civils qui doivent s’acquitter de cette tâche.⁹³ De la même manière, il est aussi avantageux de toujours avoir un agent de police au sein des Centres pour qu’il échange des informations avec ses collègues de la police des Nations Unies.⁹⁴

Un autre défi est de s’assurer que les OEM et les agents de police qui sont déployés dans les Centres d’opérations conjoints régionaux disposent des compétences linguistiques requises.⁹⁵ Au-delà de coordonner le processus d’alerte précoce et de réponse rapide, chaque Centre d’opérations conjoint régional joue également le rôle de plateforme d’information de la Mission dans une région donnée. Les Centres d’opérations conjoints régionaux sont chargés de produire des comptes rendus d’événements graves, des rapports quotidiens et hebdomadaires pour tenir le personnel de toute la Mission et le Secrétariat des Nations Unies à New York informés de l’évolution de la situation dans leur zone d’opérations.⁹⁶ Tous ces rapports sont rédigés en anglais. Pourtant, la Force, qui utilise officiellement l’anglais comme langue opérationnelle, compte de nombreux officiers d’état-major de pays francophones.

Au niveau des contingents, il est moins grave que certaines troupes ne parlent pas l'anglais puisque leurs activités quotidiennes n'impliquent généralement pas de communiquer avec d'autres contingents ou OEM. Mais cela pose des problèmes opérationnels lorsque des OEM, qui parlent peu ou pas anglais, sont affectés à des Centres d'opérations conjoints régionaux au sein desquels une part essentielle de leur rôle consiste à assister à des briefings militaires quotidiens en anglais, à lire des rapports rédigés en anglais, à fournir des informations au Centre d'opérations conjoint régional et à contribuer à la rédaction de ses rapports.⁹⁷ Les problèmes linguistiques au sein de la Force sont l'objet de plaisanteries régulières de la part des OEM anglophones.⁹⁸

En parallèle, la composante police de la MINUSMA utilise le français comme langue de travail. Ainsi, un agent de police des Nations Unies qui travaille au sein d'un Centre d'opérations conjoint régional doit être en mesure de lire et de traiter une quantité importante d'informations en français et d'en synthétiser le contenu dans des rapports rédigés en anglais. Comme le disait un fonctionnaire du Centre d'opérations conjoint régional à CIVIC : « Je ne peux pas imaginer ne pas être bilingue dans cette fonction ».⁹⁹ Toutefois, la police des Nations Unies ne disposant pas toujours d'un grand nombre de membres bilingues ayant le grade requis, les fonctionnaires de police assignés aux Centres d'opérations conjoints régionaux sont parfois incapables de travailler dans les deux langues.¹⁰⁰

Le Service de la constitution des forces de l'ONU du bureau des affaires militaires à New York sélectionne les OEM qui seront déployés, mais ce sont les pays fournisseurs de contingents qui désignent le personnel qui occupera ces postes et qui ont donc la responsabilité de s'assurer que les personnes sélectionnées aient les compétences requises pour occuper ces postes. Conformément aux directives de l'ONU, les OEM doivent être évalués dès qu'ils rejoignent dans une mission afin de s'assurer qu'ils disposent des compétences minimums demandées, telles que maîtriser l'anglais.¹⁰¹ De fait, la MINUSMA devrait tester les capacités linguistiques des OEM dès leur arrivée au Mali. Si un OEM ne maîtrise pas l'anglais, elle devrait envisager de le rapatrier pour décourager les pays fournisseurs de contingents d'envoyer du personnel qui ne dispose pas des compétences de base. Si ce rapatriement n'est pas envisageable pour des questions de coût ou autre, la MINUSMA devrait travailler avec le Secrétariat de l'ONU pour intégrer les données de ses évaluations linguistiques dans le processus de prise de décision des déploiements ultérieurs.

En outre, la MINUSMA devrait modifier ses procédures d'évaluation des performances des fonctionnaires militaires et de police assignée aux sections intégrées de la Mission (ce qui inclut les Centres d'opérations conjoints régionaux) afin de s'assurer que ces évaluations soient cohérentes avec le travail que font effectivement ces fonctionnaires. En effet, le processus actuel d'évaluation de la performance néglige l'importance du travail des fonctionnaires en uniforme au sein des Centres d'opérations conjoints régionaux alors même que ce travail est central des efforts de la MINUSMA pour répondre de manière systématique aux alertes précoces (et ce de façon coordonnée et intégrée, en ligne avec les nouvelles procédures d'alerte précoce et de réponse rapide). Afin de s'assurer que le travail de ces fonctionnaires soit davantage pris en compte, CIVIC recommande que la Force et la police des Nations Unies adaptent leurs cadres d'évaluation afin que les Centres d'opérations conjoints régionaux contribuent également et en profondeur à l'évaluation des performances des militaires et des policiers avec lesquels ils travaillent.

ÉVALUER LES PERFORMANCES DU PERSONNEL DANS LES SECTIONS INTÉGRÉES

Les études menées par CIVIC ont montré que les chefs des Centres d'opérations conjoints régionaux n'ont pas de rôle officiel dans l'évaluation de la performance des fonctionnaires militaires et de police travaillant au sein des Centre d'opérations conjoints régionaux.¹⁰² Lorsqu'ils remplissent un rapport de performance, les supérieurs hiérarchiques (militaires ou de la police) d'un membre du personnel affecté à un Centre d'opérations conjoint régional peuvent consulter le chef du Centre d'opérations conjoint régional mais ils n'en n'ont pas l'obligation. Cela signifie donc l'avis des personnes qui supervisent directement les OEM et fonctionnaires de police dans leur travail quotidien n'est pas obligatoirement présent dans l'évaluation. Cette absence de double évaluation peut compliquer le travail des fonctionnaires en uniforme qui travaille au sein des Centres d'opérations conjoint régionaux, car la police et l'armée peuvent faire pression sur eux pour qu'ils partent en patrouille et s'engagent moins au sein des Centres d'opérations conjoint régionaux – en dépit du fait que ce soit justement la raison de leur affectation.¹⁰³

Les études menées par CIVIC ont permis d'identifier quelques rares cas dans lesquels les chefs de Centres d'opérations conjoint régionaux ont bien été consultés lors de l'évaluation d'un personnel militaire ou policier travaillant au sein d'un Centre d'opérations conjoints régional.¹⁰⁴ Mais cette bonne pratique doit encore être institutionnalisée et repose largement sur les relations personnelles que l'évaluateur a avec le chef du Centre en question. L'absence de cadre officiel pour l'évaluation conjointe est également un problème pour certaines des sections intégrées du quartier général de la mission à Bamako, notamment le Centre d'opérations conjoint et le Centre d'analyse conjointe de la Mission. Bien que les chefs du Centre d'opérations conjoint et du Centre d'analyse conjointe de la Mission aient réussi à conclure des accords avec certains collègues pour être sûr qu'ils contribuent aux évaluations des performances du personnel policier et militaire travaillant dans les sections dont ils sont responsables, ces arrangements sont décidés ad-hoc plutôt que fondés sur une ligne de conduite officielle.¹⁰⁵ En effet, les instructions permanentes de la Force pour évaluer les performances ne mentionnent aucunement la possibilité d'une évaluation conjoints pour les officiers d'état-major travaillant dans les sections intégrées. Le seul personnel militaire dont les performances sont évaluées par un fonctionnaire civil sont le commandant de la force et le commandant adjoint de la force, dont les évaluations de performance sont rédigées ou examinées par le RSSG.¹⁰⁶

VIII. RENFORCER LES RÉPONSES NON MILITAIRES AUX ALERTES PRÉCOCES

Comme expliqué dans la section V, l'un des principaux objectifs de l'instruction permanente sur les alertes précoces et réponses rapides est d'encourager les sections civiles de la Mission à reconnaître que les réponses aux alertes précoces ne se limitent pas seulement au déploiement de la Force.¹⁰⁷ Cette section va désormais se pencher sur la manière dont la MINUSMA tente de renforcer l'exercice de ses bons offices en réponse aux alertes précoces tout en soulignant les défis majeurs rencontrés par la Mission lorsqu'elle cherche à protéger les civils lorsqu'ils font face à des menaces violentes imminentes.

Un fonctionnaire civil de la MINUSMA a déclaré à CIVIC que la caractéristique la plus importante de l'instruction permanente est qu'elle aide à « souligner que c'est [le système d'alerte précoce et de réponse rapide] important pour tout le monde à la Mission ».¹⁰⁸ Plusieurs autres personnes interrogées ont ainsi souligné que la MINUSMA devrait davantage utiliser ses bons offices pour protéger les civils (approche du Volet I) plutôt que de penser instinctivement en termes de protection physique (approche du Volet II).¹⁰⁹ Dans certaines circonstances, une approche selon le Volet I pourrait être un moyen plus rapide, efficace et durable d'empêcher la violence contre les civils – plutôt que de mener des activités relevant du Volet II.¹¹⁰ Développer des capacités relevant du Volet I offrirait également à la Mission d'autres outils pour répondre aux menaces dans les cas où les hélicoptères militaires ne sont pas disponibles ou lorsque la Force est incapable de déployer rapidement des troupes dans un village reculé. Néanmoins, il convient de ne pas considérer les choses sous l'angle du « soit l'un, soit l'autre » : la MINUSMA se doit d'être efficace sur toutes ses activités de protection des civils, et de s'assurer qu'elles se renforcent mutuellement.

En effet, la MINUSMA fait face à plusieurs défis majeurs lorsqu'elle cherche à protéger les civils par le dialogue et le contact ; et ceux-ci continueront probablement d'exister en dépit des nouvelles procédures d'alerte précoce et de réponse rapide. Le plus évident d'entre eux est que dans de nombreux cas, l'ONU n'a ni de contacts directs, ni d'influence politique suffisante pour contraindre les acteurs armés à abandonner leurs opérations. En particulier, lorsque des groupes extrémistes tels que le Groupe de soutien à l'islam et aux musulmans ou l'État islamique au Grand Sahara commettent des actes de violence, les bons offices de la Mission sont modérément utiles.¹¹¹ L'ONU manque non seulement de canaux pour communiquer directement avec les groupes extrémistes, mais ces derniers évoquent également régulièrement le départ immédiat de la MINUSMA comme une condition préalable à leur participation à tout dialogue avec l'État malien. À l'heure actuelle, la protection physique est la seule option envisageable pour que la MINUSMA puisse protéger les civils des menaces djihadistes imminentes.

“Ce qui est frustrant à Mopti, c'est que vous ne savez pas à qui parler.”

— Responsable civil de la MINUSMA

RECOURIR AUX RÉPONSES RELEVANT DU VOLET I POUR LES ALERTES PRÉCOCES : UNE APPROCHE DIFFICILE DANS LE CENTRE DU MALI

Bien que les efforts du personnel de maintien de la paix pour adopter des approches non militaires pour prévenir la violence sont d'une importance cruciale, les dynamiques du conflit dans le centre du Mali représentent une difficulté additionnelle et spécifique lors des tentatives de répondre à une alerte précoce par le dialogue et l'engagement politique.¹¹² Les conflits entre les populations locales se déroulent fréquemment à un niveau micro, de telle sorte que les milices d'autodéfense lancent souvent des attaques contre les villages voisins dans des régions du pays où les autorités de l'État sont totalement absentes. Il peut ainsi être difficile pour les fonctionnaires de la Mission de savoir qui appeler. « Ce qui est frustrant à Mopti, c'est que vous ne savez pas à qui parler », a remarqué un fonctionnaire civil dans un entretien avec CIVIC. « Il n'y a pas de structures auprès desquelles prendre contact. »¹¹³

Cette situation contraste avec ce qui se passe dans le nord du Mali, où le personnel de la Mission a des contacts réguliers avec des représentants de groupes armés qui ont signé un accord de paix en 2015. Grâce à leur travail continu avec les groupes armés signataires pour soutenir la mise en œuvre de l'accord, les responsables de la MINUSMA savent généralement qui contacter en réponse à une alerte précoce dans le nord du Mali. En effet, bon nombre de ces groupes exercent une grande influence au sein de leur communauté et ils sont donc des interlocuteurs très utiles en cas de crise. En outre, l'accord de paix permet à la Mission de demander des comptes à ces groupes. Bien que de nombreux accords de paix localisés ont été signés dans le centre du Mali ces dernières années, il n'y a pas eu d'accord de paix globale et donc pas de cadre similaire sur lequel s'appuyer.

De la même manière, le centre du Mali ne dispose pas non plus d'un ensemble de groupes armés distincts avec des chefs identifiables, comme c'est le cas dans le nord du Mali ; à l'exception notable du groupe d'autodéfense dogon Dan na Ambassagou, qui est en grande partie composé de chasseurs dozos et opère dans l'est de la région de Mopti. Par rapport aux autres milices ethniques opérant dans le centre du Mali, le degré de commandement et de contrôle est très élevé au sein de Dan na Ambassagou. De fait, un appel téléphonique à l'un des représentants bien connus et influents du groupe peut parfois donner des résultats positifs. Les fonctionnaires de la MINUSMA ont établi des contacts avec certaines personnalités de l'aile politique de Dan na Ambassagou et essaient fréquemment de les joindre lorsque la Mission reçoit des alertes précoces concernant des militants armés liés au groupe.¹¹⁴

Toutefois, la MINUSMA doit toujours faire face à des défis importants dans ses contacts avec Dan na Ambassagou, car il reste aux autorités maliennes d'adopter une stratégie cohérente et uniforme à l'égard de cette milice ethnique. En mars 2019, le gouvernement malien a annoncé la dissolution de Dan na Ambassagou suite au massacre de 160 civils dans le village d'Ogossagou.¹¹⁵ Mais les efforts pour imposer la dissolution ont été très limités. Il a même été rapporté que des soldats des FAMa continuaient de mener des opérations antiterroristes dans le centre du Mali avec l'aide de chasseurs dozos armés.¹¹⁶ Cette approche incohérente a mis la MINUSMA dans une position difficile. Dans quelle mesure la Mission devrait-elle établir des contacts avec une entité que le gouvernement du Mali a officiellement dissoute ? Il n'est pas clair si l'État malien souhaite désarmer Dan na Ambassagou à travers un programme réaliste de désarmement, démobilisation et réintégration (DDR) ou s'il souhaite s'allier avec certains éléments associés au groupe en vue d'anéantir les djihadistes. Le changement soudain de gouvernement au Mali après un coup d'État en août 2020 a ajouté une nouvelle couche d'incertitude : les autorités de transition vont-elles maintenir ou changer la stratégie de l'État malien face aux milices ethniques ?

IX. RESPONSABILITÉ ET ENSEIGNEMENTS

Le formulaire de suivi des alertes précoces élaboré dans l'instruction permanente devrait non seulement permettre à la MINUSMA de coordonner plus facilement ses réponses en temps réel, mais également de renforcer le processus d'évaluation des réponses suite à un événement.¹¹⁷ En utilisant un formulaire de suivi, la mission aura — pour la première fois — un suivi objectif et horodaté des événements qui permettra d'alimenter son analyse après action (3A). Le formulaire d'attribution des tâches indiquera également clairement à qui il a été demandé d'effectuer telle ou telle activité.

Jusqu'à présent, les 3A n'étaient pas systématiques et ont souvent souffert de l'incapacité du personnel à fournir des rapports détaillés et des chronologies des événements.¹¹⁸ L'attaque d'Ogossagou en février 2020, qui a entraîné la mort de 31 civils, est un exemple clair de ce problème. La MINUSMA avait été informée de la menace pesant sur les civils plusieurs heures avant le début de l'attaque.¹¹⁹ La Mission a d'abord voulu déployer un hélicoptère, mais elle n'a pas pu le faire en raison de la mauvaise visibilité cette nuit-là qui rendait un vol trop dangereux. Au lieu de cela, elle a envoyé des troupes au sol qui ont voyagé toute la nuit pour tenter d'empêcher l'attaque.¹²⁰ Mais y-a-t-il quelqu'un au sein de la Mission qui ait tenté de joindre Youssouf Toloba, le chef de la branche armée de Dan na Ambassagou ? Cette personne est-elle parvenue à lui parler ? Comme l'a résumé un fonctionnaire civil à CIVIC : « Nous ne le savons pas. Parce que [la réponse] n'est pas coordonnée, spécifique et n'est pas documentée, nous ne savons pas si cela a été fait ou non ».¹²¹

Si les formulaires de suivi et d'attribution des tâches devrait contribuer à une plus grande responsabilisation, la capacité au sein de la Mission de mener des 3A reste problématique. Compte tenu du nombre élevé d'alertes précoces que la MINUSMA reçoit dans la région de Mopti, il semble peu probable que la Mission ait le temps ou la capacité de mener une 3A complète chaque fois que le système d'alerte précoce est activé.¹²² En effet, la MINUSMA n'a même pas pu terminer l'analyse après action sur la réponse de la Mission à l'alerte précoce d'Ogossagou, alors qu'il s'agit de l'attaque ayant entraîné la mort du plus grand nombre de civils en 2020. Et il est d'autant plus difficile de consacrer du temps à une analyse complète en raison des exigences sur ce que doit contenir un rapport et l'émergence d'autres situations de crises.¹²³ L'introduction du formulaire de suivi devrait faciliter considérablement la réalisation d'analyses fiables et moins demandantes dans les cas où une analyse après action complète est soit irréalisable, soit inutile.

Bien que la plupart des personnes interrogées aient exprimé un sentiment d'optimisme quant à la possibilité qu'offre le formulaire de suivi pour améliorer les performances et encourager la responsabilisation, certains responsables de la MINUSMA ont toutefois souligné qu'il est essentiel que cela soit accompagné d'une volonté politique. Un fonctionnaire civil note ainsi qu'il y a parfois un manque de volonté politique au sein de la Mission à conduire des 3A pour éviter au personnel « d'être mis face à ses échecs ».¹²⁴ Un autre fonctionnaire civil a déclaré à CIVIC : « Je n'ai aucune confiance en ce [formulaire de suivi]. Vous voulez mettre les gens au pied du mur ? Ils vont simplement sauver leur peau. »¹²⁵ Cette même personne a ensuite souligné que les formulaires de suivi auraient un effet limité sur la performance et le principe de responsabilité si les États Membres, y compris ceux qui siègent au Conseil de sécurité, encourage le Secrétariat à prioriser les préoccupations politiques plutôt que de se baser sur les données de performance au moment de prendre des décisions sur le déploiement de contingents.¹²⁶



MINUSMA/Marco Dormino

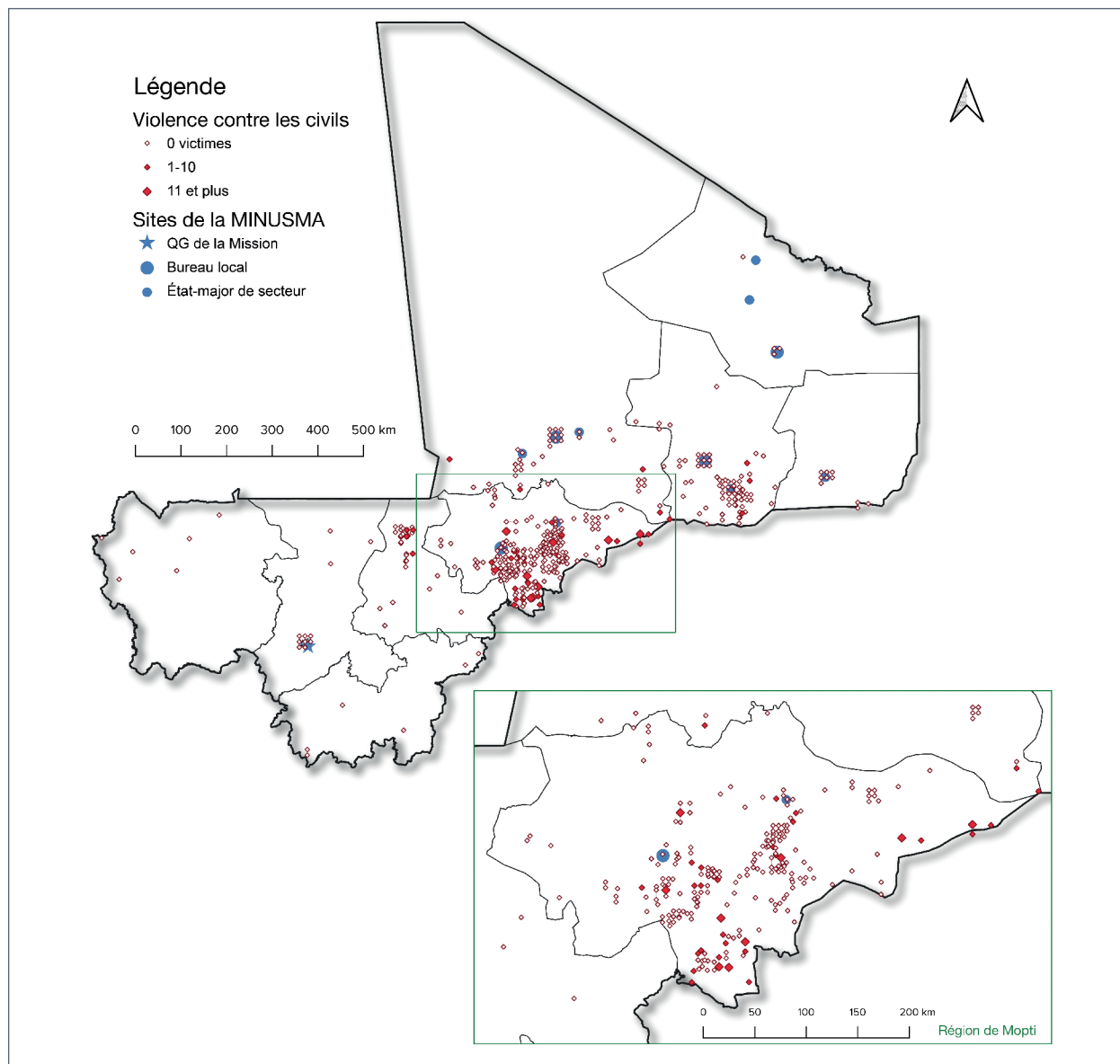
Le 21 Février 2019, région de Mopti, Mali : Les casques bleus de la MINUSMA visitent le village de Koulogon Peulh.

Enregistrer et améliorer le taux de réponse

En plus d'aider la MINUSMA à analyser plus largement l'efficacité de ses réponses, le formulaire de suivi peut aider la Mission à enregistrer le taux global de réponse des bureaux locaux aux alertes précoces — ce qui est exigé par le mandat de 2020. La résolution 2531 (2020) appelle en effet la Mission à « renforcer les dispositifs d'alerte rapide » (comme elle l'avait fait dans les mandats précédents), mais elle demande également à la MINUSMA d'« enregistrer et analyser systématiquement le taux d'intervention de la MINUSMA ».¹²⁷ Cependant, étant donné que cette demande est sans précédent dans les mandats de maintien de la paix de l'ONU, il n'existe pas de consensus sur la manière de calculer le taux de réponse ou d'intervention.

Comme indiqué dans la section IV, la MINUSMA a procédé à plusieurs changements ces dernières années pour tenter d'améliorer sa réactivité, notamment en utilisant davantage les bases opérationnelles temporaires et en créant un secteur Centre. Cependant, il reste pratiquement impossible d'évaluer l'impact de ces efforts sur la réactivité de la Mission tant qu'elle n'enregistre pas systématiquement son taux de réponse. Le manque d'hélicoptères militaires de la MINUSMA et le fait que la Mission n'aura jamais assez de troupes pour couvrir de manière suffisante l'intégralité du territoire malien restent les plus principales contraintes pour permettre aux soldats de la paix de répondre aux menaces imminentes contre les civils (voir carte page suivante).¹²⁸ Comme l'a fait remarquer un fonctionnaire militaire, « il est difficile d'être proactif avec les effectifs des forces dont nous disposons : nous ne pouvons pas être présents partout. »¹²⁹ Ces contraintes rendent d'autant plus vitale la MINUSMA utilise ses ressources de la manière la plus intelligente et la plus efficace qui soit. Les décisions doivent être étayées par des données fiables indiquant si une approche particulière a été fructueuse par le passé.

Incidents impliquants des civils au Mali en 2020 et les bases permanentes de la MINUSMA



Source: Données de l'ACLED, MINUSMA (S/2020/1281), OCHA Mali / Direction Nationale des Collectivités Territoriales

Le formulaire de suivi et la notification régulière des alertes, des alertes précoces et des taux de réponse devraient aider la MINUSMA à adopter une approche davantage centrée sur les données qu'elle recollecte, afin de mieux évaluer ses efforts.¹³⁰ L'instruction permanente stipule que les Centres d'opérations conjoints régionaux doivent fournir au Centre d'opérations conjoint des « mises à jour hebdomadaires sur le nombre d'alertes et d'alertes précoces collectées ».¹³¹ Ces chiffres, ainsi que les taux de réponse de chaque secteur, doivent être présentés lors de la réunion hebdomadaire du Groupe de direction. Les données doivent par la suite encourager la MINUSMA à mettre l'accent sur une meilleure réactivité, l'aider à définir les principaux obstacles auxquels la Mission est confrontée et l'accompagner dans l'évaluation des effets qu'ont les différentes approches adoptées. Pour reprendre les mots d'un fonctionnaire : « pour la première fois, nous aurons des preuves ».¹³²

“Il est difficile d’être proactif avec les effectifs des forces dont nous disposons : nous ne pouvons pas être présents partout.”

— Fonctionnaire militaire de la MINUSMA

La MINUSMA devrait examiner s’il convient d’introduire les données du formulaire de suivi dans le Système intégré de planification et d’évaluation de la performance (CPAS), l’outil de maintien de la paix des Nations Unies.¹³³ Selon le site Internet des Nations Unies sur les opérations de maintien de la paix, « le CPAS permet aux missions d’évaluer plus systématiquement leur environnement opérationnel, de définir l’influence qu’elles souhaitent avoir et d’évaluer les progrès accomplis vers ces objectifs grâce à des données et des analyses ».¹³⁴ La MINUSMA pourrait potentiellement utiliser le CPAS pour examiner et analyser périodiquement les informations de suivi afin d’identifier toute faiblesse dans les réponses de la Mission aux alertes précoces. Cela pourrait être particulièrement utile dans les régions où le temps manque pour effectuer une 3A complète, même après un incident qui en justifiait une.

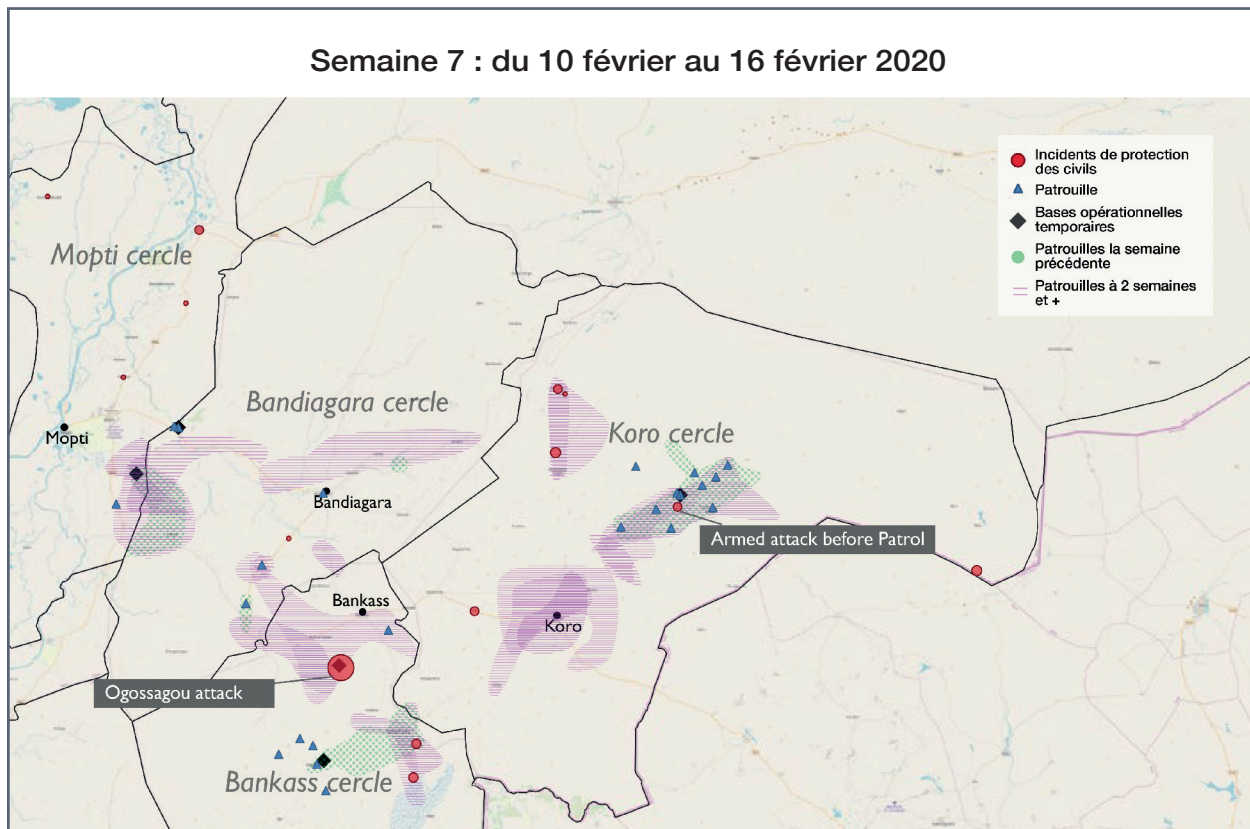
Il reste un élément clé que la Mission doit définir avant de pouvoir utiliser le taux de réponse pour améliorer efficacement la performance : à quoi correspond une « réponse positive » quand la Mission calcule le taux de réponse ? Si la MINUSMA informe les autorités maliennes d’une menace potentielle sérieuse pour les civils mais que les FAMA n’interviennent pas, cela doit-il être enregistré comme une réponse positive de la Mission ? De même, si la MINUSMA est alertée d’une attaque en cours mais n’est en mesure de déployer des troupes dans la zone touchée qu’après que l’attaque ait eu lieu, cela comptera-t-il comme une réponse positive ? Si cela ne fait aucun doute que ne pas être en mesure d’empêcher des actes de violences n’est pas l’idéal, cela reste utile de fournir une assistance médicale ou de sécuriser la zone touchée immédiatement après une attaque. Ainsi, CIVIC recommande à la MINUSMA d’adopter une approche à deux niveaux lors de l’enregistrement et de l’analyse du taux de réponse. Le premier niveau doit déterminer si et comment la Mission a répondu. La MINUSMA peut utiliser le type de données générées par le formulaire de suivi conjointement avec le CPAS pour mesurer la fréquence à laquelle la Mission répond à une alerte précoce en utilisant le dialogue et le contact (Volet I), la protection physique (Volet II), voire même des activités programmatiques conçues pour améliorer l’environnement protecteur (Volet III).¹³⁵

Le deuxième niveau doit servir d’une part à comprendre ce qui a empêché la Mission d’agir quand elle n’a pas répondu à une alerte précoce, et d’autre part à évaluer l’incidence et l’efficacité de ses interventions quand elle l’a fait. Pour évaluer les cas où la réponse n’a pas été possible, la MINUSMA doit d’abord déterminer si c’est à cause d’une erreur humaine, d’une erreur technique, d’un manque de ressources ou d’un autre obstacle. Dans les cas où la réponse a été possible, seules les interventions assez importantes qui ont changé de manière décisive le cours d’un événement ou qui ont contribué à s’assurer qu’aucune attaque ne se produise doivent être classées comme « réponses positives ». En d’autres termes, les réponses positives sont celles qui ont empêché une attaque, interrompu une attaque ou apporté de l’aide après l’attaque.¹³⁶ Par exemple, les appels téléphoniques aux autorités ou aux responsables locaux qui n’ont pas empêché ou mis un terme à la violence seraient pris en compte dans le premier calcul, mais pas dans le second. Patrouiller autour des villages deux jours après qu’une attaque a eu lieu ne serait pas non plus considéré comme une réponse positive dans ce deuxième calcul. Seules les interventions qui ont un effet concret et positif sur la vie des civils comptent.

Sans le soutien de ces données et systèmes d'évaluation, les réponses de la MINUSMA sont largement guidées par l'intuition et un certain instinct de ce qui fonctionne le mieux.

On peut aller encore plus loin dans ce deuxième niveau d'analyse en se penchant sur le degré de conflit dans la zone touchée après réponse. Par exemple, la protection physique peut être la solution immédiate la plus efficace pour protéger les civils, mais peut-être qu'une approche du Volet I ou III offrirait une diminution plus durable de la violence. Si tel était le cas, cela donnerait à penser que la Force doit consacrer davantage de ses ressources pour aider les composantes civiles de la Mission à se rendre dans les zones sensibles pour tenter de résoudre les tensions. La MINUSMA a déjà développé un outil de Cartographie des incidents spatio-temporels (STIM – *Spatio-Temporal Incident Mapping*, en anglais) pour mieux comprendre l'impact des opérations de la Force sur le nombre d'incidents de protection des civils dans une zone spécifique, et pour en mesurer la durée (voir image ci-dessous). L'outil pourrait être adapté pour mesurer l'impact du travail des composantes civiles de la MINUSMA pour réduire les menaces qui pèsent sur les civils. Sans le soutien de ces données et systèmes d'évaluation, les réponses de la MINUSMA sont largement guidées par l'intuition et un certain instinct de ce qui fonctionne le mieux.

Un point de la situation hebdomadaire réalisé avec l'outil STIM



Capture d'écran du résultat final : aperçu hebdomadaire des incidents de protection des civils, et bases opérationnelles temporaires et patrouilles de la force actuelles et passées projetées sur une carte.

X. CONCLUSION

La MINUSMA est confrontée à une multitude de défis lorsqu'elle cherche à identifier les menaces spécifiques qui pèsent sur les civils et à y répondre en temps utile. Obtenir des informations fiables à l'avance est par nature difficile, mais il s'agit d'un défi encore plus grand dans le contexte malien où de nombreux civils vivent dans la crainte d'attaques en représailles. La présence de groupes armés extrémistes dans tout le centre et le nord du Mali limite la capacité de la Mission à mettre en place des réponses non militaires. La menace des engins explosifs improvisés (EEI), ainsi que les lacunes dans les moyens aériens de la MINUSMA, augmentent considérablement le temps nécessaire pour atteindre le lieu d'une menace confirmée.

La MINUSMA est également confrontée en interne à ses propres obstacles. La Mission ne dispose pas toujours de personnel avec des compétences linguistiques appropriées pour recueillir des informations, assurer la liaison avec ses collègues ou établir des relations avec ses homologues maliens. De plus, le partage d'informations sur les menaces potentielles et la coordination des réponses ne sont pas toujours été effectués de manière formalisée et cohérente. La Mission manque également de critères communs pour classer les informations portant sur les menaces, ainsi que de données complètes pour analyser sa propre réactivité.

Même si elle ne résoudra pas tous les problèmes, la nouvelle instruction permanente sur les alertes précoces et les réponses rapides de la MINUSMA offre plusieurs éléments qui devraient aider la Mission à améliorer sa capacité à protéger les civils confrontés à des menaces imminentes de violence. La mise en place d'un numéro vert devrait aider la MINUSMA à augmenter le nombre d'alertes qu'elle reçoit et le nombre d'alertes précoces qu'elle confirme, tout en améliorant sa connaissance globale de la situation. Cependant, pour garantir l'efficacité du système, la Mission aura besoin d'un personnel spécialisé et bien formé pour gérer ces lignes téléphoniques dans certaines régions.

L'instruction permanente établit également des définitions normalisées pour permettre à tous les responsables de la MINUSMA de faire une distinction plus cohérente entre les menaces confirmées et non confirmées à l'encontre des civils. C'est un pas de plus vers une meilleure coordination. Cependant, les études menées par CIVIC ont révélé que pour avoir le meilleur impact possible, ces définitions doivent être systématiquement disséminées à l'ensemble de la Mission, et traduites en français pour s'assurer qu'elles sont aussi comprises par le personnel francophone. Les formations d'initiation habituelles devraient également inclure des explications sur la distinction que fait la Mission entre les alertes et les alertes précoces.

Le formulaire de suivi des alertes précoces établi grâce à l'instruction permanente devrait également faciliter la coordination, inciter les sections civiles à contribuer davantage aux réponses et conduire une plus grande responsabilisation vis-à-vis des actions décidées (ou non). De la même manière, le formulaire pourra aussi servir de base à la MINUSMA pour effectuer le suivi systématique de son taux de réponse aux alertes précoces, permettant ainsi aux soldats de la paix de mieux analyser les obstacles auxquels ils sont confrontés et d'apprendre de leurs erreurs.

Enfin, pour une coordination efficace, les Centres d'opérations conjoints régionaux (en tant que seules sections véritablement intégrées au sein des bureaux régionaux de la Mission) doivent disposer d'un personnel adapté disposant des compétences nécessaires pour assurer la liaison avec les autres sections. Une réponse rapide et bien coordonnée à une alerte précoce peut faire la différence entre la vie et la mort. Il est donc impératif que la MINUSMA et le Secrétariat des Nations Unies s'emploient à optimiser les outils et procédures développés par la Mission et que les États membres fournissent le personnel et les moyens nécessaires pour que le système puisse fonctionner.

NOTES DE FIN DE DOCUMENT

- 1 Les acteurs armés non étatiques ont également la responsabilité de faire respecter les normes applicables du droit international humanitaire, y compris l'obligation de faire la distinction entre civils et combattants lorsqu'ils mènent des opérations militaires.
- 2 « MINUSMA Division des droits de l'homme et de la protection : Note sur les tendances des violations et abus de droits de l'homme au Mali, 1^{er} avril - 30 juin 2020 », août 2020, https://minusma.unmissions.org/sites/default/files/note_trimestrielle_tendances_des_violations_et_abus_de_dh_avril-juin_2020_final_version.pdf; « MINUSMA Division des droits de l'homme et de la protection : Note sur les tendances des violations et abus de droits de l'homme au Mali, 1^{er} avril - 31 mars 2020 », avril 2020, https://minusma.unmissions.org/sites/default/files/note_trimestrielle_sur_les_tendances_des_violations_et_abus_des_droits_de_lhomme.pdf; « MINUSMA Division des droits de l'homme et de la protection : Note sur les tendances des violations et abus de droits de l'homme au Mali, 1^{er} juillet – 30 septembre 2020 », janvier 2021, https://minusma.unmissions.org/sites/default/files/final_version_note_trimestrielle_juillet-septembre_2020.pdf; FIDH & AMDH, « Dans le centre du Mali, les populations prises au piège du terrorisme et du contreterrorisme : Rapport d'enquête », novembre 2018, https://www.fidh.org/IMG/pdf/fidh_centre_du_mali_les_populations_prises_au_pie_ge_du_terrorisme_et_contre_terrorisme.pdf.
- 3 Outil d'exportation de données du projet ACLED, janvier 2021, <https://www.acleddata.com/data/>.
- 4 Friedrich-Ebert-Stiftung Mali, « Mali – Mètre ; Enquête d'opinion politique : « Que pensent les Maliens ? », mars 2020, 65, http://www.fes-mali.org/images/Rapport_Final_Malimetre_N11_Site.pdf; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 78, Sévaré, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 43, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 1, Zantiguila, août 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 3, Zantiguila, août 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 4, Zantiguila, août 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 92, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 94, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 98, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 99, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 100, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 101, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 107, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 110, Mopti, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 111, Mopti, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 114, Sévaré, décembre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire local de la région de Mopti, n° 92, Bamako, décembre 2019.
- 5 Cf. : Résolution 2295 (2016) du Conseil de sécurité des Nations unies, 29 juin 2017, para. 19 (c-ii), [https://undocs.org/en/S/RES/2295\(2016\)](https://undocs.org/en/S/RES/2295(2016)) ; Résolution 2364 (2017) du Conseil de sécurité des Nations unies, 29 juin 2017, para. 20 (c-ii), [https://undocs.org/en/S/RES/2364\(2017\)](https://undocs.org/en/S/RES/2364(2017)) ; Résolution 2423 (2018) du Conseil de sécurité des Nations unies, 28 juin 2018, para. 38 (d-ii), [https://undocs.org/en/S/RES/2423\(2018\)](https://undocs.org/en/S/RES/2423(2018)) ; Résolution 2480 (2019) du Conseil de sécurité des Nations unies, 28 juin 2019, para. 28 (c-ii), [https://undocs.org/en/S/RES/2480\(2019\)](https://undocs.org/en/S/RES/2480(2019)) ; Résolution 2531 (2020) du Conseil de sécurité des Nations unies, 29 juin 2020, para. 28 (c-ii), [https://undocs.org/en/S/RES/2531\(2020\)](https://undocs.org/en/S/RES/2531(2020)).
- 6 MINUSMA, « Standard Operating Procedure: Early Warning and Rapid Response », juin 2020, archives CIVIC.
- 7 Résolution 2531 (2020) du Conseil de sécurité des Nations unies, 29 juin 2020, para. 28 (c-ii).
- 8 Le CPAS est le principal outil d'évaluation d'impact de l'ONU, conçu pour permettre aux missions de maintien de la paix d'évaluer plus systématiquement leur environnement opérationnel, de définir leurs objectifs et d'évaluer les progrès accomplis pour atteindre leurs buts.
- 9 Reliefweb, Carte de déploiement de la MINUSMA, septembre 2020, <https://reliefweb.int/map/mali/mali-minusma-deployment-september-2020>.
- 10 Friedrich-Ebert-Stiftung Mali, « Mali – Mètre ; Enquête d'opinion politique », 65.
- 11 Entretien CIVIC avec un civil, n° 1, Zantiguila, août 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 3, Zantiguila, août 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 4, Zantiguila, août 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 92, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 94, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 98, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 99, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 100, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 101, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 107, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 110, Mopti, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 111, Mopti, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 114, Sévaré, décembre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire local de la région de Mopti, n° 92, Bamako, décembre 2019.
- 12 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 78, Sévaré, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 109, réalisé par téléphone, Septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 43, Sévaré, février 2020.
- 13 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 78, Sévaré, octobre 2020.
- 14 MINUSMA, « Standard Operating Procedure: Early Warning and Rapid Response », 7.
- 15 MINUSMA, « Standard Operating Procedure: Early Warning and Rapid Response », 7.
- 16 Daniel Levine-Spound, « Early Warning and Rapid Response Takes in UN Peacekeeping », Center for Civilians in Conflict, janvier 2021, <https://civiliansinconflict.org/early-warning-and-rapid-response/> ; Victoria Holt, Max Kelly et Glyn Taylor, « Protecting Civilians in the Context of UN Peacekeeping », Stimson, 2009 ; Ralph Mamiya et Haidi Willmot, « Early warning, the protection of civilians and United Nations peacekeeping operations », *African Security Review* 22, n°2 (2013), 68–77.
- 17 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, août 2019.
- 18 Si les bases opérationnelles temporaires se sont avérées efficaces dans plusieurs cas pour permettre aux soldats de la paix de l'ONU de protéger les civils au Mali, d'autres contextes ont montré que l'efficacité des bases opérationnelles temporaires de maintien de la paix peut varier considérablement en fonction de la quantité de troupes déployées et de la qualité de leur équipement. Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 17, Bamako, mai 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 119, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 1, Bamako, janvier 2021.
- 19 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 119, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 128, Bamako, novembre 2020.

- 20 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 104, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un ancien fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 118, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 125, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 1, Bamako, janvier 2021.
- 21 Suite à l'ajout de la deuxième priorité stratégique au mandat de juin 2019 de la MINUSMA, la Mission a élaboré un plan d'adaptation dans le but de cibler ses efforts autrement. Dans ce plan, la Mission décrit diverses capacités qui lui permettraient de devenir plus mobile et plus efficace afin de protéger les civils dans le centre du Mali. Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 132, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 133, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 1, Bamako, janvier 2021 ; Conseil de sécurité de l'ONU, « La situation au Mali : Rapport du secrétaire général », 20 mars 2020, https://minusma.unmissions.org/sites/default/files/s_2020_223_f.pdf.
- 22 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 125, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 132, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 133, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 1, Bamako, janvier 2021 ; Conseil de sécurité de l'ONU, « La situation au Mali ».
- 23 L'organisation militante jihadiste *Jamā'at nuṣrat al-islām wal-muslimin*, qui se traduit en français par « Groupe de soutien à l'islam et aux musulmans », a ensuite revendiqué l'attaque.
- 24 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, février 2020 ; document interne de l'ONU n° 1, archivé par CIVIC ; document interne n° 2 de la MINUSMA, en possession de CIVIC.
- 25 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, février 2020 ; One-UN Mopti, document interne de l'ONU n° 1, en possession de CIVIC.
- 26 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, février 2020 ; document interne de la MINUSMA n° 2, en possession de CIVIC.
- 27 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 33, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 37, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 39, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un ancien membre d'une milice ethnique opérant dans la région de Mopti, n° 103, lieu non divulgué, octobre 2020.
- 28 Entretien CIVIC avec un civil, n° 63, Dounapen, mars 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 64, Dounapen, mars 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 65, Dounapen, mars 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 66, Dounapen, mars 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 67, Dounapen, mars 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 68, Dounapen, mars 2020.
- 29 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 39, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un ancien fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 118, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 122, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 30 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 122, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; MINUSMA, « Régions du centre : cinq dialogues appuyés par la MINUSMA pour réunifier des communautés en conflit », 28 janvier 2021, <https://minusma.unmissions.org/r%C3%A9gions-du-centre%C2%A0-cinq-dialogues-appuyés%C3%A9s-par-la-minusma-pour-r%C3%A9unifier-des-communaut%C3%A9s-en-conflit>.
- 31 Entretien CIVIC avec un ancien membre d'une milice ethnique opérant à Mopti, n° 103, lieu non divulgué, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 122, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; Olivier Dubois, « Mali : dans la région de Mopti, une "paix" précaire avec les jihadistes », *Jeune Afrique*, 4 octobre 2020, <https://www.jeuneafrique.com/1052437/societe/mali-dans-la-region-de-mopti-une-paix-precaire-avec-les-jihadistes/>.
- 32 Si Gao et Ménaka ont chacune des bureaux régionaux, ceux-ci appartiennent au même secteur opérationnel militaire : le secteur Est
- 33 En juin 2019, le Conseil de sécurité de l'ONU a ajouté une deuxième priorité stratégique au mandat de la MINUSMA. Il a invité la Mission à « faciliter l'application d'une stratégie globale dirigée sur le plan politique par le Mali afin de protéger les civils, de réduire les violences intercommunautaires et de rétablir l'autorité et la présence de l'État ainsi que les services sociaux de base dans le centre du Mali... ». (Voir la Résolution 2480 (2019) du Conseil de sécurité des Nations Unies, 28 juin 2019, UN SC Doc. S/RES/2480, par. 16).
- 34 Département des opérations de paix des Nations Unies (DPO), « Lignes directrices - Centres d'opérations conjoints », 1^{er} novembre 2019, par. 17.
- 35 DPO de l'ONU, « Lignes directrices - Centres d'opérations conjoints », par. 4 et 26.
- 36 DPO de l'ONU, « Lignes directrices - Centres d'opérations conjoints », par. 10.
- 37 La création d'un système officiel est fondée sur les travaux du Groupe de renseignement aux fins du maintien de la paix de la MINUSMA et du Bureau de coordination du Centre d'analyse conjointe de la Mission, qui ont tous deux préconisé de meilleures pratiques d'échange d'informations et des dispositifs d'alerte précoce et de réponse rapide plus efficaces. Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, février 2021 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 112, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020.
- 38 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 112, Bamako, octobre 2020.
- 39 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 112, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 8, Bamako, février 2021.

- 40 MINUSMA, "Standard Operating Procedure: Early Warning and Rapid Response," 6.
- 41 L'équipe de direction est composée du Représentant spécial du Secrétaire général, du chef d'état-major du Représentant spécial du Secrétaire général, du Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, ainsi que des chefs des composantes de la mission. MINUSMA, "Standard Operating Procedure: Early Warning and Rapid Response," 6.
- 42 Les civils, les autorités locales, les responsables religieux et les groupes de populations comptent parmi les principaux pourvoyeurs de telles informations. Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, février 2020.
- 43 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 14, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 44 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 42, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, septembre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 122, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, réalisé par téléphone, février 2021.
- 45 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 12, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 78, Sévaré, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 88, Sévaré, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 29, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 43, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 50, Bamako, septembre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, septembre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 81, Sévaré, octobre 2019.
- 46 Même s'il y a eu très peu, voir aucun cas enregistré de civils attaqués à cause de leur coopération supposée avec la MINUSMA, il existe des exemples de menaces proférées à l'encontre des membres maliens du personnel ou des organisations partenaires locales à cause de leur collaboration avec la MINUSMA. En outre, il existe de nombreux exemples de fonctionnaires locaux ou de civils qui ont été enlevés ou tués par des groupes armés en raison de leur supposée « collaboration » avec les FAMA ou Barkhane. Entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 88, Sévaré, octobre 2020.
- 47 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 88, Sévaré, octobre 2020.
- 48 Les réseaux d'alerte locale ont été lancés par la mission de maintien de la paix des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUSCO) pour aider à améliorer la protection des civils. La MONUSCO a distribué des téléphones portables à des points de contact au sein des populations locales. Ces points de contact sont régulièrement en lien avec les soldats de la paix des Nations Unies et peuvent alerter la Mission en cas de menaces imminentes.
- 49 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 50, Bamako, septembre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, septembre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, octobre 2019. Alors que certains civils et représentants de la société civile de la région de Mopti ont confirmé à CIVIC qu'ils craignaient d'être visés en raison de leurs contacts avec la MINUSMA, d'autres ont affirmé qu'ils continueraient d'alerter la Mission sans crainte. Voir entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 94, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 98, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un représentant de la société civile, n° 102, Sévaré, novembre 2019 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 20, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 21, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 22, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 23, Fiko, février 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 30, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 31, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un civil, n° 32, Sévaré, février 2020.
- 50 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 12, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, réalisé par téléphone, février 2021 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 29, Sévaré, février 2020 ; correspondance écrite avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, février 2021 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Tombouctou, n° 10, février 2021.
- 51 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 29, Sévaré, février 2020.
- 52 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Tombouctou, n° 10, février 2021 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, février 2021.
- 53 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 106, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 124, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Tombouctou, n° 10, février 2021 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, février 2021.
- 54 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020.
- 55 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 12, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 42, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 109, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 106, Bamako, octobre 2020.

- 56 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020 ; correspondance écrite avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, février 2020 ; correspondance écrite avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 19, février 2020.
- 57 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020.
- 58 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020.
- 59 Un autre avantage potentiel à ne pas diffuser largement le numéro de la permanence téléphonique est de réduire le risque pour les civils qui ont enregistré ce numéro sur leurs téléphones. En effet, le numéro de la permanence téléphonique ne commence pas par les chiffres « 94 95 » qui, au Mali, sont généralement associés à un « numéro de la MINUSMA ». Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020.
- 60 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 14, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 128, Bamako, novembre 2020.
- 61 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, réalisé par téléphone, septembre 2020.
- 62 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 15, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 37, réalisé par téléphone, septembre 2020.
- 63 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 64 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 65 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 109, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 66 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 80, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 81, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 83, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 89, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 98, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire du HCR, n° 120, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; Anna Matveeva, "Early Warning and Early Response : Conceptual and Empirical Dilemmas" *Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict*, septembre 2006.
- 67 MINUSMA, « Instruction permanente : Alerte précoce et réponse rapide », 7.
- 68 Adam Sandor, "The power of rumour(s) in international interventions: MINUSMA's management of Mali's rumour mill," *International Affairs* 96, n° 4 (2020).
- 69 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 80, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 81, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 83, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 89, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 98, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 70 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 77, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 99, Bamako, octobre 2020.
- 71 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, février 2020.
- 72 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, août 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 99, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 98, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil

- de la MINUSMA, n° 109, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 112, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un diplomate, n° 55, réalisé par téléphone, avril 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un ancien fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 118, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 73 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 89, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, août 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 112, Bamako, octobre 2020.
- 74 Les entretiens ont révélé que de nombreux employés sur le terrain travaillent sous l'autorité de leurs chefs de section à Bamako plutôt que du chef de bureau régional. Par exemple, le chef de la Division des affaires politiques à Gao fait son rapport à un haut fonctionnaire des affaires politiques à Bamako plutôt qu'au chef du bureau régional de Gao. Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, août 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 99, Bamako, octobre 2020.
- 75 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 109, Bamako, novembre 2020.
- 76 MINUSMA, "Standard Operating Procedure: Early Warning and Rapid Response", 5 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020.
- 77 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 84, Sévaré, octobre 2019 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 29, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 33, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 43, Sévaré, février 2020.
- 78 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, Sévaré, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 79 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020.
- 80 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020.
- 81 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020.
- 82 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 106, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 83 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 122, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 106, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020 ; MINUSMA, "Standard Operating Procedure: Early Warning and Rapid Response", 6.
- 84 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 85 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 14, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 18, Bamako, février 2020.
- 86 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 92, Bamako, septembre 2020.
- 87 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 92, Bamako, septembre 2020.
- 88 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020.
- 89 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 14, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020.
- 90 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020.

- 91 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020.
- 92 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020. Le centre d'opérations tactiques est un organe composé principalement de personnel militaire qui partage généralement les locaux du Centre d'opérations conjoint régional. Il présente au commandant de secteur les scénarios disponibles pour répondre à une alerte précoce.
- 93 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020.
- 94 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 95 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 99, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 18, Bamako, février 2020.
- 96 Micah Zenko et Rebecca R. Friedman, "UN Early Warning for Preventing Conflict," *International Peacekeeping* 18, no. 1 (2011), 21–37, <https://doi.org/10.1080/13533312.2011.527504>.
- 97 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 116, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020.
- 98 Entretien CIVIC avec un ancien fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 118, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 99 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020.
- 100 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire de police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 99, Bamako, octobre 2020.
- 101 Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies - Département de l'appui aux missions, « Guidelines on Roles and Training Standards for UN Military Staff Officers », réf. 2009.9, 1^{er} mars 2009, par. 13.
- 102 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 116, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020.
- 103 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire de police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020.
- 104 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 105 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 98, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 116, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA basé à Mopti, n° 119, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 106 MINUSMA, "SOP UN Confidential Report," 4 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 116, Bamako, novembre 2020.
- 107 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 98, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 127, Bamako, novembre 2020.
- 108 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 98, Bamako, octobre 2020.
- 109 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 127, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 98, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 106, Bamako, octobre 2020. Dans le manuel de la protection des civils de l'ONU, la protection par le dialogue et le contact est désignée comme une approche du volet I, tandis que la protection par le déploiement de la force entre dans le volet II. La création d'un environnement protecteur est une approche du volet III. Le volet III comprend souvent des activités de nature programmatique visant à consolider la paix et à empêcher les conflits, comme un appui au système de justice pénale, une réforme du secteur de la sécurité ou le désarmement, la démobilisation et la réintégration. Voir Département des opérations de la paix, "The Protection of Civilians in United Nations Peacekeeping Handbook," 2020, 12, https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/dpo_poc_handbook_final_as_printed.pdf.
- 110 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 127, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 106, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 122, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 123, réalisé par téléphone, novembre 2020.

- 111 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 14, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 122, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 112 Il existe d'autres approches diverses non militaires de la MINUSMA pour protéger les civils, dont des projets de cohésion sociale et de réconciliation, des efforts pour renforcer le système judiciaire, etc., mais celles-ci nécessitent généralement un contact soutenu au fil du temps pour donner des résultats. Ainsi, lorsque les civils font face à des menaces imminentes de violence, ces méthodes ne conviennent pas comme réponse immédiate.
- 113 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 114 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 37, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 122, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un ancien membre d'une milice ethnique opérant à Mopti, n° 103, lieu non divulgué, octobre 2020.
- 115 Baba Ahmed, « Massacre d'Ogossagou au Mali : cinq assaillants arrêtés, selon le procureur de Mopti », *Jeune Afrique*, 28 mars 2019, <https://www.jeuneafrique.com/755653/politique/massacre-dogossagou-au-mali-cinq-assaillants-arretes-selon-le-procureur-de-mopti/>
- 116 RFI, « Mali : l'armée accusée d'exactions lors d'une opération dans la région de Mopti », 24 novembre 2020, <https://www.rfi.fr/fr/afrique/20201024-mali-armee-accusations-exactions-operation-region-mopti> ; « MINUSMA Division des droits de l'homme et de la protection : Note sur les tendances des violations et abus de droits de l'homme au Mali, 1^{er} avril - 30 juin 2020 » ; « Situation au Mali sur les pratiques peu orthodoxes des famas dans le village de Nema (commune de Sokoura) », *PINAL*, 6 juillet 2020, <https://www.facebook.com/954349508051485/posts/situation-au-mali-sur-les-pratiques-peu-orthodoxes-des-famas-dans-le-village-de-/1665095660310196/> ; « Arrestation de deux chefs terroristes locaux et une dizaine de combattants lors d'une opération de l'armée », *Le Pays Dogon*, 6 juillet 2020 <http://lepaysdogon.net/?p=1050>.
- 117 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020.
- 118 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 37, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 127, Bamako, novembre 2020. Pour en savoir plus sur la manière dont la supervision des performances par un système de contrôles et de rapports peut renforcer le principe de responsabilité en matière de protection des civils dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, voir Namie di Razza, « The Accountability System for the Protection of Civilians in UN Peacekeeping », International Peace Institute, décembre 2020.
- 119 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 120 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 15, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire de la police de la MINUSMA, n° 16, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 34, Sévaré, février 2020.
- 121 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 122 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 87, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 14, réalisé par téléphone, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020.
- 123 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; correspondance écrite avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 78, mars 2021 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un responsable civil de la MINUSMA, n° 127, Bamako, novembre 2020 ; Outil d'exportation de données du projet ACLED, janvier 2021.
- 124 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 2, Bamako, janvier 2020.
- 125 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 123, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 126 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 123, réalisé par téléphone, novembre 2020.
- 127 Résolution 2531 (2020) du Conseil de sécurité des Nations Unies, para. 28 (c-ii) ; pour une analyse supplémentaire de CIVIC sur les avantages potentiels du langage de ce mandat, voir <https://civiliansinconflict.org/blog/recording-the-response-rate/>.
- 128 Seán Smith, "Protecting Civilians in Mali: Why Air Assets Matter for MINUSMA", Center for Civilians in Conflict, mai 2020, https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2020/05/CIVIC_Report_Mali_EN_web-1_FINAL-UPDATED.pdf.
- 129 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire militaire de la MINUSMA, n° 33, Sévaré, février 2020.
- 130 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 125, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Gao, n° 110, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 111, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 14, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 122, Sévaré, février 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020.
- 131 MINUSMA, "Standard Operating Procedure: Early Warning and Rapid Response", 6.
- 132 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 133 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 91, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un responsable civil de la MINUSMA, n° 92, Bamako, septembre 2020 ; entretien CIVIC avec un responsable de la police de la MINUSMA,

n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un responsable civil de la MINUSMA, n° 108, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA basé à Mopti, n° 117, réalisé par téléphone, novembre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.

- 134 Nations Unies, maintien de la paix, « Le Système intégré de planification et d'évaluation de la performance », <https://peacekeeping.un.org/fr/cpas>.
- 135 Entretien CIVIC avec un fonctionnaire de police de la MINUSMA, n° 100, Bamako, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 108, réalisé par téléphone, octobre 2020 ; entretien CIVIC avec un fonctionnaire civil de la MINUSMA, n° 7, Bamako, novembre 2020.
- 136 Il est très difficile de déterminer catégoriquement si une intervention a empêché une attaque. Cependant, si plusieurs sources locales estiment qu'une menace est suffisamment importante pour sonner l'alarme et que la MINUSMA est en mesure d'intervenir de manière à rassurer les civils, cela pourrait être considéré comme une réponse positive.



Gema Cortes

Le 2 Février 2018, région de Tombouctou, Mali : Une unité d'hélicoptères armés de la MINUSMA survole un troupeau de bétail. Le vol de bétail par les groupes armés est une menace majeure pour les moyens de subsistance des civils dans une grande partie du centre et du nord du Mali.

**CENTER FOR
CIVILIANS IN CONFLICT**
RECOGNIZE. PREVENT. PROTECT. AMEND.

T +1 202 558 6958
E comms@civiliansinconflict.org
civiliansinconflict.org