

 <p>RAPPORT DE MISSION STAIT</p>	 <p>MALI</p>
<p>DATES DE LA MISSION : 12 AU 20 FÉVRIER 2017</p>	<p>DATE DE PUBLICATION : 11/05/2017</p>

CONTEXTE

1. La situation humanitaire et sécuritaire au Mali se détériore de façon rapide. Ceci est d'autant plus inquiétant que la crise humanitaire malienne est l'une des moins financées au monde, et que sa nature prolongée requiert le maintien si ce n'est l'expansion de l'intervention humanitaire, et ce, pour plusieurs années encore.
2. La crise humanitaire malienne, renforcée par d'importantes fragilités préexistantes, est née du conflit armé et de l'occupation des régions du Nord en 2012 par des groupes armés non étatiques. L'intervention de la France à travers l'opération Serval au début de l'année 2013 a permis de refouler de nombreux groupes armés vers l'extrême Nord du pays, mais ces dernières années sont marquées par une nouvelle expansion des groupes djihadistes, encouragée par l'absence de l'autorité de l'Etat au Nord, la prolifération d'armes, le trafic d'êtres humains et de drogues. Les groupes armés se multiplient et sont alimentés par de jeunes Maliens n'ayant aucune autre opportunité et par des combattants expérimentés venant de l'étranger. Les effectifs de troupes actuellement déployés dans le pays semblent ne pas être suffisants pour contenir cette expansion.
3. La crise est enracinée dans des conditions structurelles telles que la faiblesse des institutions de l'État, la mauvaise gouvernance, la fragile cohésion sociale, le sentiment de marginalisation des communautés du Nord, une société civile faible, les effets de la dégradation de l'environnement accentuée par le changement climatique et les chocs économiques. Le Mali fait partie des pays les plus pauvres du monde (175^{ième} sur 187, IDH 2011) avec 60% de la population vivant sous le seuil de pauvreté, dont près des trois quarts en milieu rural.
4. 3,7¹ millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire (19% de la population) et le pays dépasse les seuils d'urgence de malnutrition aigüe globale. 1,2 millions de personnes ont besoin d'un appui en eau, hygiène et assainissement. 45 800 personnes sont toujours déplacées à l'intérieur du pays. On compte également 56 000 rapatriés et 474 000 retournés. 134 800 Maliens sont réfugiés dans les pays avoisinants. De plus, le Mali est affecté par de fréquentes catastrophes naturelles, tour à tour des inondations et des sécheresses localisées.
5. Ces problématiques sont plus aiguës dans les régions du Nord où la situation sécuritaire demeure précaire, malgré la signature de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation en juin 2015. L'accès des populations à l'eau et aux services sociaux de base y est insuffisant. En outre, on note une expansion récente de l'insécurité vers le centre du pays, autour de Mopti et Ségou. La situation sécuritaire dans l'ensemble du pays se dégrade rapidement sous l'effet de la prolifération des armes de guerre peu coûteuses et en libre circulation, ce qui favorise à son tour une forte poussée de la criminalité liée à la

¹ HRP 2017 pour ce paragraphe

pauvreté. Catalysés par la faible gouvernance et l'insécurité générale, les conflits préexistants et irrésolus dans ces régions n'ont cessé de couvrir et d'accroître les dissensions: au sein des communautés et entre elles, pour des raisons ethniques et sociales, entre l'État et les citoyens, entre les autorités traditionnelles et publiques, et entre les générations. Lors de la mission STAIT, des affrontements entre communautés ont fait des victimes pratiquement chaque jour.

6. La poursuite des hostilités et le banditisme réduisent de manière significative l'accès humanitaire des agences des Nations Unies aux populations dans le besoin. La Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali (MINUSMA) est particulièrement visée par les attaques terroristes, ainsi que les forces de l'armée malienne et la force d'intervention Barkhane. Les acteurs humanitaires sont plutôt victimes de la criminalité que d'attaques ciblées. Un ressentiment, favorisé par l'amalgame fait par les populations entre les forces armées de la mission intégrée et les humanitaires, semble grandir dans certaines zones. Il existe une pression conséquente pour l'utilisation d'escortes armées qui entravent les mouvements et engendre une perception généralisée de non-respect des principes humanitaires de neutralité et d'impartialité. Cette perception nuit fortement à la pertinence de l'action humanitaire et à la crédibilité des agences des Nations Unies. Les ONG ayant de leur côté un meilleur accès aux populations.

METHODOLOGIE

7. La mission STAIT a été organisée suite à l'invitation de la Coordinatrice Humanitaire (CH) / Coordinatrice Résidente (CR) / Représentante Spéciale adjointe du Secrétaire Général (RSASG) pour le Mali et conduite du 13 au 20 Février 2017.
8. L'équipe a adopté une approche « bottom-up » et a consulté plus de 200 personnes à Bamako, Mopti et Gao. Sept auto-évaluations ont été conduites, respectivement avec l'Equipe Humanitaire Pays (EHP), le Groupe de Coordination Inter-cluster (ICCG), les ONG internationales (ONGI) et les ONG nationales (ONGN) présentes à Bamako, ainsi qu'avec les ONG et agences du système des Nations Unies à Mopti et avec le Groupe Inter-agences de Coordination (GIAC) à Gao. L'équipe a également réalisé des entretiens bilatéraux avec les Représentants des principales organisations humanitaires, des membres de la MINUSMA, les leads et co-leads de certains clusters, les acteurs du développement et a rencontré certains bailleurs de fonds présents dans le pays. Les membres de l'équipe STAIT ont finalement facilité des focus groups avec des personnes bénéficiant de l'aide humanitaire à Mopti et à Gao, réparties par genre et par âge, pour récolter leur opinion sur différents aspects de l'aide reçue. La mission s'est conclue par un compte-rendu de mission avec les Représentants régionaux des organisations humanitaires et des bailleurs de fonds à Dakar.
9. Le dernier jour de la mission, l'équipe STAIT a facilité une retraite d'une journée de l'EHP pour présenter les principales conclusions des entretiens et des auto-évaluations et pour construire un consensus avec les membres de l'EHP sur les problématiques nécessitant une prise de décision stratégique afin d'améliorer l'efficacité de la réponse. La retraite a servi au développement d'un plan d'action (annexe 1) que l'EHP s'est engagé à mettre en œuvre.
10. L'équipe était constituée de sept membres représentant l'esprit inter-agences de la STAIT et non leur propre organisation : Panos Moumtzis (Directeur de la STAIT et Chef d'équipe), Gian Carlo Cirri (Directeur de la STAIT), Jonas Mfouatie (PNUD), Kate Halff (SCHR, consortium d'ONG), Eric Besse (Action contre la Faim), Marie-Sophie Reck (OCHA, coordination civilo-militaire) et Alice Chatelet (STAIT, organisation et soutien de la mission).

PROCHAINES ETAPES

11. La CH / CR / RSASG, en consultation avec l'EHP, fournira un point de situation sur l'avancement du plan d'action six mois après la remise du rapport final, soit le 11 novembre 2017. Le rapport final et le point de situation seront communiqués au Coordinateur des Secours d'Urgence (ERC) et au Groupe des directeurs de programmes d'aide d'urgence (EDG).
12. L'équipe STAIT soutiendra, dans la mesure du possible, la CH / CR / RSASG dans la mise en œuvre du plan d'action. Au niveau global, la STAIT cherchera à travailler avec les sièges des organisations, avec l'EDG, avec les clusters globaux et avec d'autres instances inter-agences pour offrir le soutien nécessaire.

RESUME DES PRIORITES IDENTIFIEES PAR L'EQUIPE HUMANITAIRE PAYS

LEADERSHIP, COORDINATION ET PROGRAMMES

1. Leadership

Dans un contexte de crise complexe et de mission intégrée, la fonction de **Coordonnatrice Humanitaire** est tirillée entre ses différentes responsabilités. Afin de mieux appuyer la CH, il convient d'envisager la venue d'un adjoint à la CH et la mobilisation de **ressources supplémentaires destinées à renforcer le leadership humanitaire**.

Il est nécessaire de **clarifier certaines problématiques stratégiques** (accès, respect des principes humanitaires, lien entre humanitaire et développement, centralité de la protection etc.) afin de **développer une approche commune** de l'EHP. Des groupes de travail thématiques au niveau stratégique doivent être constitués en vue d'élaborer des **notes de clarification conceptuelle** sur ces questions. Un **plan d'action annuel** sera élaboré et les membres de l'EHP s'engageront à le respecter et à le monitorer.

L'EHP se doit d'**améliorer son processus de prise de décision et de renforcer la redevabilité entre ses membres**. A cette fin, l'EHP réfléchira à la **composition de l'équipe** y compris une possible réduction du nombre de participants afin de favoriser une prise de décision rapide et efficace, tout en s'assurant que l'EHP reste représentative de la diversité de la communauté humanitaire dans le pays. L'agenda de la réunion explicitera les décisions attendues. Une meilleure intégration des nouveaux membres de l'EHP doit être faite au travers de séances d'information et de parrainage par un pair plus expérimenté. Enfin, un mécanisme de gouvernance sera défini afin de favoriser une prise de décisions la plus consensuelle possible.

2. Mission intégrée et EHP

La mission intégrée et l'EHP doivent développer un dossier explicatif sur leurs **mandats et leurs fonctionnements respectifs et, lorsque nécessaire, clarifier leurs « lignes rouges »**. Les questions suivantes demandent une attention particulière :

- L'accès humanitaire et la gestion de la sécurité ;
- La protection des civils / la centralité de la protection ;
- La stabilisation / le nexus humanitaire-développement.

Un agenda de rencontres sera mis en place et des notes de positionnement stratégique, de répartition des rôles et des responsabilités de tout un chacun seront élaborées.

3. Fil narratif humanitaire et mobilisation des ressources

L'EHP doit **clarifier son fil narratif humanitaire** afin de définir et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation et de priorisation des ressources basée sur des besoins clairement établis et organiser des plaidoyers conjoints des agences du système des Nations Unies et des ONGI auprès des bailleurs dans le pays et à l'étranger.

4. Coordination et opérations

La réponse humanitaire en termes de qualité, de vitesse et d'échelle doit être améliorée. L'EHP doit demander la **création d'un Fond Humanitaire Commun** dédié à des questions prioritaires et stratégiques telles que le renforcement des capacités des acteurs nationaux et une préparation aux urgences notamment. L'EHP créera un **tableau de bord trimestriel** en vue de monitorer l'état de mise en œuvre du plan de réponse humanitaire et d'identifier les lacunes. De même, il convient d'assurer un **compte-rendu commun avec les acteurs de développement**. Enfin, le **profil urgentiste des intervenants demande à être renforcé**.

Il convient d'**améliorer la coordination** entre l'EHP, l'ICCG et les coordinations régionales. L'EHP fournira un **cadre stratégique** suffisant à l'ICCG et aux Groupes Interagences de Coordination (GIAC) et décentralisera lorsque cela est possible la prise de décision. L'ICCG et les GIAC feront remonter de manière plus systématique les problématiques à caractère stratégique vers l'EHP. Enfin, les **Agences cheffes de file doivent s'attacher à bien différencier leur stratégie de celle du cluster** sous leur responsabilité et doivent fournir **plus de moyens aux clusters**.

ACCÈS

1. « Stay and Deliver »

Il est important de réévaluer l'approche de la gestion des risques et de la sécurité en **favorisant le « Stay and Deliver »**. En l'état, les agences onusiennes ont un accès insuffisant pour leur

permettre de développer une réponse à la mesure des défis humanitaires au Mali. Il convient de **réduire les divergences entre acteurs humanitaires, de veiller au partage des risques entre acteurs, de rester vigilants sur une possible perte de crédibilité opérationnelle des agences onusiennes et de renforcer les capacités à mobiliser des ressources**. Les forces armées internationales et nationales étant ciblées, les escortes armées pourraient présenter pour les humanitaires un handicap et un danger plutôt qu'une protection. Le système de gestion de sécurité doit promouvoir un **esprit favorisant les opérations (*enabling mindset*)** afin que la réponse humanitaire demeure basée sur l'acceptation des acteurs humanitaires par les populations affectées.

2. Collecte d'information et outils de gestion du risque

Il est nécessaire et urgent de **développer une collecte d'information et des outils de gestion du risque plus adaptés aux spécificités locales**. La collecte des informations en matière de sécurité bénéficiera d'une prise en compte plus inclusive des informations provenant des organisations humanitaires et d'une restitution de la confiance entre les organisations humanitaires et la mission, ce qui permettra un partage accru de l'information. Des **outils de gestion du risque plus flexibles, adoptant une approche plus nuancée et plus fine et adaptée aux réalités du terrain**, seront nécessaires. L'analyse et la gestion du risque en matière de sécurité doivent **inclure suffisamment le point de vue de la communauté humanitaire** afin de faciliter les opérations humanitaires pour tous les acteurs.

3. Discussions sur l'accès

Des **espaces dédiés à la discussion** sur l'accès et la sécurité entre les agences onusiennes, les ONG et la mission, tels que le groupe de travail accès, sont essentiels. Un dialogue opérationnel existe au niveau du terrain sur les questions d'accès et le Groupe de Travail sur l'accès de Bamako réactivé récemment doit promouvoir un dialogue stratégique visant à renforcer l'accès aux populations affectées par tous les acteurs et en particulier les agences onusiennes.

PROTECTION / PEAS / VBG / REDEVABILITE ENVERS LES POPULATIONS AFFECTEES

1. Leadership en matière de protection

- **Rôle de l'EHP en matière de protection** (volet 1 de la pyramide de la protection)² : L'EHP doit développer une stratégie de centralité de la protection se concentrant sur deux ou trois problèmes critiques de protection nécessitant un plaidoyer collectif et une position commune de la part de tous les acteurs humanitaires. Cette stratégie sera basée sur l'analyse des vulnérabilités par le cluster protection et ses sous-clusters. Ces problèmes critiques de protection doivent être abordés régulièrement lors des réunions de l'EHP.

- **Transversalité de la protection** (volet 2 de la pyramide) : L'ICCG doit s'assurer, avec le soutien du cluster protection, que les activités de protection soient transversalisées à travers tous les clusters de façon opérationnelle, de manière à cibler et à porter assistance aux groupes et individus vulnérables.

- **Cluster protection et sous-clusters** (volet 3 de la pyramide): La révision de la stratégie du cluster, datant de 2012, doit être finalisée et garantir une analyse solide en termes de protection permettant de guider le leadership dans sa prise de décision.

2. Protection et MINUSMA

Il convient d'améliorer la connaissance et la compréhension mutuelles **des mandats et des approches respectives en termes de protection** au sein de la MINUSMA et de l'EHP. Les leaderships de chacun doivent s'engager à trouver et communiquer un accord sur leurs approches, analyses et stratégies de protection.

3. Protection contre les actes d'exploitation et d'abus sexuels par des acteurs humanitaires (PSEA)

Un mécanisme est en cours de mise en place pour identifier et prendre en charge les questions de protection contre l'exploitation et les abus sexuels par les acteurs humanitaires (PSEA). Son **opérationnalisation** nécessite l'investissement de chaque agence et organisation humanitaire dans un cadre commun promu par l'EHP.

² Voir la pyramide dans la [note sur la centralité de la protection](#) rédigée par STAIT et le Global protection cluster

4. Approche collective à la redevabilité envers les populations affectées

Un certain nombre d'ONG ont des mécanismes particulièrement développés d'engagement avec les communautés affectées et commencent à travailler sur des approches collectives, fondées sur le partage de pratiques et la mise en commun d'informations. En revanche, l'approche collective sur les perspectives des populations affectées sur leurs besoins et la réponse qui y est apportée demande à être renforcée au niveau de l'ICCG et de l'EHP. **L'EHP s'appuyera sur les initiatives existantes pour tester et développer des mécanismes collectifs.**

LIEN ENTRE HUMANITAIRE ET DEVELOPPEMENT

1. Développer :

- **une analyse commune des besoins**
- **une compréhension et une vision conjointe du nexus humanitaire développement**
- **une stratégie pluriannuelle.**

La CH **donnera des directives aux acteurs humanitaires et à ceux de développement pour travailler ensemble** au niveau sectoriel. La CH **nommera des points focaux** au sein de l'EHP, de l'Equipe de Pays des Nations Unies (UNCT) et du Forum des ONG internationales au Mali (FONGIM) pour assurer dans un premier temps les liens entre le plan de réponse humanitaire (HRP) et le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF). Les points focaux doivent collecter, consolider et diffuser la documentation sur le lien humanitaire-développement, la stabilisation et **organiser un atelier élargi sur les deux sujets au profit de l'ensemble des acteurs** (y inclus la Commission Réhabilitation des Zones Post-Conflit (CRZPC).

L'EHP doit développer un HRP pluriannuel. Les Groupes de Travail (GT), les clusters et les GT du FONGIM doivent **établir des passerelles** et organiser des ateliers conjoints EHP/UNCT en associant les services gouvernementaux pertinents au cours des différentes étapes du cycle de programmation aussi bien dans le cadre du HRP que de l'UNDAF. L'EHP renforcera **l'approche transversale des questions de relèvement précoce** pour contribuer à la mise en place effective du lien humanitaire-développement.

2. Renforcer les capacités des acteurs au niveau local.

Les agences du Système des Nations Unies et les ONGs doivent conduire des **évaluations conjointes de capacités des acteurs locaux** et les renforcer afin qu'ils contribuent à la fourniture de services sociaux de base au bénéfice des populations les plus vulnérables.

ELEMENTS NARRATIFS

LEADERSHIP, COORDINATION ET PROGRAMMES

13. Le leadership collectif dans la réponse humanitaire au Mali demande à être renforcé et la présence de la mission intégrée rend plus complexe la réponse humanitaire. Le cumul des fonctions de CH, CR et RSASG (« Triple hatting ») entraîne un tiraillement de la CH entre ses différentes fonctions.
14. L'EHP gagnerait à fournir une plus grande clarté conceptuelle sur certaines questions stratégiques (accès, principes humanitaires, lien entre humanitaire et développement, centralité de la protection etc.) et à développer une approche commune, ce qui augmenterait le degré de redevabilité entre ses membres. De plus, l'EHP doit renforcer sa prise de décision.
15. Une cohésion renforcée de l'EHP, sous le leadership de la CH, permettrait aux interventions humanitaires d'être plus stratégiques et efficaces et améliorerait la mobilisation des ressources. Pour remédier à ces problématiques, les actions suivantes devraient être envisagées : un poste d'adjoint pourrait être créé pour soutenir la CH ; un « Compact/accord » entre les membres de l'EHP devrait être développé en vue de renforcer la redevabilité entre ceux-ci.
16. Au niveau de l'EHP, des groupes de travail encadrés par des Représentants et/ou des Directeurs d'ONG doivent être mis en place. Ils auront pour tâche de présenter à l'EHP des notes de clarification conceptuelle sur les questions stratégiques. Il est également important de revoir la composition de l'EHP y compris une possible réduction du nombre de participants tout en maintenant une représentativité équilibrée entre les agences du Système des Nations Unies et les ONG notamment Nationales afin de favoriser la prise de décision. Un parrainage par un membre plus expérimenté dans le pays doit être adopté pour les nouveaux membres de l'EHP, ainsi que le développement d'un dossier d'information. Enfin, il est nécessaire de clarifier le plaidoyer afin d'établir une stratégie de mobilisation des ressources. Le Mali est en conflit et est une crise humanitaire qui s'accroît, mais qui devient une crise oubliée.

17. Afin de disposer d'une analyse commune entre la MINUSMA et l'EHP, il est recommandé de clarifier les rôles et responsabilités et de promouvoir une meilleure utilisation des plateformes aux niveaux stratégique et opérationnel sur les questions relatives à :
 - L'accès humanitaire et la gestion de la sécurité ;
 - La protection des civils / la centralité de la protection ;
 - La stabilisation / le nexus humanitaire-développement.
18. Pour remédier à cette situation, l'EHP s'est entendue pour créer un dossier explicatif sur les mandats et les fonctionnements respectifs et, lorsque nécessaire, clarifier les « lignes rouges » entre la mission intégrée et l'EHP. Un agenda de rencontres sera mis en place et des notes de positionnement stratégique, de répartition des rôles et des responsabilités de chacun seront élaborées.
19. Du fait, entre autre, d'une longue tradition d'aide au développement plutôt que d'aide humanitaire et des financements insuffisants, la réponse humanitaire est déficiente en termes de qualité, de vitesse et d'échelle. Afin de remédier à cette problématique, l'EHP s'est accordée à renforcer le traitement de problématiques telles que le renforcement des capacités des acteurs locaux, l'analyse conjointe des besoins, la priorisation et l'allocation des ressources, le monitoring stratégique du plan de réponse humanitaire, et l'opérationnalisation du plan de préparation aux urgences.
20. Pour identifier les besoins qui ne sont pas couverts, un tableau de bord trimestriel de l'état de mise en œuvre du plan de réponse humanitaire doit être développé. Il faut également développer un rapportage commun avec les acteurs de développement.
21. La coordination entre les différents groupes (EHP, ICCG, Clusters, GIAC, lien avec la MINUSMA) existe, mais elle demande à être renforcée. L'ICCG et GIAC fonctionnent bien et l'EHP doit leur fournir un cadrage stratégique suffisant. De même, L'ICCG et le GIAC feront remonter plus systématiquement les problématiques à caractère stratégique vers l'EHP.
22. Enfin, il y a une tendance à l'amalgame des rôles entre le cluster et l'agence cheffe de file. Ceci conduit à une faible efficacité de certains clusters, à un manque de moyens et à une représentation insuffisante des clusters au sein de l'EHP.

ACCÈS

23. Le contexte d'insécurité grandissante couplé à une guerre asymétrique et aux contraintes d'une mission intégrée des Nations Unies constituent un réel défi pour les organisations humanitaires, et ce, particulièrement pour les agences onusiennes. Les acteurs humanitaires et la mission n'ont pas d'analyse commune de la situation et, en l'état, le système de sécurité ne favorise pas l'approche « Stay and Deliver » (manque de « enabling mindset »). Ceci entraîne :
 - des divergences entre les ONG et les agences des Nations Unies,
 - un transfert de risques envers les ONG,
 - une perte de crédibilité et de réputation des agences du système des Nations Unies,
 - un impact négatif sur la capacité des agences à mobiliser des ressources.
24. La collecte, le partage des informations et les outils de gestion du risque en matière de sécurité sont inadaptés et insuffisamment ancrés aux réalités du terrain. La collecte des informations en matière de sécurité ne prend pas suffisamment en compte les informations des organisations humanitaires. La confiance entre les organisations humanitaires et la mission intégrée, qui permettrait un meilleur partage de l'information est déficiente et les outils de gestion du risque manquent de flexibilité et de finesse et sont, en outre, inadaptés aux réalités du terrain.
25. En place sur le terrain au niveau opérationnel, le dialogue stratégique à Bamako manque, mais serait essentiel afin de combler les défis et de permettre à nouveau l'accès pour les agences onusiennes.
26. Pour l'instant, la réponse humanitaire continue. Elle est basée sur le travail des acteurs qui ont un accès direct aux populations affectées et dont l'intervention respecte les principes humanitaires. Les ONG mènent des négociations directes avec les parties au conflit et bénéficient d'une acceptation des populations. L'engagement des acteurs locaux est conséquent, et le dialogue avec les autorités est ouvert et constructif. Le cadre de concertation sur l'accès couvre la période de mi-2015 à mi-2016, mais n'a pas été mis à jour depuis.
27. Des actions urgentes sont recommandées, notamment de favoriser l'approche « Stay and Deliver » dans le contexte du Mali et de créer un état d'esprit favorisant « enabling mindset », à travers des actions ciblées telles que la mise en place d'une série de séances de travail entre les organisations humanitaires et la MINUSMA. Ceci inclut la constitution d'une cartographie « positive » basée sur l'identification des zones géographiques dans lesquelles aucun accident de sécurité

n'est survenu. De même, les participants de la retraite ont demandé une mission d'appui de l'extérieur, en vue de tenir un atelier qui permettra de partager les bonnes pratiques collectées dans le cadre d'autres opérations et de réfléchir à des alternatives aux escortes armées.

28. Il est essentiel de réviser la collecte des informations et les outils de gestion du risque en matière de sécurité et d'assurer un ancrage aux réalités du terrain. Cela inclut une standardisation du format de la collecte d'information et la révision de la matrice de gestion de sécurité, permettant une approche plus nuancée et plus fine de l'analyse de risques en matière de sécurité.
29. Les analyses et la gestion du risque en matière de sécurité doivent inclure l'analyse des acteurs humanitaires. A cette fin, il est proposé d'envisager la création d'un groupe de travail des « Field Security Advisers » (FSA) des agences onusiennes. Ceci pourrait être accompagné par une mission de l'extérieur qui pourrait être composée d'un conseiller d'OCHA et d'un conseiller DSS, afin de donner un appui à la mise en place d'une approche nuancée à la gestion de la sécurité. En outre, il serait souhaitable qu'un agenda humanitaire et une charte humanitaire soient établis dans le cadre du Comité de suivi de l'accord de paix.
30. La réactivation récente du groupe de travail accès devrait permettre, d'une part, de créer un espace d'échange sur la problématique et, d'autre part, de mener un plaidoyer coordonné de la part de l'EHP envers la MINUSMA. Une représentation appropriée des organisations humanitaires participant aux groupes de travail sur l'accès au niveau des régions doit être assurée.

PROTECTION / PSEA / VIOLENCE BASEE SUR LE GENRE (VBG) / REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES

31. Le manque d'analyse commune au niveau du pays par le cluster protection en termes de vulnérabilité des populations affectées, VBG compris, a un impact négatif sur l'appropriation par les autres clusters d'une approche transversale de la protection. L'investissement de l'EHP, en termes de prise de décision et plaidoyer sur des actions-clés visant à la protection accrue des populations affectées, a besoin d'être renforcé.
32. Le cluster protection doit asseoir sa stratégie sur une analyse globale des groupes à risques et de leurs vulnérabilités en termes de protection y compris les violences basées sur le genre. Cette analyse, menée de façon conjointe avec tous les membres du cluster aux niveaux régional et national et en collaboration avec les acteurs de protection au sein de la MINUSMA, doit servir de base à la stratégie du cluster protection qui est actuellement en cours d'élaboration. Elle doit aussi servir à informer la priorisation par les autres clusters de ces groupes à risque et à l'identification systématique au sein de la Coordination Inter-Cluster des mesures appropriées pour une approche concertée et systématique de la protection (transversalité de la protection).
33. L'EHP doit renforcer son investissement dans la protection pour assurer une intégration effective de ses aspects dans tous les secteurs et stimuler aussi bien la prise de décision que la mise en œuvre d'actions-clés qui renforceront la protection des populations affectées (centralité de la protection). Ces actions doivent être développées sur la base d'informations partagées par les différents acteurs humanitaires, dont le cluster protection et l'ICCG. Celles-ci permettront un plaidoyer du CH et des membres de l'EHP auprès de différents acteurs influents, tels que la MINUSMA, les acteurs du développement, gouvernementaux et politiques. Ces actions pourront également cibler la mobilisation de ressources pour permettre la mise en œuvre d'interventions. Cette politique de centralité de la protection devra être portée par le CH et les membres de l'EHP qui seront redevables de sa mise en œuvre.
34. Les chefs d'agences et d'organisations doivent s'assurer que leurs représentants au sein du cluster protection ont la séniorité appropriée pour contribuer, d'une part, à l'analyse des groupes à risques et, d'autre part, au développement et à la mise en œuvre de la stratégie de protection du cluster.
35. Il est nécessaire de trouver un accord au niveau des leaderships de l'EHP et de la MINUSMA sur l'approche, les analyses et les stratégies de protection de tout un chacun.
36. Les acteurs de protection rassemblés au sein du cluster doivent entamer un dialogue avec les acteurs de protection au sein de la MINUSMA aux niveaux régionaux et national, afin de préparer une réunion de haut niveau entre le Représentant Spécial du Secrétaire Général (RSSG), le RSASG politique, la RSASG/CR/CH, le représentant de l'agence cheffe de file du cluster protection et l'organisation facilitatrice du même cluster. Cette réunion visera à clarifier et à s'entendre sur les mandats et les approches en termes de protection de la MINUSMA et de l'EHP. Ceci permettra d'informer la prise de décision au sein de l'EHP et de clarifier les modalités d'interaction en matière de protection entre la MINUSMA et l'EHP.

37. Des mécanismes de protection contre les actes d'exploitation et d'abus sexuels par des acteurs humanitaires (PSEA) doivent être mis en place pour une action effective et systématique.
38. L'EHP s'assurera que ses membres prennent au sérieux leurs responsabilités en termes de PSEA, y compris par le développement et la mise en œuvre d'un plan d'action commun, sur la base des directives en termes de PSEA du Comité Permanent Interorganisations (IASC), récemment remises à jour. UNFPA et Save the Children se sont portés volontaires pour jouer le rôle de champions du PSEA au sein de l'EHP.
39. L'opinion des populations affectées n'est pas prise en compte dans les décisions opérationnelles des clusters et de l'ICCG et dans les décisions stratégiques de l'EHP.
40. L'EHP s'appuiera sur l'initiative du projet pilote mené au Mali par l'initiative « *Listen, Learn, Act* » pour tester et développer des mécanismes collectifs de redevabilité envers les populations affectées. L'EHP s'appuiera en particulier sur les travaux du groupe actuellement mis en place par une des ONGI pour partager leurs pratiques et mettre en commun les informations récoltées par le biais de leurs mécanismes de redevabilité.
41. Les résultats de ce travail devront être intégrés au sein des clusters et de l'ICCG pour que les contributions des populations affectées influencent les décisions opérationnelles. À terme, ils devront aussi influencer le développement et le monitoring stratégique du HRP par l'EHP.

LIEN ENTRE HUMANITAIRE ET DÉVELOPPEMENT

42. Le grand intérêt des acteurs pour le lien entre humanitaire et développement a été relevé et le contexte du Mali semble favorable à sa mise en œuvre, malgré la situation de crise complexe et prolongée. Cependant, l'absence d'une compréhension commune du concept, du contenu et des modalités de mise en œuvre du lien humanitaire-développement a été constatée chez la plupart des acteurs. Une approche intégrée a été initiée entre le PNUD, la section stabilisation de la MINUSMA et OCHA, et un accord obtenu sur les zones géographiques stabilisées de programmation commune. Dans le cadre du lien entre humanitaire et développement, la CH doit nommer des points focaux au sein de l'EHP, de l'UNCT et du FONGIM afin de collecter, consolider et diffuser par tous les canaux possibles la documentation sur le lien humanitaire-développement ainsi que sur la stabilisation. Dans un deuxième temps, un atelier élargi sur les deux sujets au profit de l'ensemble des acteurs devra être organisé ce qui permettra, en retour, d'assurer la mise en cohérence entre le HRP et l'UNDAF. Enfin, la CH doit donner des directives aux acteurs humanitaires et à ceux de développement, afin qu'ils travaillent ensemble au niveau sectoriel. Un appui externe pour renforcer cette approche est proposé dans le contexte du Mali.
43. Malgré la nature prolongée de la crise au Mali, les différentes catégories d'acteurs ne sont pas encore parvenues à une analyse commune des besoins, une vision conjointe et une stratégie multi-annuelle pour assister les personnes affectées là où elles sont. Aussi, il n'y a pas encore de consensus sur l'apport complémentaire des acteurs de la stabilisation. L'EHP doit donc adopter une modalité pluriannuelle pour le HRP et accroître le dialogue avec les acteurs de développement, ainsi que ceux de la stabilisation pour assurer la contribution - dans le respect des principes humanitaires - de tout un chacun.
44. L'absence des autorités locales ou la faiblesse de leurs capacités entravent la fourniture des services sociaux de base dans certaines zones du pays, particulièrement dans le Nord. Les agences du Système des Nations Unies et les ONG devront procéder systématiquement à des évaluations conjointes de capacités des acteurs locaux et les renforcer chacun selon leur mandat et compétences, afin qu'ils puissent contribuer à fournir des services sociaux de base aux populations les plus vulnérables. L'EHP doit renforcer l'approche transversale des questions de relèvement précoce pour contribuer à la mise en place effective du lien humanitaire-développement en utilisant comme porte d'entrée la Commission Réhabilitation des Zones Post-Conflicts.
45. Les différentes plateformes de dialogue (EHP, UNCT, bailleurs de fonds, la Commission Réhabilitation des Zones Post-Conflicts et autres) existantes, opèrent en silos. Parallèlement, l'insuffisance de mécanismes de financements flexibles et de réponses complémentaires aux actions qui ciblent les personnes les plus vulnérables de la part des bailleurs de développement font obstacle à l'opérationnalisation du lien humanitaire-développement. La CH et les chefs des agences du Système des Nations Unies, des ONG et d'autres partenaires doivent conduire un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds de développement pour que ceux-ci s'engagent d'avantage avec des modalités de financements plus flexibles afin d'assurer une meilleure complémentarité.

ANNEXE I : PLAN D'ACTION EQUIPE HUMANITAIRE PAYS (EHP)

N.B : Les actions en rouge sont désignées comme prioritaires.

Problématique/Enjeu	Actions	Qui	Quand	Mise à jour
LEADERSHIP, COORDINATION ET PROGRAMMES				
Points positifs :				
<ul style="list-style-type: none"> - L'architecture humanitaire est en place. - Il existe une bonne coordination humanitaire au niveau du terrain. - Les équipes de terrain sont motivées, font preuve d'engagement et ont de bonnes compétences en matière de programmation. - Il y a une bonne appropriation du HRP. - Les ONG nationales bénéficient d'un renforcement de capacités de la part d'OCHA, notamment sur les principes humanitaires et la mobilisation des ressources. - La programmation basée sur le cash est utilisée dans la mesure du possible. 				
1. La fonction de Coordonnateur Humanitaire, dans le cadre de la mission intégrée, est tiraillée entre ses différentes responsabilités.	1. Mieux appuyer la Coordinatrice Humanitaire en désignant un Coordonnateur Humanitaire adjoint qui bénéficie de suffisamment de délégation d'autorité (localisation à déterminer) et identifier des ressources additionnelles si nécessaire.	EDG/IASC/ERC	TBC	
	2. Avoir une ONG Internationale Co-président des réunions de l'EHP.	EHP	TBC	

<p>2. L'EHP n'apporte pas suffisamment de clarté conceptuelle sur certaines questions stratégiques (accès, principes humanitaires, lien entre humanitaire et développement, centralité de la protection, AAP et PSEA) et manque d'une approche commune.</p>	<p>3. Constituer des groupes de travail restreints (une ONG et une agence UN) et temporaires au niveau stratégique qui auront pour tâche de présenter à l'EHP des notes de clarification conceptuelle et des points d'action sur les questions stratégiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accès et Respect des principes humanitaires (PAM + à définir) - Lien entre humanitaire et développement (OCHA + PNUD à définir) - Centralité de la protection (HCR + NRC) - AAP (à définir + DRC) - PSEA (UNFPA + Save the children) 	EHP	30 juin 2017	
<p>3. L'EHP manque de prise de décision et fait preuve d'un faible degré de redevabilité entre ses membres sur des problématiques de première importance.</p>	<p>4. Renforcer l'efficacité de l'EHP en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborant un « Compact/Accord » entre les membres de l'EHP visant à renforcer la redevabilité entre les membres de l'EHP, à établir des principes de fonctionnement et à désigner des chefs de file sur certaines thématiques (voir point 3), - Revoyant la composition de l'EHP en vue de renforcer la représentativité des ONG Nationales et Locales (les agences/organisations représentants d'autres partenaires auront à se consulter en amont de la réunion de l'EHP (rééquilibrer inclusivité/efficacité)), - Constituant un agenda annuel (ou un plan d'action) de l'EHP que les membres de l'EHP s'engagent à respecter et à monitorer régulièrement, - Circulant en avance un agenda avec des propositions des décisions attendues par l'EHP et ne pas inclure dans l'agenda des points d'information, 	<p>EHP (support externe possible et bonnes pratiques ; STAIT et OCHA)</p> <p>CH/EHP/coordination des ONGN pour sélection de membres supplémentaires</p> <p>OCHA + à définir (une agence, ONG, bailleur) (EHP pour approbation)</p> <p>OCHA</p>	<p>TBC</p> <p>TBC</p> <p>TBC</p> <p>TBC</p>	

	- Développant un dossier d'information pour les nouveaux membres de l'EHP	OCHA	TBC	
4. Il y a un manque d'analyse commune entre la mission et l'EHP, une incompréhension des rôles et responsabilités ainsi qu'une déficience d'utilisation des plateformes aux niveaux stratégique et opérationnel sur les questions relatives à : a) L'accès humanitaire et la gestion de la sécurité ; b) La protection des civils / la centralité de la protection ; c) La stabilisation / le nexus humanitaire développement.	5. Développer un petit dossier explicatif sur le mandat et fonctionnement de la mission ainsi que sur l'EHP. Clarifier les « lignes rouges » là où nécessaire. Inclure une cartographie des forums et des relations de travail existantes et procéder à des ajustements le cas échéant.	Mission/EHP/OCHA	TBC	
	6. Mettre en place un agenda de rencontres ad-hoc entre la MINUSMA et l'EHP, en vue d'approuver des notes de positionnement stratégique couvrant également la répartition des rôles et responsabilités entre l'EHP et la MINUSMA sur les points a) à c)	EHP/Mission/OCHA	TBC	
5. La réponse humanitaire est complexe et de surcroît insuffisante en termes de qualité, de vitesse et d'échelle et les problématiques suivantes ne sont pas suffisamment traitées : <ul style="list-style-type: none">Le renforcement des capacités des acteurs locaux,L'analyse conjointe des besoins,La priorisation et l'allocation des ressources,Le monitoring stratégique du plan de réponse humanitaire,L'opérationnalisation du plan de préparation aux urgences.	7. Tous les membres de l'EHP partagent avec OCHA ses activités de renforcement de capacités (bénéficiaires, thématiques, quand). OCHA publie une liste globale avec toutes les activités deux fois par an : fin juin et fin décembre.	EHP/OCHA/ONGI	TBC	
	8. Si les bailleurs se mettent d'accord, création d'un Fond Humanitaire Commun dédié à des questions prioritaires et stratégiques (renforcement des capacités, HNO, préparations aux urgences etc.).	CH/OCHA/EHP	TBC	
	9. Développer une meilleure connaissance des activités de tout un chacun (leçons apprises ; bonnes pratiques etc.), y compris des acteurs de développement en les incluant dans le 5W.	OCHA/Clusters/GI AC/PTF	TBC	
	10. HNO et HRP: s'assurer que les intervenants ont un profil urgence et les compétences requises. Mieux partager les documents d'orientation et mieux utiliser les outils disponibles (outils de priorisation, outils HNO etc.).	OCHA/Clusters /EHP pour cohérence finale	TBC	

	11. Mettre à jour voir refonder le plan de préparation aux urgences basé sur l'approche entérinée par le IASC , le diffuser et envisager de faire des simulations. (« rester simple et opérationnel »).	OCHA/Clusters	30 juin 2017	
6. L'EHP ne dispose pas d'une stratégie de mobilisation des ressources.	12. Définir et mettre en œuvre une stratégie conjointe de mobilisation des ressources incluant une clarification du narratif humanitaire : « Le Mali est en conflit et est une crise humanitaire qui s'accroît, mais qui devient une crise oubliée ».	EHP	31 août 2017	
7. L'EHP ne fournit pas de cadrage stratégique suffisant à l'Inter-Cluster et celui-ci ne fait pas remonter systématiquement les problématiques à caractère stratégique vers l'EHP.	13. Partager des tableaux de bord réguliers, au niveau consolidé et non par cluster, de l'état de mise en œuvre du HRP et identifier les lacunes. L'EHP doit orienter l'ICCG en définissant les critères qui doivent apparaître dans le document.	EHP ICCG	TBC	
8. L'EHP ne cadre pas suffisamment les GIAC et les membres des GIAC ne disposent pas assez de délégation d'autorité (la question de séniorité se pose également dans un certain nombre de cas).	14. Renforcer le poids des GIAC en :			
	- revoyant au besoin les mécanismes de délégation d'autorité au sein des agences UN et des ONG Internationales,	Agences/ONGI	TBC	
	- faisant venir les coordinateurs des GIAC (OCHA Chefs de sous-bureau) aux réunions EHP,	EHP/GIAC	Inviter les coordinateurs des GIAC d'une manière ad hoc	
	- en établissant la liste des points qui posent problème pour lesquels les membres des GIAC nécessitent un appui de l'EHP.	GIAC	En cours	

<p>9. Fonctionnement des clusters :</p> <p>a) Les agences ne fournissent pas les moyens suffisants pour le leadership des clusters ;</p> <p>b) Les représentants des agences cheffes de file ne représentent pas suffisamment les clusters à l'EHP ;</p> <p>c) Il existe une tendance à l'amalgame entre le cluster et l'agence cheffe de file (allocation de ressources et stratégie de l'agence).</p>	<p>15. Sensibiliser les Agences à l'obligation d'avoir des personnes dédiées aux clusters et s'assurer d'un certain niveau de séniorité.</p>	<p>EHP/Agences UN</p>	<p>Dans les 6 mois</p>	
ACCÈS				
<p>Points positifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ONG ont un accès direct aux populations affectées basé sur le respect des principes humanitaires (humanité, impartialité, neutralité, indépendance) grâce à des négociations avec les parties au conflit et à une acceptation des populations. - L'engagement des acteurs locaux est conséquent. - Le dialogue avec les autorités est ouvert et constructif. - Le cadre de concertation sur l'accès a été mis à jour par l'EHP en 2015. 				
<p>1. Le système de sécurité ne favorise pas l'approche « <i>Stay and Deliver</i> » (manque de « <i>enabling mindset</i> »/état d'esprit favorisant). Ceci entraîne :</p> <ul style="list-style-type: none"> o des divergences sur les mécanismes de sécurité entre les ONG et les agences des Nations Unies, o un transfert de risques envers les ONG, o une perte de crédibilité et de réputation des agences du système des Nations Unies o un impact négatif sur la capacité des agences à mobiliser des ressources. 	<p>16. Mettre en place 4 à 5 séances de travail en commun pour créer une compréhension mutuelle du fonctionnement du système de gestion en matière de sécurité, ancrée sur un état d'esprit favorisant les opérations « <i>enabling mindset</i> » au niveau de Bamako et du terrain, avec pour résultat des documents d'orientation soulevant les éléments clés. Participants : INSO, UNDSS, FSA des agences, MINUSMA.</p>	<p>Bureau de la CH/OCHA et GTAH/FONGIM</p>	<p>Pendant 6 mois à venir</p>	
	<p>17. Demander la venue d'une mission externe pour :</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir le cadre conceptuel et mettre en place une différenciation entre les risques propres à la mission et ceux propres aux humanitaires, 	<p>Mission extérieure</p>	<p>En cours</p>	

	- Soutenir l'adoption d'une approche positive et détaillée de cartographie, basée sur l'absence d'incidents au niveau du terrain. Priorisation des zones à définir avec l'EHP,	EHP et groupe de travail accès Bamako et terrain Mission extérieure OCHA Genève, CMCS	31 août 2017	
	- Soutenir l'établissement de procédures standards et de notes d'orientation sur la sécurisation de la réponse humanitaire, détaillant les principes et les attentes des organisations humanitaires,	Mission extérieure OCHA Genève/ CMCS OCHA/cellule civilo-militaire	Mai 2017	
	- Réviser la matrice de sécurisation afin d'instaurer plus de flexibilité et de favoriser la possibilité de mouvement des agences onusiennes,	Mission extérieure OCHA Genève/ CMCS OCHA et UNDSS avec INSO	Fait (7 mars 2017)	
	- Conduire un atelier d'une journée, afin de partager les bonnes pratiques collectées dans le cadre d'autres opérations et mener une réflexion sur les alternatives aux escortes armées afin de renforcer la confiance entre GTAH/FONGIM, agences onusiennes, la MINUSMA et UNDSS.	Mission extérieur OCHA Genève/ CMCS Participants : GTAH/FONGIM, agences onusiennes, FSA, INSO, UNDSS.	TBC	
	18. Evaluer la capacité des services aériens humanitaires afin d'augmenter les possibilités pour les organisations humanitaires de se déplacer sur le terrain avec des vols humanitaires.	PAM / ECHO / CICR / MSF	TBC	
	19. Mener un plaidoyer pour renforcer la section CIMIC (U9) de la MINUSMA en termes de personnel et de formation.	RSASG/CH, RSSG/DO et SMT	TBC	

2. La collecte, le partage des informations et les outils de gestion du risque en matière de sécurité sont inadaptés et insuffisamment ancrés sur les réalités du terrain.	20. Standardiser le format de collecte d'information sur la sécurité et établir une base de données commune, à partager de manière périodique.	Groupe de Travail Accès sous le lead de la RSASG/CH	TBC	
3. L'analyse et la gestion du risque en matière de sécurité constituent un obstacle : a) à l'accès aux populations affectées pour les agences onusiennes, b) à une intervention ancrée sur les principes humanitaires pour les agences onusiennes, c) aux opérations humanitaires pour tous les acteurs.	21. Envisager la mise en commun au niveau des Sous-Bureaux d'un FSO servant tous les partenaires (cost sharing).	EHP (agences onusiennes) Agence lead à déterminer	TBC	
	22. Organiser une rencontre entre les organisations humanitaires et les sections des Affaires Civiles et de Stabilisation et Relèvement de la MINUSMA, afin de définir et de clarifier les rôles et les interactions en matière d'analyse et de gestion des risques.	OCHA (tbc)	TBC	
	23. Mettre à l'agenda de l'ICCG le développement d'un document expliquant les critères de ciblage et les zones prioritaires pour l'aide humanitaire (1 page max) pour partage par les clusters à UNDSS et la MINUSMA.	ICCG	31 juillet 2017	
	24. Réactiver le groupe de travail accès de Bamako et redéfinir la participation (avec représentation appropriée du niveau décentralisé) et la fréquence (suggestion : trimestrielle). Potentiellement comme point fixe de l'agenda de l'EHP.	EHP	Fait 16 mars 2017	
4. Le groupe de travail sur l'accès ne fonctionne plus.	25. Plaidoyer de l'EHP et du SMT pour désigner un adjoint du Area Security Coordinator (ASC) par les agences onusiennes afin de trouver un équilibre entre Mission et agences dans la gestion de la sécurité.	OCHA et SMT	En cours	
	26. Identifier les priorités sur l'accès humanitaire et mener un plaidoyer commun et coordonné par tous les membres de l'EHP envers la MINUSMA.	OCHA	TBC	

PROTECTION ET REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES (AAP)

Points positifs :

- Le cluster protection révisé sa stratégie de protection.
- Le cluster protection a développé un guide pratique pour l'intégration transversale de la protection et travaille à soutenir une approche protection dans le travail des autres clusters.
- Suite à un projet pilote du Listen Learn Act project, un groupe d'ONGI œuvre à la mise en place d'un Groupe de Travail sur la redevabilité aux populations affectées.
- Le projet d'Alliance pour la Résilience Communautaire (ARC), développé par un groupe d'ONGI et ECHO, promeut une approche systématique et collective à la redevabilité aux populations affectées.
- Les auto-évaluations du ICCG, des ONG Internationales, des ONG Nationales et au niveau régional Mopti et Gao ont indiqué que la redevabilité reste une priorité pour le collectif.

1. Manque de données et d'analyse commune au niveau du pays par le cluster protection en termes de vulnérabilité des populations affectées, VBG compris.	27. Développer et présenter une analyse complète des groupes à risques et des besoins en termes de protection pour le prochain HNO et HRP.	Cluster protection et Chefs d'agences et d'organisations	Début Avril (arrivée du facilitateur NRC du cluster protection)	
	28. Responsabilités des chefs d'agences / d'organisations de s'assurer que leur représentation au cluster soit du niveau approprié.	Chefs d'agences et d'organisations	31 août 2017	
	29. Assurer la présence des acteurs de protection dans les évaluations multisectorielles.	OCHA et les agences / organisations de protection	TBC	
2. Manque de mise en œuvre de la transversalité de la protection, VBG compris, au niveau de tous les clusters et de l'ICCG.	30. Assurer que la transversalité de la protection (plus opérationnel) est mis à l'agenda de l'ICCG d'une manière ad hoc.	OCHA et CH avec le soutien du HCR et de NRC	TBC	
	31. Demander la venue d'une mission du GPC pour pouvoir aider l'EHP sur les questions de transversalité (et d'autres questions telles que la définition des priorités).	CH (pour la sollicitation du groupe d'appui)	TBC	

3. L'EHP n'a pas de stratégie fonctionnelle traitant deux ou trois priorités de protection pour répondre aux problèmes de protection les plus aigus (centralité de la protection).	32. Adopter une stratégie de l'EHP comprenant deux ou trois priorités de protection sur la base de la proposition des lead et co-facilitateur du cluster protection.	HCR/NRC puis EHP	31 juillet 2017	
	33. Faire remonter à l'EHP sur une base mensuelle les problématiques de protection qui nécessitent une décision stratégique.	CH/membres de l'EHP (décision sur l'agenda) et HCR et NRC	TBC	
	34. Mettre la centralité de la protection à l'agenda de l'EHP d'une manière ad hoc.	EHP	TBC	
4. Il n'y a pas d'accord au niveau des leaderships de l'EHP et de la MINUSMA sur l'approche, les analyses et les stratégies de protection de chacun.	35. Organiser une réunion de haut niveau (RSSG, RSASG (Politique) et RSASG/CH/CR et les lead/facilitateur du cluster protection) sur les différentes approches de protection des civils (PoC) et protection pour clarifier les différents mandats. Suite à cette réunion, les modalités d'interaction entre l'EHP et la MINUSMA seront adoptées au sein de l'EHP.	CH avec le soutien des lead et facilitateur du cluster protection	TBC	
5. Absence de leadership de l'EHP pour assurer une adhésion de toutes les agences à leurs obligations en termes de PSEA (référence faite aux nouvelles directives IASC sur la PSEA).	36. Mettre en place un mécanisme commun pour la gestion et le suivi des cas de PSEA et le partage d'information en accord avec le nouveau guide du IASC.	EHP / UNFPA	En cours de finalisation.	
	37. Rappel aux agences des Nations Unies de leurs obligations de la mise en œuvre des nouvelles directives du IASC .	CH	TBC	
6. La question de la redevabilité envers les populations affectées n'est pas prise en compte dans les décisions opérationnelles par les clusters et l'ICCG et dans les décisions stratégiques de l'EHP.	38. Organiser une présentation du Listen, Learn and Act (avec identification des champs).	EHP CH LLA	TBC	
	39. Organiser une mission de soutien sur la mise en place d'un système de redevabilité collectif, se basant sur les efforts déjà entrepris dans le pays.	OCHA en coordination avec la Task Team et CHS alliance	30 septembre 2017	

LIEN ENTRE HUMANITAIRE ET DÉVELOPPEMENT

Points positifs :

- Le contexte du Mali est très pertinent pour la mise en œuvre du nexus humanitaire-développement.
- Le lien entre humanitaire et développement a été identifié comme une priorité par tous les acteurs.
- Il existe une approche intégrée de programmation commune, en phase pilote (même si elle est méconnue).
- Volonté de certains bailleurs de fonds et début de procédures flexibles de financement pour assurer le lien entre humanitaire et développement.
- Au niveau global, une approche HRP pluriannuelle a été adoptée par six pays.

1. Absence d'une compréhension commune (concept, contenu et modalités de mise en œuvre) du nexus humanitaire développement.	<p>40. Organiser un atelier élargi sur le nexus (tous les acteurs et bailleurs) à la demande de la Coordonnatrice Humanitaire, résultant sur une note conceptuelle stratégique sur le nexus et des directives aux acteurs humanitaires et de développement pour un travail en commun au niveau sectoriel. Pour la préparation de cet atelier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diffuser tous les documents applicables au nexus - Identifier des points focaux nexus au sein d'OCHA / PNUD / FONGIM - Etablir la liste exhaustive des binômes GT / clusters / GT FONGIM 	Coordonnatrice Humanitaire / EHP / OCHA / PNUD / FONGIM	31 juillet (atelier)-septembre (stratégie) 2017	
2. Absence d'une analyse commune des besoins, d'une vision conjointe et d'une stratégie multi-annuelle pour assister les personnes affectées là où elles sont.	41. Etablir des passerelles programmatiques entre les GT / clusters / GT FONGIM.	GT / clusters / GT FONGIM	31 juillet 2017 suivi trimestriel et ad-hoc	
	42. Renforcer le bureau de la Coordonnatrice Résidente.	EDG/ERC	TBC	

	<p>43. Développer un HRP pluriannuel (pas un HRP annuel répété trois fois) en connexion avec l'UNDAF + (revue annuelle ou ad-hoc) sur la base :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'une mission de soutien IASC, qui aidera également à clarifier le rôle du cluster/groupe de travail relèvement précoce - D'un atelier mixte - D'une équipe conjointe EHP/UNCT en associant les services gouvernementaux pertinents une fois par trimestre 	EHP / UNCT / IASC	Décembre 2017	
3. Absence de lien entre les différentes plateformes de dialogue (EHP, UNCT, bailleurs de fond et autres) qui fait obstacle à l'opérationnalisation du nexus.	44. Organiser des rencontres trimestrielles ou plus fréquemment selon les besoins des secteurs entre l'EHP et l'UNCT, avec préparation des GT/clusters/GT FONGIM pour faire le point de l'avancement du nexus et prendre des décisions stratégiques.	Coordonnatrice Humanitaire, avec soutien des points focaux OCHA / PNUD	TBC	
4. Faiblesse des capacités des acteurs locaux dans certaines zones.	45. Evaluer conjointement les besoins en renforcement des capacités des acteurs locaux à fournir des services sociaux de base dans chaque secteur.	(agences UN/MINUSMA/PT F/ FONGIM)	TBC	
	46. Renforcer les capacités des acteurs locaux à fournir des services sociaux de base selon les mandats des organisations (UN/ONG/PTF).	UN/ONG/PTF	TBC	
5. Insuffisance de mécanismes de financements flexibles et de réponses complémentaires aux actions qui ciblent les personnes les plus vulnérables de la part des bailleurs de développement et humanitaires.	47. Plaidoyer stratégique fort sur la base de la stratégie commune UNDAF/HRP auprès des bailleurs institutionnels et bailleurs alternatifs/non-traditionnels pour influencer leurs financements.	CH/CR, cluster lead et co-lead et organisations individuelles	TBC	
	48. Revue de la stratégie de l'approche intégrée et atelier de l'EHP sur l'approche intégrée.	OCHA/PNUD/MIN USMA	TBC	
	49. Inviter les bailleurs de développement et humanitaire (bilatéraux et multilatéraux) lors de l'atelier sur le lien humanitaire / développement pour présenter leurs approches de financement.	CH/CR et Agences	TBC	

	50. Exploiter et influencer certaines approches (PBF, Banque Mondiale, BAD...) : la CH/RC demande aux bailleurs d'avoir un dialogue formel et technique avec les 3 points focaux OCHA/PNUD/FONGIM collectivement.	Points focaux OCHA/PNUD/FONGIM	TBC	
6. Absence d'un consensus sur le lien avec les acteurs de la stabilisation.	51. Organiser un atelier élargi sur le lien entre la stabilisation et le nexus (tous les acteurs et bailleurs). Pour la préparation de cet atelier : - Clarifier l'identification des acteurs de la stabilisation et leur stratégie - Diffuser la documentation applicable au lien entre la stabilisation et le nexus.	CH/CR	TBC	
	52. Améliorer la coordination, la communication entre tous les acteurs en maintenant le respect des principes humanitaires.	CH/CR	TBC	

ANNEXE II: AGENDA SYNTHETIQUE DE LA MISSION

Jour 1 : Lundi 13 Février – Bamako

Réunion bilatérale, Cheffe de bureau et Cheffe de bureau adjointe, OCHA
 Réunion bilatérale, Coordonnatrice Humanitaire / Coordonnatrice Résidente / RSASG
 Réunion bilatérale, Chief security information coordination unit, UNDSS
 Réunion bilatérale, Chargé de projet, Agence Française de Développement
 Réunion bilatérale, Chef de délégation, CICR
 Réunion bilatérale, Représentant résident par interim, Banque Mondiale
 Auto-évaluation, Equipe Humanitaire Pays
 Réunion bilatérale, Représentante et Directrice Pays, PAM

Jour 2 : Mardi 14 Février – Bamako

Auto-évaluation, Groupe de Coordination Intercluster
 Réunion bilatérale, Conseiller principal à la sécurité des Nations Unies, UNDSS
 Déjeuner avec les bailleurs de fonds, Chef de bureau ECHO, Cheffe de mission adjointe Royaume Uni, Représentante Suède, Représentant Confédération Suisse
 Auto-évaluation, ONG internationales
 Auto-évaluation, ONG nationales
 Réunion bilatérale, RSSG

Jour 3 : Mercredi 15 Février – Bamako

Réunion bilatérale, Représentante, FAO
 Réunion bilatérale, Point focal RRC, Direction Générale de la Protection Civile
 Réunion bilatérale, Représentant Résident, Banque Africaine de Développement
 Réunion bilatérale, Directeur par interim de la division des affaires politiques, MINUSMA
 Réunion bilatérale, Représentant, OXFAM
 Réunion bilatérale, Représentant, UNICEF
 Réunion bilatérale, Chargé de programmes, OMAES
 Réunion bilatérale, Chef de l'unité PoC, MINUSMA
 Réunion bilatérale, Chef, Bureau de la Coordonnatrice Résidente
 Focus group, Coordonnateur cluster Protection et leads de sous-cluster et groupes de travail
 Réunion bilatérale, Représentant, PNUD
 Réunion bilatérale, Représentant spécial du Président, CEDEAO
 Réunion bilatérale, Représentant, INSO
 Réunion bilatérale, Chefs de mission, MSF France et Espagne
 Réunion bilatérale, Coordonnatrice cluster relèvement précoce
 Réunion bilatérale, Directeur Pays, NRC
 Réunion bilatérale, Directeur Pays adjoint, ACF
 Réunion bilatérale, Commandant des Forces adjoint (et acting), MINUSMA
 Réunion bilatérale, Directrice Pays, Save the Children

Jour 4 et 5 : Jeudi 16 et Vendredi 17 Février – Mopti, Gao et Bamako

Réunion bilatérale, Regional Security Advisor, MINUSMA, Mopti et Gao
 Réunion bilatérale, Gouverneur, Mopti et Gao
 Auto-évaluation ONG, Mopti
 Auto-évaluation UN, Mopti
 Auto-évaluation Groupe de Coordination Interagences (GIAC), Gao
 Rencontre avec les populations et focus group, Mopti
 Réunion bilatérale, Chef de bureau, section Stabilisation et relèvement, chargée des Droits de l'Homme et chargée de Protection des Civils, MINUSMA, Gao
 Réunion bilatérale, Regional Head of Office, MINUSMA, Mopti et Gao
 Visite de projet et rencontre avec les populations, Gao

Réunion bilatérale, ODSRSG/RC/HC, et Chef par interim section stabilisation et recovery, MINUSMA, Bamako
Réunion bilatérale, Chargé de redevabilité, DRC
Focus Group, Field security officers, UNICEF, PAM, UNHCR et ONG internationales
Réunion bilatérale, Coordonnatrice Humanitaire, Bamako
Réunion bilatérale, Cheffe de bureau, OCHA, Bamako

Jour 6 : Samedi 18 Février

Réunion bilatérale, Officier CIMIC, Opération Barkhane
Préparation de la retraite

Jour 7 : Dimanche 19 Février

Préparation de la retraite avec la Coordonnatrice Humanitaire et Cheffe de bureau, OCHA
Déjeuner, Coordonnatrice Humanitaire

Jour 8 : Lundi 20 Février

Retraite de l'Equipe Humanitaire Pays

ANNEXE IV: TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION STAIT

MISSION STAIT AU MALI

Suite à une discussion avec le Groupe des Directeurs de programmes d'aide d'urgence du Comité Permanent Interorganisations (IASC, EDG) et avec la Coordinatrice Humanitaire pour le Mali, l'Equipe de Haut Niveau Chargée de la mise en œuvre de l'Agenda de Transformation (STAIT) mènera une mission de soutien aux acteurs humanitaires visant le renforcement de l'efficacité de la réponse humanitaire. La mission STAIT aura lieu du 13 au 20 Février 2017.

CONTEXTE DU MALI

Le conflit armé au Mali et l'occupation des régions du Nord en 2012 par des groupes armés non étatiques ont fortement contribué à la détérioration de la situation humanitaire où d'importantes fragilités existaient avant la crise. 2,5 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire et le pays dépasse les seuils d'urgence de malnutrition aigüe globale. Le Mali est également affecté par de fréquentes catastrophes naturelles et d'importants mouvements de population. Ces problématiques sont plus accentuées dans les régions du Nord où la situation sécuritaire demeure précaire malgré la signature de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation en juin 2015. L'accès des populations à l'eau et aux services sociaux de base est encore limité. En outre, la poursuite des hostilités dans certaines localités, le banditisme récurrent ont entraîné la réduction significative de l'accès humanitaire aux populations dans le besoin. Les acteurs humanitaires sont victimes de la criminalité, non d'attaques ciblées idéologiques ou liées à la non-acceptation de leurs interventions.

OBJECTIFS

Le but de cette mission STAIT est de soutenir la Coordinatrice Humanitaire et l'Equipe Humanitaire Pays dans le renforcement de l'efficacité de la réponse humanitaire au Mali. A cette fin, la STAIT se base sur les trois piliers de l'Agenda de Transformation : le leadership, la coordination et la redevabilité envers les populations affectées. La mission STAIT consiste en un soutien par les pairs et non en une évaluation formelle. La mission se focalisera sur plusieurs activités :

1. Faire un diagnostic des interactions entre les différents groupes d'acteurs, notamment l'Equipe Humanitaire Pays, le Groupe de Coordination Interclusters et les acteurs au niveau décentralisé ;
2. Soutenir le développement d'un plan d'action de l'EHP afin de renforcer l'efficacité de la réponse et en mettant l'accent sur le leadership, la coordination, la prise en compte du genre, la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS) et la redevabilité envers les populations affectées ;
3. A la demande de la Coordinatrice Humanitaire et considérant la nature intégrée de la mission des Nations Unies au Mali, l'Equipe STAIT se penchera également sur les questions liées à :
 - o l'accès,
 - o la centralité de la protection,
 - o le lien entre humanitaire et développement.

Suite à une réunion récente de l'Equipe Humanitaire Pays les pistes suivantes, parmi d'autres, pourraient être poursuivies:

Leadership : renforcer le plaidoyer pour un meilleur financement du HRP; renforcer le plaidoyer auprès du gouvernement et de la MINUSMA; optimiser le lien entre le niveau centralisé et décentralisé.

Redevabilité envers les populations affectées : analyser l'exhaustivité des mécanismes existants et l'opportunité de mettre en place des mécanismes complémentaires.

Lien entre humanitaire et développement dans le cadre d'une mission intégrée: en s'inspirant des bonnes pratiques existantes dans la région, envisager le développement d'un mécanisme de coordination entre humanitaire et développement tout en gardant à l'esprit les spécificités d'une mission intégrée; transversaliser le cluster relèvement précoce.

Accès: approcher la problématique de l'accès de manière transversale; établir un diagnostic des mécanismes de coordination (négociations, coordination civilo-militaire); favoriser le respect des règles par tous les acteurs; favoriser l'application du « Stay and Deliver».

Protection: intégrer la centralité de la protection de manière transversale ; harmoniser les structures existantes.

La mission STAIT soutiendra le développement et la finalisation d'un plan d'action de l'Equipe Humanitaire Pays lors de la retraite de celle-ci le dernier jour de la mission (20 février 2017).

Lors de sa mission, l'équipe cherchera également à recueillir des exemples de bonnes pratiques dans le pays à partager au niveau global.

PREPARATION

La STAIT consultera la Coordinatrice Humanitaire, les membres désignés de l'Equipe Humanitaire Pays, y compris les Organisations Non Gouvernementales (ONG), et la Cheffe du bureau d'OCHA afin de clarifier les attentes et de discuter des dates, de la méthodologie, des domaines d'intervention éventuels de la mission et de l'échéancier du projet.

APPROCHE

La mission adoptera une approche "bottom-up" flexible et adaptée aux besoins et aux objectifs de la mission. L'équipe rencontrera les différents acteurs à Bamako et au niveau décentralisé. Pendant la mission, l'équipe facilitera une série d'auto-évaluations³, d'entretiens en groupe et d'entretiens individuels. Elle réalisera les auto-évaluations avec l'Equipe Humanitaire Pays, les Groupes Interagence Assistance Coordination, le Groupe de Coordination Interclusters, les ONG nationales, les ONG internationales⁴ et les acteurs au niveau décentralisé. Elle rencontrera les acteurs gouvernementaux (si nécessaire), les bailleurs de fonds et consultera des groupes cibles lors des visites de terrain (femmes, hommes, jeunes) afin de stimuler la réflexion sur l'efficacité de l'intervention. Les visites de terrain représentent une part importante de l'approche de la mission car elles assurent que le soutien de la STAIT et le plan d'action final de l'Equipe Humanitaire Pays sont ancrés dans la réalité opérationnelle. L'équipe réalisera également des entretiens individuels avec les Directeurs Pays et Représentants des Nations Unies, des Organisations internationales, des ONG et d'autres acteurs si nécessaire.

La **retraite de l'Equipe Humanitaire Pays** fournira une opportunité pour discuter des conclusions de la mission STAIT et pour s'accorder sur les prochaines étapes. Le résultat de la retraite consistera en un **plan d'action** qui sera développé par la Coordinatrice Humanitaire et l'Equipe Humanitaire Pays avec le soutien des membres de l'équipe STAIT.

PARTICIPATION

La mission sera encadrée par un Directeur de la STAIT, avec le soutien d'une Chargée d'affaires humanitaires. L'équipe sera composée de Représentants d'agences des Nations Unies, d'ONG Internationales et/ou d'ONG nationales, si possible à parité. Ils représenteront l'équipe interagences et non leur propre organisation. La mission sera soutenue par OCHA Mali en termes d'arrangements logistiques.

PROGRAMME PROVISOIRE

L'équipe STAIT propose de conduire cette mission du 13 au 20 Février 2017. Le programme sera développé avec le soutien d'OCHA et en consultation avec la Coordinatrice Humanitaire. L'équipe visitera si possible deux localités où elle pourra rencontrer la population affectée par la crise et les acteurs humanitaires en contact direct avec elle.

RAPPORT FINAL ET SUIVI POST-MISSION

Deux semaines après la fin de la mission, l'équipe STAIT produira un rapport succinct contenant les principales conclusions de la mission et le plan d'action établi lors de la retraite de l'Equipe Humanitaire Pays. Le rapport sera partagé avec la Coordinatrice Humanitaire et l'Equipe Humanitaire Pays, qui auront deux semaines pour y apporter leurs commentaires qui permettront de rédiger la version finale.

Le rapport final précisera si un soutien technique ou plus global devra être mobilisé. La Coordinatrice Humanitaire fournira un point de situation sur l'avancement du plan d'action six mois après la remise du rapport final. Le rapport final et le point de situation seront communiqués au Coordonnateur des Secours d'Urgence (ERC) et à l'EDG.

³ L'auto-évaluation est un exercice qui permet de déterminer les principaux défis auxquels la réponse est confrontée. Les enjeux sont identifiés par chacun de façon individuelle, puis étudiés dans leur ensemble pour indiquer, d'un point de vue collectif, quelles sont les priorités qui ont besoin d'être mises en œuvre.

⁴ Les ONGI sont rassemblées au sein du FONGIM (Forum des ONG Internationales au Mali), membre d'ICVA, et représentées à l'EHP par les membres élus du Groupe Thématique Assistance Humanitaire du FONGIM.