COMMISSION EUROPÉENNE

Aide humanitaire

GUIDE GÉNÉRIQUE DE LA SÉCURITÉ

POUR LES ORGANISATIONS HUMANITAIRES

Commandé par ECHO

2004

CONTACT ECHO POUR LES QUESTIONS DE SECURITE

Le contact d'ECHO pour les questions de sécurité est :

E-mail: echo-ngo-security@ec.europa.eu

Web: http://ec.europa.eu/echo

AVIS DE NON-RESPONSABILITE

Le présent document possède un caractère général et son contenu peut ne pas s'appliquer à toutes les situations. Les recommandations formulées pourraient s'avérer inappropriées dans certaines circonstances, voire mettre en péril la vie ou la santé des individus dans certains cas. Son contenu doit être modifié et adapté en fonction du contexte, afin de répondre aux besoins d'organisations et de situations spécifiques. Il n'a pas été conçu comme un document exclusif et doit être utilisé par des gestionnaires qualifiés et expérimentés, chargés à tout moment d'exercer le discernement nécessaire pour prendre les bonnes décisions.

Le présent document a été réalisé avec l'aide financière de l'Office d'aide humanitaire de la Commission européenne - ECHO. Les opinions exprimées ne reflètent pas l'avis officiel de la Commission européenne.

ECHO, *The Evaluation Partnership* et l'auteur se déchargent de toute responsabilité découlant de l'utilisation du présent document.

TABLE DES MATIÈRES

1. AVANT-PROPOS 1

1.1 But du présent guide 1
1.2 Ce que couvre le guide 1
1.3 Ce que ne couvre pas le guide 1
1.4 Si le travail humanitaire est nouveau pour vous 2
1.5 Si vous êtes plus expérimenté 3
1.6 Si vous visitez simplement le terrain 3
1.7 Remarque pour les senior managers ou les conseillers en sécurité 3
1.8 Ai-je besoin d'un guide aussi long? 3
1.9 Comment utiliser ce guide 4

2. Introduction à la sécurité 4

2.1 Qu'est-ce que la sécurité? 4
2.2 Pourquoi la sécurité importe-t-elle? 4
2.3 Les approches de la sécurité 4
2.4 Risque, menace et vulnérabilité 5
2.5 Définitions 5

3. Préparation de la sécurité sur le terrain 6

3.1 Evaluation de la sécurité avant le déploiement 6
3.2 Élaboration d'un plan de sécurité avant le déploiement 7
3.3 Espace humanitaire 7
3.4 Étude des aspects de sécurité des programmes proposés 8
3.5 Sélection du personnel 8
3.6 Formation 9
3.7 Briefing 10
3.8 Équipement 10
3.9 Préparation du personnel illettré 11
3.10 Préparation des aspects administratifs liés à la sécurité 11
3.11 Bureaux et entrepôts 12
3.12 Logement du personnel 12
3.13 Documents et équipement standard 12
3.14 Préparation personnelle 12
3.15 Préparation médicale 12

4. Gestion de la sécurité sur le terrain 13

4.1 Evaluation révisée de la sécurité 13
4.2 Plan de sécurité révisé 13
4.3 Collecte d'information 14
4.4 Relations avec la population locale 14
4.5 Relations avec d'autres organisations 15
(a) Les autorités locales 15
(b) Les forces de sécurité locales 15
(c) Autres organisations humanitaires 15
(d) Le système de sécurité des Nations Unies 16
(e) Forces militaires internationales 16
(f) Force de police internationale 17
(g) Ambassades 18
(h) Donateurs 18
(i) Partenaires locaux 18
(j) Coordination de la sécurité entre organisations humanitaires 18
4.6 La relation terrain-QG 19
4.7 Rapports 19
4.8 Aspects de la sécurité dans la conception d'un programme 20

4.9 Gestion ordinaire de la sécurité 21
(a) Travail d'équipe 21
(b) Comportement du personnel 21
(c) Personnel féminin 22
(d) Repos et détente (R&D) 22
(e) Stress 23
(f) Discipline 23
(g) Points de contrôle 23
(h) Armes 23
4.10 Aspects techniques 23
(a) Télécommunications 23
(b) Véhicules 24
(c) Gardes 25
(d) Protection incendie 25
4.11 Aspects administratifs 25
(a) Sécurité financière 25
(b) Sécurité de l'information 25
(c) Gestion des clés 26
(d) Badges d'identité 26
(e) Achats 26
(f) Corruption 26
(g) Équipe "Get-you-in" 27
4.12 Voyage .....
4.13 La sécurité et les médias 27
4.14 Visibilité et sécurité 28
4.15 Protection légale des humanitaires 28
4.16 Dénonciation de crimes de guerre 29

5. Incidents de sécurité 29

5.1 Incidents de sécurité : prévention et réaction 29
5.2 Rapport d'incident 29
5.3 Rapport d'incident évité de justesse 29
5.4 Débriefing après un incident 30
5.5 Analyse de l'incidents et ajustement des procédures 30
5.6 Évacuation médicale (Medevac) 30
5.7 Incidents mortels 30
5.8 Enquête sur un incident grave 30
5.9 Gestion des médias après un incident 31

6. Suspension, hibernation, réinstallation, évacuation 31

6.1 Décision de suspendre, hiberner, déménager ou évacuer 31
6.2 Suspension des activités du programme 32
6.3 Hibernation 32
6.4 Réinstallation ou réduction de personnel 32
6.5 Evacuation 32
6.6 Rôle des Nations Unies dans l'évacuation 33
6.7 Débriefing après une évacuation 33
6.8 Aspects médiatiques en cas de suspension, hibernation, réinstallation ou évacuation 33
6.9 Retour après évacuation 34

7. Clôture du programme 34

7.1 Résiliation des contrats de travail 34
7.2 Résiliation d'autres contrats 34
7.3 Aspects légaux de la clôture d'un programme 35
7.4 Sort de la propriété 35
7.5 Évaluation et inspection 35
7.6 Transmission d'un programme 35
7.7 La clôture d'un programme et les médias 35
7.8 Fêtes d'adieu 35

7.9 Débriefing après la clôture ... 35
7.10 Archivage des documents après la clôture ... 35

8. Gestion de la sécurité par le quartier général ... 36

8.1 Responsabilité du Quartier général dans la gestion de la sécurité ... 36
8.2 Hiérarchie des documents: politique, manuel et plan de sécurité ... 37
8.3 Conseiller en sécurité ... 37
8.4 Gestion des ressources humaines – aspects de la sécurité ... 37
8.5 Incidents graves ou médiatisés ... 38
8.6 Droit international humanitaire ... 38
8.7 Défense et espace humanitaire: rôle du QG ... 38
8.8 Archives ... 38
8.9 Discipline ... 39
8.10 Agent de service ... 39
8.11 Par rapport au système de sécurité de l'ONU ... 39
8.12 Par rapport aux donateurs ... 39
8.13 Codes et normes ... 39

9. Apprentissage et formation ... 41

9.1 Leçons de sécurité apprises ... 41
9.2 Évaluations ... 41
9.3 Formation ... 41
(a) Formation des nouveaux employés de terrain ... 41
(b) Formation des managers de terrain ... 41
(c) Formations des managers du QG ... 41
9.4 Leçons d'autres agences et réseaux ... 41
9.5 Utilisation d'employés expérimentés dans la formation, le briefing, le rôle de conseiller ou l'évaluation ... 42

10. Donateurs ... 42

11. Abréviations ... 43

12. Information importante sur le présent guide ... 43

12.1 Remerciements ... 43
12.2 Auteurs et date ... 43
12.3 Financement ... 43
12.4 Copyright ... 43
12.5 Logiciel et langues ... 44
12.6 Exemplaires supplémentaires ... 44
12.7 Contact ECHO ... 44

A1. Bâtiments et sécurité ... 46

A2. Points de contrôle ... 47

A3. Procédures de convoi ... 49

A4. Eviter et prévenir la corruption ... 50

A5. Conscience culturelle ... 51

A6. Chauffeurs: liste de contrôle de base ... 52

A7. Carte de contact d'urgence ... 54

A8. Equipement de sécurité individuel ... 54

A9. Equipement de sécurité de l'équipe 55

A10. Evacuation 56

A11. Sécurité financière 58

A12. Protection incendie 60

A13. Gardes et firmes de sécurité privées.....61

A14. Santé et hygiène.....64

A15. Sécurité de l'information 65

A16. Assurance pour risques de guerre 67

A17. Droit international humanitaire 68

A18. Contrôle d'inventaire.....69

A19. Les médias et la sécurité 70

A20. Evacuation médicale (Medevac) 71

A21. Fiches des parents proches 72

A22. Parents proches: procédure pour les informer 72

A23. Code People In Aid : Principe Sept.....74

A24. Procédures radio.....75

A25. Repos et détente (R&D) 78

A26. Evaluation de la sécurité 78

A27. Briefing de sécurité.....82

A28. Incidents de sécurité: prévention et réaction 83

(a) Accidents.....83
(b) Attaques aériennes 84
(c) Crash aérien.....85
(d) Embuscade 85
(e) Arrestation ou détention 88
(f) Agression 89
(g) Bombe 89
(h) Alerte à la bombe par téléphone 90
(i) Attaque chimique, biologique ou radiologique 91
(j) Foules.....91
(k) Tremblement de terre.....91
(l) Combats 92
(m) Incendie.....93
(n) Inondation.....93
(o) Fraude 94
(p) Grenade 95
(q) Détournement de véhicule 95
(r) Détournement aérien 96

(s) Kidnapping 97
(t) Pillage....99
(u) Urgence médicale 99
(v) Mines, engins piégés et engins non explosés (UXO) 99
(w) Viol et violence sexuelle....100
(x) Vol 102
(y) Harcèlement sexuel 102
(z) Tirs 103
(aa) Terrorisme....103
(bb) Découverte d'armes 103

A29. Incidents de sécurité frôlés ou avérés: format du rapport 104

A30. Manuels de sécurité 105

A31. Plan de sécurité....105

A32. Politique de sécurité 108

A33. Abris 109

A34. Format du Sitrep....110

A35. Stress 111

A36. Syllabus: cours de sécurité fondamental....113

A37. Syllabus : cours de sécurité pour managers de terrain....114

A38. Graphique de l'impact des menaces 115

A39. Format des autorisations de déplacement....117

A40. Procédures de sécurité ONU....117

A41. Collaboration ONU-ONG pour la sécurité: menu d'options....120

A42. Equipement de véhicule 121

INDEX 123

Remarque: Le présent document est la version Word du Guide générique de la sécurité, mise à la disposition des utilisateurs pour faciliter son adaptation. La version originale est en format Adobe Acrobat (.pdf), disponible sur CD-ROM et téléchargeable sur Internet. Pour plus de détails, veuillez vous référer au Chapitre 12.

1. AVANT-PROPOS

1.1 But du présent guide

Le présent guide a pour but d'aider les organisations humanitaires à gérer correctement leur sécurité.

Il procède en proposant des conseils, des outils et des ressources, destinés à aider les organisations à concevoir soigneusement leurs politiques et leurs procédures de sécurité. Il doit être adapté par les gestionnaires de la sécurité, afin de répondre aux besoins d'une organisation ou d'une situation particulière.

Il ne couvre pas l'ensemble des situations, des organisations ou des éventualités possibles. Toutefois, vu les caractéristiques communes de nombreuses situations instables, un guide générique de ce type peut être utile en suggérant, en stimulant, en rappelant et en fournissant des instruments pertinents. Il ne se veut ni une 'norme' ni une exigence pour la moindre organisation.

L'élaboration du guide a été décidée après consultation d'un large éventail d'organisations humanitaires. Il vise, dès lors, à combiner les qualités suivantes :

- Orientation très pratique, qui évite la théorie, tout en apportant des explications quand cela s'avère utile
- Nombreuses listes récapitulatives pour la facilité d'usage
- Langage simple et clair
- Accessible et facile à consulter, avec table des matières et index détaillés
- Conçu pour être adapté par les organisations humanitaires en fonction de leurs besoins particuliers
- Mise en page illustrée et facile d'utilisation
- Attention égale envers le personnel recruté dans le pays et le personnel international
- Approche progressive pour tous les niveaux, avec des sections spécifiques pour le nouveau personnel humanitaire et tous les autres degrés jusqu'aux cadres supérieurs
- Références des ressources et des documents existants susceptibles d'être utiles

Le guide est complété par un Rapport sur la sécurité du personnel humanitaire et un *Security Training Directory*.

Si le premier public visé se compose des personnes en charge de la gestion de la sécurité d'une organisation humanitaire entière, le guide peut aussi servir de référence :

- Aux responsables humanitaires sur le terrain
- Au personnel humanitaire sur le terrain
- Aux visiteurs sur le terrain
- Aux gestionnaires des QG

1.2 Ce que couvre le guide

Le présent guide vise à couvrir la majorité des aspects de la gestion et de la pratique de la sécurité, généralement jugés pertinents pour les organisations humanitaires actives dans des situations d'urgence sur le terrain, dans la plupart des régions du monde.

Le guide s'appuie sur des bonnes pratiques existantes. Il s'inspire dans une large mesure de manuels de sécurité et autres documents produits par un large éventail d'ONG humanitaires et d'organismes des Nations Unies, ainsi que le Mouvement Croix-Rouge/Croissant-Rouge.

Le présent guide s'adresse au personnel tant national qu'international. Si un point se réfère uniquement à l'un ou l'autre groupe, la distinction est signalée. Dans le cas contraire, toutes les sections concernent l'ensemble du personnel.

Si ce guide porte davantage sur des questions de sécurité relatives à des situations de crise, il serait illogique de se préoccuper de sécurité sans prendre des mesures de protection contre l'incendie, par exemple. Le guide inclut, dès lors, les précautions de base en matière de protection incendie, ainsi que d'autres points relatifs à l'hygiène et à la sécurité, utiles pour protéger le personnel humanitaire.

1.3 Ce que ne couvre pas le guide

Le présent guide ne couvre pas les aspects de la gestion ou de la pratique de la sécurité spécifiques à des lieux, des cultures ou des types d'opération humanitaire particuliers. Il se concentre plutôt sur des aspects génériques applicables à une gamme étendue de situations. Il est toujours important de déterminer si les points génériques mentionnés dans ce guide doivent être adaptés pour correspondre à une situation spécifique.

Le guide n'a pas pour but de couvrir les domaines de sécurité relatifs à la santé, à l'exception de quelques points sélectionnés susceptibles de présenter un grand danger pour la vie. Les lecteurs doivent savoir que, dans de nombreux cas, les questions de santé engendrent le risque le plus grave pour la vie et ils doivent prendre les précautions appropriées.

Le guide n'aborde pas la sécurité ou la protection des populations locales, des réfugiés, des enfants ou d'autres groupes vulnérables.

Le guide est destiné aux organisations humanitaires et ne prend donc pas en compte les besoins particuliers des personnes qui travaillent dans le cadre de programmes de développement.

Plus important encore, ce guide n'offre aucune garantie de sécurité. Son utilisation ne remplace pas la nécessité de posséder la formation, l'expérience et le discernement appropriés, ainsi que les procédures et l'équipement pertinents, en fonction de chaque situation. Veuillez lire et prendre bonne note de l'avis de non-responsabilité précédant la table des matières.

1.4 Si le travail humanitaire est nouveau pour vous

Risques et avantages
Effectué correctement, le travail humanitaire sauve des vies et soulage la souffrance. Il s'agit aussi souvent d'une expérience agréable et gratifiante pour ceux qui apportent l'aide en question. Parallèlement toutefois, le personnel humanitaire est soumis à de graves menaces dans de nombreux pays.

La grande majorité du personnel humanitaire exécute son travail sans subir le moindre préjudice. Toutefois, certains sont tombés malades ou ont été blessés, d'autres ont été pris en otages ou tués dans le cadre de leur mission.

Responsabilité
Chaque individu est responsable de la sécurité. Le travailleur humanitaire de tout niveau est tenu de faire tout ce qu'il peut pour garantir sa propre sécurité et celle de ses collègues et des autres individus. Les mesures prises par un seul peuvent influencer la sécurité de ses collègues, du personnel d'autres organisations et des populations locales.

Les chefs hiérarchiques de tout niveau sont responsables de garantir la sécurité de leur équipe dans son ensemble. Pour les aider dans cette tâche, ils peuvent déléguer certaines fonctions relatives à la sécurité ou consulter un collègue spécialisé dans ce domaine. La responsabilité principale de la sécurité de l'équipe incombe toutefois au chef hiérarchique.

Réduire le risque
Il est impossible d'éliminer tout risque, mais il est généralement possible de le réduire. Un passager de voiture réduit le risque en bouclant sa ceinture de sécurité et en s'assurant que le chauffeur est compétent, mais il sait que des risques subsistent. De même, le personnel humanitaire peut prendre des précautions pour réduire les risques, sans jamais pouvoir les éliminer complètement. Dans certains cas, peu importe les précautions adoptées, les risques demeurent élevés.

Les humanitaires apprennent à équilibrer les risques et les avantages. Si le bénéfice probable apporté par votre travail est élevé (par exemple, il sauvera de nombreuses vies) et le risque faible, vous déciderez sans doute de vous lancer et d'accepter la mission. Par contre, si l'avantage probable est faible et le risque élevé, vous déciderez généralement de refuser le travail, parce qu'il ne justifie pas le risque couru.

En tant que nouveau venu dans le domaine humanitaire, vous devrez apprendre à évaluer les risques, à apprécier le bénéfice probable de votre travail et à comparer les deux. Les capacités nécessaires pour y parvenir s'acquièrent principalement par l'expérience de situations dangereuses sur le terrain. Les personnes dont l'expérience à cet égard est faible ou inexistante s'appuient sur leur supérieur ou leur superviseur pour évaluer le risque à leur place. Il est important pour le personnel humanitaire à tous les niveaux d'accepter une supervision appropriée pour les questions de sécurité et de soutenir les responsables dans cette tâche. Il est également essentiel que les supérieurs hiérarchiques et les superviseurs soient pleinement compétents pour évaluer et gérer les risques pour leur équipe.

Se préparer à des situations dangereuses
Les humanitaires sur le point de vivre leur première expérience sur le terrain peuvent et doivent se préparer soigneusement à travailler en situation dangereuse. La préparation se décline en trois volets principaux :

- ***La formation*** vous transmet des connaissances et vous exerce à les mettre en pratique jusqu'à ce que vous deveniez autonome
- ***Le briefing*** vous donne des informations, par exemple sur un pays, une culture et une situation particulière, sur votre organisation et sur la situation humanitaire sur le terrain
- ***L'équipement*** éventuellement nécessaire vous est procuré pour améliorer votre sécurité

Il est essentiel que les nouveaux humanitaires soient disponibles pour la formation, le briefing et l'équipement ; lisent attentivement le matériel de formation et les notices d'équipement ; et veillent à les comprendre. N'hésitez pas à poser toutes vos questions à votre supérieur, car cela peut sauver votre vie. Si le moindre aspect de votre préparation en matière de sécurité s'avère avoir été omis, parlez-en à votre supérieur. Certains responsables très occupés peuvent être tentés d'emprunter des raccourcis. Ne craignez pas d'insister sur une préparation appropriée en matière de sécurité.

Vous trouverez plus de détails sur la formation, le briefing et l'équipement appropriés au Chapitre 3.

D'autres ressources sont disponibles dans les annexes.

Votre organisation doit vous fournir un manuel de sécurité et toutes les autres informations dont vous avez besoin en la matière. Si tel est le cas, il n'est pas essentiel que vous lisiez le présent guide. Il peut toutefois se révéler un manuel de référence utile et vous aider à combler la moindre lacune dans l'orientation dont vous bénéficiez.

Vos commentaires sur le présent guide, en particulier la manière d'améliorer son utilité pour le nouveau personnel humanitaire, sont les bienvenus et doivent être adressés au contact d'ECHO pour les questions de sécurité (cf. Section 12).

1.5 Si vous êtes plus expérimenté

Si vous possédez déjà une expérience auprès d'une organisation humanitaire dans une région dangereuse, ce guide peut vous fournir des informations ou vous suggérer des idées qui seront nouvelles pour vous, ou vous rappeler certains points déjà connus.

Vos remarques sont les bienvenues et doivent être adressées au contact d'ECHO pour les questions de sécurité (cf. Section 12).

1.6 Si vous visitez simplement le terrain

Les visiteurs sont confrontés à autant de menaces que le personnel basé sur le terrain, parfois davantage. Il est essentiel de veiller à vous préparer convenablement pour votre visite et à charger une personne appropriée et compétente de votre sécurité.

Vos commentaires sur le guide, en particulier la manière d'améliorer son utilité pour les visiteurs sur le terrain, sont les bienvenus et doivent être adressés au contact d'ECHO pour les questions de sécurité (cf. Section 12).

1.7 Remarque pour les senior managers ou les conseillers en sécurité

Ce guide a pour but de vous aider. Votre organisation applique peut-être des politiques et des pratiques appropriées en matière de sécurité, tandis que le personnel de terrain et de QG observe des normes de sécurité exigeantes. Dans ce cas, vous pourriez juger ce guide utile à titre de comparaison ou pour vérifier que rien n'a été oublié.

À l'autre extrême, votre organisation est peut-être consciente de devoir améliorer considérablement sa gestion de la sécurité. Le grand nombre de procédures contenues dans ce guide peut apparaître écrasant ou même irréaliste. Dans ce cas, vous serez rassuré par les remarques suivantes :

- Toutes les procédures ne sont pas nécessaires à toutes les organisations ou à toutes les régions. Le contenu de ce guide doit être adapté (et dans certains cas écourté) pour répondre à vos besoins spécifiques.

- Si nécessaire, de l'aide est à votre disposition. Les organismes de formation et les consultants sont deux ressources possibles à cet égard. (Le *Security Training Directory* qui accompagne ce guide en fournit quelques exemples.)

S'il s'avère nécessaire d'opérer de nombreux changements dans votre organisation, vous pourriez envisager de désigner un "responsable du changement" pour veiller à la mise en place de toutes les améliorations. Les autres senior managers et vous seriez ainsi libres d'effectuer vos tâches ordinaires.

- Si le directeur général ou le conseil d'administration appuie une saine gestion de la sécurité et y affecte le personnel et les ressources nécessaires, sa mise en œuvre devient beaucoup plus aisée. Prenez le temps de gagner leur engagement à cet égard.

- Enfin, demandez-vous si votre organisation peut se permettre de ne **pas** gérer correctement sa sécurité ? Des vies sont en jeu. Votre personnel travaillera mieux s'il est en sécurité, apportant dès lors une aide plus efficace à ceux qui en ont besoin.

Tout manquement de la direction en matière de sécurité ou des risques pour la santé peut vous exposer à des poursuites légales, susceptibles d'entraîner à leur tour la faillite de votre organisation.

1.8 Ai-je besoin d'un guide aussi long?

La gestion de la sécurité devrait demeurer la plus simple possible. De nombreuses questions doivent pourtant être prises en considération.

Votre organisation doit vous fournir un manuel de sécurité qui réponde à vos besoins. Si tel est le cas, le présent guide peut servir de simple manuel de référence supplémentaire. Utilisez uniquement les sections utiles et pertinentes pour votre organisation et votre situation, et adaptez-les comme il convient.

Si vous ne disposez d'aucun manuel de sécurité, le but du guide est de faciliter l'élaboration par les senior managers d'un manuel de sécurité d'une longueur et d'un degré de précision adaptés à leur

organisation. Il doit aussi les aider à définir des politiques, des procédures et des plans de sécurité pertinents. La manière dont ils s'y prendront dépend de leur appréciation et ils devront sélectionner, changer, adapter et compléter le matériel proposé dans le présent guide.

Enfin, vous pouvez éventuellement apporter des améliorations immédiates dans la façon de gérer la sécurité ou de préparer le personnel à sa mission. Ne laissez pas les changements qui nécessitent plus de temps vous empêcher d'opérer des améliorations immédiates dès que possible.

1.9 Comment utiliser ce guide

Ce guide a pour but d'aider les organisations humanitaires à examiner leurs politiques et leurs procédures de sécurité. Les senior managers en charge de la sécurité pourraient décider d'utiliser l'ensemble du guide pour élaborer une politique de sécurité, un manuel de sécurité et d'autres procédures pour leur organisation.

D'autres utilisateurs préféreront peut-être se servir du guide comme outil de référence, afin d'offrir une aide facilement accessible sur un sujet particulier en cas de besoin. À cette fin, le guide propose plusieurs méthodes pour trouver le sujet recherché :

- Une table des matières
- Un index détaillé
- Des références et des liens dans le texte

Dans les versions Word et pdf, vous pouvez chercher un mot ou une expression précis avec l'outil de recherche proposé par ces programmes. Cliquez sur 'Edition' puis 'Rechercher', ou appuyez sur Ctrl-F (i.e. maintenir la touche Ctrl enfoncée et appuyer sur F).

Le guide possède de nombreuses annexes, avec des listes de contrôle et des formulaires utiles, susceptibles d'être adaptés à vos besoins.

Tous les utilisateurs sont invités à utiliser des extraits du présent guide dans leurs propres documents, adaptés en fonction de leurs besoins, sous réserve de l'avis de non-responsabilité précédant la table des matières et des dispositions en matière de copyright dans la section 12.4.

2. INTRODUCTION A LA SECURITE

2.1 Qu'est-ce que la sécurité?

Dans le cadre du présent guide, la sécurité est la protection du personnel et des biens humanitaires contre la violence et le vol.

2.2 Pourquoi la sécurité importe-t-elle?

De graves incidents placent le personnel et les biens humanitaires en danger. Tout employeur responsable désire prendre toutes les mesures raisonnables pour protéger la vie de son personnel et préserver ses biens.

Des incidents graves ou imprévus mettent également la mission en péril, avec le risque que l'aide humanitaire aux populations nécessiteuses soit éventuellement réduite ou interrompue. Si le personnel humanitaire est en sécurité, il est en mesure de travailler plus efficacement dans le cadre de l'aide apportée à ceux qui en ont besoin.

2.3 Les approches de la sécurité

Acceptation
En matière de sécurité, les organisations humanitaires se sont traditionnellement appuyées sur la bonne volonté de la population locale. Cette approche reste la plus privilégiée si elle est possible. Si la population locale soutient le travail des organisations humanitaires dans sa région, elle ne les menacera pas mais, au contraire, elle les aidera. Cette approche est souvent appelée "acceptation", puisqu'elle dépend de l'acceptation de la population.

Pour se faire accepter, le personnel humanitaire devra éventuellement passer beaucoup de temps à l'écoute des populations locales et à expliquer leur rôle aux responsables locaux et aux habitants, à la fois directement et par le biais des médias. Ceci peut inclure de négocier l'accès aux zones dans le besoin, d'expliquer les principes humanitaires qui sous-tendent le travail et de répondre aux rumeurs ou aux accusations lorsqu'elles voient le jour.

L'approche de l'acceptation ne suffit généralement pas. Toute société comporte en son sein des individus qui recourent au crime et prendront éventuellement pour cibles le personnel et les biens humanitaires. Le crime le plus courant commis à leur encontre est probablement le vol, puisqu'ils sont une source d'argent et de valeur dans un contexte de pauvreté. Ils sont aussi parfois la cible de menaces plus graves comme l'agression, le viol, l'enlèvement ou même le meurtre.

Protection
Dès lors, même lorsqu'elles bénéficient d'un soutien local étendu, les organisations humanitaires ont besoin d'un minimum de protection. Les mesures de protection courantes incluent des grilles, des gardes, des serrures et des coffres-forts. D'autres mesures sont décidées en fonction de la menace dans chaque contexte spécifique.

En l'absence de soutien local complet envers les organisations humanitaires, un degré de protection accru est nécessaire pour assurer la poursuite du travail. Dans ce cas, les responsables examinent généralement si la mission doit être interrompue, temporairement ou définitivement.

Les organisations humanitaires peuvent aussi être l'objet de menaces qui n'émanent pas du tout de la communauté locale. Elles peuvent inclure les risques naturels comme la maladie, les éruptions volcaniques ou les inondations. Il peut aussi s'agir d'attaques de groupes terroristes, dont les dirigeants se trouvent peut-être dans une région ou même un pays différent et orchestrent la violence à l'encontre des organisations humanitaires et autres pour des raisons politiques. Dans ce cas, les mesures de protection devront prendre ces menaces en considération.

Dissuasion
La dissuasion est une approche supplémentaire de la sécurité adoptée par certaines organisations, notamment la police et l'armée. Elles découragent l'agression en menaçant d'exercer des représailles à l'encontre des agresseurs. Cette option n'est pas accessible aux organisations humanitaires, dont les principes leur interdisent d'agresser et de menacer qui que ce soit. La seule exception possible est le recours aux gardes armés dans des circonstances extrêmes, quand il n'existe aucun autre moyen de protéger le personnel et les biens (cf. Annexe 13). Un garde armé est l'unique moyen de dissuasion que peuvent légitimement utiliser les organisations humanitaires.

Réfléchir à long terme
Les responsables humanitaires s'efforcent de garder à l'esprit l'impact à long terme de leurs décisions en matière de sécurité. Ils cherchent à s'assurer que le personnel et les biens sont en sécurité, tout en respectant les principes humanitaires[1], en entretenant de bonnes relations avec les populations locales et en se rapprochant du jour où l'aide extérieure ne sera plus nécessaire.

2.4 Risque, menace et vulnérabilité

Il peut s'avérer utile de distinguer les notions de risque, de menace et de vulnérabilité en les définissant comme suit :

- **Menace:** un danger pour vous, votre organisation ou vos biens
- **Vulnérabilité:** votre degré d'exposition à une menace particulière
- **Risque:** la probabilité d'être confronté à une menace et son impact

Ainsi, il peut exister une menace de vol. Votre vulnérabilité face à cette menace dépend de divers facteurs, notamment l'argent et les biens de valeur que vous possédez, si les voleurs potentiels en ont connaissance, si vos voisins vous préviendront du risque de vol dans le quartier, si vous avez des serrures et des coffres de qualité, si vous êtes protégé par des gardes efficaces, etc. Le risque de subir un vol dépend à la fois du niveau de la menace et de votre degré de vulnérabilité face à cette menace. On peut parfois l'exprimer dans la relation suivante :

$$\text{Risque} = \text{Menace} \times \text{Vulnérabilité}$$

Il pourrait vous être impossible de modifier le niveau de la menace ambiante, mais vous pouvez probablement contribuer grandement à réduire votre degré de vulnérabilité à deux principaux égards :

- En réduisant le risque d'incident (par ex. en conduisant lentement, en renforçant les serrures ou en instaurant un système de surveillance du voisinage)

- En réduisant l'impact d'un incident (par ex. en portant des ceintures de sécurité ou en limitant les liquidités détenues dans le coffre)

En réduisant votre vulnérabilité, vous réduisez le risque que la menace devienne une réalité et exerce sur vous un impact significatif. Une part non négligeable d'une gestion efficace de la sécurité consiste à réduire la vulnérabilité à tous les égards possibles.

2.5 Définitions

Dans le cadre de ce guide, les termes ci-dessous sont définis comme suit :

Espace humanitaire: L'accès et la liberté pour des organisations humanitaires d'évaluer les besoins humanitaires et d'y répondre.

[1] Les principes humanitaires sont résumés dans le *Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief* (Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe), disponible sur http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp.

Sécurité: La protection du personnel et des biens humanitaires contre la violence et le vol.

Politique de sécurité: Un document concis approuvé par la direction et le conseil d'administration d'une organisation humanitaire, qui définit l'approche et les principes généraux de l'organisation en matière de sécurité.

Manuel de sécurité: Un manuel contenant des procédures de sécurité génériques à appliquer par l'ensemble du personnel, mais ne précisant aucune procédure spécifique à un lieu. (Le manuel peut être un document relativement long.)

Plan de sécurité: Un document concis contenant des informations et des procédures de sécurité spécifiques à un lieu précis, qui n'apparaissent pas dans le manuel de sécurité. Un plan de sécurité distinct est produit pour chaque terrain d'action.

Incident de sécurité: Un événement qui menace le personnel ou les biens humanitaires par la violence ou le vol, ou engendre des actes concrets de violence ou de vol à leur encontre.

3. PREPARATION DE LA SECURITE SUR LE TERRAIN

3.1 Evaluation de la sécurité avant le déploiement

Le chef d'équipe effectue généralement une évaluation de la sécurité avant la décision finale du déploiement et, de toute façon, avant l'arrivée de l'équipe principale. Il procède de préférence par une visite d'évaluation et, si une visite s'avère impossible, par une évaluation à distance.

Si une équipe est déjà présente dans la région, chargée par exemple de mettre en œuvre un programme de développement avant la situation d'urgence, leur évaluation actuelle de la sécurité doit être utilisée pour étayer l'évaluation destinée au personnel humanitaire.

Le but de l'évaluation de la sécurité est de comprendre suffisamment la situation pour permettre à l'équipe de planifier adéquatement ses mesures de sécurité.

Visite d'évaluation
Une visite d'évaluation doit être suffisamment longue pour atteindre son objectif. Les facteurs influençant la durée de la visite sont notamment :

- Le degré d'insécurité
- L'expérience de la personne/l'équipe effectuant l'évaluation
- Le nombre de personnes effectuant l'évaluation
- L'étendue géographique de la région
- La complexité de la situation politique
- La météo
- D'autres événements locaux, par ex. jours fériés, fêtes
- La disponibilité d'interlocuteurs clés comme les responsables locaux
- La disponibilité de moyens de transport
- La disponibilité de cartes fiables
- L'urgence du besoin humanitaire. Si de nombreuses personnes sont à l'agonie, une évaluation de la sécurité plus rapide peut parfois être nécessaire, afin de permettre au programme de débuter dès que possible. La question doit toutefois faire l'objet de discernement car une évaluation trop rapide peut s'avérer dangereuse.

Une évaluation de la sécurité peut s'assortir d'autres objectifs, comme l'évaluation des besoins.

Évaluation à distance
Une évaluation à distance (i.e. sans visiter la région concernée) peut parfois s'avérer nécessaire, si une visite est impossible. Elle doit chercher à répondre aux mêmes questions qu'une visite d'évaluation. Elle est beaucoup plus difficile à réaliser parce qu'il est impossible de s'entretenir avec les mêmes personnes ou de le faire de la même manière si les moyens de communication sont limités. Une évaluation à distance est, dès lors, beaucoup moins fiable qu'une visite sur le terrain et ne peut s'y substituer si un déplacement est possible.

L'évaluation à distance doit être vérifiée, et révisée si nécessaire, dès le déploiement de la première équipe.

Méthode d'évaluation
L'Annexe 26 suggère une méthode d'évaluation de la sécurité.

3.2 Élaboration d'un plan de sécurité avant le déploiement

Un plan de sécurité doit être élaboré, au moins sous forme d'ébauche, avant le déploiement d'une équipe sur un nouveau site. Il doit ensuite être modifié quand l'équipe se familiarise davantage avec la situation.

Idéalement, l'ensemble du personnel devrait pouvoir contribuer au plan de sécurité. Dans la pratique, cela n'est pas toujours possible. L'expérience a toutefois démontré que le personnel qui participe à l'élaboration d'un plan de sécurité engendre un meilleur document et se montre davantage susceptible de s'y conformer.

Le but d'un plan de sécurité est de fournir au personnel un document concis qui définit les règles et les procédures de sécurité appliquées au(x) site(s) sur le(s)quel(s) il travaille. Il doit être court (de nombreux chefs d'équipe avec une expérience du terrain disent qu'il ne doit pas excéder 10 pages, hors annexes), pour éviter que certains équipiers ne le lisent pas.

Chaque organisation détermine le format de son plan de sécurité. Un format possible est suggéré dans l'Annexe 31. Le plan de sécurité doit fixer des règles et des procédures spécifiques au contexte, sans normalement inclure de recommandations de sécurité génériques qui le rendraient trop long.

Chaque membre du personnel capable de lire doit disposer d'un manuel de sécurité générique, approuvé par l'organisation qui les emploie. Ce document est beaucoup plus long qu'un plan de sécurité. Il donne des conseils détaillés sur des questions de sécurité très diverses. Tous les membres de l'équipe doivent se familiariser avec ses sections pertinentes, dans le cadre de leur formation à la sécurité, avant d'entamer leur travail. Voyez l'Annexe 30 pour des exemples de manuels de sécurité.

En outre, l'attitude générale de l'organisation en matière de sécurité doit être décrite dans une politique de sécurité. La hiérarchie des documents est donc la suivante :

- **Politique de sécurité** – expose la politique et les principes généraux de l'organisation (l'Annexe 32 propose un format de politique de sécurité)
- **Manuel de sécurité** – contient les procédures génériques de l'organisation
- **Plan de sécurité** – détaille les procédures applicables à un lieu spécifique

3.3 Espace humanitaire

Dans le cadre de ce guide, l'espace humanitaire est défini comme l'accès et la liberté pour des organisations humanitaires d'évaluer et de répondre aux besoins humanitaires.

Dans certaines situations, il est nécessaire de négocier avec les responsables locaux ou les populations locales pour obtenir l'accès aux régions touchées par le besoin humanitaire. En négociant, il est important de n'accepter aucun compromis sur les principes humanitaires fondamentaux, tels que ceux qui sont définis à titre d'exemple dans le Code de conduite Croix-Rouge / Croissant-Rouge / ONG[2]. L'un des objectifs de ces négociations consistera généralement à s'assurer que les responsables et les groupes locaux feront tout ce qui est nécessaire pour garantir la sécurité du personnel humanitaire.

Il arrive que les principes humanitaires entrent en conflit, par exemple si le fait de fournir une aide sur la seule base du besoin contredit le respect des coutumes locales. En pareils cas, il faut faire preuve de discernement et de bon sens, et, éventuellement consulter des collègues expérimentés.

Si les biens destinés à l'aide d'urgence doivent traverser des régions qui ne bénéficient d'aucun soutien pour atteindre les zones les plus nécessiteuses, les populations des régions de transit exigent parfois une partie de l'aide. Ces exigences peuvent engendrer des actes violents si elles ne sont pas gérées correctement. Le meilleur moyen de les prévenir consiste à négocier au préalable avec les représentants de ces régions, en s'assurant que les gens comprennent la planification de l'aide et ses raisons. Il est

[2] Disponible en anglais sur http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp.

préférable d'empêcher les malentendus que de les résoudre lorsqu'ils voient le jour. Si toutefois ils surgissent, il est nécessaire de réagir rapidement pour éviter l'escalade.

Les organisations humanitaires doivent toujours mener des négociations dans l'intégrité. Les dessous-de-table ou autres incitants ne doivent jamais être donnés en échange de l'accès. Ils violent les principes et entraînent généralement des demandes de pots-de-vin supplémentaires. Tout groupe ou individu qui refuse le passage doit au contraire être confronté à son devoir d'autoriser l'accès de l'aide humanitaire auprès de ceux qui en ont besoin.

Les actions d'une organisation humanitaire influencent souvent le travail d'autres organismes. Il est donc essentiel de consulter les autres organisations concernées avant de négocier avec les responsables locaux au sujet de l'accès ou d'autres questions relatives à l'espace humanitaire. Dans certains cas, un code de conduite local a été convenu entre les agences opérationnelles, pour que toutes travaillent sur une base commune et évitent d'être montées les unes contre les autres.

Plus important, la population locale peut être mise en péril par l'action d'organisations humanitaires. Par exemple, le fait de communiquer l'emplacement de réfugiés ou d'aller les aider peut mener des groupes armés jusqu'à eux, éventuellement pour les attaquer. Il est essentiel d'être conscient de la situation locale et des buts poursuivis par les différents groupes et responsables, avant de négocier avec eux.

3.4 Étude des aspects liés à la sécurité dans les programmes proposés

En vous préparant pour le terrain, envisagez les aspects de la sécurité des programmes dans lesquels vous prévoyez de vous impliquer. Plusieurs aspects possibles sont énumérés au Chapitre 4, sous l'intitulé "Aspects de la sécurité dans la conception d'un programme".

3.5 Sélection du personnel

La qualité et la pertinence du personnel sont probablement les facteurs isolés les plus déterminants pour la sécurité du travail humanitaire (et son efficacité). Un grand soin doit donc être apporté à la sélection du personnel.

Les principes de sélection du personnel s'appliquent à la fois au personnel recruté nationalement et internationalement, bien que leur mise en œuvre puisse différer en fonction du poste à pourvoir et du contexte local. Une bonne sélection facilite grandement la gestion de la sécurité, tandis qu'une mauvaise sélection complique son efficacité.

La vérification rigoureuse des références des candidats est essentielle. Elle contribue à s'assurer que les personnes déjà impliquées dans des manœuvres malhonnêtes ou d'autres problèmes de sécurité soient identifiées et écartées.

Conformément aux principes d'égalité des chances, la nationalité ou le groupe ethnique d'un candidat ne devrait normalement exercer aucune influence sur sa sélection pour un emploi. Toutefois, si une équipe est perçue dans son ensemble comme abritant une proportion injustement élevée d'une nationalité ou d'un groupe ethnique, certains employés (et l'opinion locale) pourraient soupçonner des manipulations dans le processus de sélection. Ce soupçon pourrait à son tour influencer la sécurité du personnel. Il s'agit d'un point sensible qui exige une décision claire et équitable à l'égard de la politique menée par les senior managers, dans le respect de la législation du travail en vigueur. Dans certains cas, il peut être légal, par exemple, d'adopter une politique qui, pour des raisons de sécurité et d'efficacité, détermine que l'équipe doit posséder une représentation raisonnable des groupes ethniques locaux et de permettre à cette politique d'influencer les décisions de recrutement.

Dans certaines situations, la sécurité peut être améliorée par le recrutement de personnel issu principalement d'un groupe ethnique particulier, par exemple si les programmes visent des personnes déplacées d'un seul groupe ethnique, en conflit avec d'autres groupes de la région. Dans ce cas, cet aspect devrait l'emporter sur les principes d'égalité des chances et une décision réfléchie doit être prise.

En règle générale, le personnel national qualifié doit être privilégié pour tous les postes à pourvoir sauf s'il existe de bonnes raisons de recruter du personnel international pour des fonctions particulières. Cette règle renforcera probablement la durabilité du programme, sa pertinence culturelle et sa rentabilité, ce qui le rendra également plus acceptable aux yeux de la population locale et plus sûr.

Chaque situation présente ses propres caractéristiques. Il est arrivé que le gouvernement ou un groupe politique local infiltre des ONG en s'assurant que leurs agents soient recrutés parmi le personnel national. Ce genre de manœuvre peut gravement influencer la neutralité réelle et perçue de l'organisation, ainsi que sa sécurité. Dans d'autres contextes, le personnel d'une certaine nationalité peut être inacceptable pour des raisons politiques. Les responsables doivent être conscients de ces questions et les garder à l'esprit pendant le processus de recrutement.

Le recrutement opportun du personnel nécessaire représente souvent un grand défi pour les organisations humanitaires. La vacance de postes clés peut engendrer l'insatisfaction des autres employés ou de la population locale à cause du retard accumulé dans l'exécution du programme. Les risques courus par le personnel peuvent alors augmenter.

Il n'est pas aisé de procéder à un recrutement approprié en situation d'urgence et les facteurs suivants doivent être pris en considération :

- Descriptions de fonction précises, assorties des éventuelles responsabilités en matière de sécurité.
- Spécificités personnelles précises, notamment les capacités ou l'expérience nécessaires en matière de sécurité.
- Un processus de recrutement équitable et transparent afin d'éviter toute accusation de parti pris.
- Promotion appropriée de la fonction vacante.
- Interviews et tests appropriés.
- Vérification rigoureuse des références avant la signature du contrat et avant que le candidat entame le travail. Ceci est difficile à effectuer et parfois impossible au plus fort d'une urgence. Soyez conscient du risque d'engager quelqu'un qui s'est rendu coupable de malhonnêteté auprès d'un employeur précédent, par exemple. Un suivi des références par téléphone ou en personne est souvent le moyen le plus pratique et le plus efficace de vérifier le parcours d'un candidat.
- Un point qui engendre souvent la tension consiste à ne pas informer les candidats malheureux.
- Des contrats conformes à la législation et aux règlements en vigueur, qui répondent aux besoins de l'organisation et de l'employé. Il est utile que l'organisation fournisse un texte contractuel standard susceptible d'être adapté au contexte et aux critères légaux locaux. En l'absence de texte standard, la rédaction intégrale de contrats peut s'avérer très difficile pour des responsables très sollicités en situation d'urgence.
- Dans de nombreux cas, il est conseillé aux organisations humanitaires de recourir sur place aux services d'un avocat du travail pour vérifier les termes du contrat, les conseiller sur les pratiques locales en matière d'emploi et participer à la prévention et au règlement de tout conflit. Les conflits du travail et les poursuites légales consécutives peuvent grandement accaparer le temps des organisations humanitaires et entraîner des conséquences en matière de sécurité, par exemple si d'anciens employés mécontents se montrent menaçants ou violents.
- Les contrats d'urgence sont souvent de durée limitée. Il est important de souligner et de préciser par écrit qu'une mission peut être temporaire et qu'il ne peut y avoir la moindre garantie d'emploi à long terme.
- Les contrats doivent contenir une clause stipulant que l'emploi peut prendre fin dans un délai très bref, par exemple si l'insécurité contraint à arrêter le programme.
- Les indemnités de licenciement exigées dans la législation du travail doivent être vérifiées et stipulées clairement dans le contrat.
- Anticiper les conflits du travail potentiels avant qu'ils voient le jour pour avoir au moins la loi et les documents légaux de votre côté.
- Dans certaines circonstances, il sera peut-être utile que des témoins contresignent le contrat.

3.6 Formation

Après le recrutement du personnel de qualité approprié, la seconde plus grande contribution à la sécurité est probablement la formation.

Il incombe au management de s'assurer que tout le personnel a reçu la formation nécessaire à son travail. Ceci nécessite du discernement. Le personnel doté d'une expérience significative du terrain peut avoir besoin de moins de formation que celui pour qui les situations instables sont nouvelles. Toutefois, même des employés expérimentés manquent parfois d'éléments de formation éventuellement essentiels pour la situation dans laquelle ils prévoient de travailler.

Le personnel nouveau sur le terrain qui devra travailler dans une situation instable aura normalement besoin de suivre une formation de base dans les domaines suivants :

- Le 'système humanitaire', notamment agences onusiennes, Mouvement Croix-Rouge/Croissant-Rouge
- Évaluation des menaces pour la sécurité
- Prise de conscience des menaces les plus courantes
- Comprendre 'l'approche de l'acceptation' en matière de sécurité
- Respect de la culture et des coutumes
- Compétences linguistiques de base, si possible
- Précautions au domicile et au bureau
- Conduite d'un véhicule 4X4
- Précautions au volant
- Procédures aux points de contrôles
- Réaction aux incidents les plus courants
- Relations avec l'armée
- Relations avec des troupes rebelles/irrégulières

- Maniement de la radio et procédure vocale
- Équipement obligatoire pour tout véhicule
- Vérifications de base du véhicule
- Changer une roue
- Santé et hygiène sur le terrain
- Gestion du stress, notamment dans le cadre d'une équipe
- Suspension de programme, hibernation et évacuation
- Évacuation médicale

Un *Security Training Directory* accompagne le présent guide. L'Annexe 36 suggère un syllabus détaillé pour un cours de formation de base sur la sécurité.

Dans le cadre d'une situation d'urgence, la formation donnée sur le terrain sera limitée. Autrement dit, il pourrait s'avérer très difficile de consacrer du temps à former du personnel recruté sur place dans tous les domaines susmentionnés. Le discernement du responsable de l'équipe déterminera les sujets essentiels dans les circonstances présentes. Il devra s'assurer que suffisamment de temps est consacré à la formation nécessaire à chacun pour sa fonction, auprès d'un formateur approprié. En l'absence de toute autre option, en dernier recours, il devra donner lui-même la formation, en l'adaptant aux besoins du personnel et à l'infrastructure disponible.

Le personnel international devra soit avoir reçu la formation adéquate avant d'être engagé, soit la suivre après son engagement et avant d'entamer le travail dans une situation instable. Une grande pression est souvent exercée sur les organisations humanitaires pour qu'elles déploient rapidement du personnel, malgré le manque d'employés disponibles. Les senior managers doivent prévoir les besoins de leur organisation en matière de personnel formé à la sécurité et veiller à former suffisamment de personnel au préalable afin de permettre un déploiement rapide dès le début d'une urgence.

Le *Security Training Directory* qui accompagne ce guide fournit des informations sur des organismes de formation, des cours et des ressources en matière de sécurité.

3.7 Briefing

Le briefing de sécurité vise à permettre au personnel de comprendre suffisamment la situation locale pour y vivre et y travailler en sécurité.

Un briefing de sécurité doit être donné à tout le personnel international avant son arrivée dans une zone instable. Ce briefing doit être le plus approfondi possible, mais ne peut généralement pas être aussi détaillé qu'un briefing de sécurité sur le terrain. Il doit s'assortir au minimum d'une information écrite de base, pour rappeler les points qui n'auront éventuellement pas été assimilés pendant le briefing.

Un second briefing de sécurité doit être organisé à l'arrivée, pour fournir plus de détails et des informations actualisées sur la situation.

En plus d'une formation sur la sécurité, le personnel recruté dans le pays doit recevoir un briefing de sécurité complet avant d'entamer son travail.

Dans certaines circonstances, il peut s'avérer nécessaire de prévoir un briefing de sécurité pour les membres de la famille du personnel, directement ou via l'employé en question.

L'Annexe 27 suggère une liste de contrôle pour un briefing de sécurité.

3.8 Équipement

L'équipement de sécurité nécessaire dépend de la situation et du type de travail envisagé. L'Annexe 8 présente une liste de contrôle de l'équipement individuel lié à la sécurité et l'Annexe 9 une liste de contrôle de l'équipement de sécurité destiné à l'équipe. Le personnel tant national qu'international doit recevoir l'équipement nécessaire à sa sécurité. Dans la plupart des contextes, des véhicules adaptés sont des éléments clés. Qu'ils soient achetés ou loués, leur état de marche et leur équipement doivent être vérifiés en profondeur par un mécanicien compétent. L'Annexe 42 propose une liste de l'équipement d'un véhicule.

Des lieux de stockage fiables seront nécessaires dès le début. Le personnel doit rester discret sur la présence du moindre matériel précieux.

Le contrôle d'inventaire de l'équipement est nécessaire pour réduire le vol et les pertes (qui engendrent un coût considérable pour les programmes humanitaires). C'est au début de la crise et quand l'urgence est la plus pressante que cet aspect devient plus difficile encore que d'habitude. Un bon système, élaboré au préalable, et un membre du personnel désigné et préparé par le briefing et la formation appropriés, contribuent à garantir un bon contrôle d'inventaire, même dans les situations les plus ardues. Un mauvais contrôle d'inventaire peut avoir un impact direct sur la sécurité, par exemple si du matériel de communication vital a été perdu ou volé. Il constitue aussi le signe d'une gestion médiocre de l'opération.

L'Annexe 18 propose quelques procédures de contrôle d'inventaire.

3.9 Préparation du personnel illettré

La préparation à la sécurité des employés illettrés doit être adaptée à leur rôle, leurs besoins, leurs compétences et leurs connaissances. L'adaptation créative de la formation, du briefing et de l'équipement doit permettre de les préparer correctement à travailler en sécurité. Le manager doit décider quels postes seront confiés à des employés illettrés et lesquels exigent des employés capables de lire et écrire.

3.10 Préparation des aspects administratifs de la sécurité

Certains aspects de l'administration exercent un impact sur la sécurité, notamment :

- Création et mise à jour de registres appropriés, avec des exemplaires au QG et sur le terrain, notamment :
  - Les pièces comptables
  - Les documents sensibles comme les données financières ou les fiches du personnel
  - Les fiches des parents proches mises à jour
  - Copies des passeports et des visas
  - Copies des billets d'avion
  - Dossier de santé de tous les employés, y compris les groupes sanguins
  - Inventaire de l'équipement
  - Détails complets, notamment les numéros de série, de tous les biens de grande valeur comme les véhicules, les ordinateurs et le matériel de communication. Il peut s'avérer nécessaire d'emporter des factures ou une autre preuve de propriété sur le terrain, pour les présenter aux autorités douanières .
  - Contrats d'emploi
  - Autres contrats
  - Copies des permis de conduire du personnel
  - Liste d'adresses, de numéros de téléphone et de fréquences radio
- Maintien des assurances (cf. Annexe 16 pour des informations sur l'assurance contre les risques de guerre). Tout le personnel doit recevoir une copie de la police d'assurance et comprendre sa signification et les avantages offerts. Il faut souligner que tout défaut d'assurance appropriée peut engendrer de lourdes réclamations à l'encontre d'un employeur, susceptibles dans certains cas d'entraîner sa faillite.
- Respect de la législation en vigueur dans le cadre des procédures de recrutement et d'emploi.
- Aspects financiers:
  - Budgétiser les dépenses liées à la sécurité
  - Transport et stockage des liquidités
  - Comment sera manipulé l'argent ? Quelle quantité d'argent liquide sera nécessaire et comment la garder en sûreté ?
  - Procédures d'autorisation des dépenses et des déplacements d'argent liquide
- Quel matériel de communication sera nécessaire?
- Quels types et quelle quantité de véhicules seront nécessaires ? De quoi devront-ils être équipés ?
- Combien de chauffeurs locaux seront nécessaires ?
- Quelles compétences et quelle expérience doit posséder l'équipe ?
- D'autres organisations doivent-elles être informées de nos projets ?
- Quelles autorisations devons-nous obtenir avant de nous déployer ou immédiatement après le déploiement ?
- Quels documents les membres du personnel doivent-ils posséder ?
- Création de cartes d'identité pour le personnel, avec dates d'expiration.
- Création de cartes d'information dans les langues locales, pour expliquer la mission et les valeurs de l'organisation. Elles peuvent être utiles au personnel pour franchir des points de contrôle ou rencontrer des communautés ou des responsables locaux.
- Création de cartes de contact d'urgence pour le personnel dans toutes les langues pertinentes. L'Annexe 7 fournit un exemple.
- Noter les membres de l'équipe qui ont reçu une formation en sécurité.
- Planifier des briefings de sécurité pour tous les membres de l'équipe et noter qui a été briefé.

En situation d'urgence, il est facile de négliger l'un de ces aspects. À cause de leur impact potentiel sur la sécurité, le manager doit particulièrement veiller à les planifier et à les mettre en œuvre soigneusement. Des procédures financières pertinentes doivent normalement être mises à la disposition de tout le personnel international avant le déploiement.

Une exigence critique est qu'un comptable ou un responsable financier dûment formé et briefé, correspondant à la taille et au type de programme, soit présent dès le début, notamment pendant la planification de l'opération.

L'Annexe 11 fournit une liste de contrôle de base des procédures de sécurité financière, ainsi que les références d'autres ressources. L'Annexe 21 présente une liste de contrôle sur les fiches des parents proches. L'Annexe 22 décrit une procédure pour informer les parents proches d'un incident.

3.11 Bureaux et entrepôts

La sécurité dans un bureau, un entrepôt ou un autre bâtiment dépend de plusieurs facteurs, notamment:

- Emplacement général
- Sécurité physique du bâtiment
- Infrastructure locale
- Aménagements pour recevoir des visiteurs
- Identité du propriétaire

Avant de décider d'utiliser un bâtiment, il doit être évalué en matière de sécurité. L'Annexe 1 propose une liste de contrôle des points à garder en mémoire pour évaluer ou planifier la sécurité d'un bâtiment. Veillez au respect des procédures correctes en matière de santé et de sécurité, en particulier dans les entrepôts.

3.12 Logement du personnel

Les employés recrutés sur place peuvent habiter chez eux ou déménager pour se rapprocher de leur lieu de travail. Dans certains cas, leur famille et eux peuvent être agressés à leur domicile à cause de leur emploi. Des voleurs peuvent penser qu'ils sont riches. Des groupes violents peuvent les considérer comme des cibles pour des raisons politiques.

Si une menace de ce type est évaluée, le responsable concerné doit envisager l'aide appropriée. Un simple exemple consisterait à poser des serrures et des grilles. Il pourrait aussi s'agir de fournir une indemnité de logement supplémentaire. Dans des circonstances extrêmes, l'intervention pourrait impliquer de financer le déménagement de toute la famille.

En cherchant un logement pour le personnel international, en plus de suivre la liste de contrôle de l'Annexe 1, il est recommandé d'envisager si le bâtiment sera un lieu de vie reposant ou stressant. Un foyer confortable, qui permet de prendre un vrai repos, est important pour l'efficacité du personnel et aidera donc aussi les populations qu'ils s'efforcent de servir. Voyez si l'espace privé est suffisant, en particulier si plusieurs employés sont logés ensemble.

Si le confort est nécessaire, il est aussi important que le logement du personnel international soit modeste. Si les populations locales perçoivent que le personnel humanitaire vit dans le luxe et paie des loyers excessifs pour un logement inutilement luxueux, cela nuit non seulement à la réputation de l'organisation, mais cela peut aussi accroître l'insécurité pour son personnel si l'opinion se retourne contre eux. Il est également contraire par principe que des fonds humanitaires soient consacrés à des dépenses inutiles.

3.13 Documents et équipement standard

Beaucoup de temps peut être épargné si quelques ressources standard sont à la disposition d'une équipe sur le point de se déployer en urgence. Elles peuvent aussi faciliter la gestion de la sécurité. Les ressources utiles incluent notamment:

- Des contrats standard
- D'autres documents standard comme les procédures administratives
- Des pièces d'équipement ordinaires, acquises au préalable et entreposées
- Des logiciels informatiques adaptés aux besoins de l'organisation

Certaines des annexes de ce guide donnent des suggestions utiles pour rédiger des documents standard ou des listes d'équipement.

3.14 Préparation personnelle

En plus de la formation, du briefing et de l'équipement, le personnel doit se rappeler ce qui suit:

- Comprenez et respectez le contexte culturel et politique dans lequel vous travaillerez. Pour ce faire, vous devrez lire, être briefé, demander le conseil de citoyens du pays en question ou d'autres personnes qui y ont vécu.
- Prenez toutes les précautions recommandées en matière de santé.
- Veillez à disposer de tout l'équipement de sécurité recommandé et à être formé à son utilisation.

3.15 Préparation médicale

La préparation médicale est essentielle. Le personnel humanitaire est souvent exposé à de graves risques médicaux, certains potentiellement mortels, qui peuvent généralement être prévenus par de simples précautions.

Tous les employés doivent normalement subir un examen médical avant de signer leur contrat. Ils doivent s'enquérir des vaccins conseillés et autres précautions médicales pour les régions où ils se rendront et suivre rigoureusement ces recommandations.

Tous les employés doivent avoir connaissance des infrastructures médicales locales recommandées et de celles qui sont à éviter. Ceci implique la vérification des infrastructures locales par une personne qualifiée.

Les précautions de base en matière de santé et d'hygiène réduisent grandement les risques de maladie. Tous les employés doivent avoir été informés à ce propos et les managers doivent

s'assurer, si nécessaire, que le personnel prend les précautions nécessaires. Voyez l'Annexe 14 pour une liste de contrôle des précautions de santé et d'hygiène.

Déterminez combien d'employés auront besoin d'une formation aux premiers secours et veillez à ce qu'elle ait lieu. L'organisation doit appliquer une politique à l'égard des premiers secours (cf. Annexe 14). Déterminez quels kits de premiers secours et autres fournitures médicales seront nécessaires.

Les procédures d'évacuation médicale (Medevac) sont traitées dans l'Annexe 20.

Vérifiez l'existence d'une assurance médicale adéquate. Beaucoup de compagnies d'assurances ont conclu un accord avec un organisme d'évacuation médicale d'urgence. Si votre organisation possède une assurance qui fournit ce service, tous les employés doivent garder le numéro de téléphone de la compagnie sur eux à tout moment. Une méthode simple pour ce faire consiste à imprimer ces numéros et d'autres sur une carte de contact d'urgence, que les employés gardent dans leur portefeuille ou leur porte-monnaie. L'Annexe 7 suggère le contenu de cette carte.

Il est recommandé aux employés de garder dans leur portefeuille ou leur porte-monnaie des données médicales de base et tout besoin médical particulier éventuel, notamment:

- Groupe sanguin
- Allergies (par ex. aux antibiotiques)
- Tout trouble éventuel
- Tout traitement pris actuellement
- Vaccins (sachez que certains pays exigent des certificats de vaccination pour entrer dans leurs frontières)

Ces détails doivent être notés à la fois dans une langue internationale et dans la langue locale, si nécessaire.

4. GESTION DE LA SÉCURITÉ SUR LE TERRAIN

4.1 Evaluation révisée de la sécurité

Même si une évaluation préliminaire de la sécurité a été effectuée, elle doit être actualisée et, éventuellement, révisée quand l'équipe se déploie sur le terrain. En effet, la situation peut avoir évolué ou l'arrivée de l'équipe elle-même peut exercer un impact sur les perceptions et les relations locales, et dès lors influencer la sécurité du personnel.

L'évaluation de la sécurité doit également être actualisée et révisée chaque fois que la situation l'exige. Les senior managers doivent être informés de tout changement significatif et de ses implications pour le personnel et pour le programme.

4.2 Plan de sécurité révisé

Le plan de sécurité élaboré avant le déploiement (cf. Chapitre 3 ci-dessus) doit être révisé à la lumière du terrain et modifié si nécessaire. L'annexe 31 propose un format de plan de sécurité.

Le plan de sécurité doit être actualisé et modifié chaque fois que cela s'avère nécessaire. Si possible, il devrait résulter de la concertation à la fois du personnel national et international. Ceci favorise l'appropriation des règles et des procédures inscrites dans le plan et renforce la volonté du personnel de s'y conformer, malgré les contraintes entraînées.

Tout le personnel capable de lire et d'écrire doit recevoir un exemplaire du plan de sécurité le premier jour de son travail, dans le cadre du premier briefing de sécurité. Les employés sont tenus de le lire immédiatement et ils doivent bénéficier de toute l'aide nécessaire pour le comprendre.

Il est conseillé de demander aux employés de signer une déclaration dans les 24 heures qui suivent leur arrivée sur le terrain, stipulant qu'ils ont bien reçu un briefing de sécurité, qu'ils ont lu et compris le plan de sécurité et acceptent de s'y conformer. En l'absence d'un tel système, beaucoup de managers expérimentés rapportent que de nouveaux employés ne reçoivent parfois pas de briefing de sécurité à temps ou ne lisent pas vraiment le plan de sécurité. Cette méthode permet aussi de souligner clairement que la sécurité doit être prise au sérieux et de produire un

document utile dans le cadre de litiges en matière de responsabilités.

Si le personnel a tendance à ignorer une règle ou une procédure de sécurité prévue dans le plan, il est possible qu'elle soit irréaliste et nécessite une adaptation ou que les employés n'en aient pas vraiment compris la raison ou ne se sentent pas suffisamment responsables. Quelle que soit la raison, le fait de consulter le personnel contribuera à déterminer la réaction adéquate, qu'il s'agisse de modifier le plan ou de le conserver en expliquant son utilité et en encourageant les employés à le prendre au sérieux. Le personnel doit comprendre qu'à moins de modifier le plan et jusqu'à ce qu'il soit modifié, le fait de ne pas s'y conformer constitue une faute disciplinaire.

4.3 Collecte d'information

Être correctement informé est l'une des clés de la sécurité. Ceci s'applique à tous les niveaux : tout le personnel doit avoir conscience de ce qui se passe autour de lui. Les responsables de la gestion de la sécurité doivent être particulièrement bien informés. Les sources et les sujets d'information sont similaires à ceux indiqués pour une évaluation de la sécurité dans l'Annexe 26.

Le personnel national et international doit collecter des informations et les transmettre à l'équipe. Le personnel national est susceptible de compter de nombreuses sources d'information dont le personnel international ne dispose pas. Des réunions régulières de partage d'informations ont généralement lieu quand plus d'une organisation humanitaire est présente dans la région: les informations relatives à la sécurité doivent être méthodiquement partagées et débattues lors de ces rencontres.

Les responsables doivent régulièrement diffuser parmi leurs collègues les informations relatives à la sécurité. Une méthode simple consiste à prévoir une brève mise à jour de la sécurité dans toutes les réunions de briefing et dans tous les formats de rapport. Le personnel au travail dans des zones éloignées doit aussi être tenu informé et doit fournir au bureau du secteur toute information relative à la sécurité qu'il aurait lui-même obtenu.

4.4 Relations avec la population locale

Les relations avec la population locale, et tous les autres résidents locaux, comme des réfugiés, sont probablement le facteur de sécurité le plus important. Une connaissance détaillée de la population locale est essentielle pour une aide humanitaire de qualité et pour la sécurité. Les relations avec tous les dirigeants de tous les groupes significatifs et avec les personnes ordinaires de tout type, renforce considérablement la capacité des organisations de répondre aux besoins humanitaires et d'y parvenir d'une manière sûre, à la fois pour la population locale et pour les humanitaires.

Les managers et leur équipe doivent généralement consacrer une proportion significative de leur temps à rencontrer et à s'entretenir avec un échantillon représentatif de la population locale. Il existe plusieurs façons de procéder. Parmi les plus courantes, citons :

- S'entretenir régulièrement avec le personnel recruté sur place.
- Rencontrer régulièrement les dirigeants locaux de tous les groupes significatifs.
- S'entretenir individuellement avec un échantillon de dirigeants représentatif.
- Visiter des foyers de manière impromptue dans divers secteurs géographiques, si la culture locale le permet.
- Visiter des personnes vivant loin des grandes villes et des routes principales. (Il existe une tendance parmi le personnel humanitaire surchargé de visiter les lieux proches des villes et des routes accessibles, bien davantage que les endroits éloignés des sentiers battus.)
- Rendre visite aux chefs religieux.
- Assister aux événements de la vie sociale, si l'on a été invité.
- Visiter des régions inaccessibles en véhicule, à pied si nécessaire.
- Discuter et partager des informations avec d'autres organisations humanitaires.
- Lire la presse locale et écouter la radio et la télévision locales.

Les pressions qui pèsent sur l'emploi du temps d'un manager humanitaire sont telles qu'il lui est souvent difficile de rendre visite aux habitants aussi souvent qu'il le faudrait idéalement. Il est toutefois essentiel de veiller à une quantité minimum de visites et d'entretiens. Dans le cas contraire, les risques pour la qualité du programme et la sécurité sont susceptibles d'augmenter.

Les employés locaux représentent un canal essentiel pour connaître l'opinion publique locale. Leur conseil doit normalement être sollicité pour toutes les décisions significatives relatives au programme et à la sécurité, sauf si le fait de les consulter les place, eux ou d'autres, en situation de danger inacceptable. L'opinion des employés locaux sera toutefois probablement insuffisante, car ils ne pourront pas exprimer la grande diversité des points de vue entretenus par différents groupes de population locale. Cela dépend aussi pour chacun d'entre eux de:

- Leur accès aux informations sur la sécurité (par les amis, la famille et d'autres contacts)

- Leur capacité d'analyser cette information pour identifier ce qui peut être important pour vous
- Leur désir de partager cette information avec vous

Ils ne pourront donc pas se substituer aux entretiens avec la population locale qui n'entretient aucun lien avec des organisations humanitaires.

4.5 Relations avec d'autres organisations

(a) Les autorités locales

Les agences humanitaires établissent généralement un contact précoce (de préférence avant le déploiement) avec le gouvernement et d'autres autorités de la région où elles travaillent. Les raisons sont notamment :

- Expliquer le rôle de l'organisation pour s'assurer qu'elle soit comprise et distinguée de toute autre organisme non humanitaire.
- Expliquer clairement les principes humanitaires sur lesquels repose le travail de l'organisation.
- Expliquer que l'intérêt des donateurs est aussi un facteur majeur dans la détermination des programmes qui sont menés et même du maintien ou non de la présence de l'organisation dans la région.
- Renforcer la sécurité de l'organisation en gagnant une acceptation accrue de son travail.
- Obtenir les autorisations nécessaires.
- Établir une relation de respect mutuel et de confiance, susceptible d'être utile s'il devient nécessaire de faire pression plus tard.
- Obtenir toute information pertinente sur la situation générale.

(b) Les forces de sécurité locales

Il est souvent utile de prendre contact avec les forces de sécurité dans la région (armée, police ou les deux), pour les raisons suivantes:

- Expliquer le rôle de l'organisation et donc empêcher tout malentendu nuisible.
- Exposer clairement les principes humanitaires sur lesquels repose le travail de l'organisation.
- Obtenir leurs coordonnées au cas où il serait nécessaire de les contacter d'urgence.
- Obtenir les autorisations nécessaires.
- Établir une relation de respect mutuel susceptible d'être utile s'il devient nécessaire de faire pression plus tard.
- Obtenir toute information pertinente, notamment sur les niveaux et les types d'insécurité dans la région.

Les organisations humanitaires doivent s'assurer que leurs contacts avec les autorités, en particulier avec les forces de sécurité, ne compromettent pas leur indépendance, réelle ou perçue.

S'il existe plusieurs forces de sécurité, éventuellement de part et d'autre d'un conflit, le chef d'équipe doit décider d'établir ou non des contacts avec toutes les forces de sécurité, pour faire preuve de transparence et d'impartialité, ou d'éviter tout contact avec un ou plusieurs groupes si des raisons le justifient.

Dans les cas où les forces de sécurité oppriment la population ou sont impopulaires pour d'autres raisons, les populations locales ne devraient avoir aucune raison de soupçonner qu'une organisation humanitaire est proche de, collabore avec ou soutient tacitement les forces de sécurité. Dans de tels cas, il est généralement recommandé d'éviter des rencontres fréquentes, des contacts sociaux, des déclarations communes ou toute autre activité avec les forces de sécurité, susceptibles de provoquer des malentendus. En effet, des malentendus de ce genre peuvent se révéler très dangereux pour l'organisation humanitaire.

Les organisations humanitaires sont soumises aux lois du pays où elles travaillent. À moins de raisons d'ordre majeur pour désobéir à une loi injuste, il est important que les organisations humanitaires observent scrupuleusement la loi. C'est non seulement une question de principe, mais aussi le moyen de contribuer à préserver les organisations de tout problème, notamment la critique, la détention, le harcèlement, les agressions ou l'expulsion du pays.

Dans certains cas, le gouvernement ou d'autres autorités commettent des crimes d'une gravité telle que les organisations humanitaires décident de les dénoncer publiquement. Les dénonciations publiques peuvent avoir des conséquences majeures pour l'organisation qui en est la source, notamment des répercussions graves sur la sécurité du personnel. Elles peuvent également entraîner des conséquences tout aussi profondes pour d'autres organisations similaires dans la région, même celles qui ont choisi de garder le silence. Toute organisation qui a l'intention de faire des annonces publiques critiques doit soigneusement envisager ces conséquences potentielles au préalable et, si possible, informer et consulter les organisations susceptibles d'être affectées.

(c) Autres organisations humanitaires

De bonnes relations avec les autres organisations humanitaires présentes dans la région peuvent contribuer à renforcer la sécurité, notamment pour les raisons suivantes:

- Le partage d'informations: il s'agit d'un aspect important d'une bonne gestion de la sécurité. Si possible, une collecte systématique des informations liées à la sécurité, notamment les incidents en la matière, doit être organisée sur la base d'une collaboration entre les organisations humanitaires. Un bureau de sécurité inter-ONG peut parfois être utile, à l'image du récent *Afghanistan NGO Security Office* (ANSO).
- Entretiens sur les questions de sécurité.
- Une position commune peut parfois être utile sur des questions de principe ou de pratique.
- Certaines organisations peuvent être disposées à partager des biens utiles à d'autres organisations; par exemple un réseau radio ou l'aide d'un conseiller en sécurité.
- Certaines organisations peuvent avoir accès à des personnages influents, notamment parmi les autorités, susceptibles d'être sollicités dans l'intérêt de toutes les organisations humanitaires.

Les réunions générales de coordination humanitaire incluent souvent une discussion sur des questions majeures de sécurité. Dans certains cas, des ONG organisent leurs propres rencontres régulières pour aborder les questions de sécurité. La participation à de telles rencontres doit être encouragée, pour les raisons susmentionnées. Les réunions doivent être suffisamment fréquentes pour être efficaces, mais pas fréquentes au point de surcharger des managers déjà très occupés. Elles doivent être présidées avec compétence pour garantir l'efficacité des discussions.

Si de bonnes relations avec d'autres organisations peuvent être très utiles, il est clair que chacune est responsable de sa propre sécurité. Tout manque de clarté sur la nature de cette responsabilité peut s'avérer dangereux.

(d) Le système de sécurité des Nations Unies

Dans de nombreuses urgences humanitaires, les Nations Unies jouent un rôle clé dans la gestion de la sécurité. Ses ressources et son statut permettent souvent la mise à disposition d'un conseiller en sécurité, d'un canal radio réservé à la sécurité, d'informations ou d'autres ressources destinées à l'ensemble de la communauté humanitaire.

De nombreuses ONG collaborent avec l'ONU sur les questions de sécurité, en partageant des informations et en s'informant mutuellement de leurs plans de sécurité respectifs. Il est donc utile pour toutes les organisations humanitaires de connaître le système de sécurité des Nations Unies. Il est décrit dans l'Annexe 40.

(e) Forces militaires internationales

Dans le cas où une force militaire internationale dûment mandatée est présente sur le terrain, il est généralement nécessaire pour les organisations humanitaires d'avoir un dialogue avec elle. Au plus simple niveau, il peut uniquement servir à l'échange d'informations, permettant aux deux parties d'expliquer leur rôle et leurs activités. Pour les agences humanitaires, un tel contact est souvent une source utile d'informations sur la situation en matière de sécurité.

Les organisations humanitaires doivent s'assurer que leurs contacts avec toute force militaire ne soient pas perçus comme un compromis à l'égard de leur indépendance et de leur neutralité. Dans la plupart des cas, ceci impliquera probablement de respecter une certaine discrétion sur les contacts avec tout corps d'armée. Les organisations humanitaires veilleront à garder leurs distances avec une force militaire, afin de conserver et d'illustrer l'indépendance de leur mission humanitaire. Méfiez-vous de donner ou de recevoir des informations d'une nature plus que générale: la distinction entre information et renseignement militaire peut être infime et il est important que l'on ne puisse pas vous soupçonner d'implication dans le renseignement militaire.

Si une force militaire internationale est ou a été l'un des belligérants du conflit, ou est perçue comme telle, le besoin de garder ses distances est encore plus grand. Toutefois, un certain degré de contact est généralement souhaitable, afin d'expliquer votre position et, si cela s'avère approprié ou utile, lui rappeler ses devoirs en vertu du droit international.

Certaines organisations humanitaires pensent que les forces militaires ne devraient jamais fournir la moindre assistance humanitaire ni soutenir les organisations humanitaires, parce que ceci compromet leur indépendance et crée une confusion entre le rôle des militaires et des humanitaires dans l'esprit de la population locale. D'autres pensent que, lorsque les organisations humanitaires sont submergées par de graves besoins, il peut être justifié pour l'armée de soutenir l'effort humanitaire afin de sauver des vies et d'empêcher la souffrance. L'avis le plus répandu est que les forces militaires doivent uniquement participer à l'effort humanitaire dans des situations urgentes, quand des vies sont en péril et que les organisations humanitaires ne sont plus en mesure de répondre aux besoins.

Des problèmes graves peuvent parfois surgir à cause d'un manque de compréhension entre les corps militaires et humanitaires. Les organisations humanitaires qui refusent tout contact avec les militaires peuvent se priver d'informations

importantes en matière de sécurité et devenir la proie de dangers qu'elles auraient pu éviter autrement. L'armée pourrait aussi considérer qu'elles ont un parti pris. Le personnel militaire qui agit sans considération pour les organisations humanitaires peut les mettre en danger, par exemple en portant des vêtements civils avec des armes et en se faisant appeler 'humanitaires' auprès de la population locale, en provoquant ainsi la confusion entre le personnel militaire et humanitaire, et en déclenchant des agressions contre les humanitaires.

Pour toutes les raisons susmentionnées, chaque organisation doit transmettre des consignes sur les contacts avec l'armée dans sa politique de sécurité. L'Annexe 32 propose un format de politique de sécurité.

Si l'armée soutient l'effort humanitaire, son aide doit:

- Être définie au préalable
- Soutenir clairement les organisations humanitaires
- Être idéalement fournie à la demande des organisations humanitaires

Ceci contribuera à réduire le risque de compromission et de confusion, sans probablement l'éliminer pour autant.

La demande d'une aide militaire par les organisations humanitaires dépend des circonstances, du niveau et du type de besoin et de leurs capacités à y répondre. La perception de la force militaire internationale par les populations locales sera un facteur important, sachant que cette opinion peut rapidement évoluer, par exemple si l'armée doit prendre des mesures impopulaires.

Les forces militaires internationales ont contribué à des programmes humanitaires dans plusieurs crises, par exemple en:

- Construisant rapidement des camps de réfugiés et des infrastructures associées
- Protégeant des convois
- Protégeant la région
- Répondant à des besoins de sécurité urgents
- Fournissant une aide logistique et des transports
- Déminant
- Participant à des opérations de sauvetage lors de crises majeures, si les organisations humanitaires n'ont pas la capacité d'y faire face

L'ONU applique une procédure pour décider de recourir aux effectifs militaires pour soutenir une organisation humanitaire. Parmi d'autres critères, le recours à l'armée doit:

- Représenter l'option de dernier recours, indispensable et appropriée
- Être évité si la force militaire qui se propose est l'un des belligérants du conflit
- Être limité en temps et en proportion
- Éviter l'aide directe à la population, si possible
- Être évalué pour son impact probable sur la sécurité du personnel humanitaire
- Être évalué pour ses conséquences probables pour les bénéficiaires, d'autres acteurs humanitaires et les opérations humanitaires à moyen et à long terme
- Être placé sous contrôle militaire, mais l'opération dans son ensemble doit rester sous l'autorité et le contrôle global de l'organisation humanitaire responsable

Voyez le document des Nations Unies pertinent pour connaître l'entièreté de la procédure et des critères[3].

(f) Force de police internationale

Dans certains cas, une force de police de mandat international remplit un rôle exécutif en assurant des services de police directement auprès du public. Le plus souvent, elle n'exerce aucune mission exécutive, mais elle peut, par exemple, endosser un rôle de supervision, de contrôle, de conseil ou de formation.

Si la force de police internationale exerce un rôle exécutif, les organisations humanitaires souhaitent généralement se faire connaître d'elle, au cas où elles auraient besoin de son aide pendant une urgence. Elles doivent l'informer de l'emplacement de tous les bureaux et logements, afin que la police puisse les trouver rapidement en cas d'urgence.

Il arrive fréquemment que les adresses humanitaires enregistrées par la police ne soient pas actualisées quand les organisations déplacent leurs bureaux et louent de nouveaux bâtiments, en oubliant d'en informer la police. Un membre du personnel doit donc être désigné et chargé de maintenir la police et tout autre organe pertinent au courant des emplacements exacts.

[3] *Guidelines on the use of military and civil defence assets to support United Nations humanitarian activities in complex emergencies*, ONU, mars 2003, disponible en ligne sur http://ochaonline.un.org/DocView.asp?DocID=426 ou à l'aide d'un moteur de recherche.

Si la force de police internationale n'exerce pas de rôle exécutif, il peut être superflu pour les organisations humanitaires d'être en contact avec elle, sauf si la police locale faillit à son devoir.

(g) Ambassades

Il est recommandé au personnel des organisations humanitaires de faire enregistrer leur présence auprès de l'ambassade locale de leur pays d'origine. Ceci est particulièrement utile quand les ambassades peuvent intervenir pour fournir des services de protection consulaires à leurs ressortissants ou pour organiser l'évacuation si la situation l'exige. Les ambassades servent parfois de points de rassemblement avant l'évacuation de leurs ressortissants. Dans ce cas, voyez si elles se situent dans un lieu approprié, car elles peuvent être la cible ou la scène d'émeutes. Le manager doit régulièrement rappeler aux employés nouvellement arrivés de se faire enregistrer auprès de leur ambassade.

Dans certains cas, le contact avec l'ambassade doit rester discret, en particulier si elle représente un pays qui suit un agenda partisan dans la région ou est perçu comme tel.

(h) Donateurs

En général, les donateurs n'apportent aucune aide directe en matière de sécurité, si ce n'est le financement des mesures nécessaires. Le besoin d'un contact direct entre une opération sur le terrain et un donateur pour des questions de sécurité est donc peu probable pendant le déroulement de l'opération.

Les exigences des donateurs en matière de 'visibilité' et leurs implications pour la sécurité sont traitées dans la section "Visibilité et sécurité" ci-dessous.

(i) Partenaires locaux

De nombreuses organisations humanitaires ont conclu des partenariats avec des instances locales comme des ONG, des groupes religieux ou des associations communautaires. Ces organisations sont généralement chargées de leur propre sécurité, car elles restent indépendantes tout en étant engagées dans un partenariat.

En négociant l'accord de partenariat, les deux parties doivent envisager ses éventuelles implications en matière de sécurité. Il se peut que l'une ou l'autre partie rencontre un danger d'un type nouveau ou aggravé après la conclusion de l'accord. Les parties doivent convenir de toutes les mesures de sécurité à ce stade, y compris la formation, le briefing, l'équipement et le financement nécessaires.

Ces mesures de sécurité peuvent retarder le début d'activités de partenariat, menant à la tentation de faire des compromis. Les programmes d'urgence doivent être lancés le plus rapidement possible, mais pas au prix d'un risque exagérément élevé pour la vie et les biens. Il s'agit pour les responsables de faire preuve de discernement dans chaque cas.

Il sera souvent superflu pour les organisations locales d'appliquer les mêmes règles et procédures de sécurité que les organisations internationales. Des mesures de sécurité différentes suffisent généralement parce qu'elles appartiennent à la culture, possèdent des connaissances, des compétences linguistiques et une expérience supplémentaires et ont de nombreuses relations sur le terrain. Dans certains cas toutefois, des mesures de sécurité similaires peuvent être nécessaires et ne doivent pas être négligées.

(j) Coordination de la sécurité entre organisations humanitaires

La coordination avec d'autres organisations humanitaires est un aspect important d'une bonne gestion de la sécurité. Les mesures adoptées par l'une peuvent exercer un impact sur la sécurité des autres. Les populations locales font souvent peu de distinction entre les organisations humanitaires. Tous les humanitaires doivent dès lors viser une coordination efficace, dans la mesure où la situation et le mandat de leur organisation le permettent.

La coordination en matière de sécurité peut promouvoir:

- Le partage des informations.
- L'adoption d'une politique et de pratiques communes, en particulier sur les questions suivantes :
  - Contact avec l'armée et les belligérants
  - Utilisation de gardes armés
  - Utilisation de firmes de sécurité privées
  - Niveau des salaires et des honoraires pour les services
- Le partage des formations de sécurité (deux organisations ou plus peuvent mettre leurs ressources en commun pour donner des formations ou le responsable de la sécurité d'une organisation peut former des groupes mixtes).
- L'apprentissage de l'expérience et des bonnes pratiques mutuelles.
- La compréhension de la situation locale, ce qui réduit les erreurs liées à la sécurité.
- La solidarité entre les organisations humanitaires, ce qui peut exercer des effets

favorables supplémentaires sur l'efficacité des programmes.

- Une organisation avec des faiblesses particulières peut recevoir des conseils ou des avertissements amicaux de la part d'organisations plus fortes.
- L'influence positive d'une organisation dotée de points forts particuliers sur l'ensemble de la communauté humanitaire dans la région.

La coordination de la sécurité prend souvent une ou plusieurs des formes suivantes:

- Réunions de partage d'informations.
- Coopération avec un responsable ou un conseillé désigné en matière de sécurité (souvent le responsable de la sécurité des Nations Unie).
- Une organisation de sécurité pour ONG. Un exemple récent est l'ANSO, *Afghanistan* NGO *Security Organisation*, qui fournit des formations, des informations, des analyses, des conseils pratiques et des services de coordination à la communauté des ONG en Afghanistan. Le modèle est en cours d'adaptation pour servir dans d'autres pays.
- Un canal radio réservé à la sécurité.
- Des contrôles radio réguliers pour tout le personnel humanitaire.
- Des plans d'urgence coordonnés.
- Une évacuation coordonnée.
- Des pressions conjointes sur les autorités locales ou d'autres responsables.
- Le partage de bureaux ou de logements.
- Le partage du coût de mesures de sécurité coordonnées, par exemple les patrouilles d'une firme de sécurité privée ou de la police locale.

Même si elles agissent en coordination, chaque organisation humanitaire reste autonome et responsable de toutes ses décisions en matière de sécurité. Celles-ci différeront parfois entre organisations. Il se peut que certaines décident d'évacuer, par exemple, alors que d'autres décident de rester. Les décisions de sécurité majeures doivent, si possible, être prises après une discussion ouverte entre les organisations, pour s'assurer que toutes les appuient sur la base des informations les plus complètes possible.

4.6 La relation terrain-QG

Il est vital de définir clairement les responsabilités du QG et des managers en matière de sécurité sur le terrain. La politique de sécurité doit déterminer les responsabilités de chacun, ainsi que leurs limites.

La gestion de la sécurité doit normalement être déléguée au manager de terrain, puisqu'il possèdera la meilleure connaissance de la situation et sera donc le mieux placé pour prendre des décisions appropriées et opportunes.

Une relation de confiance entre le QG et le terrain favorise une bonne gestion de la sécurité. Le terrain doit tenir le QG bien informé de la situation. Le QG doit soutenir le manager de terrain, en fournissant du personnel de bonne qualité et d'autres ressources nécessaires pour gérer correctement la sécurité. Les managers du QG doivent se rendre sur le terrain suffisamment souvent pour apprécier la situation, sans charger inutilement le personnel de terrain.

Les managers du QG doivent croire que le manager de terrain prendra les bonnes décisions en matière de sécurité. Dans la plupart des cas, la décision d'un manager de terrain compétent sera probablement meilleure que la décision émanant d'un QG éloigné. Le manager de terrain possède des informations plus détaillées et plus actuelles, et peut apprécier un certain nombre de facteurs intangibles, dont il est probablement impossible de faire état au QG. En règle générale, le QG doit s'efforcer de ne pas rejeter les décisions des managers de terrain en matière de sécurité, en particulier la décision d'évacuer.

De leur côté, les managers de terrain peuvent commettre et commettent parfois des erreurs. Un manager avisé du QG doit chercher à discerner les erreurs commises et doit intervenir si son absence de réaction peut menacer la sécurité du personnel, de la population locale ou des biens. Les managers du QG seront davantage en mesure de manifester ce genre de discernement et jouiront d'une crédibilité accrue auprès du personnel s'ils possèdent eux-mêmes une expérience significative du terrain en situation d'urgence.

4.7 Rapports

De bons rapports permettent aux managers de prendre des décisions informées, notamment en matière de sécurité. Ils renforcent aussi les responsabilités, en procurant une trace écrite des informations disponibles et des décisions prises. Ceci peut protéger à la fois les employés et les responsables en cas d'enquête.

Les types de rapport suivants sont couramment utilisés :

- Les rapports sur la situation (généralement appelés « sitreps »)
- Les rapports d'incident

Des sitreps réguliers fournissent aux managers et à d'autres collègues des informations importantes dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. La

fréquence des sitreps est déterminée par les organisations et dépendra de la situation: des sitreps quotidiens peuvent s'avérer nécessaires au début d'une crise, puis devenir hebdomadaires, bimensuels ou même mensuels une fois la situation stabilisée. Quand les circonstances l'exigent et qu'aucun sitrep régulier n'est prévu, un sitrep spécial est envoyé pour informer les managers ou des collègues.

Les sitreps doivent livrer un instantané concis et précis de la situation actuelle. Chaque aspect significatif doit y être décrit. Une seule phrase récapitulative suffit souvent à résumer l'état actuel d'une situation particulière. Chaque organisation aura un point de vue différent sur la longueur et le détail des sitreps, bien qu'en général, les sitreps courts sont privilégiés pendant les urgences. Des sitreps plus longs ne sont parfois pas lus par un personnel débordé.

Il est utile que les sitreps possèdent un format standard, car ceci épargne du temps et garantit que tous les sujets jugés vitaux par l'organisation soient couverts. Il permet aussi de la flexibilité, puisque des sujets supplémentaires peuvent être ajoutés par l'auteur du sitrep. L'Annexe 34 propose un format de sitrep.

Vous trouverez également une suggestion de format de rapport d'incident à l'Annexe 29.

En cas de conflit, il est particulièrement nécessaire de réfléchir attentivement au type d'information à inclure dans les rapports. En général, il est préférable de ne pas inclure des informations susceptibles d'être mal interprétées par les autorités, de mettre le personnel ou la population locale en danger ou de donner lieu à des accusations d'espionnage ou autres. S'il est essentiel de transmettre de telles informations, mieux vaut communiquer par face-à-face, sans conserver de trace écrite dans le pays en question.

La rédaction de rapports est une compétence importante. Les managers doivent s'assurer que cette compétence est entretenue parmi le personnel chargé de rédiger des rapports. Une formation à la rédaction de rapports doit être fournie si nécessaire.

4.8 Aspects de la sécurité dans la conception d'un programme

En élaborant des programmes ou des projets, envisagez les divers aspects de la sécurité. Ceux-ci peuvent recouvrir les questions suivantes :

- Comment sera élaboré le projet ou le programme ? La population locale et/ou des leaders respectés seront-ils inclus dans l'élaboration ? (Le Code de conduite[4] stipule que les bénéficiaires doivent être impliqués dans la gestion de l'aide d'urgence.)
- Comment la population sera-t-elle informée du projet ou du programme?
- La population locale aura-t-elle le moyen de formuler des commentaires ou des plaintes pendant la mise en œuvre ? Comment seront-ils traités ?
- Un ou plusieurs groupes pourraient-ils mal interpréter les projets et croire erronément qu'ils recevront de l'aide ? Comment gérer ces attentes ?
- Vos plans pourraient-ils miner ou renforcer la base du pouvoir d'un individu ? Qui sortira gagnant ou perdant de la mise en œuvre de vos plans ?
- Un ou des groupes pourraient-ils s'opposer aux plans ?
- Vos plans seront-ils jugés équitables et impartiaux ?
- Quelles possibilités existeront en matière de fraude et de détournement de l'aide ? Comment s'en prémunir ?
- Comment prévenir de fausses allégations ou la perception de fraude ?
- Des biens ou des liquidités devront-ils être mis en sécurité ?
- Des biens ou des liquidités devront-ils être transportés en sécurité ?
- Des biens ou des actifs particuliers nécessaires au programme représenteront-ils des cibles intéressantes pour des voleurs, des criminels ou autres acteurs d'un conflit?
- Quels types d'évaluation ou d'audit seront nécessaires?
- Le projet ou le programme influencera-t-il la sécurité des bénéficiaires ou d'un autre groupe de la population locale, ou votre organisation ou d'autres ?
- Comment d'autres organisations seront-elles informées de vos projets ? Auront-elles la possibilité de faire des commentaires ou des recommandations à propos des plans avant qu'ils soient finalisés, quand il est encore possible de les modifier si nécessaire ? (Elles peuvent souligner un point de sécurité ou autre dont vous n'êtes pas conscient.)
- Les plans devront-ils être coordonnés avec ceux d'autres organisations, à l'égard du programme ou de la sécurité ?

[4] Disponible en anglais sur http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp.

4.9 Gestion ordinaire de la sécurité

(a) Travail d'équipe

Chaque membre de l'équipe doit se sentir responsable de la sécurité. Tout le personnel adéquat doit être impliqué dans la participation à de bonnes procédures de sécurité. La discipline et le soutien mutuel sont nécessaires. Les managers doivent favoriser l'esprit d'équipe et montrer qu'ils se soucient de sa sécurité.

Comme l'état de la sécurité évolue au fil du temps et comme des équipiers partent et arrivent fréquemment, des mises à jour doivent être inscrites régulièrement au programme des réunions du personnel. Les managers doivent consulter leur équipe quand ils réévaluent le statut de la sécurité et quand ils envisagent de modifier les procédures. Il peut être utile de déléguer certaines fonctions spécifiques à la sécurité à un ou plusieurs membres de l'équipe, tout en conservant la supervision et la responsabilité globale en la matière.

En fonction des circonstances, il est souvent avisé de s'exercer à appliquer quelques procédures de sécurité en équipe. Notamment :

- Réaction à une tentative de vol à main armée
- Passage d'un point de contrôle
- Envoi d'un rapport d'incident
- Procédures de premiers secours
- Procédures pour pénétrer dans une propriété et en sortir en voiture
- Exercices incendie

(b) Comportement du personnel

Le comportement du personnel humanitaire, pendant les heures de service et en dehors, émet des signaux importants auprès de la population locale. Si le personnel se montre constamment prévenant, humble et soucieux, son attitude favorisera l'acceptation de l'organisation par la population locale. S'il apparaît arrogant, grossier ou immoral en vertu des normes locales, ou exprime de la sympathie pour l'une des parties du conflit, l'acceptation de l'organisation diminuera, et par conséquent aussi son niveau de sécurité. L'Annexe 5 démontre l'importance de connaître la culture locale.

Les managers doivent expliquer ces questions au personnel aussi souvent que nécessaire, superviser le comportement des employés et le corriger le cas échéant.

Le personnel doit aussi garder d'autres points à l'esprit, notamment :

- Montrez-vous amical, respectueux et diplomate avec les gens. Apprenez à connaître les modes de salutation et de conversation culturellement acceptables. Familiarisez-vous le plus possible avec la langue. Même quelques paroles d'accueil dans la langue locale peuvent faire une grande différence.
- Habillez-vous de manière appropriée, sans jamais oublier la culture locale.
- Développez de bonnes relations avec les habitants, en veillant à ne montrer aucune préférence pour l'un ou l'autre groupe. Impliquez-vous dans des activités de la communauté en dehors du travail.
- Respectez les procédures de sécurité de façon méthodique et disciplinée. Recourez à l'esprit d'initiative et au bon sens si la situation l'exige.
- Soyez conscient de votre voisinage et restez attentif. Méfiez-vous de tout ce qui sort de l'ordinaire.
- Vérifiez que vous possédez l'équipement de sécurité recommandé et portez-le.
- Entretenez soigneusement le matériel de communication et gardez-le à portée de main.
- Modifiez la route empruntée pour aller et revenir de votre lieu de travail, et l'heure de votre trajet.
- En fonction de la situation locale, il est souvent utile de verrouiller les portes extérieures de votre logement à la nuit tombée.
- Méfiez-vous des tactiques criminelles courantes:
  - Gardez vos biens avec vous et en vue à tout moment – "Un idiot et ses bagages ne tardent jamais à se trouver séparés."
  - Portez vos sacs de manière sûre.
  - N'acceptez pas de 'friandises' ou de nourriture de la part d'étrangers ; elles pourraient être droguées.
  - Méfiez-vous des bousculades dans la foule ou d'être distrait par une personne pendant que son complice tente de vous faire les poches.
  - N'acceptez pas de vous faire conduire par des étrangers.
  - Évitez de vous déplacer à pied la nuit ou à proximité de buissons, dans des allées sombres et autres lieux clos. Empruntez uniquement les routes fréquentées.
  - Si le chauffeur d'un véhicule vous demande son chemin, gardez vos distances. Dans certains contextes, une technique criminelle ordinaire consiste à demander à une victime potentielle d'approcher pour consulter une carte.
  - Si vous pensez être suivi, traversez la route. Si la personne vous suit, traversez à nouveau. Si vous êtes encore inquiet, rendez-vous immédiatement dans un

endroit peuplé et dites à quelqu'un ce qui se passe.
- Envisagez de porter une torche électrique ou un sifflet, ou mieux encore une alarme très bruyante.
- La nuit, utilisez une lumière extérieure pour répondre à la porte, afin d'illuminer votre visiteur. N'allumez pas la lumière à l'intérieur.

- Dans un hôtel, envisagez de loger à l'étage si les fenêtres du rez-de-chaussée sont accessibles de l'extérieur. Gardez les portes des balcons et les fenêtres fermées. Ne laissez pas votre clé là où quelqu'un pourrait noter votre numéro de chambre.
- Fermez votre chambre d'hôtel à clé même quand vous êtes à l'intérieur. Posez la chaîne sur la porte si vous n'attendez personne.
- Évitez les comportements sexuels inappropriés (par ex. recours à des prostituées; activité sexuelle avec des partenaires de moins de 18 ans, relations sexuelles avec des bénéficiaires, autre comportement contraire aux usages locaux).
- Sachez que des criminels peuvent verser des drogues dans une boisson, dans le but de commettre un vol, un viol ou d'autres crimes. Dans un bar, un club ou une fête, ne perdez jamais votre verre de vue, même pour vous rendre aux toilettes. Le cas échéant, demandez à un ami de surveiller votre boisson. N'acceptez jamais de verre d'une personne à laquelle vous ne faites pas totalement confiance. Si vous commencez à vous sentir vraiment ivre après un verre ou deux seulement, demandez l'aide d'un ami de confiance, qui devra vous emmener en lieu sûr le plus vite possible. Rappelez-vous que des boissons non alcoolisées, comme le thé ou le café, peuvent aussi être ciblées.
- Suivez le Code de conduite des ONG de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge[5].
- Respectez les lois locales.
- Ne demandez et n'acceptez aucune faveur personnelle de la part de fournisseurs.
- N'utilisez pas les ressources de votre organisation à mauvais escient.
- Prenez toutes les précautions recommandées en matière de santé.
- Maintenez-vous en forme et en bonne santé.
- Prenez un repos adéquat et mangez sainement.
- Ne consommez aucune substance illégale.
- Ne consommez de l'alcool que si c'est légal et seulement avec modération.

[5] Disponible en anglais sur http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp.

(c) Personnel féminin

Dans de nombreuses situations, les femmes sont l'objet de menaces différentes ou plus grandes que les hommes. Les conseils de sécurité personnels suivants sont susceptibles de s'appliquer à l'ensemble des employés, mais pourraient s'avérer particulièrement utiles aux femmes. Vous devez faire preuve de discernement pour déterminer s'ils s'appliquent à votre situation. Voici quelques suggestions[6] :

- Sachez où vous allez et ayez l'air de savoir où vous allez. Si vous affichez un air assuré (même si vous n'éprouvez aucune assurance), vous paraîtrez moins vulnérable aux agressions.
- En public, habillez-vous et comportez-vous de manière discrète, en gardant à l'esprit la culture locale et le rôle des deux sexes. Ceci ne signifie pas forcément que le personnel international doit adopter les vêtements et les comportements locaux, mais bien qu'il doit agir d'une manière jugée acceptable par la culture locale pour les étrangers, en tenant compte de la culture des expatriés et des besoins de leur travail. Le compromis peut être difficile à trouver.
- Si vous devez rencontrer quelqu'un que vous connaissez mal, informez un collègue de votre projet. Envisagez de le/la rencontrer dans un lieu public où il y aura d'autres personnes.
- Lors de rencontres, s'il y a le moindre risque de malentendu sur vos intentions, exprimez-vous et communiquez clairement vos souhaits.
- Écoutez votre instinct. Si vous doutez d'un lieu ou d'une personne, partez immédiatement.
- N'utilisez pas de taxi, sauf si le chauffeur et/ou la compagnie de taxi est connu(e) et fiable. Convenez du tarif avant la course.
- Dans beaucoup de situations, il peut ne pas être recommandable de marcher ou de conduire seule, en particulier la nuit.

(d) Repos et détente (R&D)

Au cours d'une opération très stressante, le personnel aura probablement besoin de temps réguliers de repos et de détente (R&D). Leur but est de contribuer à prévenir le stress ou la maladie et d'améliorer l'efficacité. Le R&D implique généralement qu'un membre du personnel quitte le terrain des opérations pendant plusieurs jours, se rende dans un lieu suffisamment proche pour rester bon marché, mais suffisamment éloigné pour prendre de la distance et être libéré de la pression.

[6] Adapté de *UNSECOORD/UNHCR Security Awareness – An Aide-Mémoire*, 1995

Voyez l'Annexe 25 pour plus de détails sur le R&D.

(e) Stress

Les employés devraient être conscients des dangers liés à un stress excessif ou prolongé, et rester à l'affût de ses symptômes chez leurs collègues. Les personnes souffrant de stress sont susceptibles de moins bien gérer leur sécurité, augmentant les risques pour elles-mêmes et leurs collègues. Les managers doivent chercher à empêcher le stress excessif et repérer suffisamment tôt tout collègue qui en souffrirait.

Soyez conscient de la nécessité de surveiller votre propre niveau de stress et soyez prêt à reconnaître et à remédier à un stress excessif. Ceci est non seulement important pour vous, mais aussi pour les collègues qui s'appuient éventuellement sur vous pour effectuer correctement leur travail.

Des employés de types différents peuvent manifester des signes de stress différents, à cause de leur culture ou de leur personnalité distincte. Leurs familles peuvent aussi être affectées. Les managers doivent organiser le travail et la vie privée de manière à minimaliser le stress et ses effets. Consultez l'Annexe 35 pour plus de détails sur la prévention, le diagnostic, le traitement et la gestion du stress.

(f) Discipline

Il peut vous arriver de devoir prendre des mesures disciplinaires à l'encontre d'un membre du personnel pour des raisons de sécurité. Si un employé provoque un grave manquement à la sécurité ou persiste à se comporter de manière risquée après avoir été prévenu, une mesure disciplinaire formelle est probablement le moyen le plus efficace de corriger son comportement et de protéger l'équipe. Les managers ne doivent pas hésiter à prendre des mesures disciplinaires, notamment le renvoi, si la situation l'exige.

(g) Points de contrôle

Les points de contrôle sont très répandus dans de nombreux pays. Beaucoup de points de contrôle ont un but légitime, par exemple empêcher que des armes entrent dans la région. Toutefois, certains n'ont pratiquement d'autre but que le harcèlement et d'autres servent de couverture (par exemple, pour des bandits ou des soldats rebelles) pour une embuscade, un vol ou des actes violents.

Le personnel doit être formé et briefé sur la manière de se comporter aux points de contrôle. La meilleure approche peut varier d'une situation à l'autre. L'Annexe 2 propose des procédures pour franchir les points de contrôle.

(h) Armes

Le personnel humanitaire ne doit pas porter d'arme. Le port d'une arme est susceptible de nuire à la crédibilité de l'organisation en tant qu'organe neutre et humanitaire. Il peut aussi augmenter le risque de violence, puisqu'une personne armée peut être considérée par des groupes ou des individus armés comme une menace et puisqu'une arme peut vous être arrachée et être retournée contre vous. Souvenez-vous qu'une matraque, une machette ou un bâton est une arme.

Le personnel humanitaire ne devrait jamais manipuler d'arme, mais si on lui propose simplement d'en tenir une pendant quelques secondes. Les armes à feu, les mines, les grenades, etc. de tout type peuvent se déclencher ou exploser si elles ne sont pas manipulées correctement par une personne formée. Certaines pourraient être piégées. La photographie d'un humanitaire tenant une arme pourrait être utilisée pour nuire à votre position dans la communauté locale.

Il a été rapporté par le passé que des humanitaires gardaient une arme à feu sous leur lit "juste au cas où", sans vraiment avoir songé aux implications pour eux ou leurs collègues. Si des employés sont tentés de faire de même, le manager de terrain doit expliquer à l'équipe les risques liés à la détention d'arme.

4.10 Aspects techniques

(a) Télécommunications

Le matériel de communication ne garantit pas la sécurité, mais il contribue à l'assurer s'il est utilisé correctement. Un manager de terrain doit veiller à considérer attentivement et en temps voulu les besoins de son équipe en matière de communication, pour permettre la mise à disposition de tout équipement vital dès le déploiement.

Dans des situations instables, il est recommandé que les employés disposent de deux moyens de communication indépendants (par ex. radio et téléphone satellite), de sorte que si l'un est défaillant, la communication reste possible. Évitez en particulier de dépendre de téléphones mobiles. En cas de crise, un réseau de téléphone cellulaire est particulièrement sujet à la surcharge, la destruction ou simplement la mise hors service par l'un des belligérants.

L'équipement utile peut inclure les éléments suivants:

- Radios portables
- Radios de véhicule

- Radios pour la station de base
- Répéteurs (il est parfois possible de partager des répéteurs avec d'autres organisations)
- Téléphones satellites
- Fax
- Comptes et accessoires de courrier électronique, notamment le logiciel
- Téléphones à ligne fixe
- Téléphones cellulaires (portables)
- Tout accessoire indispensable, notamment des chargeurs de batteries

Du point de vue de la sécurité, les questions clés qui nécessitent une décision sont notamment :

- Qui doit pouvoir contacter qui et avec quel degré de confiance ?
- Est-il nécessaire d'employer un ou plusieurs opérateurs radio exclusifs, de s'assurer que quelqu'un soit à l'écoute de la radio de la base à tout moment ou pendant certaines heures ?
- Qui sera 'de garde' à tout moment en cas d'urgence ? Faut-il mettre en place un système de garde alternée , à la fois au QG et sur le terrain, en vertu duquel plusieurs employés assurent la 'garde' à tour de rôle ? Ou le manager (ou un collègue suppléant en cas d'absence du manager) doit-il toujours être la personne 'de garde' ?
- Avez-vous besoin de moyens de communication qui donnent une réponse immédiate ? Avez-vous besoin qu'une seule personne puisse parler à plusieurs autres à la fois (radio) ou le contact individuel est-il suffisant (téléphones)?
- Quels moyens de communication utilisent les autres humanitaires dans la région ? Avez-vous besoin d'être en contact avec eux ?
- Certains types de matériel de communication sont-ils considérés suspects ou menaçants par un groupe ? Si oui, comment réduire ou dissiper ce soupçon ?

Les réponses à ces questions dépendent de la menace évaluée. Dans la plupart des situations, il n'est pas jugé nécessaire ou rentable que tous les membres de l'équipe soient en contact permanent, au moyen de téléphones portables ou de radios, mais si cela s'avère nécessaire, il faut en assurer la possibilité. Le manager doit en décider sur la base de la menace probable qui pèse sur chaque employé, peu importe qu'il s'agisse d'employés nationaux ou internationaux.

Dans de nombreux pays, il existe des critères légaux pour obtenir une licence permettant d'utiliser des radios capables d'émettre. Vérifiez les règlements locaux et respectez-les. Certains pays interdisent aux ONG d'utiliser des radios ou des téléphones satellites.

Une assistance technique sera nécessaire pour configurer et programmer les radios. Vérifiez si elle est disponible sur place. Si oui, voyez s'il est sûr de se fier à des techniciens locaux, susceptibles d'être soudainement indisponibles en cas de crise. Il est aussi important d'être convaincu de pouvoir les mettre au courant de vos dispositions en matière de communication : par exemple, des groupes militaires locaux pourraient-ils les contraindre à révéler des informations confidentielles sur votre organisation?

Le matériel de communication est précieux et transportable, intéressant pour les voleurs. Il convient d'en tenir compte en décidant où ranger l'équipement. Généralement, les employés signent un accusé de réception en échange du matériel de communication et sont responsables de le garder en lieu sûr.

Les employés doivent être formés à utiliser tous les types de matériel de communication dont ils pourraient éventuellement avoir besoin. Souvenez-vous qu'en cas de crise, le personnel le plus apte à utiliser l'équipement peut être indisponible.

L'Annexe 24 décrit l'utilisation de base d'une radio et donne des sources d'aide ultérieures.

Aucun système de communication n'est entièrement sûr. Tous les employés doivent être conscients de la nécessité de préserver l'information et des risques éventuellement engendrés par l'interception des communications. Voyez l'Annexe 15 pour quelques considérations sur la sécurité de l'information.

(b) Véhicules

Dans la plupart des situations, les véhicules sont une aide précieuse à la sécurité. La gestion des véhicules est donc essentielle et doit inclure :

- Entretien
- Réserves de carburant appropriées
- Réservoir de tous les véhicules à moitié pleins en permanence
- Assurances automobiles
- Recrutement, briefing et gestion de bons chauffeurs
- Imposer des habitudes de conduite sûres et prévenantes
- Imposer le port de la ceinture
- Contrôles quotidiens des véhicules
- Journal de bord des véhicules
- Connaissance des règles et des usages de conduite locaux
- Toujours se garer face à la route pour permettre un départ rapide

- Politique sur le transport d'autostoppeurs ou d'autres passagers
- Politique sur l'autorisation de transporter du personnel militaire et/ou des armes
- Formation sur les procédures de sécurité liées aux véhicules, comme les points de contrôle, l'embuscade, la réaction en cas d'accident, la détection de bombes sous le véhicule (dans certains contextes), etc.

Si possible, les véhicules devraient être d'un type et d'une couleur qui ne peuvent être confondus avec ceux de l'armée, de la police ou du gouvernement. Ils doivent être clairement identifiés comme la propriété d'une organisation humanitaire sauf si, dans un contexte spécifique, on estime plus sûr pour le véhicule de se fondre parmi d'autres et de ressembler à un véhicule civil ordinaire.

L'Annexe 42 propose une liste d'équipement automobile.

Des véhicules blindés sont utilisés par quelques organisations humanitaires dans des cas extrêmes. Ils sont chers, lourds et exigent une formation spéciale de la part des chauffeurs. La plupart des véhicules blindés civils protègent uniquement contre une série de menaces limitée. Dans la plupart des cas, de tels véhicules ne sont pas nécessaires et, s'ils le sont, mieux vaut peut-être renoncer complètement à travailler dans cette région. Consultez des personnes expérimentées avant de décider d'en acquérir.

(c) Gardes

Des gardes sont souvent nécessaires auprès des logements, des bureaux et des entrepôts. Ils doivent recevoir un briefing attentif, un équipement et une gestion rigoureuse. Leurs instructions doivent être claires. Des procédures doivent être mises en place pour l'éventualité où un garde tombe malade ou ne se présente pas, afin de s'assurer que les bâtiments ne soient jamais laissés sans surveillance. L'Annexe 13 contient des conseils importants pour la gestion des gardes.

Dans certaines situations, il peut être approprié de recourir à des firmes de sécurité privées. Elles peuvent réduire la charge administrative et de gestion, et garantir la continuité de la couverture. Leur utilisation peut toutefois entraîner des désavantages, voire des dangers. Voyez l'Annexe 13 pour une réflexion sur les avantages et les désavantages du recours à des firmes de sécurité privées.

Dans certains cas exceptionnels, des gardes armés peuvent être nécessaires et appropriés, s'il n'y a aucun autre moyen de protéger convenablement les vies et la propriété. L'Annexe 13 présente les points à garder à l'esprit quand on envisage de recourir à des gardes armés.

(d) Protection incendie

Si la protection incendie est généralement considérée comme un volet de sécurité et d'hygiène, il serait insensé de gérer la sécurité avec soin, sans prendre des mesures de protection incendie cohérentes.

Tous les bâtiments doivent être contrôlés en matière de protection incendie, notamment pour s'assurer que le personnel peut quitter les lieux facilement. De simples mesures de protection incendie comme des détecteurs de fumée et des extincteurs sauvent des vies. L'Annexe 12 suggère des procédures de protection incendie.

4.11 Aspects administratifs

(a) Sécurité financière

Au cours d'une urgence, il est particulièrement facile de négliger les procédures financières, ce qui a souvent engendré des cas de fraude, de vol ou d'erreurs de gestion portant sur d'importants montants. Ces problèmes peuvent être considérablement réduits en insistant sur des procédures financières saines dès le départ. Ces dernières doivent être simples et conçues de manière à n'imposer aucun retard aux programmes d'urgence. Si elles engendrent du retard, le personnel de terrain se montrera plus enclin à les ignorer.

Il est essentiel de s'assurer qu'un trésorier, un comptable ou un gestionnaire financier dûment formé et briefé, répondant à la taille et au type de programme, soit présent dès le début, notamment pendant la planification de l'opération.

L'Annexe 11 fournit des informations supplémentaires sur les procédures de sécurité financière.

(b) Sécurité de l'information

Les organisations humanitaires doivent stocker et transmettre des informations confidentielles, par exemple :

- Des livres de comptes et des documents comptables
- Des demandes de transfert de fonds
- Des informations sur des individus ou des groupes persécutés
- Des preuves de violation des droits de l'homme ou de crimes de guerre
- Des plans sur les déplacements du personnel dans des zones instables

- Des évaluations de la situation politique ou de la sécurité
- Les dossiers du personnel

Les informations confidentielles doivent être uniquement stockées ou transmises en cas de nécessité, conformément au mandat et au programme de l'organisation. La détention ou l'envoi d'informations confidentielles superflues peut placer l'organisation en plus grand danger. Dans certains cas, des humanitaires ont été emprisonnés pendant de longues périodes parce qu'ils avaient été trouvés en possession d'informations relatives à des mouvements militaires ou d'autres sujets jugés incompatibles avec un mandat humanitaire.

La transmission d'information confidentielle renforce les risques qu'elle tombe entre les mauvaises mains. Dans beaucoup de crises humanitaires, il serait surprenant que toutes les communications ne soient pas surveillées par les autorités. Certaines organisations estiment que les risques sont si grands que le chef d'équipe doit autoriser chaque communication avant son envoi. D'autres s'appuient sur une formation et un briefing de qualité. Quelle que soit la procédure adoptée, tous les employés doivent comprendre qu'aucun système de communication n'est entièrement sûr et se montrer disciplinés dans le suivi des procédures. Les messages les plus sensibles peuvent, dans certains cas, devoir être transmis au cours d'un face-à-face, sans se fier au courrier électronique, au fax, au téléphone, à la radio ou au courrier.

Normalement, le personnel ne devrait avoir connaissance des informations confidentielles que dans la mesure où il en a besoin. Autrement dit, une information est uniquement communiquée aux employés qui ont besoin de la connaître. Ainsi, les autres membres du personnel sont protégés et le risque de fuite est réduit.

Les dossiers ou les ordinateurs contenant des informations confidentielles doivent être conservés dans des pièces auxquelles les visiteurs n'ont pas accès. Des mots de passe doivent protéger tous les ordinateurs. En déplacement, le personnel doit recevoir pour consigne de garder les ordinateurs avec eux à tout moment et de ne les confier à quiconque. Tous les employés doivent savoir qu'effacer des fichiers sur un ordinateur ne les supprime pas forcément du disque dur.

Une procédure claire de stockage et de transmission des informations confidentielles doit être communiquée à tous les employés concernés. L'Annexe 15 fournit une liste de contrôle des procédures de sécurité des informations.

(c) Gestion des clés

De bonnes serrures ne seront efficaces que si les clés sont gérées adéquatement. Toutes les clés doivent être répertoriées et le personnel doit signer un accusé de réception pour chaque clé. Si une clé est perdue, les serrures doivent être changées.

(d) Badges d'identité

Il est utile de fournir des cartes avec photo d'identité à tous les employés et des cartes de contact d'urgence aux visiteurs. Ces cartes peuvent être plastifiées, à double face, avec la langue internationale en vigueur d'un côté et une langue locale appropriée de l'autre. Elles doivent clairement afficher un délai d'expiration pour empêcher l'ancien personnel de continuer à utiliser le badge et limiter les conséquences si le badge est perdu ou volé.

(e) Achats

La façon dont les organisations humanitaires se procurent des biens et des services peut avoir des implications pour la sécurité. Beaucoup d'agressions graves, y compris le meurtre d'employés d'ONG, sont liées à des questions d'achat. Si l'achat n'est pas effectué de manière équitable ou n'est pas perçu comme tel, des commerçants locaux et autres pourraient se sentir lésés. Dans certains contextes, la démarche "équitable" peut consister à se fournir auprès de commerçants locaux, même si leurs prix sont plus élevés. En fonction de la situation, ces plaintes peuvent s'exprimer de diverses manières, notamment par des menaces envers la sécurité du personnel. Elles peuvent aussi mener à des procédures légales longues et coûteuses.

Un grand soin doit donc être pris pour garantir la qualité et le respect des procédures d'achat. S'assurer les services préalables d'un bon avocat local peut contribuer à éviter les problèmes et à se défendre contre des plaintes malveillantes ou autres.

(f) Corruption

La sécurité des organisations humanitaires peut se trouver menacée par la corruption. Ainsi, verser un pot-de-vin peut engendrer un danger s'il n'est plus accordé à l'avenir. Toutefois, si des fonctionnaires ne touchent aucun salaire, le paiement raisonnable de leurs services peut être considéré comme un revenu légitime. Les organisations humanitaires ne doivent aucunement s'impliquer dans la corruption. Elles doivent prendre la situation locale en compte pour décider (de préférence, en coordination avec toute la communauté humanitaire) si certains honoraires sont justifiés pour un service civil ou dans un contexte commercial.

Tous les employés doivent avoir conscience de l'importance d'éviter la corruption. Les employés impliqués dans des manœuvres de corruption doivent faire l'objet de mesures disciplinaires. Tout le personnel concerné doit connaître les moyens concrets d'éviter les pratiques de corruption. L'Annexe 4 donne quelques conseils à cet égard.

(g) Équipe "Get-you-in"

En raison du fardeau de l'administration et de la gestion impliquées par le déploiement, il peut être utile de déployer simultanément une équipe "get-you-in" dont la tâche consiste à aider l'équipe de terrain à installer les systèmes financiers, administratifs, logistiques et autres nécessaires pour une opération efficace. Un spécialiste financier/administratif est souvent particulièrement vital à ce stade précoce. L'équipe "get-you-in" peut seulement rester présente entre une et quatre semaines sur le terrain, et part dès que l'équipe peut gérer la situation sans elle.

4.12 Déplacement

Dans de nombreux contextes, la majorité des incidents en matière de sécurité se produisent au cours d'un déplacement. Quelques-uns des risques associés aux déplacements sont:

- Accidents
- Embuscade
- Vol
- Comportement agressif du personnel armé aux points de contrôle

Dans les zones instables, tous les employés doivent être accueillis à leur première arrivée et aux suivantes, si nécessaire. Ces employés en charge de l'accueil doivent porter un badge d'identification.

Tous les employés concernés doivent être briefés, formés et équipés, afin de minimaliser les risques du déplacement. Une procédure d'autorisation doit garantir que chaque trajet soit justifié par une bonne raison et que le personnel s'y prépare adéquatement. Voyez l'Annexe 39 pour un format suggéré d'autorisation de voyage.

Tous les véhicules utilisés, y compris les avions ou les bateaux, doivent être en bon état et confié à un personnel qualifié. Tous les chauffeurs doivent effectuer des contrôles quotidiens de leur véhicule et doivent avoir montré qu'ils pouvaient changer une roue et effectuer d'autres tâches courantes. L'Annexe 6 propose une liste de contrôle pour les chauffeurs et l'Annexe 42 une liste de l'équipement des véhicules.

Les portes des véhicules (y compris le coffre et la soute) doivent être verrouillées pendant le trajet. Gardez vos distances avec le véhicule devant vous, en particulier aux feux de signalisation ou quand il s'est arrêté. Ainsi, vous conservez une certaine liberté de manoeuvre.

Modifiez l'horaire et l'itinéraire de tous les trajets réguliers, par exemple pour aller et revenir du bureau. Si les criminels peuvent prédire où vous serez à quel moment, il leur sera plus facile de vous prendre pour cible.

Dans certaines circonstances, il peut être nécessaire de voyager en convoi. L'Annexe 3 suggère des procédures de convoi.

Les accidents de la route sont l'une des causes majeures de blessure et de mort parmi le personnel humanitaire. Tous les managers et les employés doivent adopter une conduite défensive, sûre et prévenante. Des mesures disciplinaires doivent être prises à l'encontre des chauffeurs qui persistent à mal conduire ou dont la conduite peut nuire à la réputation de l'organisation.

Les employés chargés de conduire des véhicules 4x4 doivent être formés en la matière.

Si des autorisations doivent être délivrées par les autorités, les chefs ou les groupes locaux, il faut accorder un grand soin à leur obtention et à celle des documents pertinents portés par les voyageurs. Les autorisations de vol, le passage des lignes de front et la traversée de régions instables, en particulier, doivent être rigoureusement vérifiés par un manager responsable avant le voyage. Dans certains cas, le personnel humanitaire a été agressé simplement parce que des autorisations n'avaient pas été obtenues, à cause d'un malentendu ou parce que les responsables locaux ou l'armée n'avaient pas été informés de leur déplacement.

4.13 La sécurité et les médias

Le recours aux médias peut avoir des conséquences pour les organisations humanitaires. D'une part, les médias locaux peuvent être utiles pour informer la population des activités actuelles et futures et pour gagner l'acceptation locale. D'un autre côté, les médias peuvent parfois renforcer le profil d'une organisation humanitaire au point qu'elle devienne une cible de meilleur choix pour des criminels ou des groupes violents.

En général, il est probablement préférable d'accorder des interviews aux médias plutôt que les refuser. Mais souvenez-vous des expressions privilégiées des journalistes : "Pas de nouvelle mauvaise nouvelle, bonne nouvelle mauvaise nouvelle… mauvaise nouvelle bonne nouvelle".

Dans certaines circonstances, le recours aux médias peut présenter un danger pour les organisations humanitaires ou pour la population locale, par exemple quand ils couvrent l'aide apportée à un groupe particulier, exacerbant ainsi l'amertume envers ce groupe ou les humanitaires.

Il est souvent nécessaire de gérer les attentes locales. Les populations peuvent supposer que des organisations humanitaires nouvellement arrivées vont fournir de grandes quantités d'aide à la population entière. Une explication précoce des projets, notamment via les médias locaux, contribuera à s'assurer que les attentes soient plus conformes à la réalité. Si ce n'est pas le cas, le risque de déception sera généralement élevé, engendrant dans certains cas des risques accrus pour la sécurité.

Pour donner des interviews aux médias, il convient d'utiliser les membres du personnel les plus appropriés. Le manager sera souvent le mieux placé. Un employé recruté sur place (et pas nécessairement le manager) peut parfois être en mesure de transmettre un message plus précis et plus approprié culturellement, améliorant ainsi l'acceptation locale de l'organisation, et donc sa sécurité.

L'Annexe 19 fournit des conseils sur les aspects de la sécurité dans le cadre des contacts avec les médias.

4.14 Visibilité et sécurité

Les exigences des donateurs en matière de 'visibilité' peuvent parfois avoir des implications pour la sécurité. Si l'affichage du logo des donateurs peut engendrer un danger pour le personnel humanitaire ou la population locale, les demandes de visibilité doivent normalement être écartées. Pour ECHO, il convient d'appliquer les extraits suivants des Conditions générales de son Contrat cadre de partenariat:

L'article 6.1 stipule:

> « L'Organisation humanitaire contribue à la visibilité des Actions humanitaires financées par la Communauté européenne, pour autant que cela ne nuise pas à son mandat ou à la sécurité de son personnel. »

L'article 6.3 stipule:

> « Lorsque des équipements ou des véhicules et du matériel important ont été achetés grâce aux fonds octroyés par la Communauté européenne, et pour autant que cela ne nuise pas au mandat de l'Organisation ou à la sécurité de son personnel, l'Organisation humanitaire est tenue de l'indiquer clairement sur ces véhicules, ces équipements et ce matériel important, notamment en y faisant figurer l'emblème européen (douze étoiles jaunes sur un fond bleu). »

L'article 6.6 stipule:

> « L'Organisation humanitaire autorise la Commission européenne à publier l'information suivante sous toute forme et tout support, y compris via Internet:
>
> - Le nom et l'adresse officielle de l'Organisation humanitaire ;
> - L'objet de la convention de subvention ;
> - Le montant alloué et la proportion du coût total de l'Opération couvert par le financement.
>
> À la demande dûment motivée de l'Organisation humanitaire, la Commission européenne peut accepter de renoncer à cette publicité si la communication des informations susmentionnées risque de porter atteinte à la sécurité de l'Organisation ou de porter préjudice à ses intérêts. »

L'Annexe V (procédures de passation des marchés) formule quelques exigences en matière de visibilité, mais contient aussi l'article 3.8, qui stipule:

> « Sur demande dûment établie de l'organisation humanitaire, la Commission européenne peut accepter de renoncer à cette publicité[7] si la divulgation de renseignements ci-dessus mettrait en danger la sécurité de l'organisation ou nuirait à ses intérêts. »

Les organisations partenaires d'ECHO doivent connaître ces conditions et en faire l'usage le cas échéant. D'autres donateurs appliquent probablement des règles similaires : les organisations humanitaires financées par d'autres donateurs doivent connaître et appliquer ces règles, le cas échéant.

4.15 Protection légale des humanitaires

Le gouvernement du pays hôte assume la principale responsabilité de la sécurité et de la protection:

- Du personnel humanitaire
- Des personnes à leur charge et de leurs biens
- De la propriété des organisations humanitaires

Cette responsabilité découle du devoir de chaque gouvernement de maintenir l'ordre et de protéger les individus et les biens situés dans sa juridiction.

[7] Publication ex-ante et ex-post.

Dans le cas d'organisations internationales, de leurs représentants et de leurs biens, il est considéré que le gouvernement a une responsabilité spéciale en vertu de la Chartre des Nations Unies ou des accords du gouvernement avec les organisations individuelles.

Les Conventions de Genève[8] établissent une protection légale supplémentaire envers certaines catégories soigneusement définies de personnel médical et d'aide d'urgence, mais ceci ne couvre pas le personnel humanitaire en général. Le personnel du CICR doit bénéficier de protection en vertu des Conventions de Genève, comme l'emblème du CICR.

La Convention de 1994 sur la sécurité du personnel des Nations Unies et du personnel associé[9] assure une protection au personnel de l'ONU et aux personnes déployées par certaines organisations qui possèdent des liens contractuels étroits avec l'ONU ou ses agences.

4.16 Dénonciation de crimes de guerre

Les organisations humanitaires doivent adopter une politique sur la dénonciation de crimes de guerre et/ou de graves violations des droits de l'homme, dont son personnel pourrait être le témoin ou trouver des preuves. Le personnel doit être briefé en conséquence.

Cette politique doit prendre en compte les menaces auxquelles peuvent être confrontés ceux qui dénoncent des crimes de guerre, puisque les coupables peuvent chercher à intimider les témoins. Il peut être nécessaire de comparer le devoir de rapporter les crimes et le risque de perdre l'accès aux bénéficiaires ou d'être la cible de violence à l'encontre du personnel. Il est éventuellement possible d'en faire le rapport indirectement ou discrètement, et de façon telle qu'il n'en sera pas déduit que votre organisation est à l'origine de la dénonciation.

[8] Disponible sur www.cicr.org.

[9] Disponible en anglais sur http://www.un.org/law/cod/safety.htm.

5. INCIDENTS DE SÉCURITÉ

5.1 Incidents de sécurité : prévention et réaction

Les managers doivent s'assurer que leur personnel est adéquatement préparé, à la fois pour minimaliser les risques pour la sécurité et réagir aux incidents. L'Annexe 28 présente une liste de suggestions pour réduire le risque de divers types d'incident et y réagir s'ils se produisent.

5.2 Rapport d'incident

De bons rapports d'incidents peuvent réduire leurs conséquences. Ils peuvent déclencher une réaction rapide de la police ou d'autres organisations, prévenir des collègues et leur permettre d'éviter le même incident et contribuer à améliorer les procédures de sécurité.

Les rapports d'incident sont généralement des types suivants :

- Rapport d'incident immédiat (envoyé par radio dès que possible après le début de l'incident, ne contenant qu'un bref résumé urgent de ce qui s'est produit)
- Rapport de mise à jour (envoyé aussi souvent que nécessaire, pendant l'incident ou la réaction à l'incident)
- Rapport complet de l'incident (généralement rédigé et envoyé une fois que l'incident s'est stabilisé ou a été résolu)

L'Annexe 29 suggère un format pour chaque type de rapport d'incident.

Il est recommandé de créer un dossier « Incidents de sécurité » dans chaque bureau de terrain, sur papier ou sous forme électronique. Les rapports de tous les incidents de sécurité y sont classés, afin de fournir un aperçu instantané des cas survenus pendant une période donnée. Cette méthode est préférable à une recherche dans les e-mail ou d'autres archives pour trouver les rapports pertinents.

5.3 Rapport d'incident frôlés

Les incidents frôlés doivent être rapportés de la même manière que les incidents avérés. Dans ce cas, un incident de sécurité a été sur le point de se produire. Il peut donc révéler une faiblesse dans les procédures de sécurité ou de nouvelles informations sur des menaces. Il doit être rapporté afin que les procédures de sécurité puissent être revues en fonction.

5.4 Débriefing après un incident

Après un incident de sécurité, un débriefing doit normalement être organisé pour tous les employés touchés par l'incident. Il permet de confirmer les faits, de discuter des adaptations des procédures et contribue au moral.

Le débriefing est généralement aussi nécessaire sur une base individuelle pour tout membre du personnel directement impliqué. Il poursuit les mêmes buts que le débriefing de groupe. C'est aussi une occasion pour la personne concernée de décrire ses réactions à l'incident. Si les employés touchés demandent un accompagnement ou une aide médicale, ou si le manager considère que l'un ou l'autre est nécessaire, il doit chercher un conseil professionnel.

Les managers doivent noter tout signe de stress parmi le personnel, en gardant à l'esprit la possibilité de Trouble de stress post-traumatique (PTSD) ou d'autres maladies liées au stress. En cas de suspicion, un conseil professionnel doit être demandé ; un débriefing du stress mené par quelqu'un qui n'est pas adéquatement formé peut faire plus de tort que de bien.

5.5 Analyse de l'incident et ajustement des procédures

Après un incident, les managers doivent analyser les événements et dégager les éventuelles leçons à en tirer. Par exemple, le personnel doit-il être mieux briefé ? Les procédures doivent-elles être adaptées ? Un itinéraire particulier doit-il être évité ? La liaison avec la police doit-elle être meilleure ? Des mesures disciplinaires doivent-elles être prises à l'encontre d'un membre du personnel ?

Les managers doivent consulter le personnel concerné lorsqu'ils examinent les leçons d'un incident, pour s'assurer que toutes les leçons possibles sont identifiées et que le personnel soutient les conclusions adoptées.

Les documents relatifs à tous les incidents de sécurité doivent être conservés et analysés de temps en temps. Les lieux doivent être indiqués sur une carte. Que révèlent les incidents sur la nature de la situation locale et ses menaces? Présentent-ils un schéma commun ? Une tendance peut-elle être dégagée ? Quelle mesure doit être prise en conséquence ?

Il est vital de communiquer les rapports d'incident aux autres organisations humanitaires, pour que toutes puissent bénéficier d'une meilleure connaissance de la sécurité. S'il se trouve un responsable de la sécurité de l'ONU ou autre dans la région, il peut coordonner la collecte des informations relatives aux incidents.

5.6 Évacuation médicale (Medevac)

Si un membre du personnel est blessé ou tombe malade et si l'infrastructure médicale locale ne peut assurer le traitement adéquat, une évacuation médicale peut s'avérer nécessaire (Medevac). Pour ce faire, il faut généralement qu'un médecin la recommande. L'Annexe 20 suggère une procédure Medevac.

Beaucoup d'organisations humanitaires s'assurent contre le coût des Medevac et ont pris des dispositions avec des sociétés spécialisées en la matière. Dans ce cas, il est vital que tous les employés concernés connaissent la procédure pour pouvoir y recourir.

5.7 Incidents mortels

Si un membre du personnel meurt, les bonnes pratiques requièrent généralement au moins les procédures suivantes:

- Confirmer l'identité de la victime (des erreurs se produisent)
- Informer les proches (cf. Annexe 22 pour une suggestion de procédure pour informer les parents proches)
- Informer les autorités locales
- Mettre le corps en sécurité
- Autopsie, si nécessaire
- Dispositions de rapatriement du corps. Il peut s'agir d'un processus bureaucratique complexe et difficile
- Collaborer avec les autorités locales, en cas d'enquête policière ou judiciaire
- Informer les médias si et au moment approprié
- Veiller au paiement rapide de toute compensation ou assurance
- Fournir une aide le cas échéant aux parents proches et/ou aux personnes dépendantes de la victime
- Enquête de l'employeur sur les événements qui ont mené au décès. En fonction des circonstances, elle peut être effectuée en interne ou indépendamment
- Identifier les leçons à tirer de l'incident et adapter les politiques ou les procédures, si nécessaire

5.8 Enquête sur un incident grave

Certains incidents sont si graves qu'ils exigent une enquête complète par une personne adéquate qui n'y est pas liée. Chaque organisation est libre de déterminer les incidents qui exigent une telle enquête. Ils incluront probablement:

- Mort
- Violence sexuelle
- Blessure grave

- Fraude majeure
- Vol majeur

Certains incidents graves résultent du non-respect des procédures de sécurité convenues. Les enquêtes doivent viser à identifier ce qui a provoqué l'incident et doivent recommander toute mesure disciplinaire nécessaire. Elles garantissent que les responsabilités soient assumées à l'égard de pertes graves ou d'atteintes au personnel ou à la propriété et elles constituent un volet important d'une bonne gestion de la sécurité.

5.9 Gestion des médias après un incident

Les médias peuvent s'intéresser de près à un incident de sécurité, en particulier s'il est grave. Voyez l'Annexe 19 pour des conseils sur la gestion des médias.

6. SUSPENSION, HIBERNATION, DEPLACEMENT, EVACUATION

6.1 Décision de suspendre, hiberner, déménager ou évacuer

Si la situation devient trop dangereuse pour les opérations humanitaires, le travail doit être arrêté. En fonction des circonstances, l'arrêt peut être temporaire ou définitif. L'arrêt temporaire du travail est généralement appelé suspension du programme. L'arrêt définitif du travail et le départ de la région sont appelés évacuation. L'option intermédiaire, impliquant l'arrêt du travail pendant un délai significatif et le maintien d'un profil bas pour permettre au danger de se dissiper, est parfois appelée hibernation. Une dernière alternative consiste à déplacer quelques-uns ou l'ensemble des employés, tout en demeurant dans le pays.

La décision de suspendre, d'hiberner, d'évacuer ou de déménager est difficile à prendre. Aucune formule ne peut régler la question, seuls les managers peuvent en décider, en exerçant leur discernement et en s'entourant de tous les conseils jugés nécessaires. Souvenez-vous que l'évacuation peut mettre le personnel en danger pendant qu'ils évacuent. Elle est généralement nécessaire quand la situation du personnel devient intenable ou quand il est déjà en hibernation et que les conditions sont sur le point d'empirer.

La décision est normalement prise par le QG, sur le conseil du senior manager présent sur le terrain. S'il est impossible de contacter le QG, le senior manager présent sur le terrain doit avoir l'autorité de décider d'évacuer en cas d'urgence. Il peut arriver que le QG décide d'évacuer contre l'avis du senior manager présent sur le terrain, auquel cas l'évacuation doit malgré tout avoir lieu.

La question essentielle est: Les risques potentiels de travailler dépassent-ils les avantages probables? Si oui, alors le travail doit être arrêté. Si non, il doit probablement continuer. Des questions secondaires incluent notamment :

- Que prévoient les autres organisations humanitaires ? Décideront-elles de suspendre leur travail, d'hiberner, d'évacuer ou de poursuivre leurs activités ? Adopteront-elles de nouvelles mesures de sécurité ? Quel est leur point de vue sur l'équilibre entre les risques et les avantages ? Soyez conscient que les mesures prises par d'autres

organisations peuvent vous faire courir un risque accru.

- Quelle est l'évolution probable de la situation dans un avenir proche ?
- Quelle est l'évolution probable des besoins dans un avenir proche ?
- Quelles autres mesures de sécurité pouvez-vous envisager, qui pourraient permettre la poursuite du travail ?
- Au lieu d'arrêter le travail, pouvez-vous envisager de réduire le personnel, de réduire les déplacements ou de modifier les procédures pour diminuer les risques ?
- Avez-vous besoin d'autres informations pour prendre une décision ?

Les individus doivent normalement être libres de partir s'ils estiment les risques trop élevés. La plupart des organisations humanitaires adoptent une politique en vertu de laquelle :

- Tout membre du personnel peut choisir de quitter un endroit instable et leur décision de le faire sera toujours respectée, mais
- Si un manager donne l'ordre de quitter un endroit instable, tout le personnel doit obéir.

6.2 Suspension des activités

Il peut s'avérer nécessaire de suspendre les activités d'un programme simplement pour éviter une menace qui a récemment vu le jour. La suspension peut être nécessaire pour prendre le temps de réfléchir à l'évolution de la situation. Elle peut aussi servir à émettre un signal aux autorités locales ou à d'autres groupes, signifiant que les menaces envers les organisations humanitaires ne sont pas acceptables.

La suspension sera probablement plus efficace si elle est menée par toutes les organisations humanitaires simultanément et pour les mêmes raisons.

La suspension peut être annoncée dans les médias, mais elle peut aussi ne pas l'être, en fonction des circonstances, des menaces et de son but.

Il est recommandé de discuter avec les donateurs des options possibles à l'égard de la suspension pendant la phase de conception du projet, pour réduire les problèmes de financement s'il devenait nécessaire de suspendre les activités.

6.3 Hibernation

On appelle parfois hibernation une suspension plus longue, pendant laquelle le personnel reste chez lui ou dans un lieu sûr pendant une période significative, afin de permettre au danger de se dissiper. Veillez à la mise à disposition de ressources suffisantes pour la durée de la période d'hibernation.

6.4 Déplacement ou réduction de personnel

Une alternative à la suspension ou à l'hibernation consiste à déplacer le personnel vers un endroit plus sûr, sans lui faire quitter le pays. Une autre alternative consiste à réduire le nombre d'employés actifs, pour diminuer les risques.

6.5 Evacuation

Quand la situation est trop dangereuse pour que le personnel humanitaire reste dans la région, l'évacuation est nécessaire. L'évacuation implique normalement le déplacement transfrontalier du personnel. La décision d'évacuer ne doit pas être prise à la légère, car ses conséquences peuvent avoir une grande portée et comprennent notamment :

- Menaces accrues envers votre organisation humanitaire ou une autre
- Augmentation de la charge de travail pour d'autres organisations si elles restent
- Malentendus parmi la population locale
- Besoins accrus parmi la population locale après la clôture du programme humanitaire
- Perte d'emploi pour de nombreux employés
- Perte de biens si l'évacuation est suivie par le pillage ou le vol
- Difficulté de rétablir un programme à l'avenir

L'évacuation impliquera probablement la plupart, voire toutes les étapes suivantes :

- Consulter les responsables
- Consulter le QG
- Décider d'évacuer
- Informer tout le personnel
- Informer les ambassades concernées, le cas échéant
- Planifier l'évacuation (les grandes lignes des plans d'évacuation doivent déjà figurer dans le plan de sécurité ; elles doivent alors être adaptées et détaillées)
- Identifier le personnel qui partira et celui qui restera, le cas échéant
- Identifier les biens qui partiront et ceux qui resteront ; dissimuler le matériel de grande valeur, si possible
- Donner des instructions à l'éventuel personnel restant
- Fournir le salaire et d'autres fonds nécessaires au personnel restant
- Informer les autorités locales de l'évacuation, si c'est approprié
- Informer le QG du plan détaillé de l'évacuation

- Effectuer l'évacuation
- Informer le QG que l'évacuation est terminée
- Informer les ambassades concernées que l'évacuation est terminée
- Débriefer le personnel après l'évacuation et proposer un accompagnement, si nécessaire
- Rédiger un rapport de post-évacuation, avec notamment le compte-rendu détaillé de la position de l'ensemble du personnel, des biens et de l'argent, et de toute question encore irrésolue
- Rester en contact avec le personnel restant, le cas échéant
- Planifier le retour, si cela est approprié

L'Annexe 10 suggère une liste de contrôle des points à considérer pour planifier et effectuer une évacuation.

Dans la plupart des cas, les organisations humanitaires appliquent une politique en vertu de laquelle les employés recrutés sur place ne sont normalement pas évacués des régions dans lesquelles ils vivent. Les raisons justifiant cette politique sont notamment :

- Le coût prohibitif d'évacuer puis de pourvoir aux besoins de nombreux employés recrutés sur place
- Les employés locaux ont généralement une famille dans la région et ne souhaitent pas la quitter
- Dans beaucoup de cas, les employés recrutés sur place ne sont pas menacés comme le personnel international

Cette politique est parfois explicitée dans les contrats signés par les employés recrutés sur place. Il peut néanmoins s'avérer approprié et possible de déplacer les employés locaux et leurs familles dans le pays ou de leur donner les moyens de le faire eux-mêmes.

Dans des circonstances exceptionnelles, où les vies sont menacées, il faut décider sur une base individuelle d'évacuer ou non des employés particuliers et leur famille. Il peut n'y avoir aucune obligation légale pour les organisations de s'en charger (bien que le devoir de protection peut impliquer l'exigence légale d'évacuer le personnel dans certaines situations), mais dans certains cas, l'obligation morale peut contraindre à protéger le personnel gravement menacé.

Dans d'autres cas, les employés recrutés sur place peuvent continuer à diriger le programme ou une version modifiée, pendant l'absence du personnel international. Cette formule est possible si les risques courus par le personnel recruté sur place sont sensiblement moins élevés qu'à l'encontre du personnel international. Dans ce cas, des procédures claires et une bonne communication avec le QG sont essentielles.

6.6 Rôle des Nations Unies dans l'évacuation

Si l'ONU décide d'évacuer, elle jouera probablement un rôle prédominant dans l'évacuation d'autres organisations humanitaires, qui font le même choix. L'ONU n'est pas tenue d'aider d'autres organismes, sauf si elle a signé un protocole d'accord avec eux, visant leur inclusion dans les dispositions de sécurité de l'ONU. Consultez l'Annexe 40 pour de plus amples informations.

6.7 Débriefing après une évacuation

Après l'évacuation, les managers adéquats doivent débriefer le personnel pour s'assurer que tout problème en suspens soit résolu dans la mesure du possible. Ces questions peuvent inclure :

- Besoins de la population laissée sur place: peut-on y répondre, maintenant que le programme a pris fin ou a été modifié ?
- Le programme sera-t-il rétabli? Si oui, quand et dans quelles conditions?
- Le personnel doit-il rester sous contrat pour pouvoir rétablir le programme dès que possible?
- Fin ou renouvellement des contrats; réaffectation à d'autres tâches
- Maintenir le contact avec le personnel dont le contrat a récemment été rompu
- Gestion du personnel restant
- Sentiments de perte ou de déception
- Campagne ou pression
- Interviews
- Salaire
- Compensation pour perte de biens
- Stress
- Traitement de tout employé nécessitant une attention médicale
- Plans d'avenir pour l'équipe et les individus
- Expressions d'appréciation de la direction et des individus pour le travail effectué par l'équipe: envisagez une cérémonie de remerciement ou une fête d'adieux

6.8 Aspects médiatiques en cas de suspension, hibernation, déplacement ou évacuation

Les médias peuvent s'intéresser à une évacuation. Certains journalistes peuvent être tentés de dramatiser le compte-rendu des faits. En décidant de parler de l'évacuation aux médias, les organisations humanitaires peuvent viser un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Attirer l'attention immédiate sur les besoins accrus de la population après l'arrêt ou la modification de programmes humanitaires
- Communiquer un compte-rendu vrai et factuel de l'évacuation et de ses raisons, et corriger toute fausse rumeur ou tout fait erroné qui circulerait
- Appeler à la réaction des gouvernements ou d'autres autorités ou groupes pour réduire les menaces envers les organisations humanitaires, pour qu'elles puissent reprendre leur travail
- Exprimer l'espoir de rétablir des programmes dans un proche avenir

6.9 Retour après évacuation

S'il est possible de retourner dans la région après une évacuation, il sera nécessaire de réévaluer la sécurité (cf. Annexe 26) parce que les conditions auront probablement changé à des égards essentiels. Des relations locales devront être rétablies et il faudra peut-être du temps avant de nourrir une confiance suffisante pour relancer les programmes.

Dans certains cas, des employés recrutés sur place peuvent avoir poursuivi le programme pendant toute la période de l'évacuation. Il sera probablement très important pour la cohésion de l'équipe de reconnaître dûment le travail accompli. Le personnel international en particulier, devra veiller à ne pas donner l'impression que tout s'est arrêté après son départ.

7. CLÔTURE DU PROGRAMME

La clôture d'un programme, quelle qu'en soit la raison, peut avoir des implications pour la sécurité. Les employés seront peut-être déçus de perdre leur travail. Les responsables, les fournisseurs, les partenaires et les bénéficiaires locaux pourraient s'opposer à perdre l'aide apportée par le programme. Il faut s'assurer que la clôture soit bien gérée et n'engendre aucun risque pour la sécurité.

7.1 Résiliation des contrats de travail

Le processus de résiliation des contrats doit être planifié avec soin et géré avec sensibilité. Les contrats rédigés initialement doivent mentionner la possibilité de recevoir un préavis très court en périodes de crise, de sorte que le personnel sait à quoi s'en tenir. Des liens se seront peut-être tissés au fil du temps et certains employés peuvent avoir l'impression que leur loyauté n'est pas récompensée. D'autres peuvent être tentés de voler l'organisation, sachant qu'ils n'y ont désormais plus d'avenir. On pense qu'il y a eu des cas de menaces ou d'actes de violence de la part d'employés mécontents d'avoir perdu leur poste.

La législation et les usages locaux en matière d'emploi doivent être respectés scrupuleusement. Un bon avocat local sera peut-être nécessaire : ses honoraires seront de très loin inférieurs au coût de la procédure légale qui pourrait voir le jour autrement.

Il importe par-dessus tout que le processus soit équitable et perçu comme tel. À tout moment, les managers doivent veiller à communiquer clairement au sujet du processus et organiser une concertation, si possible.

Des indemnités de licenciement et autres compensations peuvent être appropriées ou exigées par la loi. En envisageant de tels paiements, les organisations peuvent être tentées de pécher par générosité. Il pourrait s'agir d'une bonne mesure de sécurité, un encouragement pour le personnel partant à penser et à parler en bons termes de son ancien employeur.

7.2 Résiliation d'autres contrats

Les contrats avec des entreprises, des propriétaires locaux et d'autres acteurs doivent éventuellement être résiliés. Dans un contexte dont l'instabilité est connue et où une crise engendrerait probablement la résiliation de contrats à court terme, des clauses peuvent être insérées dans les contrats dès le début de l'accord pour faire face à une telle situation. La transparence, l'équité et le souci du détail sont

importants. Une fois encore, un avocat local peut être utile.

7.3 Aspects légaux de la clôture d'un programme

Toute plainte ou procédure légale en cours doit être résolue avant le départ du manager. Le fait de s'en aller sans régler ces questions pourrait accroître les risques pour le personnel actuel ou passé et pour d'autres organisations humanitaires. La réputation de l'organisation en souffrirait, ce qui entraverait un retour futur.

7.4 Sort de la propriété

Des décisions précoces doivent avoir été prises sur la manière de se défaire des biens de l'organisation. Une partie peut être vendue, une autre cédée à des organisations locales et une autre encore transférée par l'organisation pour être utilisée dans d'autres programmes.

Ces décisions dépendront des exigences des donateurs, des règles de l'organisation et/ou du point de vue du manager en question.

Certains gouvernements ont exigé d'organisations humanitaires sur le départ qu'elles abandonnent leurs propriétés, arguant que puisqu'elles avaient été financées et destinées aux populations locales, elles devaient continuer à être utilisées pour elles. Cette disposition a parfois inclus du matériel comme des véhicules. Le Code de conduite Croix-Rouge / Croissant-Rouge / ONG préconise que les gouvernements ne limitent pas la réexportation du matériel humanitaire à la fin d'une opération d'aide d'urgence[10], mais certains gouvernements pourraient refuser de suivre cette recommandation. Pour éviter tout malentendu sur le sujet, il est préférable que les organisations déterminent la destination finale du matériel avec les autorités locales, pendant l'évaluation initiale de la sécurité qui précède le début du programme.

7.5 Évaluation et inspection

Avant la clôture, l'organisation ou des donateurs peuvent exiger des évaluations ou des inspections des programmes, notamment des aspects liés à la gestion de la sécurité. Elles doivent être prises en considération en planifiant la clôture, pour s'assurer notamment de la disponibilité du personnel clé pour un éventuel entretien. Si les évaluations ou les inspections ne peuvent être menées correctement, un élément important de la gestion de la sécurité sera perdu.

[10] Disponible en anglais sur: http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp.

7.6 Transmission d'un programme

Dans certains cas, un programme peut être transmis, en tout ou en partie, à une autre organisation, chargée de le poursuivre après le départ de son instigatrice. La transparence, la clarté, le souci du détail et une bonne communication avec les partenaires et les bénéficiaires sont essentiels. Dans le cas contraire, des malentendus et des tensions peuvent émerger parmi la population locale, susceptible de se montrer hostile envers l'une ou l'autre des organisations.

7.7 La clôture d'un programme et les médias

Si des annonces sont prévues dans les médias, elles doivent être conçues de manière à apporter un maximum de clarté aux populations locales sur la clôture du programme et à minimaliser tout sentiment de déception.

7.8 Fêtes d'adieux

Tout fête d'adieux doit être modeste et placer, si possible, les bénéficiaires locaux au centre de l'attention. Tout le personnel, en particulier les employés recrutés sur place, doit être chaleureusement remercié pour son travail. La moindre perception d'autosatisfaction, de complaisance ou d'arrogance est susceptible de miner l'acceptation de la population locale, non seulement à l'égard de votre organisation, mais éventuellement de toute organisation humanitaire en général. Ceci peut indirectement renforcer les menaces qui pèsent sur l'organisation ou les humanitaires en général.

7.9 Débriefing après la clôture

Les senior managers du QG doivent inviter le personnel d'un programme récemment clôturé à un débriefing. Le temps prévu pour ce faire doit correspondre à l'ampleur du programme. Les aspects de la sécurité, depuis les premières évaluations jusqu'à la clôture du programme, doivent être débattus. Les senior managers doivent s'assurer que toutes les leçons apprises engendrent une adaptation de la politique ou des procédures de sécurité.

7.10 Archivage des documents après la clôture

Tous les documents et les rapports portant sur la sécurité doivent faire l'objet d'un archivage adéquat pour permettre d'établir les responsabilités lors d'une éventuelle enquête. L'archivage peut aussi protéger l'organisation contre toute plainte non fondée.

Il convient de prendre garde pour sortir les documents du pays. Dans certains cas, les autorités ont fouillé les humanitaires en partance et

découvert ainsi des documents sensibles, sur base desquels elles ont emprisonné les employés.

8. GESTION DE LA SÉCURITÉ PAR LE SIÈGE

8.1 Responsabilité du Siège dans la gestion de la sécurité

Le QG des organisations humanitaires assume des responsabilités importantes à l'égard de la sécurité, notamment les suivantes :

- Définir la politique de sécurité pour l'organisation.
- Élaborer des procédures de sécurité génériques pour l'organisation, qui peuvent ensuite être adaptées à chaque contexte particulier.
- Assurances.
- Politique de formation.
- Décider du déploiement ou de l'évacuation: le QG prend généralement la décision finale sur le déploiement d'une équipe dans une région ou un pays nouveau et sur l'évacuation d'une équipe. Le QG donne généralement autorité au manager de terrain pour évacuer si la situation est urgente et s'il est dans l'incapacité de contacter le QG.
- Fournir des employés de terrain compétents, en particulier un manager de terrain apte et expérimenté. Il s'agit de l'une des contributions les plus efficaces à une bonne gestion de la sécurité sur le terrain.
- Préparer le personnel de terrain, par la formation, le briefing et l'équipement.
- Planifier les opérations de terrain.
- Allouer des ressources (financières et humaines) suffisantes pour garantir la sécurité, notamment une formation en la matière.
- Soutenir les managers et le personnel de terrain, si nécessaire.
- Outrepasser les décisions du manager de terrain, si nécessaire. La mesure s'impose toutefois rarement si le manager est compétent, expérimenté et bien préparé.
- Contrôler l'efficacité de la gestion de la sécurité sur le terrain.
- S'assurer que les leçons soient tirées de l'expérience et que la politique et les procédures soient actualisées en conséquence.
- Gérer la sécurité du personnel et de la propriété du QG.
- S'assurer que les senior managers du QG soient bien préparés à prendre des décisions opportunes, si nécessaire. Ceci inclut la préparation et le recours à une équipe de

gestion de crise en réponse à certains incidents graves ou médiatisés.

- Encourager une culture de bonne sécurité dans toute l'organisation.
- Les organisations humanitaires doivent être conscientes de l'étendue de leurs responsabilités juridiques en cas d'éventualités diverses. La négligence, en particulier, peut s'avérer considérable s'il est démontré, par exemple, qu'un employé a été blessé par manque de préparation au travail dans un lieu instable. Le QG doit s'entourer d'un avis juridique sur la question.

8.2 Hiérarchie des documents: politique, manuel et plan de sécurité

La hiérarchie suivante est recommandée à l'égard des documents de sécurité clés:

- **Politique de sécurité** – politique globale de l'organisation (cf. Annexe 32)
- **Manuel de sécurité** – procédures génériques pour l'organisation (cf. Annexe 30)
- **Plan de sécurité** – procédures détaillées pour un lieu spécifique (cf. Annexe 31)

Ainsi, les différents objectifs de chaque document de sécurité sont clairement définis et on évite la prolifération des documents. La politique et les plans de sécurité doivent être courts, pour s'assurer qu'ils soient lus. Le manuel sera probablement bien plus long car il existe de nombreuses procédures de sécurité applicables à une grande diversité de situations.

La **politique de sécurité** décrit l'approche de l'organisation en la matière et établit des règles générales pour la gestion de la sécurité.

Un **manuel** de procédures de sécurité génériques est utile pour le personnel de terrain, qui doit adapter les procédures au contexte local. Ceci évite la nécessité de répéter les procédures génériques dans le plan de sécurité destiné à un lieu particulier. Du temps est ainsi épargné et le plan de sécurité reste concis et donc plus susceptible d'être lu par le personnel de terrain. Un autre nom est parfois utilisé pour décrire le manuel de sécurité : '*Standard operating procedures*' (SOP).

Si l'organisation ne possède pas son propre manuel de sécurité, elle peut juger utile d'utiliser temporairement un manuel produit par un autre organisme, modifié ou assorti d'un addendum qui répond aux besoins particuliers de l'organisation.

Les **plans** de sécurité sont généralement rédigés par le chef de l'équipe de terrain ou un autre membre du personnel chargé de la gestion de la sécurité sur un terrain d'opération particulier. Dans la mesure du possible, ils seront rédigés en collaboration avec tous les employés concernés, recrutés dans le pays et à l'étranger. Il est recommandé d'envoyer un exemplaire de chaque plan et de toutes les versions actualisées au QG pour que son personnel puisse réagir adéquatement en cas de besoin.

8.3 Conseiller en sécurité

Certaines organisations humanitaires emploient un ou plusieurs conseillers en sécurité. Cette fonction consiste, au QG ou sur le terrain, à conseiller les managers et les employés sur la bonne gestion de la sécurité et à les soutenir dans leurs tâches en la matière.

Les tâches du conseiller en sécurité doivent être clairement définies. Elles peuvent inclure :

- Conseiller les senior managers sur la politique de sécurité.
- Rédiger des procédures de sécurité génériques ou un manuel de sécurité, à faire approuver par les senior managers.
- Aider les senior managers à contrôler l'efficacité de la gestion de la sécurité.
- Conseiller sur la conception et l'organisation de la formation, du briefing et du débriefing en matière de sécurité. Il peut aussi donner des formations directement, en particulier pour former les formateurs.
- Conseiller sur l'achat de matériel et de services de sécurité adaptés, comme des assurances et de la consultance.
- Participer au recrutement de tout employé lié à la sécurité.
- Réviser les plans de sécurité produits par les équipes de terrain.
- Collecter des informations sur des incidents avérés ou frôlés en matière de sécurité.
- Collecter les leçons apprises sur la sécurité à l'échelle de l'organisation.
- Aider les managers dans le cadre d'incidents.

Le conseiller en sécurité n'est pas responsable de la gestion de la sécurité, confiée aux managers en ligne directe à chaque niveau pertinent.

8.4 Gestion des ressources humaines – aspects de la sécurité

La mise à disposition du personnel adéquat, doté de l'expérience et de la formation appropriées, en temps opportun, est l'une des contributions les plus importantes à la gestion de la sécurité. Pour atteindre cet objectif, les directeurs des ressources humaines ont besoin d'orientation et de soutien de la part des senior managers en ligne directe. Beaucoup d'organisations humanitaires éprouvent des difficultés à trouver le personnel d'urgence

dont elles ont besoin. Il en résulte souvent l'envoi d'un personnel moins nombreux et de qualité moindre que le méritent les programmes d'aide d'urgence.

Pour une bonne gestion de la sécurité, et de tout autre domaine, il est important de planifier les besoins en ressources humaines à long terme et d'investir suffisamment d'efforts pour qu'un personnel de qualité soit disponible en suffisance pour les opérations d'urgence.

Les organisations ont généralement besoin de recruter du personnel nouveau pour un programme d'urgence. La capacité de recruter rapidement et efficacement peut faire une grande différence pour le succès et la sécurité de l'équipe de terrain. Les responsables des ressources humaines ont un rôle à jouer pour s'assurer que tous les employés sont préparés pour le terrain par une formation, un briefing et un équipement adéquats.

La plupart des employés de terrain devront être couverts par une assurance. Les responsables des ressources humaines doivent vérifier l'existence d'une couverture appropriée et contrôler que cette couverture n'exclut pas les risques pertinents. Sachez que tout manquement dans le maintien d'une assurance adéquate peut engendrer des plaintes importantes à l'encontre d'un employeur, susceptibles dans certains cas de provoquer sa faillite. En outre, le devoir de prudence n'est pas couvert par les compensations financières. Si l'organisation s'est montrée négligente, des poursuites légales sont possibles même en cas de couverture appropriée.

Les responsables des ressources humaines doivent s'assurer que les évaluations des performances du personnel comprennent, le cas échéant, un volet consacré à la gestion de la sécurité.

8.5 Incidents graves ou médiatisés

Un QG est susceptible de jouer un rôle dans la gestion de certains incidents graves ou médiatisés, si l'équipe de terrain est incapable d'y faire face seule. Les senior managers doivent être dûment formés et préparés pour traiter de tels incidents. Les exemples incluent :

- Décès ou blessure grave d'un membre du personnel
- Catastrophe affectant le fonctionnement du QG
- Pertes massives, sur le terrain ou au QG
- Coupure des communications
- Fraude majeure
- Kidnapping et demande de rançon
- Demande de dédommagement à l'encontre de l'organisation, engendrée par un incident de sécurité
- Tout incident qui a généré ou est susceptible de générer l'intérêt des médias

Une équipe de gestion de crise sera probablement nécessaire pour gérer de tels incidents. Une telle équipe comprend les managers et le personnel de soutien nécessaires pour gérer un incident grave ou médiatisé pendant toute sa durée.

Le QG doit s'assurer de la mise en place de plans de secours pour toute éventualité susceptible d'avoir un impact élevé sur l'organisation ou son travail, y compris certains des exemples ci-dessus.

8.6 Droit international humanitaire

Le QG peut devoir conseiller le personnel sur les dispositions pertinentes du droit international humanitaire et recommander aux États et autres acteurs de les respecter.

Référez-vous à l'Annexe 17 pour plus d'informations en la matière.

8.7 Défense et espace humanitaire: rôle du QG

Le QG doit être prêt à aider les managers de terrain à négocier pour obtenir de l'espace humanitaire et à défendre toute initiative politique ou autre, justifiée par la situation. Dans certains cas, ce rôle peut impliquer de faire campagne, de préférence avec d'autres organisations, pour l'intervention d'une force armée dûment mandatée. Il peut inclure le lobbying pour la préservation d'une distinction appropriée entre les organisations militaires et humanitaires, et leurs objectifs respectifs.

Le QG doit être conscient de la possibilité que des campagnes de défense mettent en danger le personnel de terrain, des partenaires locaux ou la population locale. Pour cette raison, les managers de terrain doivent contrôler l'élaboration et la diffusion des messages militants.

Les actions de défense créatives et audacieuses, basées sur des éléments fondés et une réflexion mûre, peuvent produire un impact significatif et bénéfique sur la sécurité d'une opération humanitaire, et donc sur la sécurité de la population locale.

8.8 Archives

Le QG doit veiller à la conservation des archives contenant toutes les données pertinentes sur les programmes de terrain. Ceci contribue au devoir de responsabilité et peut protéger l'organisation contre d'éventuelles fausses accusations. Il s'agit

aussi d'une copie de sécurité en cas de destruction des pièces par le feu ou un conflit.

8.9 Discipline

Un système disciplinaire n'est que rarement nécessaire, mais il constitue un aspect indispensable de la gestion de la sécurité. Le personnel doit savoir que tout manquement aux procédures de sécurité peut correspondre à une faute disciplinaire.

Les managers doivent diriger par l'exemple et vérifier que le personnel ne se montre pas négligent en matière de sécurité.

8.10 Agent de garde

Le système de l'agent de garde au QG permet aux managers de terrain et à d'autres de contacter le QG à tout moment du jour ou de la nuit, par téléphone mobile ou autres moyens de communication. L'agent de garde doit disposer d'une liste de contacts complète et d'un document décrivant les mesures à prendre en cas de pertes diverses. Le système opère généralement sur la base d'un tour de rôle, avec un numéro alternatif à composer si le contact principal ne répond pas.

8.11 Par rapport au système de sécurité de l'ONU

Les agences onusiennes opérationnelles sont membres du système de sécurité des Nations Unies. D'autres organisations humanitaires ne font pas partie du système, mais peuvent désirer rester en dialogue continu avec l'ONU (UNSECOORD ou un autre organe adéquat) pour promouvoir les bonnes pratiques en matière de gestion de la sécurité par les agences humanitaires.

En 2002, le Comité permanent interorganisations de l'ONU, en concertation avec des ONG, a élaboré un menu d'options pour la collaboration ONU-ONG en matière de sécurité. Il est résumé dans l'Annexe 41. Les QG d'ONG doivent avoir connaissance de ce menu d'options et le communiquer aux managers de terrain.

8.12 Par rapport aux donateurs

Beaucoup de donateurs s'intéressent activement à la qualité de la gestion de la sécurité et souhaitent maintenir un dialogue continu avec le QG des organisations humanitaires. Ceci permet de financer et de déterminer les politiques en toute connaissance de cause, ce qui peut se révéler très utile pour soutenir une gestion de la sécurité efficace dans l'organisation et, plus largement, dans le secteur.

8.13 Codes et normes

Le Code de conduite Croix-Rouge/Croissant-Rouge/ONG

Le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe[11] précise notamment les points suivants en matière de sécurité:

- Les gouvernements hôtes doivent faciliter l'accès rapide des organisations non gouvernementales humanitaires (ONGH) auprès des victimes de catastrophes.
- Les gouvernements donateurs doivent utiliser leurs bons offices pour aider les ONGH à obtenir l'accès aux victimes de catastrophe. Les gouvernements donateurs doivent reconnaître l'importance d'assumer un certain niveau de responsabilité envers la sécurité et la liberté d'accès du personnel d'ONGH sur les sites de catastrophes. Si nécessaire, ils doivent être prêts à utiliser leur diplomatie auprès des gouvernements hôtes pour de telles questions.
- Les gouvernements doivent faciliter le flux opportun du matériel de secours et des informations dans le cadre de catastrophes.
- Les gouvernements ne doivent pas limiter la réexportation du matériel de secours à l'issue d'une opération de secours d'urgence.
- Les gouvernements hôtes doivent autoriser le personnel de secours à utiliser tous les moyens de communication nécessaires à leurs opérations.
- Il est vivement recommandé aux gouvernements hôtes de fournir aux ONGH les informations relatives aux risques potentiels pour leur sécurité.
- Il est vivement recommandé aux gouvernements hôtes de désigner, préalablement à la catastrophe, un point de contact unique entre les ONGH entrantes et les autorités nationales.
- En cas de conflit armé, les opérations de secours sont soumises aux dispositions pertinentes du droit international humanitaire.
- Les organisations intergouvernementales (OIG) doivent étendre les mesures de protection prévues pour les agences onusiennes aux ONGH. Si nécessaire, les services de sécurité éventuellement organisés en faveur des organisations intergouvernementales doivent être étendus aux ONGH qui sont leurs partenaires opérationnels.

[11] Disponible en anglais sur: http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp.

- Les OIG doivent fournir aux ONGH le même accès aux informations pertinentes que celui accordé aux organisations onusiennes. Il est vivement recommandé aux OIG de partager avec les ONGH qui sont leurs partenaires opérationnels toutes les informations pertinentes pour la mise en œuvre d'une intervention rapide dans le cadre d'une catastrophe.

Code *People In Aid*
Le Principe 7 du Code de bonne pratique de *People In Aid* dans la gestion et le soutien du personnel humanitaire[12] s'intitule: "Santé, sûreté et sécurité". Il stipule:

> "La sécurité, la santé et la sûreté de notre personnel constituent une responsabilité primordiale pour notre organisation. Nous reconnaissons que le travail des agences d'aide humanitaire et de développement exerce souvent une pression intense sur les membres du personnel dans des conditions complexes et risquées. Nous avons l'obligation de vigilance de veiller au bien-être physique et émotionnel de notre personnel avant, pendant et à la fin de leur période de collaboration avec notre organisation."

L'Annexe 23 fournit de plus amples détails.

Le Projet Sphère
Certaines organisations humanitaires souscrivent aux normes Sphère. La norme commune 7 de la Charte humanitaire et des normes minimales pour les interventions lors de catastrophes du Projet Sphère[13] exige que: " Les travailleurs humanitaires possèdent les qualifications, les attitudes et l'expérience adéquates pour planifier et mettre efficacement en œuvre des programmes appropriés."

Si la sécurité n'est pas explicitement mentionnée, la norme implique clairement que les humanitaires doivent être capables de gérer leur propre sécurité, et celle de leur équipe s'ils sont responsables, dans des situations instables. Les signataires du Projet Sphère doivent prendre des dispositions appropriées.

Protocole de coopération sur le terrain d'*InterAction*
En 1996, plusieurs membres d'*InterAction*, une organisation qui regroupe des ONG américaines, ont signé un protocole de coopération sur le terrain[14]. Les signataires convenaient ainsi d'ordonner à leurs représentants dans le cadre d'opérations de secours d'urgence de consulter d'autres représentants d'ONG également présentes sur le terrain pour aboutir à un consensus à l'égard de questions très diverses, notamment les dispositions en matière de sécurité, et en particulier :

- La politique des otages
- Le versement d'honoraires exceptionnels
- La location de logements
- Les canaux et les procédures de communication
- La planification de l'évacuation
- L'organisation et la planification des convois
- La protection d'informations sensibles

[12] Disponible sur www.peopleinaid.org.

[13] www.sphereproject.org.

[14] Disponible sur http://www.interaction.org/disaster/NGO_field.html.

9. APPRENTISSAGE ET FORMATION

9.1 Leçons de sécurité apprises

À intervalles réguliers pendant un programme et après sa clôture, le responsable du programme et son personnel doivent identifier les leçons apprises en matière de sécurité.

Un manager désigné au niveau approprié sera chargé de s'assurer que toutes les leçons de sécurité ainsi identifiées sont dûment intégrées dans la politique, les procédures et les plans. Il devra comparer les leçons des diverses opérations et les partager avec d'autres organisations.

9.2 Évaluations

Des évaluations doivent analyser l'efficacité de la gestion de la sécurité. Elles doivent aussi vérifier si les programmes ont été conçus pour prendre en compte les aspects de la sécurité.

Des évaluations doivent avoir lieu, si possible, pendant la durée du programme, pour garantir la disponibilité du personnel pertinent pour un entretien.

Un manager désigné au niveau approprié sera chargé de s'assurer que toutes les leçons de sécurité identifiées dans les évaluations sont dûment intégrées dans la politique, les procédures et les plans.

9.3 Formation

(a) Formation des nouveaux employés de terrain

Chaque organisation humanitaire a un devoir de prudence envers son personnel. Elle doit s'assurer que les employés qui travailleront dans une situation instable pour la première fois possèdent au moins des connaissances de base sur la manière d'assurer leur sécurité. Il est irresponsable et dangereux d'envoyer des humanitaires dans des situations instables avec peu ou pas de connaissances des risques et de leur gestion.

Les organisations apprécieront différemment en quoi consiste une préparation responsable en matière de sécurité pour le nouveau personnel et la manière de l'organiser au mieux. L'Annexe 36 suggère un syllabus de formation pour le nouveau personnel de terrain.

Bon nombre des sujets ci-dessus seront couverts au mieux par une formation. Certains peuvent faire l'objet d'un briefing et peu sont couverts par la formation scolaire.

(b) Formation des managers de terrain

Les managers de terrain sont chargés d'assurer la sécurité de leur équipe. Ils auront probablement besoin de formation et d'un briefing spécifiques pour assumer ce rôle. L'annexe 37 suggère un syllabus pour les managers de terrain.

Une fois encore, un mélange de formation et de briefing sera probablement nécessaire pour garantir que les managers de terrain possèdent les connaissances et les aptitudes nécessaires à leur travail.

(c) Formations des managers du QG

Certains managers du QG auront un rôle vital à jouer dans la gestion de la sécurité. Ils auront probablement besoin de préparation pour certains aspects au moins de leurs responsabilités. En voici quelques exemples :

- Évaluation des menaces envers l'organisation
- Connaissance des tendances mondiales affectant la sécurité des organisations humanitaires
- Peser les risques et les avantages probables d'un programme
- Gérer des incidents graves ou médiatisés, comme le kidnapping
- Gérer les médias pendant un incident
- Négociations lors d'un kidnapping
- Réaction à des pertes massives
- Sécurité des bureaux du QG
- Dispositions de remplacement si le QG cesse de fonctionner
- Partage des connaissances et des bonnes pratiques sur la sécurité avec d'autres organisations

Des exercices ou des répétitions peuvent être nécessaires pour se préparer à certaines des tâches ci-dessus. D'autres peuvent être couvertes par la formation ou le briefing.

9.4 Leçons d'autres agences et réseaux

Il existe un certain nombre de réseaux d'ONG, d'organismes de formation et d'autres entités activement engagées dans l'amélioration de la gestion de la sécurité. Des organisations humanitaires peuvent juger utile de rester en contact avec elles. En voici quelques exemples:

Bioforce – www.bioforce.asso.fr
InterAction – www.interaction.org
People In Aid – www.peopleinaid.org
RedR – www.redr.org

Un certain nombre de sociétés commerciales fournissent des formations et autres services d'apprentissage comme la consultance en management. Le *Security Training Directory* qui accompagne le présent guide fournit des détails sur certaines d'entre elles.

9.5 Utilisation d'employés expérimentés pour la formation, le briefing, le rôle de conseiller ou l'évaluation

Des employés de terrain expérimentés sont une ressource précieuse pour former et briefer les employés de terrain futurs et actuels. Certains sont peut-être revenus temporairement ou définitivement et disposent dès lors d'un temps considérable. Des organisations humanitaires et de formation peuvent décider de faire appel à eux pour :

- Former les employés de terrain futurs et actuels
- Briefer sur des situations dont ils ont une expérience ou une connaissance récente
- Conseiller sur la politique ou les procédures de sécurité
- Évaluer la gestion de la sécurité
- Participer aux évaluations ou autres tâches liées à la sécurité

10.DONATEURS

Les donateurs sont généralement prêts à fournir un financement approprié pour assurer des mesures de sécurité adéquates, avant tout destinées au terrain, qui amélioreront l'efficacité de l'équipe et de ses programmes. Certains donateurs indiquent qu'ils sont prêts à financer la sécurité dans une plus large mesure que l'ont demandée les organisations humanitaires par le passé.

Généralement, les donateurs ne spécifient pas les mesures ou les pratiques de sécurité. Dans la plupart des cas, ils n'ont ni le temps ni la connaissance détaillée d'un contexte particulier pour ce faire. En outre, le Code de conduite Croix-Rouge / Croissant-Rouge / ONG pour les opérations de secours[15] recommande (Annexe II) que les donateurs fournissent des fonds avec la garantie d'indépendance opérationnelle. Dès lors, les donateurs se forgent une idée de la compétence du partenaire avant le financement, puis s'appuient sur des évaluations pour vérifier que la sécurité, parmi d'autres aspects du programme, a été bien gérée.

[15] Disponible en anglais sur http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp.

11.ABREVIATIONS

Les abréviations suivantes sont utilisées dans le présent guide.

ANSO	*The Afghanistan NGO Security Office*
CAP	Processus d'appel consolidé (*Consolidated Appeal Process* - ONU)
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
DIH	Droit international humanitaire
DSA	Indemnité journalière (*Daily Subsistence Allowance* - ONU)
ECHO	Office d'aide humanitaire de la Commission européenne
EEI	Engin explosif improvisé
ERW	Débris de guerre explosifs (*Explosive Remnants of War*)
HCR	Haut commissaire des Nations Unies pour les réfugiés
HF	Haute fréquence (radio longue portée)
HIC	*Humanitarian Information Centre*
IASC	Comité permanent interorganisations (*Inter-Agency Standing Committee* - ONU)
Medevac	Évacuation médicale
MF	Modulation de fréquence (type de radio ordinaire pour transmission radio locale)
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelles (*Minimum Operating Security Standards)*
MRE	Éducation au danger des mines (*Mine Risk Education*)
ODI	*Overseas Development Institute*
OIG	Organisation intergouvernementale
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGH	Organisation humanitaire non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PTSD	Trouble de stress post-traumatique (*Post-Traumatic Stress Disorder*)
QG	Siège
R&D	Repos et détente
Sitrep	Rapport sur la situation
SMT	Équipe de gestion de la sécurité (*Security Management Team*)
SOP	*Standard Operating Procedure*
SRSG	Représentant spécial du Secrétaire général (*Special Representative of the Secretary-General*)
THF	Très haute fréquence (radio courte portée)
UNSECOORD	Coordinateur des mesures de sécurité des Nations Unies
UXO	Engin non explosé (*Unexploded Ordnance*)

12.INFORMATION IMPORTANTE SUR LE PRÉSENT GUIDE

12.1 Remerciements

Nous remercions chaleureusement pour leur aide le personnel et les managers d'ECHO, les agences et le secrétariat des Nations Unies, le Mouvement Croix-Rouge/Croissant-Rouge et les ONG, qui ont été interrogés dans le cadre de l'élaboration du présent guide. La liste complète des organisations consultées figure dans le Rapport qui accompagne ce guide.

De nombreux manuels existants ont été utiles à l'élaboration du présent guide, en particulier « *CARE International Safety and Security Handbook* », à paraître prochainement.

Nous remercions aussi John Cosgrave et Jan Davis pour leurs commentaires utiles sur les premiers jets. Enfin, nous remercions Mme Costanza Adinolfi, Directrice générale intérimaire, à l'initiative de laquelle la *Security Review* a été entreprise, et Peter Cavendish, Val Flynn et Siobhán Caughey d'ECHO, pour leur aide précieuse.

12.2 Auteurs et date

La *Security Review* d'ECHO, dans laquelle s'intègre le présent guide, a été élaborée par Katy Barnett, Barney Mayhew et Graham White (*The Evaluation Partnership* - www.evaluationpartnership.com), et soumise à ECHO en octobre 2004. L'auteur du présent guide est Barney Mayhew.

12.3 Financement

ECHO a entièrement financé la réalisation du présent guide.

12.4 Copyright

Le copyright du présent document est détenu par l'Office d'aide humanitaire de la Commission européenne – ECHO. Il est permis de copier l'intégralité ou une partie du présent document, sous réserve de la clause de non-responsabilité qui précède la table des matières et pour autant que la source soit mentionnée. Cette autorisation n'inclut pas les photographies utilisées dans le document. Pour obtenir l'autorisation de les reproduire, veuillez contacter les détenteurs des droits, énumérés dans ce chapitre.

12.5 Logiciel et langues

Le présent guide est disponible en anglais en format pdf et Word, ainsi qu'en français, en espagnol et en arabe en format Word.

12.6 Exemplaires supplémentaires

Des exemplaires supplémentaires du présent guide peuvent être demandés par e-mail à echo-eval@ec.europa.eu ou téléchargés sur le site d'ECHO: voir la page d'accueil d'ECHO sur http://ec.europa.eu/echo.

12.7 Contact ECHO

Le contact d'ECHO pour les questions de sécurité est:

E-mail: echo-ngo-security@ec.europa.eu

Web: http://ec.europa.eu/echo

ANNEXES:

LISTES DE CONTRÔLE, MODÈLES ET INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

A1. BÂTIMENTS ET SÉCURITÉ

En prêtant attention à un certain nombre de détails importants, vous pouvez grandement améliorer la sécurité de vos bureaux, vos entrepôts et vos logements. Aucun bâtiment n'est entièrement sûr et la plupart des organisations humanitaires ne voudront ni vivre ni travailler dans des locaux fortifiés, sauf dans des circonstances extrêmes. Il est souvent préférable de se fondre dans la communauté locale, tout en prenant des précautions discrètes pour rendre vos bâtiments aussi sûrs que possible. Chaque situation est différente et exige le discernement d'un manager expérimenté.

Les facteurs à prendre en considération pour choisir un bâtiment incluent :

Situation générale

- Se situe-t-il dans un endroit qui permettra le déroulement efficace de votre programme ? (Est-il suffisamment proche de la population bénéficiaire? Jouit-il d'un accès aisé aux routes et aux sites importants pour votre programme?)
- Se situe-t-il dans un lieu où la criminalité est relativement faible ?
- Se situe-t-il à proximité des voies de transport importantes pour vous, notamment des routes d'évacuation potentielles ?
- Le bâtiment est-il accessible depuis de nombreux points d'accès, ou seulement un ou deux ? (Un ou deux peuvent être plus faciles à contrôler.)
- Jouit-il d'un emplacement discret ou se trouve-t-il dans un lieu très exposé ? Quelle option est la plus favorable pour votre sécurité, dans la situation actuelle ?
- Le bâtiment est-il surplombé ? Est-ce important dans les circonstances présentes ?
- Les voies d'accès au bâtiment sont-elles dépourvues d'endroits où des individus pourraient se cacher ? (Veillez à tailler sévèrement les massifs d'arbustes et les buissons autour des maisons.)
- Les boîtiers extérieurs d'alimentation en électricité, téléphone et gaz sont-ils verrouillés ?
- Le bâtiment se trouve-t-il dans un endroit propice aux inondations, aux tremblements de terre ou d'autres catastrophes ? Si oui, est-il protégé en la matière ?
- Existe-t-il des risques pour la santé dans la région ? (Par ex. infrastructures pour eaux usées ou déchets.)
- Si des combats devaient éclater, le bâtiment serait-il directement exposé au feu ?
- Le bâtiment se trouve-t-il à proximité d'un lieu sensible ? (Par ex. une caserne militaire ou de police, les bureaux d'un parti politique, le domicile d'un homme politique prédominant, etc.) Si oui, votre organisation pourrait-elle se trouver embarrassée d'être associée à ce lieu sensible dans l'esprit des gens ? Si un site voisin est susceptible d'être la cible de violence, voyez si votre bâtiment pourrait être touché.
- Le bâtiment est-il proche d'un site dangereux ? (Par ex. une réserve de carburant)
- La police ou d'autres forces de sécurité se trouvent-elles à une distance raisonnable, pour pouvoir arriver rapidement sur les lieux si vous aviez besoin de leur aide ?

Sécurité physique du bâtiment

- Les murs sont-ils suffisamment solides pour résister à d'éventuelles menaces ?
- Les fenêtres sont-elles équipées de barreaux ?
- Les portes sont-elles solides ? Vérifiez les serrures, les gonds et les barreaux.
- Y a-t-il un mur d'enceinte ? Est-il facile/difficile à franchir ? Est-il pourvu de fil barbelé ? A-t-il besoin de fil barbelé ou serait-ce un mauvais signal à l'égard de la population locale ? Son portail est-il solide ? Un garde peut-il regarder par le portail sans l'ouvrir ?
- L'accès au toit est-il aisé depuis l'extérieur ?
- L'éclairage intérieur et extérieur est-il suffisant ?
- Existe-t-il un emplacement adéquat pour un coffre ?
- Existe-t-il un abri adapté en cas de vol à main armé, d'attaque ou de combats dans le voisinage ? Un abri devrait de préférence se trouver derrière des murs épais et hors de vue de la moindre fenêtre. Une pièce centrale ou un corridor intérieur sont parfois adaptés. (Consultez l'Annexe 33 pour plus de détails sur les abris.)
- Est-il pourvu d'un endroit où stocker le matériel de valeur ?
- Y a-t-il un système d'alarme ?
- Les mesures de protection incendie sont-elles suffisantes, comme les détecteurs de fumée, l'alarme incendie, les issues de secours primaires et secondaires ? (Cf. Annexe 12 sur les procédures de protection incendie.)
- Les installations électriques sont-elles en bon état ?
- L'espace de parking est-il suffisant et les véhicules y seront-ils en sécurité ?
- En cas de risques de voiture piégée, la distance entre le bâtiment et l'espace de parking est-elle suffisante ?
- En cas de menace de bombe de tout type, envisagez de prendre des mesures comme

des barrières en béton, un film protecteur anti-explosion sur les fenêtres, le contrôle de l'accès des véhicules par la police. En pareils cas, il convient de consulter un spécialiste de ce type de menace.

- Quelles améliorations devront être apportées avant que le bâtiment soit suffisamment sûr pour votre usage ? Combien de temps prendront-elles ? Combien coûteront-elles ? Par exemple, un film protecteur anti-explosion sera-t-il nécessaire pour les fenêtres ? Les murs autour de l'abri devront-ils être renforcés ?
- Combien de gardes seront nécessaires ? Disposeront-ils d'un abri ?
- Placerez-vous un panneau sur le bâtiment pour montrer qu'il est occupé par une organisation humanitaire et si oui, quelle devra être sa taille ? Ceci dépend de la situation locale et de la perception de votre organisation par les divers groupes locaux.

Infrastructure locale

- Quel est l'état des routes menant au bâtiment?
- L'alimentation électrique est-elle fiable ? Si non, quelle est la puissance du générateur dont vous aurez besoin ?
- L'alimentation en eau est-elle fiable ? Si non, devrez-vous installer votre propre système ?

Aménagements pour recevoir des visiteurs

- Y a-t-il un endroit pour faire attendre les visiteurs? Sera-t-il aisé de contrôler les visiteurs ?
- Personnel d'accueil – Où et combien seront-ils?
- Les visiteurs peuvent-ils être vus avant d'ouvrir le portail ou la porte ?
- Quelles parties du bâtiment doivent être accessibles aux visiteurs ?
- Les visiteurs devront-ils être escortés dans le bâtiment ?
- Des badges de visiteurs seront-ils nécessaires ?
- Faudra-t-il fixer des heures de visite ?
- Trouvez le bon équilibre entre sécurité et courtoisie : assurez-vous que les visiteurs se sentent les bienvenus sans compromettre la sécurité.
- Location de lieux de réunion.

Identité du propriétaire

- Qui est le propriétaire? Est-il fiable et de bonne réputation ? A-t-il des liens dont vous devriez avoir connaissance ?

A2. POINTS DE CONTRÔLE

Les points de contrôle sont très répandus dans de nombreux pays. Beaucoup de points de contrôle ont un but légitime, par exemple empêcher que des armes entrent dans la région. Certains n'ont pratiquement d'autre but que le harcèlement. D'autres servent de couverture (par exemple pour des bandits ou des soldats rebelles) pour l'embuscade, le vol ou la violence.

Le personnel doit être formé et briefé sur la manière de se comporter aux points de contrôle. La meilleure approche peut varier d'une situation à l'autre. Les conseils suivants peuvent être utiles:

- Informez la base par radio à l'approche ou au départ d'un point de contrôle. Faites-le discrètement, assez loin du point de contrôle pour que l'on ne vous voie pas utiliser la radio.
- Baissez ou éteignez la radio pour ne pas qu'elle attire l'attention au point de contrôle.
- Observez le point de contrôle à distance, sans vous arrêter, pour comprendre ce qui s'y passe. Tout vous paraît-il normal ? Ou certains signes indiquent-ils un problème ?
- Si vous soupçonnez un risque de violence ou d'autres problèmes graves, faites demi-tour et éloignez-vous sans vous arrêter, pour autant qu'il ne soit pas dangereux de procéder ainsi.
- Tous les passagers doivent ôter leurs lunettes de soleil avant d'arriver au point de contrôle.
- Dissimulez les objets de valeur. Mieux vaut se déplacer sans objet de valeur, si possible.
- S'il fait nuit, éteignez vos feux de croisement, en laissant les feux de position, et allumez la lumière à l'intérieur du véhicule pour que le point de contrôle puisse distinguer ses occupants.
- Approchez lentement du point de contrôle et arrêtez-vous plusieurs mètres avant la barrière.
- Restez à l'intérieur du véhicule sauf si on vous ordonne de descendre.
- Ne faites aucun mouvement brusque. Le simple fait de bouger la main pour détacher votre ceinture peut parfois être interprété comme la volonté de prendre une arme ; annoncez donc ce que vous faites au préalable et bougez lentement.
- Si une personne doit s'éloigner du véhicule, par exemple vers un bureau pour un contrôle de papiers, voyez s'il est plus sûr pour une autre de l'accompagner.
- Soyez prêt à répondre à des questions sur les occupants, votre trajet, le véhicule et son contenu.

- Une personne doit être désignée pour s'exprimer de la part de tous les occupants, sauf si des questions leur sont directement adressées.
- Votre attitude et votre style sont très importants: soyez courtois et amical, sans être trop familier. Traitez les soldats ou les policiers comme des êtres humains. Leur travail est ennuyeux et ils se montreront probablement moins récalcitrants si vous manifestez de l'intérêt pour eux. Le cas échéant, parlez un peu, peut-être de leur famille. S'ils vous demandent des choses incorrectes (comme leur donner un cadeau), refusez poliment mais fermement et sachez éventuellement faire preuve d'humour bon enfant. (L'Annexe 4 donne des suggestions sur la manière d'éviter les pots-de-vin.)
- Soyez prêt à montrer tous les documents pertinents, notamment les papiers du véhicule, les autorisations, les copies des passeports et des cartes d'identité. Si possible, évitez de montrer l'original de votre passeport, pour ne pas qu'il vous soit dérobé. Dans certains cas, l'original peut être exigé. Il peut être utile de garder votre carte d'identité sur une chaîne autour de votre cou, pour pouvoir la montrer sans la donner.
- Si vous soupçonnez le point de contrôle de dissimuler des intentions hostiles, en fonction des circonstances, il peut être prudent de verrouiller toutes les portes, y compris celle du coffre, et de relever presque entièrement les fenêtres. Dans certains cas, ceci pourrait toutefois irriter les soldats ou la police. Faites donc preuve de discernement pour déterminer la meilleure attitude.
- Laissez-les fouiller le véhicule s'ils insistent.
- Certaines organisations doivent utiliser des documents sensibles pour leur travail. Ne transportez aucun document sensible si vous pouvez l'éviter. Si vous devez les emporter et si vous êtes fouillé, vous pouvez tenter d'insister pour qu'ils ne les voient pas. Mais s'ils vous menacent, vous devrez renoncer. Gardez donc les documents hors de vue, pour ne pas attirer l'attention.
- Si vous êtes sous la menace d'une arme, conformez-vous calmement à leurs ordres.
- En quittant le point de contrôle, augmentez le volume de la radio et informez la base que vous avez franchi le point de contrôle.
- Si le passage vous est refusé, retournez à la base et faites rapport à votre responsable. Il négociera alors peut-être avec les autorités compétentes pour retrouver la liberté de mouvement dans la région.
- Adoptez une politique claire à l'égard des passagers étrangers à l'organisation. Les humanitaires sont souvent sollicités pour emmener des soldats, armés ou non, aux points de contrôle. La plupart des organisations humanitaires interdisent d'emmener tout personnel militaire. Veillez à ce que chacun sache comment réagir dans une telle situation, ainsi que dans le cas où un soldat est blessé et nécessite une assistance médicale. Si nécessaire, soyez prêt à faire demi-tour.

A3. PROCEDURES DE CONVOI

Un convoi est un groupe de véhicules qui se déplacent ensemble. La mesure peut être recommandée si les véhicules sont confrontés à un risque accru de vol ou de violence. Si cela s'avère nécessaire et approprié, un convoi peut être escorté par la police ou l'armée. Les organisations humanitaires s'efforceront généralement d'éviter la nécessité d'une escorte militaire ou policière, à cause du risque qu'elle compromette leur indépendance aux yeux de la population locale. Elles s'appuieront plutôt sur des négociations avec les responsables locaux, tout en préférant que les forces de sécurité légitimes assurent la sécurité de toute la région plutôt qu'une seule route en particulier.

L'Annexe 13 relève quelques points qui concernent les gardes armés, également susceptibles de s'appliquer aux escortes de convoi.

Les procédures de convoi doivent être adaptées aux circonstances locales. La liste de contrôle suivante peut servir d'aide-mémoire pour les principaux points à considérer :

- Dispositions en matière de communication.
- Comment doivent réagir les véhicules et les occupants en cas de tirs ?
- Que faire en cas d'accident, d'incident, de blessure ou de panne ?
- Points de contrôle et barrages.
- Identification des véhicules.
- Nombre de véhicules (de 4 à 6 véhicules sont facilement gérables).
- Ordre de déplacement.
- Espace entre les véhicules.
- État de marche des véhicules.
- Équipement de chaque véhicule.
- Documents nécessaires.
- Fréquence des arrêts et du contrôle du chargement et des pneus ?
- Chef du convoi normalement dans le véhicule de tête.
- Assistant du chef de convoi normalement dans le véhicule de queue.
- Véhicules lents à l'avant, véhicules rapides à l'arrière.
- Tous les véhicules avancent à la vitesse du véhicule suivant.
- Vitesse.
- Arrêts.
- Laisser au bureau un formulaire d'autorisation de déplacement, précisant l'itinéraire prévu et alternatif, et les heures d'arrivée prévues.
- Informer les autorités et prévenir les points de contrôle.
- Est-il nécessaire d'envoyer une équipe en éclaireur, pour vérifier la route et préparer l'accueil du convoi ?
- Liaison avec les forces de sécurité en escorte, le cas échéant.
- Temps prévu en suffisance.
- Tous les membres du personnel doivent être entièrement briefés sur les procédures et le plan de convoi.

A4. EVITER ET PRÉVENIR LA CORRUPTION

La corruption peut mettre la sécurité en péril. Ses conséquences sont manifestes en cas de vol ou de fraude, deux types de corruption. Elles sont tout aussi réelles, bien que parfois moins évidentes, avec d'autres types de corruption, comme les pots-de-vin.

Tout type de corruption risque d'engendrer:

- Perte de la bonne volonté de la population locale.
- Perte d'honnêteté dans les relations entre collègues ou organisations, et donc perte de fiabilité des informations transmises.
- Perte de confiance entre collègues ou organisations, et donc perte d'alliés fiables quand le danger menace.
- Pression et stress du personnel, souvent les employés locaux plus particulièrement.

Les raisons d'éviter tout type de corruption incluent:

- Elle est généralement contraire à la loi et les humanitaires doivent se soumettre à la loi du pays dans lequel ils travaillent.
- Elle heurte les pauvres en les privant d'un accès libre et équitable aux services auxquels ils ont droit.
- Les organisations humanitaires apportent une aide gratuite aux personnes qui en ont besoin et il est moralement répréhensible pour des responsables de tenter de détourner certaines des ressources destinées aux nécessiteux.
- Toute corruption encourage la corruption.

Le soupçon de corruption ou de fausses accusations peuvent produire les mêmes effets néfastes que la corruption effective. Une grande attention doit donc être apportée pour éviter la moindre perception de corruption à l'égard d'organisations humanitaires.

Dans certains pays, l'État a virtuellement cessé de fonctionner et des officiels comme les douaniers n'ont plus perçu leur salaire depuis des mois, parfois des années. Dans ce type de cas, un système de droits leur fournit un revenu. Les agences humanitaires considéreront parfois ce régime nécessaire et compréhensible. Dans ce cas, elles peuvent se concerter et convenir d'une position commune qui garantit que chacune verse les mêmes droits pour les mêmes services, et obtienne un reçu en échange de toute somme d'argent. Ce compromis garantit au moins une certaine responsabilité et une certaine transparence.

Les mesures de lutte contre la corruption incluent :

- Des relations claires, ouvertes et honnêtes avec tous les groupes locaux, avec les autorités locales et les autres organisations humanitaires.
- De bonnes procédures financières.
- Des règles adéquates et transparentes en matière d'achat.
- Un personnel bien formé et expérimenté.
- Une bonne gestion du personnel et des projets.
- Des canaux de dénonciation anonymes et confidentiels (pour faire état de corruption).
- Une position commune parmi les organisations humanitaires, si possible, sur le montant des 'honoraires informels' à payer, le cas échéant.
- Le refus de verser des pots-de-vin à tout moment.

Beaucoup d'humanitaires expérimentés ont constaté la possibilité de travailler pendant des années dans des pays gravement affectés par la corruption, sans jamais verser le moindre pot-de-vin. Il existe des manières respectueuses et courtoises de procéder. Voyez si ce qui suit correspond à votre personnalité, au contexte et à la culture:

- En réponse à la question: "Avez-vous un petit cadeau pour moi ?", répondez : "Oui – un sourire" – et souriez sincèrement en répondant.

- L'humour, quelques minutes de conversation et une petite blague suffisent parfois à convaincre un soldat à un point de contrôle de ne pas insister pour obtenir quelque chose. Souvent, il s'ennuie et apprécie d'être traité comme un être humain.

- Expliquez pourquoi vous ne pouvez pas payer de pot-de-vin. Préparez diverses expressions simples qui ne ressemblent pas à une accusation de corruption, par exemple: "Mon chef ne me permet pas de verser un tarif non officiel."

- Si un soldat insiste, dites que vous n'êtes pas en mesure de payer, mais que vous aimeriez parler à son commandant. (Le soldat préférera souvent éviter l'implication de son commandant.)

- Soyez prêt à attendre. La patience résout de nombreux problèmes, tandis que l'impatience

augmente souvent la pression. À un point de contrôle, si vous avez atteint une impasse, soyez prêt à attendre une heure ou deux, tout en continuant à négocier poliment, s'il est important pour vous de passer. Sinon, envisagez de faire demi-tour et de réessayer un autre jour. Dans l'intervalle, vous pourriez informer les autorités militaires ou policières du problème auquel vous avez été confronté et les amener à faire quelque chose à ce propos.

- Le principe de la patience s'applique aussi aux démarches administratives, comme l'enregistrement d'une ONG auprès des autorités publiques. Dans certains pays, cela peut prendre un an ou plus, ce qui engendre la tentation de vouloir accélérer le processus.

- Restez courtois, respectueux et, si possible, amical. Certains officiels qui insistent généralement pour obtenir un pot-de-vin semblent flattés et heureux d'être traités avec gentillesse et finissent par laisser tomber.

- Assurez-vous que tous vos papiers et vos documents soient en ordre et que vous en avez des copies avec vous à tout moment, de sorte que si un officiel vous le demande, vous puissiez lui montrer le document. Ceci peut impliquer de toujours emporter un épais dossier avec vous ; un petit prix à payer pour éviter d'être harcelé.

- Gardez quelques cartes postales avec vous et donnez-les en guise de "cadeau" de moindre valeur.

- Certains aiment garder sur eux un paquet de cigarettes (même s'ils ne fument pas) pour pouvoir en offrir une (ou deux ou cinq !) au soldat du point de contrôle.

- Assurez-vous que le chauffeur (ou vous) connaisse les règles de la circulation et les respecte. Il s'agit, dans le cas contraire, d'une invitation ouverte à un policier d'appliquer des amendes salées, sauf si vous versez un pot-de-vin.

- Veillez au respect scrupuleux des lois, par vous et vos collègues, pour être moins susceptibles d'être accusés d'un méfait et donc livrés aux fonctionnaires chargés de l'application des lois.

Les responsables doivent diriger par l'exemple en prévenant et en évitant toute corruption, et doivent donc s'assurer que tous les membres du personnel suivent leur exemple.

A5. CONSCIENCE CULTURELLE

Si le personnel est conscient de la/des culture(s) locale(s) dans la/lesquelle(s) il travaille, il sera probablement davantage en sécurité. Il comprendra mieux ce qui se passe autour de lui. Il pourra montrer du respect envers la population et les responsables locaux, et communiquer plus efficacement avec eux. Il bénéficiera d'une bonne volonté accrue de la part de la population locale.

Tous les employés internationaux doivent recevoir un briefing sur la/les culture(s) dans la/lesquelle(s) ils vont travailler, de préférence avant leur départ et après leur arrivée sur le terrain. Il peut être très utile de disposer d'un document écrit sur la/les culture(s) locale(s), à distribuer au personnel avant son déploiement.

On néglige souvent le besoin de briefer aussi le personnel local sur la/les culture(s) des employés internationaux aux côtés desquels il va travailler et sur la culture de l'organisation qui l'emploie.

Les cas d'humanitaires profondément frustrés par leurs collègues ou les populations et les responsables locaux sont nombreux, essentiellement parce qu'ils n'ont pas été adéquatement briefés sur leurs différences culturelles. Les programmes humanitaires se déroulent plus efficacement, notamment à l'égard de la sécurité, en cas de compréhension mutuelle.

Quelques exemples permettront de souligner l'importance de la conscience culturelle:

- Dans certaines cultures, il est important de recevoir tout cadeau de la main droite. Il y a offense si le présent est reçu de la main gauche.
- Dans certaines cultures, il est normal, et donc pas impoli, pour les populations locales de:
  - S'arrêter et fixer les étrangers
  - Crier "étranger" aux étrangers aperçus dans la rue
  - Poser des questions indiscrètes aux étrangers, comme leur âge ou le montant de leur salaire
- Dans certaines cultures, deux doigts levés en forme de V signifient "cool"; dans d'autres ils signifient "victoire"; et dans d'autres encore que vous soutenez un parti précis dans le conflit.
- Dans certaines cultures, il est insultant de montrer la semelle de sa chaussure à quelqu'un d'autre, par exemple en croisant les jambes.
- Dans de nombreuses cultures, il est important de prendre largement le temps de saluer les

gens, de converser de tout et de rien avant d'aborder le travail. Dans d'autres cultures, perdre son temps en généralités est interprété comme un signe d'inefficacité.

- La manière acceptable de saluer les hommes et les femmes diffère énormément entre les cultures.
- Des relations sexuelles entre membres de l'équipe ou avec des membres de la communauté, violeraient les lois et les usages locaux dans certaines cultures, et pourraient mettre l'équipe en danger dans certains cas.
- Dans certaines cultures, il est inacceptable pour une employée de travailler étroitement avec un collègue masculin ou de voyager seule avec des collègues masculins
- Dans de nombreuses cultures, il serait inacceptable pour un membre masculin du personnel humanitaire, seul au volant, de prendre une fille ou une femme en auto-stop. Il serait soupçonné de vouloir l'exploiter.

Dans pratiquement tous les cas, il est important de prendre fréquemment le temps de bavarder avec les gens, chez eux, dans la rue, dans leur bureau et sur le marché. Ceci vous aide à comprendre l'ensemble du contexte et améliore la probabilité de mener un bon programme et de prendre de bonnes décisions en matière de sécurité.

Si la rotation du personnel est élevée, en particulier les employés internationaux, il est plus probable qu'ils possèderont une compréhension limitée de la/des culture(s) locale(s). Le programme et les décisions de sécurité en seront donc probablement affaiblis. Dans la plupart des cas, une meilleure continuité du personnel améliore le niveau de la gestion de la sécurité.

De même, un processus de transmission soigné entre employés partants et nouveaux venus réduit la somme de connaissances et de compréhension culturelles perdues au départ d'un membre de l'équipe.

A6. CHAUFFEURS: LISTE DE CONTROLE DE BASE

Les accidents de la route sont l'une des causes les plus courantes de décès et de blessure pour le personnel humanitaire. De bonnes procédures de sécurité sont profondément altérées si la sécurité routière est ignorée.

Le fait de s'assurer que les chauffeurs soient compétents et disciplinés réduit beaucoup le risque d'accident. Il est essentiel pour les managers de prendre le temps nécessaire, en particulier au début d'une opération, pour s'assurer que les chauffeurs soient conscients de leurs obligations, adéquatement préparés à les assumer et disciplinés dans leur application.

Prenez le temps de considérer la nécessité d'un déplacement par la route. Pouvez-vous accomplir la même tâche grâce aux télécommunications ou une autre méthode ? En supprimant les déplacements routiers superflus, vous réduirez le risque d'accident.

Plus particulièrement, <u>tout employé qui voyage dans un véhicule qui roule trop rapidement doit insister pour que le chauffeur ralentisse et adopte une vitesse raisonnable.</u>

Parmi les autres causes d'accident figurent :

- L'endormissement au volant
- L'utilisation d'une radio ou d'un téléphone en conduisant
- Consommation d'alcool dans les 12 heures qui précèdent le trajet
- Consommation de médicaments ou de drogues
- Mauvais entretien du véhicule
- Chauffeurs mal formés ou inexpérimentés
- Mauvais temps
- Manque de temps – par exemple, pour se rendre à une frontière ou un point de contrôle avant sa fermeture ou l'heure du couvre-feu

Il est conseillé de mettre à la disposition des chauffeurs une liste de contrôle pour leur rappeler les tâches routinières. Les managers doivent considérer les chauffeurs responsables d'exécuter les tâches de leur liste de contrôle.

Les circonstances locales détermineront le contenu de la liste de contrôle. Il s'agira, par exemple, de:

Vérification quotidienne du véhicule

- Carburant – réservoir de préférence plein. Toujours garder le réservoir au moins à moitié plein en cas d'urgence
- Huile
- Liquide de refroidissement
- Liquide de freins
- Eau
- Pneus
- Roues de rechange
- Outils: câble, cric, clé en croix, etc.
- Équipement complet du véhicule (cf. Annexe 42 pour une liste de contrôle de l'équipement d'un véhicule)
- Liquide de lave-glace
- Essuie-glaces
- Phares
- Klaxon
- Trousse de premiers secours
- Extincteur
- Réserve de carburant
- Réserve d'eau
- Torche électrique
- Carte, et boussole si nécessaire
- Papiers comprenant le carnet de route du véhicule, les documents d'enregistrement et d'assurance du véhicule (ou des copies, en fonction des exigences locales); le formulaire d'autorisation de se déplacer
- Radios en état de marche ? Antennes en bon état ?
- Treuil (le cas échéant) en état de marche ?

Autorisation de déplacement

- Faire signer le formulaire d'autorisation de déplacement
- Informer le bureau au départ

Sécurité routière

- Planifier le trajet
  - Facultés non entravées par l'alcool ou la drogue
  - Éviter de conduire à un moment propice à la somnolence
  - Prévoir de conduire en alternance, si possible
  - Veiller à être reposé
  - Réserver une étape de nuit, si nécessaire
  - Planifier le trajet et des routes alternatives, si nécessaire
  - Planifier les arrêts pour se reposer, au moins toutes les 2 heures
  - Anticiper les retards
- Respecter la vitesse légale et de sécurité
- Conduite défensive
- Connaître à tout moment l'endroit où l'on se trouve
- Confort des passagers
- Attention envers les autres usagers de la route, y compris les piétons
- Attention particulière à proximité d'enfants : ralentir et passer au large
- Si vous commencez à vous sentir fatigué, trouvez un endroit sûr pour vous arrêter, faites une sieste de 15 minutes ou plus, prenez deux boissons fortes à base de caféine
- Si le véhicule fonctionne mal ou si vous entendez un bruit inhabituel, arrêtez-vous et faites-le vérifier par une personne qualifiée. Poursuivre votre route pourrait gravement endommager le véhicule.
- Ne prenez aucun étranger à bord, ni aucun soldat, policier ou personnel armé

A7. CARTE DE CONTACT D'URGENCE

Il peut être utile pour le personnel de terrain de conserver une petite carte de contact d'urgence dans son portefeuille ou son porte-monnaie. Dans la plupart des cas, il est recommandé au personnel de porter le plan de sécurité avec eux à tout moment. Une carte de contact d'urgence peut toutefois être plus facile à trouver en cas de besoin et peut fournir des informations vitales, comme les numéros de téléphone, si le plan de sécurité a été égaré. Elle peut aussi s'avérer particulièrement utile pour les visiteurs.

Une carte de contact d'urgence doit être conçue pour convenir aux circonstances particulières. On peut, par exemple, y indiquer les informations suivantes :

- Indicatif d'appel de la station de base
- Canal d'appel radio
- Canal radio d'urgence
- Numéros de téléphone importants
- Comment appeler à l'aide en cas d'urgence – bref résumé
- Coordonnées des infrastructures médicales
- Numéros de téléphone et autres instructions pour Medevac

Idéalement, la carte doit être plastifiée pour être imperméable et résistante.

A8. EQUIPEMENT DE SECURITE INDIVIDUEL

L'équipement personnel susceptible d'améliorer votre sécurité diffère en fonction des circonstances. La liste suivante fournit un certain nombre d'objets souvent utiles. Souvenez-vous que tout équipement doit être adéquatement utilisé pour contribuer à améliorer la sécurité. Dans certains cas, ceci nécessitera une formation ou un accompagnement.

Les objets généralement essentiels dans tous les contextes sont indiqués en **gras**.

- Adaptateurs pour prises électriques
- Alarme, comme une corne de brume montée sur un aérosol
- Gilet de protection *
- **Vêtements adaptés au contexte de travail**
- **Documents** (transportés dans un porte-document résistant), notamment:
  - Passeport et/ou carte d'identité, permis de conduire et carnet de vaccination (conservez-en des photocopies dans un endroit distinct ou emportez des copies et conservez les originaux à part)
  - Copies de toute autorisation importante
  - Le plan de sécurité pertinent
  - Les coordonnées de contact d'urgence
  - Attestation d'assurance et numéros de téléphone d'urgence de la compagnie
  - Des photos de passeport de réserve
- **Communications par e-mail** – Généralement un ordinateur portable et une ligne téléphonique terrestre, téléphone mobile ou satellite
- **Kit de premiers soins** (cf. Annexe 14 pour des informations sur les kits de premiers soins)
- Torche électrique
- Casque*
- Insecticide
- **Carte**, de préférence plastifiée ou dans un porte-carte
- Stylos-feutres pour marquer les cartes
- Téléphone portable et chargeur
- **Ceinture à argent**
- Moustiquaire
- **Carnet et stylos**
- Radio, ondes courtes et FM, pour écouter les nouvelles internationales et locales, plus batteries de secours et/ou chargeur
- **Poste émetteur-récepteur**, plus batterie de secours et chargeur
- **Parasurtenseur** (pour protéger le matériel électronique relié à une source d'alimentation non fiable)

- **Montre** (solide et fiable, pas précieuse)
- Bouteille d'eau
- **Imperméable**
- Tablettes de purification d'eau
- Sifflet

* Le gilet de protection et le casque ne sont normalement nécessaires que dans des conditions de risques élevés. Beaucoup d'organisations humanitaires estiment généralement que, si de telles mesures de protection sont nécessaires, la situation est trop dangereuse pour justifier la présence de leur personnel. Ces éléments ne sont donc que très rarement utilisés par le personnel humanitaire.

A9. EQUIPEMENT DE SECURITE DE L'EQUIPE

L'équipement de sécurité de l'équipe sera différent en fonction des circonstances. La liste ci-dessous énumère un certain nombre d'objets souvent utiles. Souvenez-vous que tout équipement doit être adéquatement utilisé pour améliorer effectivement la sécurité. Dans certains cas, une formation ou une utilisation supervisée sera nécessaire.

- Alarmes – pour chaque bâtiment
- Chargeurs de batterie et autres accessoires
- Système e-mail, testé et avéré
- Kits de premiers soins (songez à la qualité des infrastructures médicales locales pour déterminer leur contenu)
- Corne de brume (de type aérosol, bon marché et très efficace)
- Générateurs
- Adhésifs ou drapeaux (en fonction des besoins) d'identification
- Matériel d'éclairage
- Cartes de bonne qualité et à la bonne échelle
- Ceintures à argent
- Cadenas
- Radios
- Coffre(s) – pouvant être solidement fixé(s) au sol ou au mur
- Manuels de sécurité
- Détecteurs de fumée
- Téléphones: mobiles ou satellites. Souvenez-vous que les réseaux de téléphonie mobile peuvent être fermés pendant une urgence.
- Torches électriques
- Véhicules, dûment équipés (l'Annexe 42 suggère un équipement de véhicule standard). L'état de marche et l'équipement de tous les véhicules utilisés, qu'ils aient été achetés ou loués, doivent faire l'objet d'un contrôle approfondi par un mécanicien compétent.
- Pièces de rechange des véhicules
- Sifflets pour les gardes (ou corne de brume montée sur aérosol)

A10. EVACUATION

La procédure suivante vous est suggérée pour vous aider à concevoir vos propres plans et procédures d'évacuation. Elle doit être adaptée en fonction de votre situation particulière.

PHASE UN - PLANIFICATION

La planification et des exercices d'évacuation doivent être menés régulièrement. Le passé a montré que la situation peut se détériorer rapidement en matière de sécurité, souvent sans crier gare. Le plan d'évacuation doit être rédigé et un résumé doit faire l'objet d'une section distincte du plan de sécurité remis à tous les employés. Les points suivants au moins doivent être pris en considération pour rédiger le plan d'évacuation.

Qui sera évacué – Il est essentiel que tous les employés comprennent clairement leur éligibilité et celle des membres de leur famille à l'égard de l'évacuation et de l'aide à la réinstallation. Chaque équipe de terrain doit déterminer lesquels de ses membres sont 'essentiels'. Les employés essentiels sont ceux dont la présence est requise pour assurer la coordination finale (le responsable financier, par exemple), fermer les bureaux ou mener des opérations de base limitées. Déterminez l'ordre d'évacuation, les employés de priorité 1 évacuant les premiers et ceux de priorité 4 les derniers.

Priorité 1 – Membres de la famille des employés internationaux
Priorité 2 – Membres du personnel en danger individuel immédiat à cause des circonstances de la crise
Priorité 3 – Individus autres que le personnel essentiel
Priorité 4 – Personnel essentiel

Où sera évacué le personnel? Identifiez une destination de premier choix et une destination alternative pour l'évacuation ou la réinstallation. Déterminez les critères de visa et la logistique nécessaires à l'arrivée.

Comment le personnel sera-t-il évacué? Établissez un système permettant de prévenir chacun de l'évacuation imminente. Fixez et contrôlez un point de ralliement où les employés se rassembleront après avoir été prévenus. Précisez la méthode d'évacuation (par la route, par les airs ou par la mer). Identifiez des itinéraires potentiels d'évacuation vers les aéroports, les ports ou les frontières. Contrôlez si ces routes peuvent être empruntées en situation d'urgence. Cherchez les postes frontières et les régions les plus sûres. Coordonnez vos plans avec les ambassades, les agences de l'ONU et d'autres ONG, en fonction des besoins.

Qu'emporter et que laisser ? Identifiez les documents, comme les contrats, les fiches de salaire, etc., qui seront nécessaires pour rétablir les opérations après la réinstallation ou le retour. D'autres documents doivent être marqués pour destruction ou abandonnés. Voyez comment les documents évacués seront perçus s'ils sont saisis par un groupe ou un individu particulier. Ils peuvent contenir des informations susceptibles de mettre en danger le(s) individu(s) qui évacue(nt) à cause d'une mauvaise interprétation. Dans ce cas, il serait préférable de les détruire ou de les laisser sur place.

Qui est responsable des diverses tâches pendant l'évacuation ? Pendant les crises, le personnel clé sera totalement accaparé et il est donc impératif que les tâches et les responsabilités en cas d'évacuation soient clairement définies pendant la phase de planification.

Quel sera l'impact probable de l'évacuation sur les opérations ? Le bureau sera-t-il fermé et si oui, comment ? Quels sont les politiques et les plans pour poursuivre les opérations par le biais d'employés nationaux laissés seuls ? Ou par le biais de sous-traitants, si cela s'avère faisable et approprié ?

PHASE DEUX - ALERTE

Des tensions et/ou une instabilité croissantes peuvent amener le chef d'équipe, en concertation avec le QG, à recommander de limiter les opérations, à renforcer les mesures de sécurité et à revoir le plan d'évacuation. Le travail peut être suspendu au-delà du voisinage immédiat du bureau. Pendant cette phase, il importe notamment de procéder à ce qui suit:

- Briefer, si possible, tous les employés nationaux et internationaux de la situation.
- Les systèmes d'alerte pour prévenir les employés doivent être finalisés et testés. Envisagez de vous associer à d'autres systèmes, comme celui des gardes d'autres ONG, de l'ONU ou du personnel d'ambassade.
- Préparer les salaires et autres montants dus au personnel national.
- Sauvegarder les fichiers importants sur disquettes, effacer les fichiers sensibles et détruire les documents sensibles. Sachez que des fichiers effacés demeurent sur un disque et peuvent être extraits par des informaticiens.
- Les membres du personnel et leur famille doivent veiller à avoir leurs documents personnels sur eux à tout moment.
- Inventaire de tout le matériel et des biens du bureau. Si nécessaire, identifier l'équipement à évacuer et le responsable de chaque

élément. Planifier comment dissimuler ou protéger le matériel de valeur qui restera sur place.

- Les familles des employés internationaux doivent éventuellement faire l'objet d'un premier départ.
- Les évacués potentiels doivent réunir leurs biens personnels à emporter pendant une évacuation, notamment:
  - Passeport et visa
  - Permis de conduire et autres documents d'identification
  - Liquidités supplémentaires (devise convertible)
  - Radio portable avec batteries de réserve
  - Liste de contact
  - Tout matériel médical indispensable
  - Torches avec piles de réserve
  - Un sac de biens personnels ne dépassant pas 15 kg
- Les évacués potentiels doivent veiller à ne pas emporter des informations ou du matériel susceptibles d'être jugés compromettant (par ex. rapports de mouvements militaires, photos sur disque ou papier de tout objet associé à la sécurité).
- Stocker des fournitures appropriées au lieu de rassemblement, notamment:
  - Nourriture
  - Eau
  - Bougies et allumettes
  - Toilettes et fournitures associées
  - Source d'alimentation électrique
  - Matériel de communication
  - Torches
  - Matériel de cuisine
  - Lecture
  - Réserve de carburant pour les véhicules
- Attribuer à chaque évacué une place dans un véhicule spécifique pour identifier immédiatement toute personne manquante et s'assurer que tous les véhicules sont prêts.

PHASE TROIS - EVACUATION IMMINENTE

Le bureau suspend généralement la majorité des opérations normales pour se concentrer sur les préparatifs de l'évacuation. Les évacués potentiels peuvent être déplacés vers une étape ou un lieu sûr présélectionné. Le personnel éloigné peut être rappelé ou déplacé. Le personnel actuellement à l'extérieur de la région doit rester en lieu sûr. Le personnel non essentiel et les familles peuvent être évacués. Pendant cette phase, qui peut durer des semaines ou seulement quelques heures, les tâches incluent:

- Maintenir tous les employés informés.
- Rester en étroite concertation avec les ambassades, d'autres ONG, l'ONU et d'autres organes, en fonction du contexte.
- Payer les salaires du personnel local, avec des avances, si possible
- Dissimuler les biens de grande valeur qui resteront sur place. Parmi les options possibles : le répartir parmi les employés de confiance s'ils ne courent pas de ce fait un risque inacceptable, le cacher sous la toiture ou l'enterrer. Ôter les logos des véhicules susceptibles d'être volés. Conserver une copie des numéros de série du matériel de grande valeur.
- Donner des instructions claires sur les responsabilités et les rôles de leadership des employés qui restent. Établir un moyen de communication continue entre le personnel restant et les évacués. Fournir des documents d'autorisation aux employés nationaux clés, si nécessaire.

PHASE QUATRE - EVACUATION

Une fois l'évacuation ou le déplacement entamé, il doit bénéficier de la priorité sur toutes les autres activités. Le bureau peut poursuivre les opérations par l'intermédiaire du personnel national ou de sous-traitants, le cas échéant, ou décider de fermer complètement. Les facteurs à prendre en compte peuvent inclure:

- En cas de risque de pillage, envisager de saboter les radios, le matériel et les véhicules. Vider et laisser tous les coffres ouverts.
- Assurer une communication efficace avec les employés nationaux restés sur place.
- Tous les évacués se rendent dans le lieu de rassemblement préalablement fixé.
- Évacuer par le plus sûr moyen possible, dans l'ordre et en restant en contact avec tous les groupes qui évacuent.
- Rester en contact avec le personnel national clé, dans la mesure du possible.
- Une fois l'évacuation terminée, informer le QG, les ambassades concernées et le personnel national clé.

Le personnel évacué peut gérer les opérations depuis l'étranger, en communiquant et en travaillant avec le personnel national (ou des sous-traitants), si possible. Si la décision est prise de fermer complètement le bureau, il faudra prendre soin d'assurer la clôture ou la réaffectation sensible et correcte des contrats du personnel et la vente des biens.

FACTEURS PARTICULIERS PENDANT L'EVACUATION

Une évacuation n'est pas facile à vivre pour les évacués ou pour ceux qui restent sur place. C'est un événement très marquant, qui engendre des sentiments de culpabilité, de souffrance, de

frustration et d'impuissance. Le départ des agences humanitaires internationales peut revêtir diverses significations pour la population locale, notamment la disparition d'un bouclier de sécurité symbolique ou réel. Une évacuation n'est donc pas un acte neutre et peut même aggraver une crise. Quand une équipe de terrain évacue, elle doit envisager d'adresser un communiqué aux médias et autres pour expliquer ses raisons et indiquer la poursuite éventuelle ou la reprise possible des programmes.

Auto-évacuation. Les individus qui travaillent loin du bureau local ou se trouvent isolés pendant une crise doivent faire preuve de discernement pour évaluer leur sécurité dans la région. Tous les membres du personnel doivent être autorisés à évacuer de leur propre chef, en accord avec les critères et les procédures établis, s'ils sentent que leur sécurité est menacée. Tous les efforts doivent être entrepris pour communiquer avec le manager pendant le processus. Une fois parvenu dans un lieu sûr, l'individu doit contacter son manager ou son QG immédiatement. Personne ne peut retourner dans une région après évacuation sans autorisation spécifique de son chef d'équipe.

Refus d'évacuer. Les employés qui reçoivent pour instruction d'évacuer ou de déménager, et qui refusent, peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires, incluant le licenciement, en fonction de la politique de leur employeur. Ils devront probablement rester à leurs propres risques et périls, sans que leur employeur assume encore la moindre responsabilité envers leur sécurité.

Évacuation ou déplacement du personnel national. La plupart des organisations humanitaires ont pour politique d'évacuer uniquement le personnel international. Si le manager de terrain pense que certains ou tous les employés nationaux et/ou leur famille sont confrontés à un danger direct, il peut être contraint d'organiser ou de participer à leur évacuation ou à leur déplacement.

Retour et reprise des activités. Ceci peut intervenir rapidement après l'évacuation ou prendre plus longtemps. Le rétablissement d'opérations après une évacuation peut être difficile. Les employés nationaux qui n'ont pas évacué peuvent avoir enduré des épreuves et des menaces envers eux-mêmes et leur famille. Ils peuvent en conserver une certaine amertume. Il peut être plus facile de restaurer des relations avec le personnel, les autorités locales, les bénéficiaires et la population en faisant preuve d'honnêteté, de tact et de transparence, avant et pendant l'évacuation, puis au retour.

A11. SÉCURITÉ FINANCIÈRE

De solides procédures financières sont essentielles. En leur absence, la fraude ou le vol sont beaucoup plus probables. Si un vol se produit, non seulement les opérations sur le terrain en souffriront, mais le risque de violence à l'encontre du personnel peut augmenter, puisque les voleurs peuvent recourir à la violence.

Toutes les opérations humanitaires doivent impliquer un manager capable de gérer des procédures financières sur le terrain et de garantir la sécurité financière. Il doit être équipé de solides procédures financières et formé à leur usage.

Une bonne gestion financière est un sujet vaste, qui dépasse le cadre du présent guide. Des conseils détaillés sur les procédures financières, notamment des guides simples pour la comptabilité des ONG, sont disponibles sur www.mango.org.uk.

Tous les managers de terrain doivent maîtriser les bases d'une bonne sécurité financière. Les points auxquels ils doivent veiller incluent:

- Un comptable dûment formé et briefé ou un manager financier, correspondant à la taille et au type de programme, doit être présent dès le début, y compris pendant la planification des opérations.
- Minimaliser le montant des liquidités détenues au bureau ou transportées par tout membre du personnel.
- Réduire l'utilisation de liquidités au minimum, préférant les transferts bancaires ou les chèques, dans la mesure du possible.
- Demander des reçus pour tout mouvement d'argent liquide (entrée ou sortie), même réduit. S'assurer que tout le personnel connaisse la procédure et en comprenne les raisons. Prendre des mesures disciplinaires contre quiconque ne s'y conforme pas.
- Établir des procédures strictes pour autoriser les dépenses, conformément à la politique financière de l'organisation, ainsi que pour déposer ou retirer de l'argent à la banque ou au coffre.
- Veiller à la séparation de responsabilités, comme l'exigent les bonnes pratiques financières normales. Par exemple, des personnes différentes doivent être responsables de la commande, la réception et le paiement des marchandises.
- Maintenir un contrôle approprié des liquidités, en effectuant notamment des réconciliations régulières et fréquentes entre les liquidités et la banque.

- Sécuriser le(s) coffre(s) en le(s) fixant au mur ou au sol, en verrouillant le local dans lequel il(s) se trouve(nt) et en limitant l'accès au bâtiment.
- Insister sur des audits réguliers.
- Si des liquidités importantes sont nécessaires certains jours, par exemple le jour de paie, envisager de réduire le risque de vol en :
  - Apportant l'argent de la banque le jour même, au lieu de le garder la nuit au bureau.
  - Variant le moment et l'itinéraire emprunté pour amener l'argent de la banque.
  - Désignant deux ou trois membres du personnel chargés de retirer de l'argent dans deux ou trois endroits, puis de le ramener au bureau via des routes différentes à différents moments.
  - Gardant l'argent dans différents endroits, pour que toutes les liquidités ne soient pas perdues en cas de vol.
  - Organisant plus d'un seul jour de paie par mois, pour réduire le montant des liquidités nécessaires chaque fois.
- Limiter le montant des liquidités pouvant être transportées par un individu.
- S'assurer que tous les employés savent qu'ils ne doivent pas risquer leur vie pour protéger de l'argent.
- Les membres du personnel ne doivent jamais confier ni se vanter d'avoir effectué des transferts d'argent liquide.
- Si des sommes d'argent importantes doivent être transportées, s'assurer que les seules personnes au courant, y compris parmi les employés, sont celles qui ont besoin de savoir et qui sont dignes de confiance. Si le cas se présente souvent, modifier l'itinéraire, l'horaire et la méthode afin de ne pas adopter un comportement prévisible.
- Les procédures pour changer l'argent d'une devise à une autre doivent être sûres et légales.
- Les demandes de transfert d'argent doivent rester confidentielles.
- Se méfier des voleurs à l'américaine. Par exemple, vérifier qu'un individu qui prétend représenter une organisation à laquelle vous devez de l'argent, est effectivement son délégué.
- En général, les transactions financières précipitées sont plus vulnérables aux erreurs et à la fraude. Dès que possible, insister pour que toutes les procédures normales soient respectées sans exception.

En cas de manquement grave en matière de sécurité financière, qui débouche sur une fraude ou un vol significatif, il est essentiel que le personnel concerné (en particulier les managers) soit tenu responsable. Ceci est toutefois difficile si les employés n'ont jamais été adéquatement formés ou équipés, ce qui explique notamment l'importance d'une formation et d'un équipement de qualité.

Tout cas de vol ou de fraude significatif doit faire l'objet d'un rapport. Il doit être examiné par un manager supérieur et indépendant de l'équipe au sein de laquelle l'incident s'est produit. Il doit produire un rapport écrit qui décrit les faits, dans la mesure où ils peuvent être attestés, qui détermine les responsabilités, dans la mesure où elles peuvent raisonnablement être imputées, et qui formule des recommandations pour améliorer les systèmes financiers, ainsi que des mesures disciplinaires, le cas échéant.

Une procédure qui exige ce genre d'enquête doit figurer dans le manuel financier de toutes les organisations humanitaires. L'incapacité d'assumer pleinement ses responsabilités en cas de vol ou de fraude significatif nuit à l'intégrité de l'organisation et entamera probablement la confiance du donateur.

A12. PROTECTION INCENDIE

De bonnes précautions en matière de protection incendie incluent:

- Evaluation de tous les bâtiments en matière de protection incendie.
- Vérifier la présence d'itinéraires de secours en suffisance.
- Les sorties de secours doivent s'assortir de clés de sortie de secours, de préférence conservées dans un boîtier en verre à côté de la sortie, dissimulé à la vue extérieure.
- Désignation de points de rassemblement incendie à l'extérieur du bâtiment.
- Des détecteurs de fumée adaptés (les détecteurs de fumée sont bons marché – environ US$10 au moment de la rédaction) sont un moyen efficace de sauver des vies. Les bâtiments abritant les logements doivent normalement être équipés de détecteurs de fumée dans toutes les pièces, à l'exception de la salle de bain et de la cuisine.
- Equiper les bâtiments, et éventuellement les véhicules, d'extincteurs.
- Former le personnel à l'utilisation d'extincteurs.
- Organiser un exercice d'évacuation du bâtiment.
- S'assurer que tous les employés connaissent la procédure pour appeler à l'aide en cas d'incendie (souvenez-vous qu'il peut n'y avoir aucun service incendie).
- Stocker correctement les matériaux inflammables, à l'écart des bâtiments.

Le feu représente un risque significatif pour la santé et la sécurité, en particulier dans les pays dépourvus de service incendie, où les bâtiments ne sont pas conçus pour réduire les risques d'incendie et où peu de personnes ont reçu une formation en la matière. Les incendies dans des bureaux, des entrepôts et des résidences peuvent s'avérer catastrophiques et le risque doit donc être pris en compte dans toutes les évaluations de sécurité. La plupart des incendies sont d'abord réduits et peuvent être éteints s'ils sont repérés rapidement. La meilleure méthode pour lutter contre le feu consiste à prévenir le risque par des inspections régulières, la formation du personnel et la présence de matériel de lutte contre l'incendie dans tous les bâtiments.

REACTION IMMEDIATE A L'INCENDIE

Il est important de ne pas paniquer une fois confronté aux flammes. Beaucoup de choses peuvent être faites pour empêcher un incendie de se propager et minimaliser les dégâts et les pertes humaines potentielles. Les mesures à prendre sont:

- Déclencher l'alarme. Crier et demander de l'aide, activer l'alarme incendie. Ne jamais tenter d'éteindre le feu tant que l'évacuation du bâtiment n'a pas été déclenchée.
- Déterminer l'origine du feu et ce qui peut permettre de le combattre. S'il s'agit d'un incendie électrique, il est important de commencer par éteindre l'électricité, si possible.
- Tenter d'éteindre l'incendie, mais ne risquer en aucun cas d'être blessé dans le processus.
- En cas de succès, continuer à surveiller le site pour éviter la reprise du feu jusqu'à ce que de l'aide arrive.
- En cas d'impossibilité de combattre le feu, évacuer rapidement, en fermant les portes et les fenêtres, si possible, et en s'assurant que personne ne reste dans le bâtiment.
- Donner des informations et collaborer avec les pompiers à leur arrivée.

INCENDIES DANS LES BATIMENTS

Les incendies dans les bâtiments peuvent se propager rapidement et piéger des gens à l'intérieur. Il est important de réagir immédiatement à toute alarme ou tout ordre d'évacuation. Ne supposez pas qu'il s'agit d'un exercice. Le personnel doit planifier au préalable et connaître les itinéraires d'urgence des logements et des bureaux. Dans les hôtels ou en voyage, consultez l'itinéraire d'évacuation suggéré et parcourez-le, si nécessaire. En évacuant un bâtiment, rappelez-vous ceci:

- Imaginez à quoi ressemblera l'endroit – de la fumée peut obscurcir votre vision.
- N'empruntez pas les ascenseurs/monte-charges, empruntez les escaliers.
- Couvrez-vous d'une couverture, d'un manteau ou d'un autre tissu en matière non synthétique, humide de préférence.
- Avant d'ouvrir une porte, posez-y votre main pour vérifier sa température. Il peut y avoir du feu de l'autre côté qui s'amplifiera brusquement quand la porte s'ouvrira.
- Évitez les chemins exposés à des chutes d'objets.
- Restez courbés et déplacez-vous le plus rapidement possible. Il pourrait être nécessaire de s'accroupir pour éviter la fumée et la chaleur.
- Sauter de plus de deux étages peut être mortel et ne doit être entrepris qu'en tout dernier recours. S'il est impossible de sortir d'un immeuble élevé, rejoignez le toit. Les bureaux ou les logements ne doivent pas être situés dans des bâtiments élevés dépourvus de moyens d'évacuation appropriés en cas d'urgence.

Si vous vous trouvez dans un bâtiment en feu, il est important que l'évacuation ne soit pas reportée pour une raison quelconque. Rester à l'intérieur ne doit être une option que s'il n'y a vraiment aucun moyen de s'échapper. Si vous êtes dans l'impossibilité de sortir, préparez-vous à rester dans le bâtiment en faisant ce qui suit :

- Allez dans une pièce avec une fenêtre extérieure et marquez-la clairement pour appeler à l'aide. Restez dans cette pièce.
- Fermez la porte d'entrée principale et toute porte intérieure de la pièce.
- Placez des couvertures et des vêtements au pied des portes pour bloquer la fumée. Si possible, utilisez du linge mouillé pour obtenir un écran plus efficace.
- Si possible, mouillez des couvertures, des manteaux ou d'autres vêtements en matière non synthétique pour les utiliser éventuellement plus tard.
- Restez près du sol et à proximité d'une fenêtre ouverte, et continuez à appeler à l'aide.
- Si le feu se répand dans la pièce, couvrez-vous de deux couches ou plus de couvertures ou de vêtements mouillés, si possible.

SI UNE PERSONNE EST EN FEU

Si vous ou une personne proche de vous prend feu, vous devez **vous arrêter, vous coucher et rouler sur vous-même.**

Arrêtez-vous. Ne paniquez pas et ne laissez pas d'autres courir s'ils sont en feu. Ôtez les vêtements en feu, si possible.

Couchez-vous. Couchez-vous rapidement sur le sol. Si quelqu'un d'autre est en feu, essayez de l'obliger à se coucher. "Plaquez-le" seulement au sol si vous ne risquez pas de prendre feu vous aussi.

Roulez. Roulez sur vous-même encore et encore (d'avant en arrière si vous êtes à l'intérieur) jusqu'à l'extinction du feu. Dans la plupart des cas, le mouvement étouffera et éparpillera les flammes. Si quelqu'un d'autre est en feu, faites-le rouler. Vous pouvez utiliser de l'eau, du sable ou une couverture pour contribuer à étouffer le feu pendant que la personne roule sur elle-même. Ne tentez pas d'éteindre le feu en le battant à mains nues, continuez plutôt à rouler.

Une fois le feu éteint, appelez de l'aide et donnez les premiers soins.

A13. GARDES ET FIRMES DE SECURITE PRIVEES

La présence de gardes est nécessaire dans beaucoup de situations d'aide humanitaire d'urgence. Les agences humanitaires possèdent des biens que les criminels ou les groupes armés locaux, ou simplement des individus affamés, peuvent chercher à voler. Il peut aussi y avoir des risques pour le personnel, qui a dès lors besoin de protection.

Une équipe de gardes solide et équilibrée peut s'avérer une aide majeure pour le bon déroulement d'une opération humanitaire. Des gardes mal gérés peuvent engendrer le vol, un péril pour le personnel et un fardeau supplémentaire pour les managers. Il vaut dès lors la peine d'investir du temps et de l'énergie pour s'assurer que les gardes soient bien dirigés.

Recrutement
Il est essentiel de recruter des personnes de qualité pour réussir. Ne vous précipitez pas : appliquez la procédure de recrutement appropriée. Insistez sur la vérification des références avant d'autoriser un nouveau garde à commencer le travail. Assurez-vous qu'ils puissent parler la langue de travail de l'équipe de terrain, pour que tous les employés puissent communiquer avec eux. Il est recommandé de convenir des barèmes de rémunération pour les gardes (et d'autres catégories d'employés) avec d'autres organisations humanitaires dans la région, afin d'éviter de créer des tensions entre les gardes qui travaillent pour différents employeurs.

Initiation
Tous les gardes doivent bénéficier d'une initiation complète, comprenant le briefing, l'équipement et la formation, si nécessaire:

Briefing
Les gardes doivent être briefés clairement et en profondeur sur leur travail. Ne supposez pas que tout est évident pour eux. Expliquez ce que fait l'organisation et les valeurs qu'elle prône. Décrivez la réputation qu'elle souhaite avoir parmi la population locale. Établissez clairement l'importance des gardes, non seulement pour protéger les individus et les biens, mais aussi pour permettre à l'opération humanitaire d'aider de nombreux autres individus. Encouragez-les à se sentir membres de l'équipe.

Les points de briefing doivent inclure:

- La plupart des points d'initiation des autres employés

- Leurs tâches de routine
- Les horaires et les pauses
- L'importance de rester à leur poste même si la relève ne se présente pas
- Comment communiquer avec le manager et les autres employés
- Mesure à prendre en cas de divers types d'incident
- Comment traiter les visiteurs
- Le système disciplinaire et une mise en garde sur le fait que des mesures disciplinaires seront prises si un garde néglige son travail
- Les gardes ne doivent pas risquer leur vie pour protéger les biens. Leur rôle est de repérer une intrusion et donner l'alarme.

Équipement
L'équipement adéquat variera en fonction des circonstances, mais peut inclure les éléments suivants:

- Carte d'identité
- Torche électrique
- Sifflet
- Corne de brume montrée sur aérosol ou autre alarme bruyante
- Radio et batterie de réserve
- Chargeur de batteries
- Montre
- Manteau
- Bâton (si la menace le justifie, s'il est approprié dans le contexte et si la politique de votre organisation l'autorise)
- Abri
- Badge nominatif
- Livre des visiteurs

L'acquisition de quelques chiens pour accompagner les gardes peut s'avérer très dissuasive pour les intrus, en particulier dans les cultures où les chiens sont redoutés.

Formation
Évaluez les besoins de formation des gardes et répondez-y. La procédure vocale à la radio sera probablement nécessaire. Répétez avec eux les mesures qu'ils doivent prendre dans le cas des incidents les plus graves en matière de sécurité, comme le vol à main armé.

Supervision des gardes
Un membre de l'équipe, recruté sur place et expérimenté, sera probablement le manager le plus approprié pour diriger les gardes. Il doit surveiller leur travail de près et se présenter par surprise pour vérifier que tout va bien.

Dans certaines situations, il est habituel que les gardes dorment pendant la nuit. Dans ce cas et si la situation implique que cela pourrait être dangereux, envisagez ce qui suit:

- Déterminez pourquoi ils s'endorment : par exemple, ont-ils un second emploi ? Leurs tranches horaires sont-elles trop longues ? Ont-ils un long trajet à parcourir entre la maison et le travail ? Mangent-ils suffisamment ?
- Postez deux gardes ou plus pendant la nuit
- Désignez un superviseur et rendez-le responsable d'assurer que tous les gardes restent éveillés
- Retirez tout ce qui pourrait servir de lit
- Licenciez sommairement tout garde trouvé endormi
- Réduisez la durée des pauses horaires
- Visitez les gardes sans vous annoncer au milieu de la nuit, pour qu'ils résistent à la tentation de dormir par crainte d'être surpris

Firmes de sécurité privées
Beaucoup d'organisations humanitaires demandent à une firme de sécurité locale de leur fournir des gardes. La formule sera probablement plus onéreuse que recruter directement des gardes. Si la firme est bonne, l'option peut présenter plusieurs avantages, notamment:

- Administration réduite: vous n'avez pas à recruter ou à superviser des gardes
- Fiabilité accrue: la firme s'assure que les gardes soient correctement formés et équipés, et se présentent à l'heure
- Gardes de remplacement immédiatement disponibles en cas de maladie ou d'absence
- Dans de nombreux cas, une force de réaction rapide est disponible pour répondre aux appels d'urgence (vérifiez si l'équipe de réaction rapide est armée et si oui, ce que vous devez faire lorsque vous les appelez ; par ex. se coucher sur le sol, rester à l'écart des fenêtres, etc.)
- Flexibilité: augmentation ou diminution aisée du nombre de gardes, en fonction de l'évolution des besoins de l'opération
- Les gardes ne seront pas forcément trop nombreux à la fin de l'opération.

Il est essentiel de vérifier la réputation et l'efficacité de la firme de sécurité privée avant de conclure un accord. Ses procédures conviennent-elles à une organisation comme la vôtre? Utilisera-t-elle la force seulement en cas de nécessité ? Qui sera responsable des dommages causés par elle? Quel type d'arme utilise-t-elle? La firme ou l'un de ses propriétaires est-il lié à des individus ou des

groupes auxquels vous ne souhaitez pas être associé ? Sont-ils honnêtes ?

Le recours à des firmes de sécurité privées peut aussi avoir des désavantages. Elles coûtent généralement beaucoup plus cher que des gardes propres, tout en rémunérant leurs effectifs moins qu'une organisation humanitaire le ferait si elle les employait directement. Les gardes privés n'ont parfois reçu aucune formation pour assumer leur rôle. Leur présence peut donner l'impression qu'une organisation humanitaire s'isole de la population locale. Dans certains cas, la loyauté de leur personnel peut être fragile. Considérez ces facteurs et tout autre désavantage potentiel avant de prendre votre décision.

Gardes armés

Dans quelques cas extrêmes et exceptionnels, des gardes armés peuvent être nécessaires et appropriés, s'il n'existe aucun autre moyen de protéger la vie et les biens convenablement et si le besoin humanitaire justifie la poursuite des opérations. Parmi les crises récentes où la plupart des organisations humanitaires ont utilisé des gardes armés figurent la Somalie et la Tchétchénie.

Si certaines organisations humanitaires utilisent des gardes armés, mais d'autres pas, ces dernières peuvent devenir des cibles privilégiées tandis que celles qui y recourent peuvent être associées à une menace de violence implicite et à un isolement accru par rapport à la communauté locale. Dans quelques situations, il peut paraître 'déplacé' de ne **pas** avoir de gardes armés. Si possible, toutes les organisations humanitaires devraient parvenir à un consensus à l'égard des gardes armés. Elles doivent envisager comment réduire au maximum toute perception locale négative susceptible d'en résulter.

Dans tous les cas où des gardes armés sont utilisés, les organisations doivent appliquer une politique claire sur leur présence. En particulier, les instructions sur l'usage des armes à feu doivent être très claires pour toutes les personnes impliquées. La supervision de gardes armés doit être particulièrement stricte, avec des punitions sévères pour tout usage abusif des armes.

En raison du risque d'utilisation abusive des armes, certaines organisations humanitaires préfèrent ne jamais utiliser directement de gardes armés, mais recourir plutôt aux services d'une société de sécurité privée pour en obtenir. Voyez la section consacrée aux firmes de sécurité privées ci-dessus.

Dans certains cas, aucune firme de sécurité n'est disponible et la police locale, l'armée ou une autorité paramilitaire peut fournir des gardes. Dans ce cas, la question de leur rémunération peut se poser. Il existe des points de vue différents en la matière: certains disent qu'il peut être nécessaire de les payer, en particulier s'ils ne touchent aucun salaire et s'il faut gagner leur fidélité. D'autres disent que toute rémunération versée à des gardes de la police, de l'armée ou paramilitaires compromet l'indépendance et/ou peut se transformer en racket de protection. La meilleure attitude dépend de la situation et de l'avis d'un manager expérimenté.

Il est essentiel que l'organisation qui fournit des gardes armés jouisse d'une bonne réputation, soit fiable et perçue comme telle par la population locale. Vérifiez si l'organisation est liée à des individus ou à des groupes auxquels vous ne souhaitez pas être associé.

Dans tous les cas, un senior manager du QG doit prendre la décision de déployer ou non des gardes armés et doit se prononcer après avoir consulté d'autres organisations humanitaires à l'oeuvre dans la même région. Avant de prendre leur décision, les managers doivent être convaincus que des gardes armés réduiront et non augmenteront les risques pour l'organisation.

D'autres facteurs à considérer sont notamment:

- Vérifier que les gardes sont aptes à faire leur travail
- Discipline stricte, notamment l'interdiction de la consommation de drogues ou d'alcool
- Que se passe-t-il si et quand le besoin de protection armée disparaît?
- Que se passe-t-il si un garde blesse ou tue quelqu'un?

A14. SANTE ET HYGIENE

Des employés en bonne santé seront plus efficaces, plus alertes et plus sûrs. Les maladies courantes parmi le personnel humanitaire comprennent des infections potentiellement mortelles comme la malaria. Il est essentiel que le personnel humanitaire prenne soin de sa santé et se montre rigoureux en matière d'hygiène et d'autres mesures préventives.

Tous les employés doivent normalement subir un examen médical avant de signer leur contrat. Ils doivent aussi subir un examen médical après avoir achevé leur contrat. Ceci permet à la fois de s'assurer que tout problème médical soit traité et de contribuer à protéger l'organisation contre de fausses plaintes à l'égard de problèmes médicaux engendrés par le travail. La procédure peut aussi permettre de réduire les primes d'assurance.

Le personnel doit prendre des conseils médicaux qualifiés en matière de précautions de santé et d'hygiène. Les plus courantes sont:

Précautions de santé

- Les précautions contre la malaria sont essentielles dans les régions où elle représente un risque. La malaria peut tuer et tue souvent. Veillez à prévenir les piqûres de moustique. Les précautions contre la malaria incluent:
  - Porter des manches longues, des pantalons et des chaussettes en fin d'après-midi et en soirée pour empêcher les piqûres.
  - Appliquer un insectifuge sur les parties exposées de la peau.
  - Utiliser correctement une moustiquaire pour dormir.
  - Brûler des tablettes anti-moustiques pour tuer les moustiques à l'intérieur des locaux.
  - Équiper les portes et les fenêtres de moustiquaires.
  - Prendre la prophylaxie adéquate contre la malaria, sur le conseil de votre médecin.
  - Choisir des bâtiments à l'écart des endroits propices à la prolifération des moustiques.
- Vaccination contre les maladies graves. Certains pays n'autorisent pas l'accès des étrangers sans certificat de vaccination.
- Vérifier la qualité et la capacité des infrastructures médicales locales. Assurez-vous que tous les employés connaissent les infrastructures médicales fiables et leur emplacement. Une ONG médicale peut être en mesure de fournir une couverture d'urgence.
- Des kits de premiers secours doivent être disponibles dans chaque bâtiment et chaque véhicule, et éventuellement portés par chaque employé. Il est important que les kits de premiers secours soient adaptés à la situation et maintenus à jour par une personne qualifiée.
- Précautions contre le VIH/SIDA, notamment:
  - Disponibilité d'aiguilles et de seringues propres à des fins médicales.
  - Comportement sexuel approprié et responsable.
- Protection contre le soleil. Portez un chapeau, de longues manches, une jupe ou des pantalons longs, et utilisez une crème de protection solaire.
- Évitez la déshydratation: buvez suffisamment. Emportez une bouteille d'eau si nécessaire.

Précautions d'hygiène

- Réserve d'eau propre. Si la qualité de l'eau n'est pas garantie, filtrez-la et faites-la bouillir pendant 5 minutes pour la rendre propre à la consommation.
- Gardez un stock d'eau de réserve pour parer à une rupture d'alimentation.
- Gardez un stock de tablettes de purification d'eau.
- Assurez-vous que la nourriture soit achetée et préparée correctement.
- Lavez-vous les mains fréquemment et avant les repas.
- Assurez-vous que les cuisiniers lavent leurs mains fréquemment en préparant les repas.
- Assurez-vous que la cuisine, les salles de bain et les latrines restent propres.
- Débarrassez-vous correctement des déchets.
- Évitez de manger des fruits ou des légumes qui n'ont pas été soigneusement lavés dans de l'eau propre.

Précautions de premiers secours

Il est recommandé aux organisations humanitaires d'appliquer une politique des premiers secours, en déterminant notamment:

- Quel niveau de formation aux premiers secours doit être exigée au sein des équipes de terrain ?
- Quels employés doivent suivre une formation en premiers secours ?
- Quels types de kits de premiers secours doivent correspondre à la procédure standard pour:
  - Les logements
  - Les bureaux
  - Les entrepôts
  - Les véhicules

Pour plus de conseils en matière de santé, d'hygiène, de premiers secours ou de toute autre question médicale, consultez toujours votre médecin. De plus amples informations sont disponibles auprès de:

- L'Organisation mondiale de la Santé: consultez la section Voyages internationaux et santé sur www.who.int/ith/fr
- Un site web utile du *UK National Health Service* avec des informations sur la santé pour voyager, sur www.fitfortravel.nhs.uk (consulter en particulier l'index A à Z)
- ***Travellers' Health: How to stay healthy abroad***, un livre du Dr Richard Dawood[16]
- ***The Traveller's Good Health Guide***, un livre du Dr Ted Lankester[17]. Destiné plus particulièrement aux humanitaires et autres qui préparent un séjour prolongé à l'étranger. Comprend des informations sur la préparation, les précautions, le traitement et le 'choc culturel inverse' au retour.

[16] Oxford University Press, 2002, disponible en librairie ou sur www.amazon.com.

[17] Sheldon Press, 2002, disponible en librairie ou sur www.amazon.com.

A15. SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

La sécurité de l'information consiste à s'assurer que les informations importantes ne soient pas perdues et que les informations confidentielles restent confidentielles.

Système de classement
Un système de classement efficace est essentiel. Sans lui, l'information sera perdue et exigera beaucoup de temps et d'efforts pour être retrouvée ou recréée.

Sécurité des fichiers
Les fichiers doivent être conservés dans des pièces non accessibles au public. Les fichiers sensibles ou confidentiels doivent être clairement identifiés et conservés dans des armoires non marquées et verrouillées.

Fichiers de sauvegarde
Tout fichier dont la perte serait coûteuse ou nuisible doit être copié sur un fichier de sauvegarde, conservé dans un autre endroit que les originaux. Il peut être nécessaire d'envoyer les copies au QG pour garantir une parfaite sûreté. Il peut s'agir d'informations financières, des fichiers du personnel et de tout fichier nécessaire pour établir les rapports destinés aux donateurs.

Fichiers pour évacuation
Si l'évacuation devient possible, une liste doit être établie des fichiers qui doivent être emportés par l'équipe en évacuant. Ainsi, les fichiers nécessaires peuvent être rassemblés rapidement quand l'évacuation est décidée. Il peut s'agir des fichiers du personnel, des fichiers financiers et des inventaires du matériel ou du stock, par exemple.

Remarquez qu'il peut être dangereux pour l'équipe d'emporter certains types d'information en évacuant, car elle peut être fouillée en tentant de quitter la région. Il y a eu des cas de personnel humanitaire arrêté, jugé et emprisonné pour de longues périodes pour avoir été trouvé en possession d'informations sensibles en évacuant.

Il est recommandé de préparer un modèle de document d'autorisation, qui pourra être rapidement signé en cas d'évacuation et qui donne autorité au membre le plus ancien du personnel national de représenter l'organisation et de gérer ses opérations.

Sécurité informatique
L'information détenue sur un ordinateur est susceptible d'être volée ou endommagée, même si des mots de passe sont utilisés. Les fichiers qui subsistent sur les disques peuvent être lus, même quand ils semblent avoir été effacés. L'altération

du disque, des virus et autres types d'attaque informatique peuvent endommager ou supprimer des informations.

Les managers doivent s'assurer que tous les employés qui utilisent des ordinateurs sauvegardent régulièrement les informations importantes contenues dans les ordinateurs. Les disques de sauvegarde doivent être conservés dans un endroit différent. Si possible, tous les ordinateurs doivent être fixés en un lieu, pour rendre le vol plus difficile.

Sécurité radio, téléphone et e-mail
Toutes les conversations radiophoniques et téléphoniques, et tous les fax et les e-mail, peuvent être écoutés ou lus par d'autres, même en cas de cryptage. Il n'existe aucun système de cryptage entièrement sûr. Certains systèmes sont très performants et exigent un grand spécialiste et un temps considérable pour décoder un message.

Les téléphones satellites ne sont pas non plus sûrs. Dans certains cas, des forces militaires ont apparemment découvert l'emplacement de réfugiés en écoutant les conversations par téléphone satellite de managers humanitaires pensant s'exprimer sur un réseau sécurisé. L'armée s'est alors rendue où se trouvaient les réfugiés et les a tués.

Le plus simple pour éviter de divulguer des informations sensibles ou confidentielles consiste à ne pas les envoyer. Il est souvent possible de prendre l'information en personne et de la communiquer directement à celui ou celle qui en a besoin. Ceci peut prendre plus de temps, mais est-il essentiel que cette personne apprenne l'information rapidement ?

Il est parfois inévitable d'envoyer des informations sensibles ou confidentielles. Dans ce cas, soyez conscients des risques (pour vous-même et d'autres, y compris la population locale) et comparez-les aux avantages.

De nombreux managers humanitaires expérimentés déconseillent vivement l'utilisation du cryptage par les organisations humanitaires. Dans certains pays, une autorisation est nécessaire pour utiliser le cryptage. Si certains systèmes sont très performants, il n'existe pas de communication sécurisée à 100%. Dans le cas de courrier électronique crypté, les ordinateurs qui envoient et reçoivent les messages en contiennent des versions décodées: si les ordinateurs sont saisis, ces messages peuvent être lus.

Un autre argument contre le cryptage est que son usage peut éventuellement attirer l'attention des services secrets qui se demandent pourquoi il est nécessaire. Des humanitaires ont été emprisonnés par le passé parce que des informations sensibles avaient été trouvées dans leurs ordinateurs ou leurs documents. L'envoi de messages non cryptés, avec un contenu peu sensible, contribue à éviter ce problème potentiellement grave.

Information qui ne doit pas être sauvegardée
Les organisations humanitaires doivent éviter de sauvegarder la moindre information sensible qu'elles n'ont pas besoin de conserver. En particulier, elles ne doivent pas enregistrer d'information susceptible de donner l'impression qu'elles espionnent, ni collecter des informations qui pourraient mettre en danger une autorité locale ou l'un des acteurs d'un conflit.

Par exemple, les organisations humanitaires doivent connaître le contexte général de la sécurité et la menace (éventuelle) posée par les forces armées, mais elles n'ont probablement pas besoin de connaître ni de sauvegarder l'emplacement exact des troupes, des tranchées, des armes lourdes et des opérations militaires actuelles à moins qu'elles menacent une zone où travaille le personnel humanitaire. (L'évacuation de cette zone sera alors probablement nécessaire.) Le fait de sauvegarder des informations militaires exagérément détaillées peut mettre l'organisation en grand danger. S'il est trouvé en possession de telles informations, son personnel peut être agressé ou emprisonné pour présomption d'espionnage.

A16. ASSURANCE POUR RISQUES DE GUERRE[18]

De nombreuses organisations humanitaires estiment nécessaire d'obtenir une "assurance pour risques de guerre" pour le personnel affecté dans des zones instables. Cette couverture est similaire à celle de l'assurance voyage à l'égard des prestations qu'elle peut fournir, mais contrairement à une assurance ordinaire, elle n'exclut pas les risques engendrés par un conflit.

Il peut être difficile de trouver une assurance contre les risques de guerre à un tarif raisonnable. Il est essentiel de vérifier très attentivement la formulation de toute police avant de la contracter. Des risques sont-ils exclus? Des pays sont-ils exclus? Le niveau des prestations est-il suffisant? D'autres conditions sont-elles imposées? Contactez d'autres organisations humanitaires expérimentées et demandez-leur quels assureurs elles utilisent.

Les prestations à envisager doivent notamment couvrir:

- les frais médicaux
- les frais de rapatriement, en cas de maladie ou de blessure
- le rapatriement de la dépouille, en cas de décès
- l'incapacité partielle temporaire
- l'incapacité totale temporaire
- l'incapacité partielle permanente
- l'incapacité totale permanente
- le décès
- les frais de remplacement de l'employé
- la responsabilité du personnel ou de l'organisation
- la perte de biens
- les personnes à charge sont-elles couvertes ?

Les exclusions qu'un assureur peut chercher à imposer incluent:

- couverture limitée au cadre de la mission (excluant éventuellement les congés, les moments de repos et détente (R&D) ou le temps passé en dehors de la base d'affectation)
- couverture limitée aux heures de travail
- couverture excluant les zones de guerre (vérifier la définition d'une zone de guerre)
- couverture conditionnée par la rédaction de directives de sécurité par l'organisation ou leur mise en œuvre ou leur respect au moment de l'incident
- couverture conditionnée par l'organisation d'une formation de sécurité pour tout le personnel, sans exception
- Couverture limitée à la durée du contrat (dans ce cas, qu'arrive-t-il si les conséquences d'un incident apparaissent après la fin du contrat?)

Le personnel doit vérifier qu'aucune autre assurance, individuelle ou collective, actuellement en vigueur ne peut se trouver viciée par le fait de voyager dans une région à haut risque. Il peut arriver que des assurances-vie ou des assurances liées à un prêt hypothécaire soient ainsi rendues nulles.

Si l'organisation n'est pas en mesure de s'auto-assurer, le personnel national et international doit être assuré. Le niveau des prestations doit être fixé par une politique soigneusement réfléchie que les employés estiment équitable. Tous les employés doivent recevoir une copie de la police d'assurance et comprendre sa signification et le niveau des prestations fournies.

Sachez que l'absence d'assurance appropriée peut engendrer de lourdes plaintes à l'encontre d'un employeur, susceptibles dans certains cas de mener à la faillite.

Certaines compagnies d'assurances proposent des primes sensiblement réduites si les personnes couvertes ont suivi une formation en sécurité appropriée.

Pour plus d'informations, lisez *Under Cover? Insurance for Aid Workers*[19], un rapport rédigé pour People In Aid.

[18] Adapté de *Operational Security Management in Violent Environments (Annexe 6)*, de K. Van Brabant (2000), publié par *ODI Humanitarian Practice Network* dans *Good Practice Review n°8*. Téléchargeable gratuitement sur www.odihpn.org.

[19] S. Davidson & J. Neal (1998). Téléchargeable gratuitement sur www.peopleinaid.org.

A17. DROIT INTERNATIONAL HUMANITAIRE

Le droit international humanitaire (DIH) est l'ensemble des règles qui, en temps de guerre, protègent les individus qui ne participent pas ou plus aux hostilités. Son principal objectif est de limiter et d'empêcher la souffrance humaine en périodes de conflit armé.

Le droit international humanitaire couvre deux domaines:

- La protection de ceux qui ne participent pas ou plus aux combats.
- Des restrictions sur les moyens (en particulier les armes) et les méthodes de guerre, comme la tactique militaire.

Le DIH est repris essentiellement dans les quatre **Conventions de Genève de 1949**. Pratiquement tous les États du monde ont accepté de s'y conformer. Les Conventions ont été étendues et complétées par deux accords supplémentaires : les **Protocoles supplémentaires de 1977 sur la protection des victimes de conflits armés**. Ces documents sont disponibles sur www.cicr.org/fre.

D'autres accords interdisent l'usage de certaines armes et tactiques militaires, et protègent certaines catégories d'individus et de biens. Ces accords comprennent:

- La Convention de 1954 pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé, et ses deux protocoles http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL_ID=8450&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- La Convention de 1972 sur les armes biologiques http://www.unog.ch/disarm/distreat/bac_72.htm
- La Convention de 1980 sur les armes conventionnelles et ses quatre protocoles http://www.un.org/millennium/law/xxvi-18-19.htm
- La Convention de 1993 sur les armes chimiques http://disarmament.un.org:8080/TreatyStatus.nsf
- La Convention d'Ottawa de 1997 (sur les mines antipersonnel) www.un.org/Depts/mine/UNDocs/ban_trty.htm
- Le Protocole optionnel de 2000 de la Convention sur les droits de l'enfant, sur la participation des enfants dans les conflits armés www.unhchr.ch/html/menu2/6/protocolchild.htm

(Si l'un des liens ci-dessus devient inutilisable, utilisez un moteur de recherche pour trouver le document dont vous avez besoin.)

Le DIH s'applique uniquement aux conflits armés et ne couvre pas les tensions et les perturbations internes comme les actes de violence isolés. La loi s'applique uniquement après le début d'un conflit, puis également à tous les belligérants, peu importe celui qui a entamé les hostilités. Si toutes les parties n'ont pas ratifié les Conventions de Genève, le droit coutumier reste d'application, avec un effet similaire (le CICR peut conseiller en la matière, si nécessaire).

Par exemple, le principe de non-refoulement (le refoulement est le retour forcé d'individus dans des pays où ils sont victimes de persécution) s'inscrit dans le droit international coutumier et il est contraignant pour tous les États. Dès lors, aucun gouvernement ne doit expulser un individu dans ces circonstances[20].

Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a été désigné par la communauté internationale promoteur et gardien du DIH. Le CICR est disposé à apporter son aide sur des questions relatives au DIH ou à sa mise en oeuvre. Il fournit tout un tas d'informations utiles en la matière sur son site web www.cicr.org.

Les responsables humanitaires doivent au moins s'être familiarisés avec les dispositions clés du DIH, pour plusieurs raisons, notamment la sécurité. Par exemple :

- Si un groupe armé menace ou attaque des humanitaires, après avoir pris toutes les mesures immédiates nécessaires pour protéger leur équipe, les managers humanitaires peuvent juger approprié de rappeler au groupe armé ses responsabilités en vertu du DIH, notamment celle de ne pas menacer, ni attaquer du personnel humanitaire. Le CICR se charge généralement de le rappeler aux autorités concernées, mais dans certains cas, le CICR peut être absent ou il peut être nécessaire de renforcer la pression. Des voies diplomatiques peuvent aussi être utilisées pour que la pression porte ses fruits, pour autant qu'elles ne compromettent pas la neutralité des organisations humanitaires (réelle et perçue).

[20] Source: HCR. Il existe quelques exceptions à la règle. Pour plus d'informations, consultez le site du HCR sur www.unhcr.ch.

- Si des mines antipersonnel sont posées, les managers humanitaires doivent être conscients de leur illégalité et, si cela n'entraîne aucun risque, ils doivent rapporter ce fait au CICR ou un autre organe adéquat.

- Si des enfants soldats sont sur le terrain et menacent éventuellement les organisations humanitaires, les managers doivent envisager d'aborder la question avec le CICR ou l'Unicef qui pourra prendre les mesures appropriées.

Le fait de rapporter une violation du DIH, un crime de guerre ou une violation grave des droits de l'homme peut mettre l'organisation et son personnel en danger. Toutefois, si des crimes sont commis en toute impunité, l'insécurité augmente généralement. Il peut être nécessaire d'en faire le rapport en toute confidentialité, de telle façon que la source de l'information ne soit jamais identifiée ni devinée par des groupes potentiellement hostiles.

Pour plus d'informations sur le DIH, consultez la brochure du CICR intitulée "Droit international humanitaire : réponses à vos questions", disponible sur le site web du CICR : www.cicr.org.

D'autres organisations impliquées dans la promotion du DIH incluent:

- Le Haut Commissaire des Nations Unies aux Droits de l'homme www.unhchr.ch
- Human Rights Watch www.hrw.org
- Amnesty International www.amnesty.org

Les Traités des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme (différents du DIH), ainsi que des explications pertinentes et une description de mécanismes correctifs, sont disponibles en anglais sur www.bayefsky.com.

A18. CONTRÔLE D'INVENTAIRE

Le vol et la perte de biens sont des problèmes courants dans les opérations humanitaires. Quand de grandes quantités de biens circulent rapidement dans une région en crise, les vols et les pertes sont inévitables. Mais l'échelle du vol peut être considérablement réduite par une bonne gestion et, en particulier, par des procédures de contrôle d'inventaire.

Toutes les marchandises et tous les biens doivent être répertoriés dans un inventaire. Un membre du personnel doit recevoir pour responsabilité d'établir et de maintenir l'inventaire. Plusieurs inventaires seront peut être nécessaires : par exemple, un pour le matériel de l'organisation et un autre pour les marchandises dans l'entrepôt. Il est essentiel que les inventaires restent totalement exacts et à jour, dès le début de l'opération. En effet, c'est au lancement que de nombreuses pertes se présentent généralement, à cause de la confusion accrue qui règne à ce moment-là.

Les principes sont simples (bien que parfois difficiles à respecter scrupuleusement en cas d'évolution rapide de la situation). Toutes les marchandises et tout le matériel entrants doivent être réceptionnés au moyen d'un **formulaire de réception** signé, puis inscrits à l'**inventaire**. Toutes les marchandises et tout le matériel sortants doivent faire l'objet d'un **formulaire d'expédition** signé, puis être retirés de l'inventaire.

Quand une pièce de matériel est remise à un membre du personnel pour son usage, il doit signer un **formulaire de prêt**. Quand le matériel est rendu, l'employé qui le réceptionne doit signer pour en accuser réception dans une colonne distincte du formulaire de prêt.

Dans un entrepôt, une fois que les marchandises ont été reçues et inscrites à l'inventaire, elles sont normalement aussi affectées à un rayon particulier. Chaque rayon est assorti d'une **carte**, sur laquelle les marchandises doivent aussi être inscrites à leur arrivée ou leur départ.

Le nom des formulaires peut varier entre les organisations, mais les principes de base restent identiques. Sans système de ce type, utilisé par tous les employés de manière disciplinée, le risque de vol, de perte et d'inefficacité est beaucoup plus élevé.

Un manager doit régulièrement s'assurer que le système de contrôle d'inventaire fonctionne convenablement. Des vérifications fréquentes

peuvent être nécessaires au début d'une opération, quand les systèmes doivent se mettre en place. Les contrôles doivent inclure des visites imprévues et la vérification aléatoire des marchandises et du matériel, et des documents qui s'y rapportent.

Tout vol ou perte significatif doit être signalé. Il doit faire l'objet d'une enquête par un manager de grade supérieur et indépendant de l'équipe dans laquelle l'incident s'est produit. Il doit rédiger un rapport établissant les faits, dans la mesure où ils peuvent être établis, déterminant les responsabilités, dans la mesure où elles peuvent être raisonnablement déterminées, et formulant des recommandations pour améliorer les systèmes de contrôle d'inventaire et appliquer une mesure disciplinaire, le cas échéant.

L'obligation de mener une telle enquête doit figurer dans les procédures logistiques de toutes les organisations humanitaires. L'intégrité de l'organisation est affectée si les responsabilités ne sont pas pleinement établies en cas de vol ou de perte significatif, ce qui peut miner la confiance du donateur.

A19. LES MEDIAS ET LA SECURITE

Les médias peuvent parfois exercer un impact sur la sécurité du personnel humanitaire. En rapportant les détails d'une opération délicate, ils peuvent éveiller la colère de groupes qui désirent l'arrêt de l'opération. Ils peuvent attirer l'attention de forces armées hostiles. Ils peuvent simplement alerter des criminels de la présence de matériel de grande valeur à dérober.

Du côté positif, les médias peuvent améliorer la sécurité en rapportant des informations exactes sur une opération humanitaire, alimentant dès lors la bonne volonté locale. Après un incident, les médias peuvent être utilisés pour diffuser des comptes-rendus exacts et faire taire les rumeurs exagérées qui circulent éventuellement.

Les managers humanitaires doivent donc avoir connaissance des nouvelles rapportées par les médias et être en mesure d'utiliser les médias efficacement, si nécessaire. Il convient notamment de garder à l'esprit les points suivants:

- Sachez quel message vous voulez transmettre et veillez à le faire pendant l'interview. Soyez en mesure de l'exprimer brièvement et clairement. Dans les médias occidentaux, exprimer son message par une 'phrase choc' de 8 secondes ou moins augmente fortement ses chances de diffusion.

- Veillez à toujours dire la vérité. C'est non seulement juste par principe, mais aussi sage en pratique. La vérité développe une réputation d'honnêteté, tandis que les fausses informations finissent généralement par être dévoilées.

- Si vous n'êtes pas certain d'un fait, ne le publiez pas. Si vous ignorez la réponse à une question, dites que vous ne savez pas. Si vous devez publier des informations non confirmées, précisez clairement qu'elles ne sont pas confirmées.

- Après un incident de sécurité majeur, envisagez de rédiger un premier communiqué pour les médias dès que vous disposez de quelques faits confirmés à leur communiquer. Ceci contribuera à empêcher les fausses rumeurs de circuler.

- Il est généralement déconseillé de répondre "pas de commentaire" à une question émanant des médias. Vous apparaissez alors sur la défensive et ils peuvent tenter de combler

l'absence d'informations par des renseignements moins fiables.

- Si vous prenez connaissance d'une fausse rumeur sur votre organisation, voyez comment la corriger au mieux. Evaluez si elle pourrait engendrer un risque accru pour votre organisation, si vous décidiez de ne pas la corriger.

- Donnez des instructions claires à votre équipe quant aux employés qui sont autorisés à s'adresser aux médias et ceux qui ne le sont pas. Expliquez vos raisons à ceux qui ne peuvent pas parler aux médias (par ex. la confusion est limitée si une seule personne sert de porte-parole) et dites-leur comment réagir s'ils sont abordés par des médias (par ex. les envoyer poliment vers le porte-parole).

- En général, la franchise fonctionne mieux qu'une attitude défensive envers les médias. Ils ont un travail légitime à accomplir et ils peuvent faciliter vos opérations. Une relation de travail idéale sera respectueuse, professionnelle et ouverte, mais pas trop familière, car les médias peuvent être tentés de tirer avantage d'une trop grande proximité.

- Restez au courant de ce que disent les médias locaux. S'ils utilisent une langue que vous ne pratiquez pas, chargez un collègue qui parle la langue de suivre l'actualité et de vous résumer les informations diffusées. Ainsi, vous améliorerez votre compréhension de la situation locale et vous pourrez mieux évaluer l'évolution des conditions de sécurité.

- Évitez tout commentaire sur le gouvernement et la situation politique ou militaire, à moins d'avoir des raisons majeures.

A20. EVACUATION MEDICALE (MEDEVAC)

Le plan de sécurité d'une organisation humanitaire doit détailler la procédure d'évacuation médicale (Medevac). Si l'organisation a engagé une compagnie d'évacuation médicale (en général parallèlement à une police d'assurance), la procédure convenue avec elle sera d'application. Les critères typiques sont notamment:

- Un médecin qui a examiné le patient doit signer un certificat établissant que la Medevac est nécessaire. Ce certificat doit être faxé à la compagnie d'assurances.

- Tous les membres du personnel doivent connaître la procédure pour contacter la compagnie chargée de l'évacuation médicale, notamment les numéros de téléphone et de fax actuels et les numéros de certificat, si nécessaire.

- Il convient d'établir clairement quels sont les membres du personnel qui ont droit à une Medevac et quelles dispositions médicales sont prises pour les autres.

Il est conseillé de former le numéro de téléphone de la compagnie en charge de l'évacuation médicale au moment où vous lancez votre programme, afin de vérifier que vous possédez le bon numéro et qu'elle reconnaît bien en vous l'un de ses clients.

Les itinéraires de Medevac doivent être vérifiés. Les routes que vous avez l'intention d'utiliser seront-elles ouvertes en cas de détérioration de la situation ? Quelles sont les routes alternatives ? Le terrain d'aviation ou l'aéroport local sera-t-il ouvert, accessible et sûr ? Quels sont les terrains d'aviation alternatifs ?

Une ONG médicale active dans la même région pourrait être en mesure de vous aider pendant les urgences médicales. Discutez de cette possibilité avec elle avant la survenance d'une urgence.

A21. FICHES DES PARENTS PROCHES

Une fiche des parents proches permet à une organisation d'informer la famille ou les amis d'un membre du personnel en cas d'accident, de blessure, de maladie ou de décès. Une fiche actualisée des parents proches de tout le personnel (recrutés sur place et internationalement) doit être conservée à tout moment au QG ou sur le terrain, de préférence dans les deux endroits au cas où les fiches seraient égarées d'un côté ou de l'autre.

Une fiche des parents proches contiendra probablement au moins les informations suivantes:

Membre du personnel

- Nom complet du membre du personnel
- Date de naissance du membre du personnel
- Domicile et numéros de téléphone du membre du personnel

Parents proches

- Nom complet du parent proche
- Lien avec le membre du personnel (par ex. père, épouse, ami, etc.)
- Adresse
- Numéros de téléphone
- Adresse e-mail
- Si cette personne ne peut pas être contactée, une autre doit-elle être contactée ? Si oui, indiquez son nom complet, son lien de parenté et ses coordonnées complètes.

A22. PARENTS PROCHES: PROCEDURE POUR LES INFORMER

Si un accident, une blessure, une maladie, un décès ou un autre événement grave touche un membre du personnel, et que ce dernier est dans l'incapacité de contacter ses parents proches, dans la plupart des cas, l'organisation qui l'emploie a au moins le devoir moral de les informer. Il s'agit manifestement d'une démarche très délicate et il est important de lui appliquer une procédure clairement établie.

La procédure comprendra probablement les points suivants:

- Qui doit informer le parent proche ? Pour des cas graves comme le décès, un senior manager doit généralement s'en charger pour montrer toute l'importance que l'organisation accorde à l'événement et au soutien à apporter à la famille et aux amis de l'employé.

- Comment faut-il informer les parents proches ? Si l'employé est décédé ou gravement malade, une visite personnelle sera probablement essentielle. Dans certains cas, par exemple si le parent proche habite à l'étranger, une visite personnelle rapide peut s'avérer impossible, auquel cas un senior manager doit déterminer si un appel téléphonique est approprié ou non.

- Conseiller ceux qui doivent transmettre la nouvelle aux parents proches.

Communiquer avec le parent proche
Les conseils suivants peuvent être utiles:

- Si vous ne parlez pas la même langue, assurez-vous qu'un bon interprète soit présent et voyez si un collègue qui parle la même langue ne serait pas plus approprié pour apprendre la nouvelle.

- (En cas de visite) Habillez-vous de manière respectueuse. Si le parent proche est une femme, veillez à faire effectuer la visite par une femme ou s'il y a plusieurs visiteurs, assurez-vous que l'un d'entre eux au moins est une femme, et *vice versa*.

- (En cas de coup de téléphone) Demandez à la personne si elle est seule. Si ce n'est pas le cas, demandez-lui d'aller dans une pièce où elle pourra être seule.

- (En cas de visite ou d'appel téléphonique) Si l'employé est décédé ou victime d'un autre événement grave, vous pourriez envisager la présence d'un conseiller formé pour la visite ou le coup de téléphone.

- Dites que vous avez de mauvaises nouvelles. Invitez-les à s'asseoir.

- Regardez-les droit dans les yeux (en cas de visite). Dites-leur simplement et clairement ce qui est arrivé à la personne en question. Par exemple : "J'ai le regret de vous annoncer que Jean est mort." Cette formule est généralement de loin préférable à une phrase interminable ou au fait de retarder le moment de leur annoncer la mauvaise nouvelle. Ils ont probablement déjà deviné.

- À ce stade, soyez prêt à offrir votre aide à la personne. Sa réaction peut prendre plusieurs formes différentes, depuis le silence jusqu'à la crise d'hystérie voire la violence. L'important est que vous la souteniez et que vous restiez calme, compatissant et doux. En fonction de son état d'esprit, un signe de soutien physique peut être approprié, de la part d'une personne du même sexe, par exemple un bras passé sur l'épaule. Il est utile de se présenter avec une réserve de mouchoirs.

- S'ils souhaitent entendre toute l'histoire, rapportez-leur les faits simplement et clairement, en marquant une pause s'ils ne peuvent plus en entendre davantage.

- Faites preuve de discernement pour savoir s'il est approprié de leur raconter une version longue de l'histoire ou une version plus courte. Cette dernière option est inévitablement plus sélective, mais ils ne pourraient peut-être pas en supporter davantage à ce stade.

- Veillez à dire la vérité. Si vous ignorez la réponse à une question, dites que vous ne savez pas. Il peut être très dommageable pour des parents proches de découvrir ultérieurement qu'ils ont été induits en erreur, volontairement ou non.

- Une fois qu'ils comprennent la situation et sont suffisamment calmes pour réfléchir en termes pratiques, informez-les des mesures prises par l'organisation (par ex. emmener la personne blessée à l'hôpital, récupérer la dépouille, etc.). Suggérez les mesures qu'ils pourraient désirer prendre (par ex. prendre l'avion pour rendre visite au blessé). Indiquez l'aide que l'organisation fournira (par ex. payer le billet d'avion, veiller au versement rapide des prestations d'assurance éventuelles, tout en ne transmettant que des informations complètement exactes sur les questions financières, et sans faire la moindre promesse que vous ne pourrez pas tenir). Prenez tout le temps nécessaire pour les rassurer autant que possible.

- Demandez-leur si de la famille ou des amis peuvent leur apporter un soutien émotionnel et proposez de les contacter de leur part.

- Si vous devez rester longtemps, soyez prêt à le faire. Si la nouvelle concerne un décès, ils ne doivent pas être laissés seuls. Attendez plutôt qu'un membre de la famille ou un ami arrive pour les soutenir. Une fois qu'ils sont prêts à votre départ, exprimez à nouveau votre compassion et assurez-les que vous les aiderez de toutes les façons possibles. Donnez-leur votre nom et vos coordonnées complètes. Donnez-leur le nom et les coordonnées (y compris en soirée et le week-end) de la personne qui sera leur contact principal au sein de l'organisation (si ce n'est pas vous).

- Veillez à contacter les parents proches le lendemain (ou assurez-vous que le contact principal le fasse) et aussi fréquemment que nécessaire ensuite. Les organisations estiment parfois plus facile d'offrir un soutien immédiat, mais se rappellent plus difficilement que le soutien continu est essentiel, à la fois pour le bien des parents proches et pour la réputation de l'organisation. La famille d'un employé décédé peut formuler de graves critiques à l'encontre d'un employeur qui paraît les oublier.

- Vérifiez l'aide financière ou autre que doit fournir l'organisation ou une compagnie d'assurances aux parents proches. Assurez-vous que ceci soit communiqué avec exactitude, et sans délai, aux parents proches. Faites le nécessaire pour que cette aide soit fournie le plus rapidement possible.

- Un senior manager doit superviser tout le processus pour veiller au respect continu de normes élevées.

A23. CODE PEOPLE IN AID : PRINCIPE 7

Le Principe 7 du Code de bonne pratique de *People In Aid* dans la gestion et le soutien du personnel humanitaire[21] s'intitule: "Santé, sûreté et sécurité". Il stipule:

> "La sécurité, la santé et la sûreté de notre personnel constituent une responsabilité primordiale pour notre organisation. Nous reconnaissons que le travail des agences d'aide humanitaire et de développement exerce souvent une pression intense sur les membres du personnel dans des conditions complexes et risquées. Nous avons l'obligation de vigilance de veiller au bien-être physique et émotionnel de notre personnel avant, pendant et à la fin de leur période de collaboration avec notre organisation."

Les indicateurs suivants y sont associés, pour aider les agences humanitaires à évaluer la qualité de leur travail à l'égard de ce principe.

> « Les membres du personnel peuvent consulter des politiques générales écrites concernant la sécurité, la santé individuelle, les soins et le soutien, la santé et la sécurité au travail.
>
> Les plans de programmes comportent une évaluation écrite des risques relatifs à la sécurité, aux déplacements et à la santé spécifiques au pays ou à la région, qui sont révisés à intervalles appropriés.
>
> Avant d'entreprendre une mission internationale, tous les membres du personnel font l'objet d'une visite médicale. De plus, ils reçoivent, ainsi que les personnes à charge qui les accompagnent, un briefing verbal et écrit sur tous les risques présents dans le rôle qu'ils vont entreprendre, et les mesures en place pour atténuer ces risques, y compris l'assurance. Les obligations des agences et les responsabilités individuelles concernant les risques possibles sont communiquées clairement. » Les briefings sont adaptés quand du matériel, des procédures ou des risques nouveaux sont identifiés.
>
> « Les plans relatifs à la sécurité, y compris les procédures d'évacuation, sont examinés régulièrement.
>
> Les blessures, les maladies, et les accidents mortels ou non survenant durant le travail sont consignés, et ils font l'objet d'un suivi pour contribuer à évaluer et réduire les risques futurs pour le personnel.
>
> Les plans de travail ne requièrent pas plus d'heures de travail que celles qui sont stipulées dans le contrat de travail de chaque employé. Les périodes de vacances et de congés, basées sur les politiques écrites, sont obligatoires.
>
> Tous les membres du personnel font l'objet d'un entretien de fin de mission (débriefing) ou de sortie à la fin de chaque contrat ou mission. Les visites médicales, l'assistance socio-psychologique personnelle et les conseils professionnels sont disponibles. Les responsables suivent une formation pour veiller à ce que ces services soient fournis.
>
> Dans le cas des membres du personnel figurant sur les listes pour les situations d'urgence, les responsables doivent veiller à ce que les visites médicales, les immunisations et les procédures permettant d'obtenir les prophylaxies correctes et autres fournitures essentielles soient organisées largement à l'avance. »

[21] Disponible sur www.peopleinaid.org.

A24. PROCEDURES RADIO

Les radios doivent uniquement être utilisées en cas de besoin: dans certaines situations, d'autres méthodes de communication suffisent. Il faut du temps pour apprendre à utiliser une radio correctement. Tous les membres du personnel affectés dans un secteur d'opérations où les radios sont nécessaires doivent se familiariser avec leur maniement dans le cadre de leur formation en matière de sécurité.

Types de radio
Les radios à longue portée sont dites de haute fréquence (HF) et peuvent communiquer à plusieurs centaines de kilomètres et, parfois même, plusieurs milliers.

Les radios à courte portée sont généralement des radios de très haute fréquence (THF). Elles peuvent normalement communiquer à quelques kilomètres directement, mais l'utilisation d'un répéteur (sur une colline ou un bâtiment élevé) peut parfois permettre de communiquer à plusieurs dizaines de kilomètres. Les portées types[22] des radios THF sont:

- De portable à portable: 2 – 5 km
- D'unité de véhicule à unité de véhicule: jusqu'à 20 km
- D'unité de base à portable: jusqu'à 15 km
- D'unité de base à unité de véhicule : jusqu'à 30 km
- D'unité de base à unité de base: jusqu'à 50 km

Certaines radios THF sont portables et équipées d'une petite antenne ; elles sont souvent portées par le personnel humanitaire. Des radios plus grandes, THF ou HF, sont installées dans des véhicules ou des bâtiments, et pourvues d'antennes plus grandes.

Entretien d'une radio
La batterie d'une radio doit être rechargée régulièrement. Certains types de batterie doivent être déchargés entièrement avec d'être rechargés. À défaut, la durée de vie et la puissance de la batterie sont réduites. Il est utile de s'équiper d'une batterie de réserve chargée, pour permettre un remplacement immédiat quand la première est vide.

Les radios sont des objets onéreux, intéressants pour les voleurs et les soldats peu scrupuleux. Tous les membres du personnel doivent signer un accusé de réception lorsqu'ils reçoivent une radio et avoir pour consigne de la garder avec eux à tout moment.

Programmation des radios
Beaucoup de radios modernes doivent être programmées avant de pouvoir être utilisées. Un technicien s'en charge généralement. La radio est réglée sur les fréquences utilisées par les organisations humanitaires de la région, ainsi qu'une ou deux fréquences spécifiques à votre organisation.

Il arrive souvent que les organisations humanitaires partagent un ou plusieurs canaux radio. Une agence onusienne peut mettre plusieurs de ses canaux à la disposition de toutes les organisations humanitaires. Dans ce cas, un canal sera probablement affecté aux appels tandis qu'un autre sera appelé canal de 'sécurité' ou 'd'urgence'.

Procédure pour parler à la radio
Il est important de suivre la procédure standard pour parler à la radio. Une seule personne peut s'exprimer à la fois et ce faisant, elle empêche quiconque d'autre de parler. Contrairement au téléphone, tout autre détenteur d'une radio peut entendre ce que vous dites. C'est pourquoi vous devez vous rappeler les principes suivants pour utiliser une radio:

- Clarté
- Brièveté
- Sécurité

N'utilisez pas la radio comme un téléphone. Déterminez ce que vous voulez dire avant de transmettre. Les formules suivantes (appelées « mots de procédure ») figurent parmi les plus utilisées:

Mots de procédure	Signification
HELLO	J'appelle (insérez le l'indicatif d'appel de la personne ou de la station que vous appelez)
INDICATIF D'APPEL	Le « nom radio » d'une personne ou d'une station. (Généralement composé de lettres et de chiffres, par ex. A21 (prononcez "Alpha Two One"). Les noms réels des individus ou des organisations ne sont pas utilisés.)
ICI	Mon indicatif d'appel est…
JE REPETE	Je répète ce que je viens de transmettre
REPETEZ	Veuillez relire l'entièreté de cette transmission exactement comme vous l'avez entendue

[22] Source: *Safety First: a field security handbook for NGO staff,* de Shaun Bickley, version révisée publiée en 2003 par *Save the Children UK*. Disponible auprès de www.plymbridge.com.

COMPRIS	Je comprends ce que vous venez de dire
J'ECOUTE	Veuillez envoyer votre message
A VOUS	Ma transmission est terminée et j'attends votre réponse.
TERMINE	Ma transmission est terminée et je n'attends pas de réponse de votre part. ("Compris et terminé" n'est jamais utilisé.)
EN ATTENTE	Je dois marquer quelques secondes de pause. Veuillez attendre. (D'autres utilisateurs ne doivent pas utiliser le canal radio dans l'intervalle.)
PATIENTEZ	Je dois m'arrêter davantage que quelques secondes ; je vous rappellerai. (D'autres utilisateurs peuvent utiliser le canal radio dans l'intervalle.)
CORRECT	Ce que vous venez de transmettre est exact.
ERREUR	Ce que vous venez de transmettre est inexact.
RECTIFICATION	Ce que je viens de transmettre est inexact – la version correcte est …
URGENCE - URGENCE	Ceci est une urgence et j'ai besoin d'interrompre une conversation radio pour envoyer mon message.

Appeler une autre personne

- Vérifiez que personne d'autre ne transmet au même moment. Attendez la fin des discussions en cours avant d'entamer votre transmission.
- Transmettez un message bref mais précis.
- Utilisez les mots de procédure standard.
- Utilisez les indicatifs d'appel au lieu des noms personnels. N'identifiez pas les organisations ou le personnel par leur nom à la radio.
- Commencez par appuyer sur le bouton 'transmit' et dites: "Hello [indicatif d'appel de l'interlocuteur] ici [votre indicatif d'appel] à vous". Puis relâchez immédiatement le bouton 'transmit'.
- Après leur réponse (peut-être en disant "[leur indicatif d'appel], j'écoute"), pressez à nouveau le bouton 'transmit', répétez votre indicatif d'appel, transmettez votre message, en l'achevant par "à vous" ou "terminé". Relâchez le bouton 'transmit'.
- Après l'appel initial dans une conversation, il est normal pour chaque transmission de commencer par l'indicatif d'appel de la personne qui parle, mais dans certains cas, cela n'est pas nécessaire. Les habitudes locales diffèrent.
- Découpez le message en morceaux cohérents, intercalés par des pauses claires.
- Parlez clairement d'un rythme normal et d'un volume sonore modéré.
- Maintenez le microphone à environ 5 cm de votre bouche.
- Évitez d'appeler trop souvent. Utilisez uniquement les radios à des fins professionnelles.
- Ne transmettez jamais des informations relatives à la sécurité ni des plans de déplacement et n'abordez jamais le transfert de liquidités ou de marchandises.

Alphabet phonétique

Pour épeler des lettres à la radio ou utiliser les lettres des indicatifs d'appel, il faut utiliser l'alphabet phonétique international. Tous les utilisateurs de radio doivent connaître cet alphabet par coeur:

A	ALFA
B	BRAVO
C	CHARLIE
D	DELTA
E	ECHO
F	FOXTROT
G	GOLF
H	HOTEL
I	INDIA
J	JULIET
K	KILO
L	LIMA
M	MIKE
N	NOVEMBER
O	OSCAR
P	PAPPA
Q	QUEBEC
R	ROMEO
S	SIERRA
T	TANGO
U	UNIFORM
V	VICTOR
W	WHISKY
X	X-RAY
Y	YANKEE
Z	ZULU

Alimentation

Les radios ne peuvent fonctionner sans électricité. Dans la plupart des situations humanitaires, l'électricité de secteur est inexistante ou non fiable. Pour alimenter directement les radios plus grandes et les chargeurs de batteries d'autres radios, vous aurez donc probablement besoin d'un générateur et de carburant pour le faire fonctionner.

Veillez à maintenir vos batteries entièrement chargées pour qu'en cas d'urgence, si l'électricité est coupée et que votre générateur tombe en panne, vous puissiez encore communiquer.

Les générateurs doivent être installés suffisamment loin des bureaux et des logements pour réduire la nuisance sonore qu'ils occasionnent. S'ils peuvent être installés dans un local extérieur suffisamment ventilé ou entouré d'un mur, c'est préférable. Ils sont précieux, veillez donc à les arrimer au moyen de liens solides et à empêcher l'accès du public.

L'utilisation d'électricité de secteur ou d'un générateur peut endommager ou détruire le matériel électronique en cas de surtension. Il est donc essentiel de brancher un parasurtenseur entre l'alimentation électrique et vos radios, vos chargeurs de batterie et vos ordinateurs.

Les générateurs ont besoin d'un entretien régulier de la part d'un technicien compétent.

En cas d'urgence
L'appel d'urgence standard à la radio, utilisé avant tout en navigation ou en aviation, est "MAYDAY MAYDAY MAYDAY", suivi par votre indicatif d'appel trois fois, votre emplacement, une brève description de l'urgence et l'aide dont vous avez besoin. Dans la pratique, les humanitaires utilisent rarement cette procédure, mais un langage ordinaire et/ou un rapport d'incident immédiat (cf. Annexe 29).

Codes de contrainte
Les codes de contrainte sont généralement des mots ou des expressions anodines choisis pour être utilisés à la radio ou au téléphone pour indiquer que l'émetteur est dans une situation menaçante, mais n'est pas libre de communiquer. Tous les membres du personnel doivent connaître le(s) code(s) de contrainte.

À faire

- Entraînez-vous à l'utilisation de la radio avant de commencer – un collègue peut s'exercer avec vous
- Réfléchissez avant de parler
- Soyez très bref
- Utilisez uniquement une radio s'il n'existe aucune autre méthode de communication adéquate
- Connaissez le canal d'appel et le canal d'urgence

À ne pas faire

- Ne mentionnez aucune information sensible à la radio.
- Ne touchez pas l'antenne d'une radio pendant la transmission (il peut y avoir risque de brûlures).
- N'utilisez pas de radio à proximité de carburant exposé à l'air, par exemple en remplissant le réservoir (il peut y avoir risque d'incendie).

A25. REPOS ET DETENTE (R&D)

Au cours d'une opération où la pression est intense, le personnel aura probablement besoin de moments réguliers de repos et de détente (R&D). Ils visent à empêcher le stress ou la maladie, ou à améliorer l'efficacité. Le R&D implique généralement qu'un membre du personnel quitte le terrain des opérations pendant quelques jours pour se rendre dans un lieu suffisamment proche pour ne pas être onéreux, mais suffisamment éloigné pour lui permettre de se distancer et de se libérer de la pression.

Le lieu de R&D doit être le moins stressant possible. Il doit de préférence s'agir d'un endroit où la langue de la personne est comprise. Le logement doit être confortable, sans pour autant être luxueux. Certains employés préfèrent avoir de la compagnie, d'autres préfèrent rester seuls.

La fréquence du R&D nécessaire dépend des circonstances et des ressources disponibles. Dans la phase la plus grave d'une crise majeure, certaines organisations accordent une semaine de R&D toutes les six semaines environ. Au cours de phases ultérieures, moins graves, la fréquence peut être réduite à huit ou douze semaines, ou davantage.

Une fois qu'une procédure R&D a été décidée pour une opération, il est conseillé de la rendre obligatoire. En effet, les membres du personnel les plus motivés sont susceptibles de ne pas prendre de R&D s'il est facultatif, ce qui peut alimenter le stress, une maladie ou l'inefficacité.

Par le passé, le R&D a pratiquement uniquement été accordé au personnel international, parce qu'il travaille dans un pays étranger, loin de sa famille et de structures d'appui ordinaires. Cependant, dans certaines circonstances, le personnel recruté nationalement peut être soumis à la même pression que le personnel international. Dans ce cas, les managers avisés envisageront un R&D adapté au personnel local. En raison de la présence de leur famille, il prendra probablement une forme différente.

Pour plus d'informations, consultez le document de *People In Aid* intitulé *Guidelines on Setting up a Policy on Rest and Relaxation*, 2002, sur www.peopleinaid.org.

A26. EVALUATION DE LA SECURITE

L'évaluation de la sécurité a pour but de comprendre suffisamment la situation en la matière pour permettre à l'équipe de planifier des mesures appropriées.

Le chef d'équipe effectue normalement une évaluation de la sécurité avant de prendre la décision ultime du déploiement et, assurément, avant l'arrivée de l'équipe principale. Il procédera de préférence par une visite d'évaluation et, quand une visite est impossible, par une évaluation à distance.

Une visite d'évaluation de la sécurité doit être suffisamment longue pour atteindre son objectif. Les facteurs influençant la durée de la visite incluent:

- Le degré d'insécurité
- L'expérience de la/des personne(s) qui effectue(nt) l'évaluation
- Le nombre de personnes qui effectuent l'évaluation
- L'étendue géographique de la région
- La complexité du contexte politique
- La météo
- D'autres événements locaux, par ex. les jours fériés, les fêtes
- La disponibilité d'interlocuteurs clés comme les responsables locaux
- La disponibilité des transports
- La disponibilité de bonnes cartes
- L'intensité du besoin humanitaire. Si de nombreuses personnes se meurent, une évaluation de la sécurité plus rapide peut parfois s'avérer nécessaire, afin de permettre au programme de débuter le plus tôt possible. Il s'agit toutefois de faire preuve de discernement car une évaluation trop rapide peut se révéler dangereuse.

Le critère le plus important d'une évaluation de la sécurité consiste à s'entretenir avec ceux qui pourront vous expliquer le mieux la situation. Il peut s'agir de différents acteurs, par exemple:

- Des habitants ordinaires, choisis au hasard dans plusieurs lieux représentatifs.
- Des responsables locaux, comme des maires, des anciens, des chefs de village, des gouverneurs, des hommes politiques.
- Femmes: un effort particulier est souvent nécessaire pour rencontrer des femmes (séparément des hommes, si possible, car leur

avis et leurs informations peuvent différer sensiblement de ceux des hommes)
- Des responsables religieux
- Le personnel d'ONG locales
- Le personnel d'organisations internationales (à la fois national et international)
- Des hommes ou des femmes d'affaires
- Des diplomates
- D'autres personnes bien informées, comme d'anciens humanitaires, des universitaires, etc.

Ce sont souvent les conversations informelles qui apportent les informations les plus utiles, bien qu'un style plus formel soit éventuellement plus approprié auprès des responsables locaux, en fonction de la culture. La personne chargée de l'évaluation voudra connaître les réponses à un grand nombre de questions, notamment:

Situation générale
- Que se passe-t-il sur la scène politique ?
- Quelle est la situation économique ? Quelles sont les principales sources de revenu ? Quel est le niveau de pauvreté et quelles sont ses causes ? Le taux de chômage est-il élevé ?
- Quelle est la composition sociale de la région ?
- Quelles sont les religions locales et combien sont leurs fidèles ?
- Quelle est l'histoire de la région ?

Menaces
- Quelles sont les menaces principales envers les organisations humanitaires dans cette région ?
- Quels types de crime sont commis et avec quelle fréquence ?
- Ces menaces varient-elles par endroit ou par type d'organisation humanitaire ?
- Diffèrent-elles en fonction du moment de la journée ou de la période de l'année ?
- Différents types d'employés sont-ils l'objet de menaces différentes ? (Par ex. nationaux, internationaux, hommes, femmes ou représentants d'un groupe ethnique particulier.)
- Certaines menaces sont-elles différentes pour les employés recrutés sur place et leur famille ?
- Quels incidents de sécurité se sont produits au cours des derniers mois et des dernières années ?
- Certains de ces incidents ont-ils impliqué des organisations humanitaires ou autres ?
- Existe-t-il des menaces émanant de l'extérieur de la région ? Comment obtenir des informations à leur propos ?
- Existe-t-il des menaces terroristes ? Si oui, sont-elles à ce point graves qu'il faille consulter un expert sur les mesures anti-terroristes nécessaires ?

Attitudes locales
- Quels sont les moyens les plus appropriés de gagner l'acceptation de la population locale ?
- Dans quelle mesure le travail des organisations humanitaires est-il bien compris par la population et les responsables locaux ?
- Quelle est l'attitude actuelle de la population et des responsables locaux envers les organisations humanitaires ?
- Quelles rumeurs circulent ? Sont-elles vraies ? Que révèlent-elles sur l'attitude locale ?
- Y a-t-il des groupes ou des individus locaux hostiles envers les organisations humanitaires ?
- Comment mon organisation sera-t-elle perçue localement ?
- Quels seraient les meilleurs moyens pour nous d'expliquer notre rôle à la population et aux responsables locaux ?
- Quel sera l'impact de notre arrivée sur l'opinion locale ?
- Quel sera l'impact de notre présence sur la sécurité de la population locale ?
- Notre travail sera-t-il apprécié par la population et les responsables locaux ?
- Comment sera considéré le personnel international (de différents types et nationalités) ?
- Comment sera considéré le personnel national (de types différents) ?
- Devrions-nous avoir connaissance de certaines pratiques ou questions culturelles ?
- Faut-il prendre en compte certains problèmes de corruption ? Serons-nous en mesure de travailler sans verser de pot-de-vin ?
- Certains groupes ethniques ou nationalités sont-ils particulièrement vulnérables dans le contexte local ?

Autorités locales
- Les autorités locales exigent-elles l'enregistrement des organisations humanitaires ? Quels sont les éventuels critères obligatoires ?

Le profil de notre organisation
- Devons-nous adopter un profil bas, moyen ou fort au moment du déploiement ?
- Existe-t-il des lieux adaptés pour nos bureaux, nos entrepôts et nos logements ?
- Certaines questions pourraient-elles influencer notre neutralité ? Par exemple, devrons-nous

travailler de part et d'autre d'une ligne de front ou parmi plusieurs groupes ethniques pour démontrer notre neutralité ?

- Comment pouvons-nous nous assurer de rester indépendants et d'être perçus comme tels ? Par exemple, devons-nous délibérément installer nos bureaux ou nos logements loin de la résidence ou des bureaux de responsables locaux prédominants ?

Protection

- De quelles mesures de protection aurons-nous probablement besoin ?
- Devrons-nous utiliser des gardes armés (normalement uniquement dans des circonstances extrêmes – cf. Annexe 13) ?
- De quel matériel aurons-nous besoin dans le domaine de la sécurité ?

Individus et groupes influents

- Qui sont les responsables les plus influents localement ?
- Quels sont les groupes ethniques, où sont-ils et qui sont leurs chefs ?
- Quelles autres organisations (par ex. militaires, policières, civiles, politiques, commerciales, religieuses, culturelles) exercent une influence localement ?
- Quels sont les objectifs de ces groupes ?
- D'où ces groupes tirent-ils leur pouvoir ?
- Comment sont-ils perçus par la population locale ?
- Quelles sont les relations entre tous ces groupes ?
- De quelles autorisations aurons-nous besoin et de la part de qui pour effectuer notre travail ? Combien de temps faudra-t-il pour obtenir ces autorisations ?

Personnel

- Certains critères doivent-ils être pris en compte à propos du recrutement de personnel national ? Sera-t-il possible de trouver les personnes possédant les compétences nécessaires ? Un processus de recrutement équitable sera-t-il possible ?
- Le personnel national sera-t-il confronté à certains risques à cause de son travail ?
- Quelles mesures de sécurité devront être prises au domicile des employés nationaux et pour leurs déplacements vers et depuis leur lieu de travail ?
- Est-il plus approprié d'utiliser du personnel national ou international ? Des hommes ou des femmes ? Dans quelles proportions ?
- Quels postes clés sont essentiels en matière de sécurité ? Pourrons-nous y pourvoir ?

Mouvement et accès

- Quelle sera la liberté de mouvement des organisations humanitaires ?
- Aurons-nous accès aux zones dans lesquelles nous prévoyons de travailler ?
- Y a-t-il un couvre-feu en vigueur ? Détaillez-en clairement les horaires pour les différents lieux.
- Des itinéraires d'évacuation sont-ils possibles ?

Propriété

- La propriété de l'organisation sera-t-elle en sûreté ?
- Quel est le risque que les biens de l'organisation contribuent à la violence ? (En cas de vol et de vente, par exemple.)
- Quelle est l'attitude des autorités à l'égard de la propriété des organisations humanitaires à la clôture d'un programme ?

Assurance

- Existe-t-il un assureur local fiable ?

Sécurité du site

- Sera-t-il possible d'avoir un bureau, des logements et d'autres sites sécurisés ?

Forces de sécurité

- Dans quelle mesure la police locale fonctionne-t-elle bien ?
- Dans quelle mesure les forces armées locales sont-elles disciplinées ?

Généralités

- Le bénéfice probable de notre travail surpasse-t-il le risque pour notre sécurité ?
- La présence de l'organisation mettra-t-elle d'autres en danger ?

Il est important de savoir que certaines informations peuvent être inexactes, délibérément ou non. Le recoupement des informations entre diverses sources devrait contribuer à réduire ce risque.

Certains documents pertinents peuvent contribuer à répondre aux questions ci-dessus. Ils peuvent provenir de sources très diverses, notamment:

- Rapports de l'ONU ou d'ONG et archives
- Rapports et articles des médias – locaux et internationaux
- Études universitaires
- Publications officielles

De nombreux documents utiles sont disponibles sur l'internet. Voici quelques sources utiles:

- *ReliefWeb* www.reliefweb.int
- *Integrated Regional Information Network* (IRIN) des Nations Unies www.irinnews.org
- *Humanitarian Information Centres* des Nations Unies (HIC) www.humanitarianinfo.org
- *International Crisis Group* www.crisisweb.org
- *AlertNet* www.alertnet.org

Il est essentiel au cours d'une visite d'évaluation de « sentir » la région. La meilleure manière de procéder dépend de l'endroit. Il peut être utile, pour autant que cela ne soit pas dangereux, de:

- Se promener dans diverses parties de la/des ville(s) principale(s)
- Visiter les marchés et parler avec les commerçants et les clients
- Parcourir les routes importantes, en s'arrêtant de temps en temps pour parler avec des gens
- Visiter des villages écartés et parler aux habitants

Dans certains cas, il peut être risqué d'effectuer certaines ou l'ensemble de ces démarches. Puisque vous procédez à une évaluation et que vous ne connaissez peut-être pas bien la région, vous devrez vous faire conseiller par une source digne de confiance sur les risques éventuels et, de préférence, vous faire accompagner par une personne fiable, familière du lieu et capable de garantir votre sécurité.

En conversant avec la population locale pendant une visite d'évaluation, vous courez le risque de provoquer des malentendus. Selon la culture et le contexte, votre brève visite peut être interprétée comme une promesse de retour, avec de l'aide et ce, même si vous expliquez clairement la raison de votre présence et veillez à ne prendre aucun engagement. Ceci pourrait engendrer des problèmes pour vous ou d'autres humanitaires.

Si ne connaissez pas les coutumes locales, vous pouvez aisément blesser sans en avoir conscience, en particulier si vous posez des questions. Si votre visite est rapide, ce seul fait peut offenser certaines cultures, où prendre le temps de saluer et de parler est un aspect important de la politesse.

Ces considérations doivent être prises en compte en planifiant une évaluation et peuvent vous amener à décider de ne pas visiter certaines régions ou certaines populations, mais à trouver autrement vos informations en matière de sécurité.

Idéalement, l'évaluation doit être écrite. Ceci permet aux senior managers de la vérifier et de l'approuver. L'information est ainsi aisément transmise aux autres membres de l'équipe. Vous garderez aussi une trace écrite sur fichier, à des fins d'évaluation et de responsabilité.

Voici une proposition de plan pour une évaluation de la sécurité:

- Lieu, date et auteur.
- Situation générale.
- Autorités locales.
- Menaces :
  - Liste des menaces
  - Probabilité de survenance pour chaque menace
  - Impact probable de chaque menace, si elle se concrétise
  - Menaces susceptibles d'être utilement portées sur un schéma – cf. fin de la présente annexe
- Notre vulnérabilité face aux menaces
- Les mesures de sécurité nécessaires pour minimaliser cette vulnérabilité
- Quels contacts seront nécessaires avec d'autres organisations
- Conclusion:
  - L'avantage probable de notre travail dépasse-t-il le risque en matière de sécurité ?
  - La présence de l'organisation met-elle les autres en péril ?
  - Recommandations

Si le besoin humanitaire est très pressant, le temps de rédiger une évaluation complète manquera peut-être. Dans ce cas, il faut rédiger un résumé. Dans les cas extrêmes, quand il convient de prendre des mesures en quelques heures, les senior managers peuvent accepter que l'évaluation de la sécurité ne soit pas écrite. Ils doivent alors généralement officialiser cette décision, ainsi que leurs raisons, pour expliquer pourquoi les bonnes pratiques ordinaires n'ont pas été suivies.

Voyez aussi le Graphique de l'impact des menaces de l'annexe 38.

A27. BRIEFING DE SÉCURITÉ

La longueur et le contenu des briefings de sécurité varient en fonction de la situation et du travail effectué par l'employé concerné. En général, la plupart des premiers briefings de sécurité couvrent au moins les sujets suivants:

- La géographie locale : principales caractéristiques, centres de population, itinéraires, état des routes, risques naturels comme les inondations, les tremblements de terre et les éruptions, tout autre aspect susceptible d'influencer la sécurité. Des efforts considérables doivent être faits pour obtenir de bonnes cartes de la région afin de permettre un briefing efficace.
- Histoire de la région, en particulier son influence sur la situation politique et la sécurité actuelles.
- Situation politique et toutes les tendances, les problèmes ou les sensibilités politiques.
- Groupes ethniques dans la région, leur histoire, leurs caractéristiques et leurs aspirations respectives.
- La culture et les coutumes de la région, notamment les salutations convenables, les langues utilisées, les comportements et les expressions à éviter.
- Personnalités locales clés, notamment dans le domaine politique, et d'autres leaders.
- Lois locales et leur influence sur les organisations humanitaires.
- Police locale et autres officiels pertinents.
- Forces armées et autres groupes armés dans la région.
- Règles et usages de conduite.
- Menaces potentielles envers les organisations humanitaires.
- Procédures et autres conseils pour réagir à ces menaces.
- Incidents récents.
- Situation des infrastructures médicales locales.
- Itinéraires d'évacuation.
- Autres organisations humanitaires dans la région.
- Numéros de téléphone et/ou canaux radio et indicatif d'appel pour appeler en cas d'urgence.
- Le contexte du programme humanitaire actuel de l'organisation.
- Autorisations nécessaires pour les organisations humanitaires.
- Émission de documents d'identité et explication sur la raison de leur nécessité.
- Plan de sécurité, avec notamment toutes les règles et procédures de sécurité.
- Prévoir assez de temps pour répondre pleinement aux questions.

Les employés recrutés nationalement connaîtront déjà une partie de l'information ci-dessus. Il incombe au manager de déterminer les parties du briefing qui peuvent être omises dans leur cas.

Il est fortement conseillé, voire essentiel si les circonstances le permettent, de briefer pleinement le personnel international sur la situation globale, et pas seulement sur les aspects de la situation spécifiques à la sécurité. Ceci leur permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel ils travailleront, ce qui les aidera aussi à prendre de bonnes décisions en matière de sécurité. Il peut être utile pour un manager de préparer un document de briefing d'orientation écrit, avec des informations de base sur la situation. Il peut, par exemple, contenir:

- Le nom du chef de l'État
- Le nom du Premier Ministre
- Le(s) parti(s) au pouvoir et leurs leaders
- Le gouvernement au pouvoir depuis [date]
- Le mandat du gouvernement expire [date]
- Les partis de l'opposition et leurs leaders
- Les autorités publiques locales pertinentes pour le travail humanitaire, leurs fonctions, le nom des principaux responsables, leurs coordonnées détaillées
- Une description du conflit, le cas échéant
- Une description de la criminalité locale
- Le nom des forces militaires ou paramilitaires ou des groupes de bandits dans la région
- Les coordonnées des ambassades ou des consulats locaux

Le personnel national peut nécessiter peu ou pas de briefing sur la situation locale. Il devra, par contre, être briefé sur l'organisation qui les emploie. Le contenu d'un tel briefing peut inclure:

- Un bref historique de l'organisation
- Les objectifs de l'organisation
- Les régions où elle travaille
- Le nombre d'employés
- Les sources de financement
- Le nom du directeur et des autres senior managers
- Le nom du *desk officer* pour cette région
- Les coordonnées du QG
- Les politiques et les règlements pertinents de l'organisation
- La culture de l'organisation

- Les plans de l'organisation dans cette région

Remarques:

1. Le but du briefing de sécurité est de permettre au personnel de comprendre assez la situation locale pour y vivre et y travailler en sécurité.

2. Un briefing de sécurité doit être donné à tous les employés recrutés au niveau international avant leur départ pour une région instable. Ce briefing doit être aussi approfondi que possible, mais il ne peut généralement pas être aussi détaillé qu'un briefing de la sécurité sur le terrain. À leur arrivée, ils doivent recevoir un briefing supplémentaire qui approfondit davantage le sujet et fournit des informations actualisées sur la situation.

3. Le personnel recruté sur place doit recevoir un briefing de sécurité complet avant de commencer à travailler.

4. Dans certaines circonstances, il peut être nécessaire d'organiser un briefing de sécurité pour les membres de la famille des employés, soit directement ou par l'intermédiaire de l'employé concerné, et de leur transmettre des instructions écrites ou une version annotée du plan de sécurité, le cas échéant.

A28. INCIDENTS DE SÉCURITÉ: PRÉVENTION ET RÉACTION

Les managers doivent veiller à la préparation adéquate de leur équipe, à la fois pour minimaliser les risques pour la sécurité et pour réagir aux incidents. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions pour réduire le risque de divers types d'incident et pour y réagir s'ils se produisent. Les points ci-dessous ne s'appliquent pas à toutes les situations: la meilleure réaction dépendra des circonstances spécifiques, mais ils peuvent servir de suggestions utiles, à adapter en fonction du contexte.

Des incidents en matière de santé et de sûreté sont également inclus dans la liste, pour faciliter la consultation.

(a) Accidents

Accidents automobiles

Dans de nombreux cas, la conduite est l'activité la plus dangereuse pour le personnel humanitaire. Si les accidents ne constituent pas véritablement une question de sécurité, ils figurent dans le présent guide à cause du grand nombre d'humanitaires tués ou blessés dans des accidents automobiles. Des efforts considérables doivent être faits pour favoriser la sécurité de la conduite et le bon état des véhicules, de façon à éviter autant que possible les accidents.

Quand un accident s'est produit:

- Arrêtez-vous rapidement et en toute sûreté. Sortez de la route si la manœuvre n'est pas dangereuse. Remarque: dans certaines cultures, il est dangereux de s'arrêter après avoir été impliqué dans un accident, car les badauds chercheront éventuellement à battre ou même à tuer les occupants de tout véhicule qu'ils estiment responsable de l'accident. Dans ce cas, il est normal de poursuivre sa route, même s'il y a des victimes, et de chercher l'aide de la police ou de toute autre autorité en charge. Dans de nombreuses cultures, par contre, il est impératif de s'arrêter immédiatement, car le contraire serait un acte criminel. Ceci souligne l'importance de bien connaître le contexte local et de briefer les nouveaux employés.
- Prévenez tout autre danger. Après un accident, il est essentiel de protéger les passagers, les badauds et d'autres usagers de la route de tout autre danger. Ceci peut impliquer de:

- Sortir des véhicules tous les passagers en danger imminent.
- Disposer des signaux d'alerte. Des triangles doivent être placés devant l'accident, face aux véhicules arrivant en sens inverse, dans les deux directions. Si aucun triangle n'est disponible, improvisez une alternative (par ex. placez-y une personne pour faire signe aux autres véhicules ou utilisez un signal d'alerte connu de la population locale, comme des branchages et des feuilles sur la route).
- Éteindre un feu ou empêcher un incendie de se déclarer (par ex. si du carburant a été répandu).
- Diriger le trafic le long de l'accident, si nécessaire.
- Écarter les piétons et les badauds du trafic et autres dangers.

- Donnez les premiers soins à tout blessé qui en a besoin.
- Appelez une ambulance si nécessaire ou, si aucune ambulance n'est disponible, prenez d'autres dispositions pour emmener les victimes au service d'urgence le plus proche, peut-être en utilisant votre propre véhicule.
- Appelez la police.
- Prenez le nom et l'adresse des témoins.
- Échangez vos coordonnées avec toute autre partie impliquée dans l'accident.
- Si vous avez un appareil photo, photographiez la position des véhicules après l'accident et tout autre détail pertinent, pour autant que cette attitude n'irrite pas les badauds.
- À l'arrivée de la police, coopérez totalement avec elle.
- Manifestez de la courtoisie et du respect pour toutes les parties. Si une personne a été blessée dans l'accident, même si vous n'êtes pas en tort, envisagez de lui rendre visite à elle et/ou à sa famille, en apportant éventuellement un petit présent. Ceci contribue à renforcer la bonne volonté locale et peut donc être favorable à votre sécurité.
- Après l'incident, faites un rapport détaillé. Identifiez les leçons à prendre et veillez à opérer les éventuels changements nécessaires dans les procédures. Si une mesure disciplinaire s'impose, veillez à la prendre rapidement et équitablement. Il est particulièrement important d'assumer convenablement ses responsabilités en cas d'accident de la route, à cause du grand nombre de décès et de blessures qu'ils provoquent parmi le personnel humanitaire.
- Notez l'incident dans le registre de l'organisation réservé à cet effet.

Accidents non automobiles

Le personnel humanitaire court des dangers divers qui n'impliquent pas forcément des véhicules. Les exemples incluent:

- Choc électrique
- Catastrophes naturelles comme les éboulements ou les glissements de terrain, les inondations ou les tremblements de terre
- Chutes ou glissades
- Noyade
- Brûlures

Les managers doivent veiller à réduire l'exposition du personnel à ces dangers et à prendre des mesures appropriées pour limiter l'impact ou accélérer le rétablissement après de tels accidents.

Il est conseillé de tenir un registre des accidents sur tous les terrains d'opération. Tous les accidents doivent être notifiés aux managers et notés dans le registre. Les accidents frôlés doivent aussi être répertoriés. Le registre doit être régulièrement inspecté par des senior managers afin de s'assurer que toutes les leçons nécessaires ont été tirées.

Dans les pays industrialisés, on estime que 70% des accidents qui surviennent sur le lieu de travail pourraient être évités si les employeurs mettaient en place des mesures de contrôle de sécurité appropriées[23]. Il n'entre pas dans le cadre du présent guide d'examiner dans le détail les mesures de santé et de sécurité, mais il est clair qu'une gestion qui ne prend pas en considération les risques non liés à la sécurité aborde de manière déséquilibrée la sécurité de son personnel.

(b) Attaques aériennes

Il existe plusieurs types d'attaques aériennes, notamment:

- Bombardement
- Coups de feu
- Missiles

À l'instar de tous les autres risques, il est essentiel d'*évaluer* la menace d'attaque aérienne. En particulier:

- Une attaque aérienne est-elle probable ?
- En cas d'attaque aérienne, pourrait-elle être dirigée contre vous ?

[23] Voyez le site de la RoSPA sur http://www.rospa.com/CMS/index.asp.

- Quelles sont les cibles probables d'une attaque aérienne ? Se trouvent-elles à proximité ?
- Quel est le type probable d'une éventuelle attaque aérienne ?
- Au vu de ce qui précède, quelles mesures de sécurité devriez-vous mettre en place ? De quel type d'abri avez-vous besoin ? Si le risque d'une attaque aérienne est élevé, ne devriez-vous pas remettre en question votre présence dans la région ?

Pour plus d'informations sur les abris, voyez l'Annexe 33.

En cas d'attaque aérienne, la réaction appropriée dépend du type d'attaque et de l'endroit où vous vous trouvez. Les procédures suivantes peuvent être appropriées, en fonction des circonstances:

- Couchez-vous immédiatement sur le sol. Restez à plat ventre.
- S'il vous est possible de rouler ou de ramper dans un fossé, à l'intérieur d'un bâtiment ou derrière un mur sans vous exposer davantage, faites-le. Vous serez sans doute mieux protégé. Sinon, restez immobile. Le souffle et les éclats sont pour la plupart propulsés vers le haut, en forme de cône à partir du site de l'explosion ; votre meilleure défense consiste donc à rester aussi bas que possible. Ainsi, il est souvent possible de survivre à des explosions très proches.
- Observez ce qui se passe.
- Ne bougez pas jusqu'à ce que vous soyez sûr que l'attaque est terminée. Méfiez-vous qu'elle semble terminée alors qu'en fait, une seconde vague est sur le point de commencer. S'il existe un responsable de la sécurité pour les organisations humanitaires, il peut être en mesure d'annoncer la fin de l'alerte par radio, mais ce n'est souvent pas possible. Vous devrez donc peut-être attendre longtemps avant de pouvoir supposer avec une certaine confiance que l'attaque est vraiment terminée.
- Si vous vous trouvez dans un bâtiment, jetez-vous sur le sol et écartez-vous des fenêtres. De nombreux décès ou blessures sont provoqués par des éclats de verre. Si vous le pouvez sans prendre de risques, rendez-vous dans l'abri préalablement désigné, sans attirer l'attention.
- À l'instar de tous les incidents, n'utilisez pas la radio à moins d'absolue nécessité. N'appelez pas vos collègues pour vérifier s'ils vont bien: s'ils ont besoin d'aide, ils vous appelleront. Laissez les canaux radio libres pour que ceux qui sont en situation d'urgence puissent les utiliser.
- Faites dûment rapport de l'incident.

(c) Crash aérien

Bien que les crashs aériens soient généralement considérés davantage comme un point de santé et sûreté qu'une question de sécurité, ils ont provoqué la mort d'un nombre significatif d'humanitaires ces dernières années. Pour cette raison, nous avons inclus le sujet dans ce guide.

Les managers humanitaires peuvent réduire le risque de crash aérien à certains égards, notamment:

- Le choix de la compagnie aérienne ou charter
- Éviter les itinéraires dont le risque est accru
- Rester au courant du niveau de la sécurité de part et d'autre d'un trajet en avion et le long du trajet emprunté

Les organisations humanitaires doivent déterminer les compagnies et les routes à éviter et s'en tenir à cette décision.

En cas de crash aérien impliquant un membre du personnel, les autorités locales organiseront probablement des recherches et un sauvetage. Le manager concerné doit veiller à prévenir immédiatement la famille proche de l'employé et à la tenir informée de l'évolution de la situation. Voyez l'Annexe 22 pour une suggestion de procédure pour informer la famille proche.

(d) Embuscade

La meilleure défense contre les embuscades consiste à les éviter. De bonnes évaluations de la sécurité, ainsi qu'une réflexion mûre et avisée, déboucheront sur la décision de ne pas se déplacer dans des zones où les embuscades sont probables.

S'il est possible de réduire le risque de tomber dans une embuscade, on ne peut toutefois en éliminer la possibilité sans renoncer au moindre déplacement. Dans certaines circonstances, supprimer tout déplacement, au moins temporairement, peut s'avérer la meilleure décision. Dans d'autres contextes, les managers humanitaires peuvent décider que, si par exemple le risque d'embuscade est très faible et qu'il est essentiel de se déplacer pour sauver de nombreuses vies, le trajet est justifié. La décision doit être prise cas par cas, par des managers compétents et expérimentés.

Les véhicules blindés peuvent constituer une protection supplémentaire contre les embuscades, adaptée dans certaines circonstances. Ils nécessitent des chauffeurs familiarisés avec le maniement spécifique de ces véhicules. Leur achat et leur entretien sont onéreux. Ils ne protègent pas contre tous les types d'armement. Ils peuvent aussi donner la regrettable impression à la

population locale que vous cherchez à fortifier votre organisation.

Si le personnel est pris en embuscade, il existe des réactions susceptibles d'augmenter les chances de survie. Malgré les nombreux cas malheureux de personnes tuées et blessées dans des embuscades, certaines en sont aussi sorties indemnes.

La meilleure réaction dépend de nombreux facteurs, notamment la nature de la route, le terrain, le fait que le personnel soit à pied ou dans un véhicule, le nombre de personnes qui effectuent le voyage, leur niveau de formation, le but des agresseurs et leur degré d'entraînement, le type d'armes utilisées, etc. Plus les employés seront informés de ces facteurs, plus leur capacité de prendre de bonnes décisions sera accrue.

Voici quelques procédures éventuelles pour réagir à certains types d'embuscade. Elles peuvent être conseillées dans certaines circonstances, mais aussi inadéquates, voire dangereuses, dans d'autres.

Du discernement et de l'entraînement sont nécessaires pour prendre une bonne décision au moment critique. Ces procédures sont fournies au personnel pour l'aider à réfléchir préalablement aux réactions possibles. Il est essentiel que les procédures suggérées ici soient sélectionnées et adaptées à la situation locale.

Scénario un: embuscade avec barrage routier
Vous tournez au coin d'une route et vous apercevez un barrage (ou même simplement un point de contrôle). Votre connaissance de la région vous indique qu'il s'agit d'un point de contrôle anormal et que ce pourrait être une embuscade.

- Vous devez déterminer très rapidement s'il s'agit simplement d'un point de contrôle, sans intention hostile, ou s'il peut dissimuler des intentions hostiles à votre égard.

- Si vous estimez qu'il peut être violent, arrêtez-vous immédiatement, dans la mesure du possible. Reculez jusqu'au coin de la route. Puis, une fois au-delà, si la route est assez large, faites demi-tour et rebroussez chemin. Si elle est trop étroite, continuez à rouler en marcher arrière. Envoyez immédiatement un rapport d'incident.

- Si le barrage est si proche que la manœuvre d'arrêt et de marche arrière est susceptible de provoquer une agression, une décision instantanée est nécessaire:

  - Si vous estimez que le but du barrage routier peut être de vous tuer ou de vous blesser, vous ou l'un de vos passagers:

    - Passez relativement vite à travers le barrage si c'est physiquement possible. Vous devrez peut-être heurter un obstacle pour l'ôter de votre chemin. Ne roulez pas vite au point de perdre le contrôle. Ne zigzaguez pas sinon le véhicule risque de se retourner. Une fois le barrage passé, veillez à conserver une allure sûre, même si l'on vous tire dessus et envoyez un rapport d'incident dès que vous le pouvez. Vos passagers doivent se coucher pendant toute la manœuvre ou se faire remarquer le moins possible.

    - S'il n'est pas possible de passer à travers le barrage (peut-être à cause de la taille de l'obstacle), envisagez de rebrousser chemin vers le coin de la route, même si la manœuvre provoque des coups de feu. Puis envoyez immédiatement un rapport d'incident.

  - S'il n'est pas possible de rebrousser chemin ni de passer à travers le barrage, il vous reste au moins deux autres options:

    - Arrêtez-vous à 5 mètres environ du barrage, comme s'il s'agissait d'un point de contrôle ordinaire. Conformez-vous calmement aux demandes qui vous sont faites. Il se peut que les agresseurs ne veuillent pas vous tuer, mais seulement prendre vos biens et votre véhicule, par exemple. Le cas échéant, négociez avec eux et persuadez-les de ne faire de mal à personne. Envoyez un rapport d'incident immédiat dès que possible, mais veillez à ne pas être vu ni entendu des agresseurs.

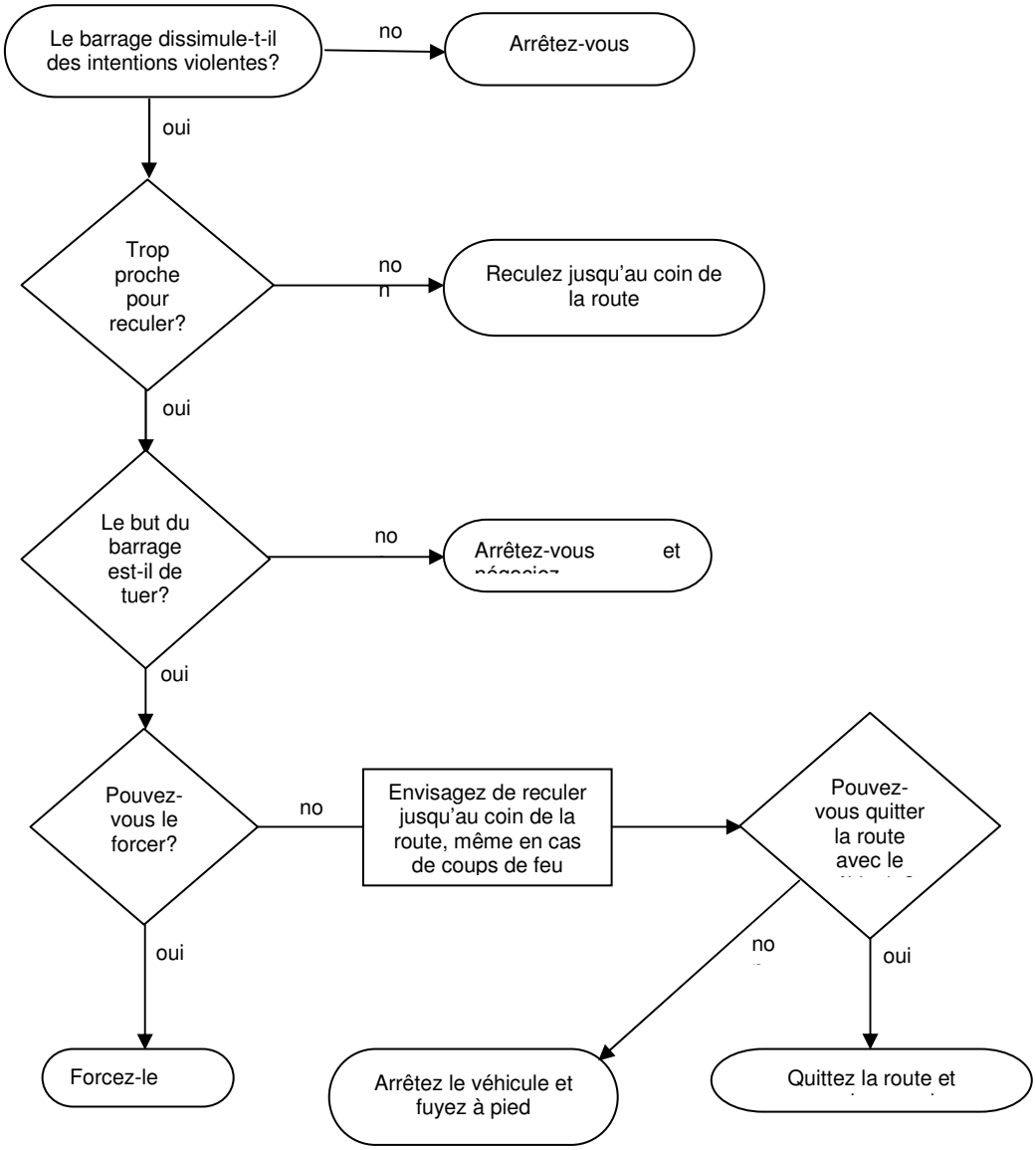
    - Ou, si vous êtes certain d'être tué si vous êtes pris, vous pouvez décider de quitter la route et de vous échapper dans la campagne. S'il est impossible de conduire en-dehors de la route, arrêtez-vous brutalement et dites à vos passagers de courir. Ceci est évidemment très risqué, mais peut sauver quelques-unes de vos vies, ce qui vaut mieux que tous soient tués. Il peut être plus avisé pour chacun de courir dans une direction différente pour que, si certains sont pris, d'autres puissent s'échapper. Envoyez un rapport d'incident immédiat dès que

possible ; il est donc utile d'emporter la radio en fuyant.

- Si vous pensez que le barrage ne dissimule **pas** l'intention de tuer ou de blesser:

  - Arrêtez-vous doucement à 5 mètres environ du barrage, comme à un point de contrôle ordinaire. Conformez-vous calmement aux demandes qui vous sont faites. Souvenez-vous que la perte d'un véhicule ou de biens n'est pas importante, en comparaison d'une vie sauve. Remettez-leur tout ce qu'ils demandent, promptement et calmement. Si ensuite, les agresseurs s'en vont, ne faites aucun mouvement brusque jusqu'à ce qu'ils soient hors de vue. Puis envoyez immédiatement un rapport d'incident, si possible, et emmenez toute l'équipe vers un endroit sûr.

Le schéma suivant est une illustration simplifiée qui résume quelques-unes des procédures décrites ci-dessus.



Scénario deux: embuscade sans barrage routier

En conduisant sur une route, vous entendez un coup de feu à proximité. Il peut toucher le véhicule. Vous pouvez aussi douter d'en avoir été la cible et son origine est difficile à déterminer.

- Accélérez, si vous le pouvez sans risque, et franchissez le passage de l'embuscade. (Supposez qu'il s'agit d'une embuscade et ne prenez pas le temps de vérifier.) Ne roulez pas vite au point de perdre le contrôle. Ne zigzaguez pas sinon le véhicule risque de se retourner. Conservez une allure sûre, même si l'on vous tire dessus. Vos passagers doivent se coucher pendant toute la manœuvre ou se faire remarquer le moins possible. Envoyez un rapport d'incident immédiat, dès que possible.

Il est difficile de prendre de bonnes décisions au beau milieu d'une embuscade. C'est un peu plus facile si le personnel est compétent, bien formé, bien briefé et expérimenté. Il est de très loin préférable d'éviter la moindre embuscade grâce à de bonnes évaluations de la sécurité et des décisions avisées.

Dans l'émotion du moment, les employés qui viennent de survivre à une embuscade peuvent oublier d'envoyer un rapport immédiat. Il est essentiel qu'ils s'en rappellent, à la fois pour leur propre sécurité et pour prévenir d'autres usagers de la route de ne pas tomber dans le même piège.

(e) Arrestation ou détention

Le personnel humanitaire est parfois arrêté ou détenu. Le risque que cela arrive peut être significativement réduit en:

- Entretenant de bonnes relations avec les autorités et les groupes locaux
- Adoptant un comportement approprié, pendant et en dehors du travail
- Obéissant aux lois et aux coutumes locales
- S'assurant que tous les documents légaux soient en ordre et accompagnent dûment tous les employés et les véhicules
- Formant et briefant le personnel avant qu'il prenne ses fonctions

Si un membre du personnel est arrêté ou détenu, son manager doit prendre des mesures rapides. La meilleure réaction dépend des circonstances, mais peut impliquer de:

- Rendre visite à l'employé dès que possible pour le rassurer et établir les faits.
- Rencontrer un responsable de l'organe qui a arrêté votre collègue. En fonction des circonstances, vous pouvez demander sa libération ou protester contre sa détention et exiger sa libération.
- Obtenir l'assistance d'un avocat, si nécessaire.
- Informer d'autres organisations humanitaires. Si elles considèrent la détention injustifiée, elles peuvent désirer prendre une mesure coordonnée pour convaincre les autorités de relâcher la personne concernée.
- Informer le CICR et demander son conseil, le cas échéant.
- Informer les autorités consulaires, si l'employé vient d'un autre pays.
- Informer les parents proches si la personne n'est pas relâchée très rapidement.

Dans de nombreux cas, le fait de savoir que d'autres organisations humanitaires sont au courant de la détention peut suffire pour convaincre les autorités de relâcher le détenu.

Dans d'autres cas, la détention peut être justifiée si le détenu a commis un délit ou s'il est raisonnablement suspecté d'en avoir commis un. Dans ce cas, il est important de respecter la mission des autorités qui consiste à veiller au respect des procédures légales. Votre avocat doit vous conseiller la meilleure attitude à adopter.

La détention peut dissimuler une prise d'otage. Cela pourrait ne pas être manifeste d'emblée, mais devenir plus clair quand une demande de rançon ou d'autres conditions sont présentées pour la libération. Dans ce cas, voyez la section consacrée au kidnapping dans la présente Annexe pour plus d'informations.

(f) Agression

Une agression peut accompagner un vol ou un autre crime. Elle peut aussi se produire dans le simple but de tuer ou de blesser. Chaque situation est différente et vous devez utiliser votre discernement pour décider de la meilleure façon de réagir à une agression. Les options à envisager comprennent:

- Fuir
- Appeler à l'aide, par radio, par téléphone ou en criant
- Attirer l'attention: crier, hurler, déclencher une alarme, klaxonner, etc.
- Se défendre
- Se soumettre (uniquement si vous estimez que votre agresseur ne tentera pas de vous tuer)

Les techniques d'autodéfense exigent une formation et de la pratique, mais peuvent donner de la confiance en soi. L'autodéfense avec une arme improvisée demande aussi de aptitudes et l'arme pourrait vous être arrachée et être retournée contre vous. Il est normalement interdit au personnel d'une organisation humanitaire de porter des armes.

(g) Bombe

Les bombes peuvent se présenter sous diverses formes, notamment:

- Voiture piégée
- Lettre piégée
- Engin piégé
- Attentat suicide
- Bombes lâchées par avion

Les quatre premiers types sont parfois appelés engins explosifs improvisés (EEI).

Prévention

Comme pour toutes les autres menaces, il est important d'*évaluer* le risque posé par les bombes, le cas échéant. Si vous estimez qu'il existe une menace en la matière, vous devrez probablement consulter un spécialiste sur les mesures de sécurité appropriées à prendre.

La menace de véhicule piégé peut amener à interdire l'accès des véhicules à proximité des lieux régulièrement utilisés par le personnel, et peut contraindre les employés à s'assurer de l'absence de bombe sur les véhicules avant de les utiliser.

Une menace de lettre piégée peut exiger le contrôle du courrier par un spécialiste et la formation du personnel. Si une lettre ou un colis suspect est découvert, il faut le déposer doucement. Ne posez rien au-dessus et ne le

mettez pas dans l'eau. Évacuez le bâtiment et la zone avoisinante jusqu'à ce que le paquet soit examiné par un spécialiste. Les caractéristiques suspectes à rechercher sont notamment:

- Une origine inhabituelle ou inconnue
- Aucune adresse de retour
- Un affranchissement excessif
- Taille anormale ou inhabituelle
- Tâches huileuses sur l'emballage
- Fils, cordes ou film métallique dépassant ou attaché à un objet
- Orthographe incorrecte, écriture peu lisible ou texte dactylographié sur l'étiquette de l'emballage
- Adresse de retour et cachet postal différents ou adresse incorrecte
- Écriture inconnue
- Odeur bizarre. (De nombreux explosifs utilisés par les terroristes présentent une odeur de cirage, d'huile de moteur ou d'amande.)
- Lourdeur ou légèreté inhabituelle
- L'emballage peut être doux, mais son contenu est dur au toucher
- L'emballage est plus épais qu'à l'accoutumée
- Forme irrégulière ou de proportions déséquilibrées
- Effet de ressort au sommet, à la base ou sur les côtés
- Le colis a été livré manuellement par un inconnu

Ne coupez jamais du papier adhésif, des cordes ou autres éléments d'emballage sur un colis suspect et n'immergez jamais une lettre ou un colis suspect dans l'eau. L'un comme l'autre pourrait déclencher le mécanisme. Ne touchez et ne déplacez jamais un colis ou un courrier suspect.

Les plupart des victimes d'attaques terroristes urbaines sont touchées par des projections d'éclats de verre. Toute menace de bombe ou d'autres formes d'explosifs (obus, grenades, roquettes, etc.) nécessitera la pose d'un film protecteur anti-explosion sur les fenêtres et éventuellement des filets anti-explosion et d'autres mesures, pour réduire les blessures provoquées par les projections de verre. Le film anti-explosion doit être en polyester de 175 microns d'épaisseur (y compris couches adhésives de multiplis) ou un film aux propriétés équivalentes: des épaisseurs supérieures peuvent être nécessaires pour les grandes fenêtres.

Vous devez déterminer comment votre programme serait poursuivi si une explosion détruisait un bâtiment clé ou des documents ou des biens importants.

Pour plus d'informations, lisez "*Bombs – protecting people and property*", un guidé édité par le Ministère de l'Intérieur britannique[24].

Réaction

Si la présence d'une bombe est soupçonnée ou découverte, la meilleure réaction dépend des circonstances. En règle générale, la procédure suivante peut souvent offrir un cadre d'action:

- **CONFIRMEZ** si les soupçons sont justifiés quant à la présence éventuelle d'une bombe. Ne la touchez pas, ne la déplacez pas.
- **EVACUEZ** rapidement les lieux de tous leurs occupants dans un rayon d'au moins 100 mètres et 400 mètres si l'engin suspect est plus gros qu'une valise ou s'il s'agit d'un véhicule. Laissez les portes et les fenêtres ouvertes, mais ne vous arrêtez pas pour les ouvrir si cela doit retarder votre évacuation. N'utilisez pas les ascenseurs/monte-charges. Si possible, coupez l'alimentation d'électricité et de gaz du site, afin de réduire le risque d'incendie.
- **BOUCLEZ** la zone dans un rayon de 100 mètres (400 mètres si l'engin suspect est plus gros qu'une valise ou s'il s'agit d'un véhicule) autour de la bombe présumée, et ne laissez personne franchir le cordon.
- **CONTRÔLEZ** la situation. Appelez la police ou toute autre autorité en charge. Suivez ses instructions à son arrivée.

Si un officier de police compétent ou un autre officiel approprié est présent quand la bombe présumée est découverte, c'est lui qui supervisera les procédures ci-dessus. Dans le cas contraire, le senior manager présent doit superviser jusqu'à l'arrivée de la police ou autre service équivalent.

Après avoir pris les mesures ci-dessus, les forces de sécurité désamorceront la bombe ou la feront exploser. Personne ne doit pénétrer dans la zone tant que les forces de sécurité n'en auront pas donné l'autorisation.

Si une bombe explose, n'oubliez pas qu'un autre engin peut se trouver sur le site. Apportez les premiers soins à ceux qui en ont besoin, tout en faisant évacuer les autres personnes présentes sur les lieux et en appelant la police ou un autre service compétent.

(h) Alerte à la bombe par téléphone

Une alerte à la bombe peut être lancée par téléphone. Dans ce cas, la procédure suivante

[24] Disponibles en deux parties sur www.homeoffice.gov.uk/docs/bombs.pdf et www.homeoffice.gov.uk/docs/bombs2.pdf.

peut être appropriée, en fonction des circonstances:

- Restez calme, ne raccrochez pas
- Notez la formulation exacte de la menace
- Questions à poser:
  - Où se trouve la bombe en ce moment ?
  - Quand va-t-elle exploser ?
  - À quoi ressemble-t-elle ?
  - De quel type de bombe s'agit-il ?
  - Qu'est-ce qui déclenchera son explosion ?
  - Avez-vous placé la bombe ?
  - Pourquoi faites-vous cela ?
  - Quel est votre nom ?
  - Quelle est votre adresse ?
  - Quel est votre numéro de téléphone ?
- Si possible, relevez les détails suivants:
  - Bruits de fond (bruits de rue, de maison, musique, etc.)
  - Cela ressemble-t-il à un appel local, longue distance ou international ?
  - L'accent de l'interlocuteur
  - La voix de l'interlocuteur (forte, douce, claire, étouffée, calme, agitée, etc.)
  - Le sexe de l'interlocuteur, son âge approximatif
  - L'heure, la date, la durée et le numéro appelé
- Prévenez immédiatement votre manager et la police ou autre force de sécurité appropriée.

Évacuez le site immédiatement et suivez la procédure décrite sous le point 'Réaction'. Informez la police ou toute autre autorité compétente.

Beaucoup d'alertes à la bombe sont des canulars. Considérez toutefois toutes les alertes comme réelles et urgentes jusqu'à ce que la zone ait été fouillée et que la police l'ait déclarée sûre. Dans de nombreux cas, une réaction trop lente à une alerte à la bombe a engendré des morts et des blessés supplémentaires.

Pour plus d'informations, lisez "*Bombs – protecting people and property*", un guide publié par le Ministère de l'Intérieur britannique[25]. Il contient aussi un formulaire à compléter par la personne qui reçoit une alerte à la bombe.

(i) Attaque chimique, biologique ou radiologique

Il n'entre pas dans le cadre du présent guide de fournir des conseils sur le sujet complet des attaques chimique, biologique ou radiologique. Si une menace de ce type est identifiée, voyez s'il est justifié que votre personnel poursuive le travail dans la région. Si vous restez sur le terrain, une formation et un équipement onéreux seront probablement nécessaires.

(j) Foules

Les foules peuvent être entièrement paisibles. Elles peuvent toutefois poser certains risques, comme le vol et la violence. Une foule paisible peut parfois se transformer en émeute violente. Il est important de connaître les moments où une foule est susceptible de se former (comme lors de festivals ou de manifestations politiques) et des objectifs poursuivis. Si vous estimez qu'elle peut devenir violente, restez à l'écart.

Si vous vous trouvez dans une foule dont vous pensez qu'elle pourrait devenir violente, tentez de ne pas vous faire remarquer et fondez-vous autant que possible dans la masse, tout en vous écartant du groupe dès que possible.

N'encouragez jamais la formation d'une foule (par exemple, en planifiant une distribution) à moins d'être sûr que vous pourrez répondre à toutes ses attentes à temps.

(k) Tremblement de terre

Si vous travaillez dans une région propice aux tremblements de terre, vous devez prendre les précautions adéquates. Consultez un spécialiste en tremblement de terre, éventuellement disponible sur place. Les points à considérer incluent notamment:

- Évaluer les risques de travailler dans une région propice aux tremblements de terre
- Trouver un bâtiment résistant aux tremblements de terre pour y travailler/vivre (cela peut s'avérer difficile voire impossible dans certaines circonstances)
- Se préparer à un tremblement de terre, par exemple:
  - En fixant l'équipement pour ne pas qu'il tombe sur les gens et en fixant les meubles aux murs
  - En arrimant et en renforçant les citernes de gaz et de carburant
  - En fixant les ordinateurs de bureau et autres appareils, par exemple avec des bandes Velcro
  - En posant des verrous sur les portes des armoires et les tiroirs
  - En gardant une réserve d'urgence de nourriture et d'eau, etc.
- Reconnaître les signes d'une secousse ou d'un tremblement
- Réaction immédiate
- Réaction post-tremblement

[25] Disponibles en deux parties sur www.homeoffice.gov.uk/docs/bombs.pdf et www.homeoffice.gov.uk/docs/bombs2.pdf.

- Autres risques (conduites de gaz ou de carburant brisées)

(I) Combats

Le personnel humanitaire devra s'efforcer d'éviter les terrains d'affrontements armés, à moins d'avoir une raison vitale de se trouver là et si les avantages probables de son travail dépassent les risques. Même dans ce cas, tout employé travaillant dans un contexte de conflit doit comprendre les risques et demeurer dans la zone seulement s'il le choisit délibérément. Dans certains cas, les combats peuvent être relativement inoffensifs pour le personnel ou les programmes humanitaires. L'avantage de rester dépasse alors le risque relativement faible.

En s'informant correctement de la situation locale, les managers et les employés doivent savoir quand la tension augmente et quand les combats deviennent plus probables. Ils doivent adapter leurs plans en fonction, afin de ne pas être exposés aux combats si et quand ils éclatent. Dans certains cas, ceci peut impliquer d'être prêts à évacuer la zone. Dans d'autres, il s'agira de s'abriter pendant les combats. L'organisation peut avoir un mandat pour aider les gens pendant les combats, par exemple par des traitements médicaux. Dans ce cas, en fonction des circonstances, le travail peut continuer pour autant que le personnel ne soit pas directement menacé.

Il n'existe aucun substitut à la formation du personnel sur la manière de réagir à l'éclatement d'un combat. La lecture d'un manuel ne peut en aucun cas apporter le même niveau de préparation. En lui enseignant quelques aptitudes pratiques et en l'entraînant à appliquer ces techniques jusqu'à ce qu'il les maîtrise, sa réaction à un événement réel sera probablement plus appropriée.

Néanmoins, les quelques directives décrites dans ce guide peuvent vous être utiles. Si vous êtes à découvert quand éclatent des tirs ou une explosion (comme des tirs de mortier ou d'artillerie), la réaction appropriée dépendra de nombreux facteurs, notamment du type de combat et de votre emplacement. Les procédures suivantes peuvent être appropriées en fonction des circonstances:

Tirs alors que vous êtes à pied à découvert

- Jetez-vous sur le sol et restez couché, sauf si vous pensez être la cible des tirs et si vous êtes encore visible pour votre agresseur. Si vous pensez être la cible, foncez vers un endroit hors du champ de vision de votre agresseur. Écartez-vous rapidement de l'origine des tirs, en restant hors de vue, et dirigez-vous vers un lieu sûr. Si vous estimez que les tirs ne sont pas dirigés contre vous, restez couché et immobile s'il n'y a pas de risque. S'il est possible de rouler ou de ramper dans un fossé ou un autre lieu qui vous abritera contre les balles perdues, faites-le. Toutefois, en cas de risque de mines terrestres, restez hors des fossés et autres endroits susceptibles d'être minés.

Tirs alors que vous êtes dans un véhicule

- Évaluez rapidement la situation et faites preuve de discernement pour prendre la mesure appropriée.
  - Les tirs proviennent-ils de l'avant? Si oui, mieux vaut probablement s'arrêter, sortir du véhicule et se coucher sur le sol loin de la voiture, si possible dans un fossé, pour autant que le site ne soit pas miné. Si vous estimez que les tirs pourraient vous viser, le mieux est probablement de faire demi-tour et de vous éloigner.
  - Si vous ne pouvez déterminer l'origine des tirs ou s'ils proviennent de l'arrière ou des alentours, le mieux est probablement de supposer qu'il s'agit d'une embuscade. Accélérez sans prendre trop de risques et poursuivez votre route. L'autre alternative consiste à s'arrêter, à sortir du véhicule et à se coucher sur le sol, si possible dans un fossé, loin de la voiture (pour autant que le site ne risque pas d'être miné) puisqu'elle peut attirer les tirs. Vous devrez estimer laquelle des deux options est la meilleure.

Tirs alors que vous êtes dans un bâtiment

- Couchez-vous immédiatement sur le sol. S'il est possible de ramper sans vous faire remarquer vers l'abri convenu ou vers une pièce ou un couloir intérieur mieux protégé que les autres contre les balles perdues, faites-le. Restez à l'écart des fenêtres: les éclats de verre sont l'une des causes majeures de décès et de blessure.

Explosions alors que vous êtes à pied à découvert

- Couchez-vous instantanément sur le sol. Restez immobile. S'il est possible de rouler ou de ramper dans un fossé, dans un bâtiment ou derrière un mur, sans vous faire remarquer, faites-le. Vous serez sans doute mieux protégé. Sinon, restez à plat ventre. Le souffle et les éclats sont pour la plupart propulsés vers le haut en forme de cône à partir du site de l'explosion ; votre meilleure défense consiste donc à rester aussi bas que possible. Ainsi, il est souvent possible de survivre à des explosions très proches.

- Tenez compte de la situation locale. Dans certaines circonstances, les attaques à la grenade sont souvent suivies par des tirs aveugles et nourris. Dans d'autres cas, de

petites bombes initiales sont utilisées pour attirer la foule, tandis qu'une bombe plus grosse est programmée pour exploser 5 à 30 minutes après la première, afin de tuer le plus possible. Dans ce contexte, le mieux est probablement de quitter les lieux rapidement après une explosion.

Explosions alors que vous êtes dans un véhicule

- Arrêtez le véhicule, sortez rapidement et couchez-vous sur le sol, loin de la voiture, ou dans un fossé s'il est accessible et sûr. Si vous estimez, par contre, que vous pourriez être la cible de l'explosion et que les risques de vous arrêter sont plus grands que les risques de rester dans le véhicule, il vaut peut-être mieux vous éloigner aussi vite que possible. Comme toujours, la décision dépend d'une évaluation de la situation et de votre discernement.

Explosions alors que vous êtes dans un bâtiment

- Si vous êtes dans un bâtiment, jetez-vous sur le sol et écartez-vous des fenêtres. Beaucoup de blessures et de décès sont provoqués par la projection d'éclats de verre. Si vous ne prenez pas de risques supplémentaires, rendez-vous dans l'abri convenu (sans vous faire remarquer) ou dans une pièce ou un couloir intérieur mieux protégé que les autres contre les balles perdues. Restez à l'écart des fenêtres.

Après la première réaction appropriée et immédiate

- Si vous n'êtes pas la cible de l'attaque, ne bougez pas à moins d'être certain qu'elle est terminée. Méfiez-vous qu'elle semble être achevée alors qu'en fait, une seconde soit sur le point de commencer. S'il existe un responsable de la sécurité pour les organisations humanitaires, il peut être en mesure d'annoncer la fin de l'alerte par radio, mais ce n'est souvent pas possible. Vous devrez donc peut-être attendre longtemps avant de pouvoir supposer avec une certaine confiance que l'attaque est vraiment terminée.
- Si vous estimez que vous pouvez être l'une des cibles de l'attaque, faites preuve de discernement pour déterminer la meilleure réaction. Ainsi, dans certaines circonstances, mieux vaut se rendre dans un lieu plus sûr que rester au même endroit.
- Comme pour tous les incidents, n'utilisez pas la radio à moins d'absolue nécessité. N'appelez pas vos collègues pour vous assurer qu'ils vont bien ; s'ils ont besoin d'aide, ils vous appelleront. N'occupez pas les canaux radio pour que ceux qui sont dans l'urgence puissent les utiliser.
- Faites rapport de l'incident de manière appropriée, en vous souvenant de la nécessité de laisser les canaux radio libres pour ceux qui pourraient devoir émettre des messages d'urgence.

(m) Incendie

Tout le personnel doit connaître la procédure incendie. Voici un cadre simple, applicable à de nombreuses circonstances, mais pas toutes:

- Si vous découvrez un début d'incendie, donnez l'alerte en criant "Au feu!" et en déclenchant l'alarme incendie, le cas échéant.
- Utilisez un extincteur ou une couverture pour éteindre l'incendie, sans pour autant prendre de risque et mettre votre vie ou celle d'autrui en danger.
- Quittez le bâtiment le plus vite possible. Marchez au lieu de courir pour éviter les accidents. Rendez-vous au lieu de rassemblement convenu en cas d'incendie.
- Fermez les portes derrière vous en partant, pour contribuer à contenir le feu.
- Souvenez-vous que la fumée peut tuer. Si elle est abondante, baissez-vous de façon à maintenir votre bouche sous le niveau de la fumée.
- Une personne désignée doit vérifier que le bâtiment est vide. Si les lieux sont vastes, un système de responsables incendie doit permettre de s'assurer que toutes les parties du bâtiment sont vides. Un appel doit être fait au lieu de rassemblement pour vérifier la présence de tous les occupants.
- Appelez les pompiers, s'il en existe. Dans le cas contraire, donnez l'alarme dans les bâtiments voisins et improvisez pour tenter d'éteindre le feu.
- Ne retournez pas dans le bâtiment avant qu'une personne qualifiée annonce que vous pouvez le faire sans risque.

L'Annexe 12 suggère des précautions en matière de protection incendie.

(n) Inondation

S'il existe un risque d'inondation, il doit être identifié dans l'évaluation de la sécurité et des mesures adaptées doivent être prises. Il conviendrait d'éviter d'utiliser des bâtiments dans des zones propices aux inondations. De même, il faut éviter d'emprunter les routes quand elles sont susceptibles d'être inondées.

Si malgré tout, il existe un risque d'inondation, les simples précautions suivantes peuvent être utiles:

- Ériger des barrières pour dévier l'eau et protéger les bâtiments.
- Ranger tout matériel critique, susceptible d'être endommagé par une inondation, au-dessus du niveau pouvant être atteint par l'eau.
- Veiller à la possibilité de loger à un étage supérieur hors d'atteinte de l'eau.
- Conserver une réserve de nourriture, d'eau et le matériel pour cuisiner, au-dessus du niveau inondable.
- Conserver un stock de médicaments appropriés.
- S'assurer qu'il se trouve des toilettes, même improvisées, au-dessus du niveau inondable.
- Conserver le matériel de communication au-dessus du niveau inondable. S'assurer que les batteries soient chargées en permanence. Si possible, conserver un petit générateur au-dessus du niveau inondable pour permettre le chargement des batteries et assurer d'autres besoins.
- Si nécessaire, prévoir un bateau pour les déplacements pendant les inondations. Il devra uniquement être utilisé en l'absence de tout risque et par une personne qualifiée et compétente. D'autre matériel de sécurité peut être nécessaire, comme des gilets de sauvetage.

(o) Fraude

La fraude est définie comme un acte délibéré et irrégulier engendrant une perte financière pour l'organisation[26]. Elle inclut le vol de marchandises ou de biens, la falsification des dépenses et la falsification (ou la destruction) de pièces pour dissimuler un acte irrégulier. La fraude exclut les erreurs de comptabilité; les actes excusés par les pratiques établies et les cas n'ayant entraîné aucune perte.

D'autres irrégularités possibles incluent des activités non autorisées visant un gain privé: par ex. les 'emprunts' dans la petite caisse, l'utilisation des véhicules ou l'usage abusif des téléphones et autre matériel.

La fraude exerce inévitablement un impact nuisible sur l'organisation. Non seulement elle prive les bénéficiaires de ressources, mais elle peut aussi nuire à l'efficacité, au moral, à la crédibilité et, finalement, au financement de l'organisation, voire à sa survie.

Les cas de fraude et d'irrégularité exigent une réaction attentive pour minimaliser leur impact à long terme. Il est important d'être préparé à réagir à tout cas de fraude ou d'irrégularité financière, en disposant d'une procédure écrite qui couvre les étapes à suivre.

L'idéal est, bien sûr, d'empêcher la fraude en appliquant de bonnes procédures financières (cf. Annexe 11), plutôt que d'avoir à y réagir.

Si toutefois un cas de fraude se présente ou si vous soupçonnez un acte frauduleux, les mesures suivantes peuvent être des suggestions utiles, en fonction des circonstances:

- Ne négligez pas la fraude avérée ou suspectée. Prenez des mesures.

- Si des documents ou des pièces démontrent la fraude, mettez-les en sécurité avant d'informer le personnel de toute suspicion.

- Annoncez l'ouverture d'une enquête. Celle-ci sera menée par une personne compétente, indépendante de quiconque peut avoir été impliqué dans la fraude. Lorsque la fraude est soupçonnée, mais n'a pas encore pu être établie, une alternative consiste à annoncer une inspection financière, éventuellement exigée par le QG. (Cette nouvelle est plus facile à annoncer si le personnel sait au préalable que le QG peut effectuer des inspections financières sans préavis.)

- L'enquête doit permettre l'établissement d'un rapport écrit adressé au Directeur financier et doit inclure:
  - La confirmation de la fraude
  - Le montant de la perte impliquée
  - L'identité de la/des personne(s) qui paraissent avoir commis la fraude, si elle est connue
  - L'identification de tout manquement dans le chef des procédures ou du personnel, qui aurait permis la fraude
  - L'identification de tout employé devant faire l'objet de mesures disciplinaires
  - Des recommandations sur les leçons à tirer pour l'avenir et toute procédure devant être adaptée pour empêcher la fraude à l'avenir

- Le Directeur financier ou un autre senior manager doit alors s'assurer que toute mesure disciplinaire ou autre soit prise rapidement.

Vous trouverez de plus amples informations sur la réaction à la fraude et d'autres aspects d'une bonne gestion financière sur www.mango.org.uk.

[26] Cette définition et une partie de la présente section ont été adaptées du manuel de formation Mango (*Management Accounting for Non-Governmental Organisations*), disponible sur www.mango.org.uk.

(p) Grenade

Une grenade manuelle est une petite bombe jetée à la main. Elle explose immédiatement ou après quelques secondes et la déflagration propulse des éclats sur une surface étendue.

Si une grenade est jetée près de vous, la procédure suivante réduit le risque dans de nombreuses circonstances. Vous devez déterminer rapidement la meilleure réaction.

- Criez “Grenade!” et jetez-vous instantanément sur le sol en vous couvrant la tête. Si vous pouvez le faire en mettant un obstacle entre vous et la grenade, faites-le. Mais la réaction cruciale consiste à se jeter au sol car le souffle et les éclats d’une grenade s’élèvent généralement en forme de cône. Ainsi, il est parfois possible de s’en sortir indemne en s’aplatissant au sol, même si vous vous trouvez à proximité de la grenade.
- Si vous en avez le temps, couchez-vous la tête la plus éloignée possible de la grenade et les jambes croisées, pointées en direction de la grenade.
- Les autres doivent se coucher instantanément de la même manière en entendant quelqu’un crier “Grenade!”.
- Après l’explosion, vérifiez l’absence de toute autre grenade ou d’une menace d’un autre type, avant de bouger.
- Si aucune explosion ne se produit dans les 30 secondes, rampez vers un lieu sûr et abritez-vous derrière un abri solide. Assurez-vous que personne n’approche la grenade. Rapportez l’incident aux autorités compétentes.
- Prenez des mesures pour vérifier qu’il n’y a plus de danger.
- Quand vous estimerez qu’il n’y a plus de danger immédiat, donnez les premiers secours à ceux qui en ont besoin. Souvenez-vous que dans certaines circonstances, une grenade peut être suivie par d’autres actes de violence, auquel cas vous devez quitter l’endroit rapidement.
- Appelez une aide médicale
- Rapportez l’incident

(q) Détournement de véhicule

Les détournements de véhicules peuvent poursuivre divers objectifs, notamment les suivants:

- Voler la voiture et les biens qu’elle renferme
- Utiliser les occupants comme otages
- Utiliser la voiture pour commettre un autre crime, peut-être en utilisant l’identité du véhicule comme couverture
- Provoquer un effet politique, comme montrer que les forces de sécurité locales ne contrôlent pas complètement la zone
- Blesser ou tuer les occupants, peut-être pour créer un choc politique ou pour s’assurer qu’ils ne révèlent pas l’identité des voleurs

À cause des risques impliqués, il est important de tout faire pour éviter le moindre détournement. S’il est possible de réduire le risque d’être détourné, on ne peut toutefois en éliminer la possibilité sans renoncer à tout déplacement. Dans certaines circonstances, supprimer tout déplacement, au moins temporairement, peut s’avérer la meilleure décision. Dans d’autres, les managers humanitaires peuvent décider que, si par exemple le risque de détournement est très faible et qu’il est essentiel de se déplacer pour sauver de nombreuses vies, le trajet est justifié. La décision doit être prise cas par cas, par des managers compétents et expérimentés.

Les véhicules blindés peuvent constituer une protection supplémentaire contre les détournements, adaptée dans certaines circonstances. Ils nécessitent des chauffeurs familiarisés avec le maniement spécifique de ces véhicules. Leur achat et leur entretien sont onéreux.

Un détournement peut être tenté de nombreuses façons. Les plus courantes incluent:

- Installer un barrage ou un point de contrôle pour arrêter le véhicule
- Encercler le véhicule à l’arrêt devant des feux lumineux ou dans un embouteillage
- Utiliser un autre véhicule pour couper la route ou emboutir la voiture ciblée et la contraindre à s’arrêter
- Simuler un accident ou une panne pour vous amener à vous arrêter et proposer votre aide. Les agresseurs, feignant d’être victimes ou témoins, s’en prennent alors à vous. Si vous estimez que ce type de ruse est une possibilité significative dans votre région, tous les chauffeurs doivent recevoir pour consigne de ne pas s’arrêter sur les lieux d’un accident ou d’une panne, mais de poursuivre leur route au cas où il s’agirait d’une tentative de détournement.

Pour empêcher tout détournement si vous êtes suivi, les mesures suivantes peuvent s'avérer appropriées dans certaines circonstances[27] :

- Efforcez-vous de rester calme et n'accélérez pas trop. Vous alerteriez vos poursuivants en plus d'augmenter les risques d'accident.
- Changez de direction pour voir s'ils continuent à vous suivre, mais PAS vers une route secondaire ou un endroit que vous ne connaissez pas. Restez dans les quartiers peuplés de la ville.
- N'allez pas chez vous, mais à un poste de police, une station d'essence, une base de l'ONU, etc.
- Si les agresseurs commencent à se rapprocher de vous, efforcez-vous de rester au milieu de la route pour qu'il leur soit plus difficile de vous dépasser et de vous couper le chemin. Méfiez-vous toutefois du risque de provoquer une collision avec les véhicules en sens inverse.

Si une tentative de détournement a malgré tout lieu, une réaction similaire à celle de l'embuscade peut être appropriée (cf. Annexe 28 pour les procédures suggérées contre l'embuscade). Si vous estimez que les agresseurs sont susceptibles de tuer ou de blesser gravement les occupants du véhicule, la meilleure option consiste probablement à tenter de vous éloigner, même si elle entraîne certains risques.

Si le détournement réussit et que les pirates exigent le véhicule ou tout autre bien, coopérez calmement et rapidement, sans faire de geste brusque susceptible d'être mal interprété. Remettez-leur tout ce qu'ils demandent et souvenez-vous qu'aucun bien matériel ne justifie de risquer sa vie.

Sachez que même des mouvements innocents, comme tendre la main pour détacher votre ceinture ou prendre un document, peuvent être interprétés comme la tentative de prendre une arme. Prévenez donc l'agresseur avant de faire un tel mouvement.

Si un détournement réussit et que le personnel est pris en otage, voyez la section consacrée au kidnapping, dans cette même annexe, pour une suggestion de réaction.

(r) Détournement aérien

Le détournement aérien est rare d'un point de vue statistique. Il est donc improbable que vous en soyez victime. Un avion peut être détourné notamment pour les raisons suivantes:

- Pour provoquer un choc politique, comme obtenir de la publicité pour une cause
- Effectuer une attaque terroriste avec l'avion
- Une personne mentalement déséquilibrée peut tenter de détourner un avion

La meilleure protection contre le détournement consiste à utiliser uniquement les compagnies aériennes dotées de bonnes procédures de sécurité. La vigilance des passagers peut aussi être utile, en rapportant tout fait suspect au personnel de la compagnie ou de sécurité. Comme toujours, il n'existe aucune méthode infaillible pour empêcher un détournement.

Si un détournement devait se produire, les précautions suivantes peuvent vous aider[28] :

- Débarrassez-vous discrètement de tout ce que vous ne pouvez pas expliquer ou qui pourrait rendre les pirates furieux ou soupçonneux.
- Restez calme et obéissez aux pirates.
- Répondez simplement si les pirates vous posent des questions. Ne dites et ne faites rien qui puisse attirer leur attention sur vous.
- Parlez votre langue maternelle, même si la langue des pirates est différente et si vous la connaissez. Vous pourriez ainsi obtenir des informations sur leurs intentions.
- Efforcez-vous de paraître désintéressé de ce qui se passe autour de vous. Dormez, lisez un livre, etc.
- Efforcez-vous de garder contenance. La peur est naturelle. Marquez un temps d'arrêt, respirez délibérément et lentement, et tentez de mettre de l'ordre dans vos pensées.
- Depuis les détournements du 11 septembre, certains estiment que les passagers devraient envisager de se précipiter massivement sur les pirates, s'ils pensent que ceux-ci ont l'intention de tuer davantage d'individus en dirigeant l'appareil sur une cible. L'idée est que, si un grand nombre de passagers se ruent sur les pirates, éventuellement en portant des coussins, des oreillers ou autres objets comme boucliers, certains seront peut-être blessés ou tués, mais les pirates pourraient être maîtrisés. Ainsi, la cible serait épargnée et les passagers survivraient si l'appareil peut être posé en sécurité. Le présent guide ne peut formuler aucune recommandation sur la bonne attitude à adopter: il doit s'agir d'une décision individuelle, basée sur les circonstances du moment.

[27] Adapté des recommandations pour le Kenya du coordinateur des Nations Unies pour les questions de sécurité.

[28] Adapté de la brochure de l'ONU *Security in the Field*, UNSECOORD, 1998.

- En cas de tentative de sauvetage, laissez-vous glisser sur votre siège le plus bas possible ou couchez-vous sur le sol et couvrez-vous la tête avec les mains ou un oreiller pour éviter d'être blessé.
- Après l'incident, vous éprouverez peut-être le besoin pressant de raconter votre histoire dans le détail. C'est normal. Envisagez de demander un débriefing auprès d'un conseiller formé. Des réactions au stress peuvent apparaître après un certain temps, parfois des mois plus tard. Dans ce cas, sachez les reconnaître et demandez un accompagnement, si nécessaire.

(s) Kidnapping

Le personnel humanitaire est malheureusement parfois menacé de kidnapping. Il peut être kidnappé pour plusieurs raisons, notamment:

- Obtenir une rançon
- Provoquer un choc politique ou obtenir de la publicité
- Servir de bouclier humain

Comme toujours, prévenir vaut mieux que guérir. Les procédures de sécurité doivent donc être conçues pour minimaliser la possibilité du kidnapping, lorsqu'il est considéré comme une menace significative.

En cas de kidnapping, le QG doit immédiatement mettre sur pied une équipe de gestion de crise. Il sera peut-être opportun de créer une équipe similaire au sein du bureau local, responsable de l'employé kidnappé. Il convient de désigner clairement et immédiatement le manager chargé de gérer l'incident. Celui-ci doit ensuite envisager les mesures suivantes, en fonction des circonstances et de son évaluation de la meilleure réaction:

- Informer la police locale et les autres autorités compétentes.

- Informer tous les acteurs pertinents du nom et des coordonnées du manager en charge de l'incident. Demander que rien ne soit entrepris concernant l'incident sans en convenir préalablement avec lui.

- Le manager de l'incident doit adéquatement déléguer certaines responsabilités à des collègues, par ex.:
  - Contacter les parents proches (cf. Annexe 22). Il doit s'agir d'une priorité absolue et urgente. Si l'équipe ne prévient pas la famille rapidement, sa relation de confiance avec elle peut s'en trouver gâchée, surtout si elle apprend la nouvelle dans les médias. Ceci pourrait rendre la gestion de la crise beaucoup plus difficile.
  - Répondre aux demandes de la presse
  - Garder le contact avec tous les employés et les autres agences concernés
  - Faire un communiqué toutes les 24 heures et noter tous les messages et les événements
  - Marquer des cartes
  - S'assurer que l'équipe de gestion de la crise dispose de nourriture, d'eau et de repos en suffisance

- Établissez un plan. Négocierez-vous directement avec les ravisseurs, si c'est possible ? Ou désignerez-vous un intermédiaire ? (Un intermédiaire de confiance est souvent jugé préférable, pour donner le temps aux décideurs de réfléchir aux réponses à donner aux messages des ravisseurs.)

- Décidez s'il faut prendre le conseil d'un spécialiste, soit de la police ou d'une société connue, spécialisée dans les négociations avec des preneurs d'otages. Il peut s'avérer utile d'avoir établi des contacts avec une telle firme avant tout cas de kidnapping. Si vous doutez de posséder les connaissances nécessaires pour gérer un kidnapping, il vous est fortement conseillé de consulter un spécialiste d'une société spécialisée.

- Affectez les ressources nécessaires (humaines, financières et autres) pour donner à votre plan les meilleures chances de réussite.

- Appliquez votre plan.

- Malgré votre désir bien naturel de vouloir conclure l'incident sûrement et rapidement, les négociations avec les ravisseurs peuvent parfois durer des mois, voire des années. Préparez l'équipe de gestion de la crise à ce facteur, tout en l'encourageant à rester optimiste. Maintenez le moral de l'équipe: des repas et du repos en suffisance sont utiles, mais le plus grand soutien moral consiste probablement à gérer convenablement la crise, en gardant chacun pleinement informé et en s'entourant des meilleurs conseils disponibles.

- Garantissez une stricte confidentialité dès le début de la crise. Les informations ne doivent être communiquées qu'à ceux qui ont besoin de les connaître. Pour ce faire, il peut s'avérer nécessaire d'ignorer la chaîne de management habituelle, par ex. les membres de l'équipe de gestion de la crise doivent être exemptés de faire rapport de la crise à leurs supérieurs.

L'employé kidnappé peut améliorer ses propres chances de survie et de libération rapide à plusieurs égards, notamment[29] :

- Votre unique tâche consiste à survivre. Il incombe au QG (pas à vous) d'obtenir votre libération.
- Au moment de votre capture, ne tentez pas de résister. La période la plus dangereuse couvre le kidnapping même et les moments qui suivent. Ne jouez ni au héro ni au dur et ne répondez pas.
- Vos ravisseurs peuvent vous bander les yeux ou vous droguer.
- Restez calme, silencieux et coopératif. Ne faites aucun geste brusque.
- N'essayez pas d'abandonner des vêtements ou une pièce d'identité.
- N'essayez pas d'échanger des vêtements avec vos ravisseurs: en cas de tentative de sauvetage, vous pourriez être pris pour l'un d'eux et attaqué.
- Veillez à pouvoir expliquer tout ce que vous portez sur vous. Ne portez aucun objet susceptible de remettre en cause vos motivations ou votre statut au sein de la mission.
- La peur est une réaction normale. Efforcez-vous de vous détendre, marquez une pause, respirez profondément et acceptez la situation. Concentrez vos pensées sur des scènes et des souvenirs agréables ou des prières.
- Quand la situation se stabilise, gardez un profil bas.
  - Montrez-vous coopératif sans apparaître ni servile ni hostile. Suivez les instructions de vos ravisseurs.
  - Soyez prudent quant aux suggestions que vous pourriez faire à vos ravisseurs, car vous pourriez être tenu responsable si quelque chose tourne mal.
  - Ne suppliez pas et efforcez-vous de ne pas pleurer. Il est normal de se sentir humilié, mais faites tout ce que vous pouvez pour conserver votre dignité.
  - Ne menacez pas vos ravisseurs et ne dites pas que vous témoignerez contre eux.
  - Évitez de paraître étudier vos ravisseurs, mais si vous pouvez relever discrètement leur physionomie, leurs vêtements et leur apparente hiérarchie, ceci pourrait aider les autorités après votre libération.
  - Sachez écouter. Ne discutez pas. Soyez poli.
- Efforcez-vous de gagner le respect de vos ravisseurs et de développer une relation avec eux. La famille et les enfants sont un excellent sujet de conversation.
- Précisez qu'en tant qu'humanitaire, vous êtes neutre et nullement impliqué dans la politique.
- Encouragez vos ravisseurs à faire connaître aux autorités votre état et l'endroit où vous vous trouvez.
- Prenez soin de vous et adoptez une routine quotidienne: faites de l'exercice, restez propre et dormez quand c'est possible.
- Mangez et buvez même si vous n'avez pas faim.
- Attirez poliment l'attention sur ce que vous voulez ou ce dont vous avez besoin, comme la nourriture, l'eau, les médicaments, l'usage des toilettes, des livres ou de quoi écrire.
- Soyez patient et préparez-vous mentalement à une longue captivité, peut-être plusieurs mois.
- Restez mentalement actif: lisez, écrivez, exercez votre mémoire.
- Ne croyez pas tout ce qu'on vous dit.
- Ne désespérez pas. Vos chances de survie augmentent avec le temps.
- Ne tentez pas de vous échapper à moins d'être certain de réussir.
- Si une tentative de sauvetage a lieu par la force, jetez-vous sur le sol et gardez les mains sur la tête. Quand la situation se stabilise ou quand les sauveteurs vous le demandent, identifiez-vous.
- Ne négociez pas votre propre libération pour une rançon, même si vos parents ou des amis sont riches. Ceci entrerait en conflit avec les négociations menées par votre organisation.
- En cas de libération volontaire, le moment peut aussi s'avérer dangereux. Obéissez promptement aux instructions. Ne faites aucun geste brusque. Restez en alerte. Préparez-vous aux retards et aux déceptions.

Aucune rançon ne doit être versée. Toutes les organisations humanitaires doivent adopter une politique claire, stipulant qu'aucune rançon ne sera payée en cas de kidnapping, car ceci encourage la multiplication des rapts. Bien que paradoxale, la vérité est qu'en versant une rançon, les organisations mettent leur personnel en plus grand danger que si elles refusent de payer. Tous les employés doivent être informés de cette politique avant de signer leur contrat, qui doit clairement mentionner ce principe parmi les conditions de travail.

Après sa libération, la victime aura besoin de temps et d'espace pour se remettre. Elle présentera probablement des besoins médicaux ou psychologiques. Un examen médical et psychologique complet devra donc être organisé, ainsi qu'un accompagnement, si nécessaire. Les

[29] Adapté de *UN Hostage Incident Card* (non daté)

besoins de la famille de la victime doivent aussi être satisfaits.

Pendant la crise, tous les événements et décisions significatifs doivent être notés et toutes les leçons possibles doivent être tirées. À l'issue de la crise, un rapport doit être rédigé pour identifier les leçons à apprendre.

A travers une bonne direction, de bons conseils, un travail d'équipe efficace et une attitude soucieuse, un cas de kidnapping peut être géré correctement et déboucher sur un résultat positif.

Pour de plus amples informations sur le kidnapping, voyez le chapitre 13 de *Operational Security Management in Violent Environments*[30].

(t) Pillage

Le pillage est un problème courant dans les contextes de troubles ou de conflit. Il peut toucher tout lieu, notamment les commerces, les entrepôts et les foyers. Si le pillage ne peut être évité, souvenez-vous que la vie est plus précieuse que les biens matériels et ne risquez pas d'être blessé par des pilleurs pour protéger votre propriété.

Le risque de pillage peut être réduit en prenant de simples précautions, notamment:

- Conserver des stocks réduits dans les entrepôts.
- Faire des copies des documents et des pièces clés, et les conserver ailleurs.
- Fixer les coffres au mur ou au sol, et réduire les liquidités qu'ils renferment.
- Répartir les biens dans plusieurs sites.
- Veiller à la solidité des portes et des fenêtres et les verrouiller soigneusement.
- Ôter les logos et toute forme d'identification de l'organisation sur les véhicules afin que les pilleurs ne soient pas pris pour des chauffeurs ou du personnel humanitaires.
- Veiller à conserver les numéros de série des véhicules et autre matériel de grande valeur, pour contribuer à retrouver leur trace plus tard.
- Placer le matériel de valeur dans des conteneurs dont le couvercle est soudé. Placer les conteneurs de grande valeur au-dessus des autres pour empêcher l'accès au niveau du sol.
- Bloquer les portes d'un entrepôt avec des conteneurs remplis au couvercle soudé.
- Répartir l'équipement précieux parmi les employés de confiance (en particulier ceux qui pourront le mettre en sécurité dans des zones rurales), pour autant qu'ils ne courent pas ainsi un danger inacceptable.
- Conserver le matériel précieux, comme les véhicules, hors de vue. Envisager d'immobiliser les véhicules, par exemple en retirant les roues (si vous pouvez avoir besoin d'un véhicule pour une évacuation ou un autre trajet urgent, ne l'immobilisez pas, car le remettre en état demanderait un certain temps).

(u) Urgence médicale

En cas d'urgence médicale, le personnel doit suivre les procédures standard de premiers secours. Un médecin ou une infirmière doit être appelé, si possible, et en fonction de l'avis médical, la victime doit être amenée dans une infrastructure médicale dès que possible.

Un médecin doit évaluer la nécessité d'une évacuation médicale (Medevac). Consultez l'Annexe 20 pour plus d'informations sur la Medevac.

(v) Mines, engins piégés et engins non explosés (UXO)

Les mines, les engins piégés ou non explosés (UXO) représentent un risque répandu. Les UXO sont des munitions non explosées comme des bombes, des grenades, des roquettes, des obus ou des balles. On les appelle aussi parfois "débris de guerre explosifs".

Avant de vous rendre dans un secteur qui présente une éventuelle menace en la matière, tous les employés doivent être dûment formés sur le danger des mines (MRE) par un instructeur qualifié.

Dans une zone où des mines, des engins piégés ou des UXO peuvent exister, il est essentiel que tous les membres du personnel soient pleinement conscients de la menace, formés sur la manière de l'éviter et de réagir à une urgence, ainsi qu'équipés correctement. Assurez-vous que tout le personnel sache quoi faire et qui appeler à l'aide en cas de mine/UXO.

Éviter les mines, les engins piégés et les UXO
Si vous travaillez dans une région où des mines, des engins piégés ou des UXO ont récemment posé problème, vous devez vous familiariser avec leur aspect. Il en existe différents types. Tous peuvent tuer ou blesser gravement. Vous devez aussi connaître les méthodes locales utilisées pour fabriquer des mines, car celles-ci peuvent alors s'écarter des signes connus internationalement.

[30] K. Van Brabant (2000) *Operational Security Management in Violent Environments,* publié par *ODI Humanitarian Practice Network* dans *Good Practice Review No. 8*. Téléchargeable gratuitement sur www.odihpn.org.

Évitez de vous rendre quelque part à moins d'être sûr que la zone soit complètement déminée. Vous devrez donc disposer d'informations exactes sur l'emplacement des secteurs qui n'ont pas encore été entièrement déminés. Les sources d'information (pas forcément toutes fiables) peuvent inclure:

- La police locale
- Les forces militaires locales
- Les autorités civiles locales
- Les hôpitaux et les dispensaires
- La force militaire internationale (le cas échéant)
- La force de police internationale (le cas échéant)
- L'officier de sécurité de l'ONU (le cas échéant)
- Les organismes de déminage (le cas échéant)
- La population locale
- D'autres organisations humanitaires

Ne vous rendez pas dans un lieu sur lequel vous nourrissez des doutes.

Le personnel doit éviter de toucher ou d'approcher tout objet susceptible d'être une mine, un engin piégé ou un UXO. La proximité des mines et des UXO est toujours dangereuse et doit être évitée. Même des objets qui semblent avoir explosé ne doivent pas être approchés. Ils peuvent rester mortels, notamment pour les raisons suivantes:

- Ils n'ont peut-être pas entièrement explosé
- Ils peuvent contenir des substances nocives
- Ils peuvent servir d'appât pour un engin piégé.

Les gens sont parfois tentés de ramasser des fragments de munitions explosées ou même des munitions intactes, comme souvenirs. Il faut toujours l'éviter, à cause des dangers susmentionnés et aussi des soupçons qui peuvent voir le jour si vous êtes trouvé en possession de tels objets.

Parmi les recommandations à suivre dans les endroits susceptibles de présenter un risque de mines, d'engins piégés ou d'UXO figurent:

- Dites toujours à vos collègues où vous vous rendez, même quand vous n'êtes pas de service et le week-end
- Restez à portée de contact radio
- Transportez un kit de premiers secours. Veillez à former tout le personnel aux premiers soins.
- Voyagez avec un guide local, bien informé
- Empruntez uniquement des routes et des pistes fréquentées récemment par d'autres
- Souvenez-vous que des mines peuvent avoir été posées récemment, de sorte que même une piste bien fréquentée peut dissimuler de nouvelles menaces. Attendez suffisamment le matin pour permettre au trafic local d'emprunter les routes avant vous.
- Ne roulez pas et ne marchez pas sur le bas-côté des routes: restez sur le tarmac (ou, à défaut, sur la surface de la route utilisée).
- Ne vous approchez pas d'objets suspects. Les mines et les engins piégés ont parfois l'apparence d'objets attirants ou intéressants comme des jouets, un briquet, etc.

Si vous découvrez des mines

Même en disposant d'informations fiables, vous pourriez vous trouver dans une zone minée. Les pages 51 et suivantes du *Landmine and UXO Safety Handbook*[31] donnent des conseils sur la réaction appropriée dans cette situation. Remarquez que de nombreux formateurs dans ce domaine recommandent désormais de ne pas chercher à repérer les mines, mais conseillent au contraire aux employés qui se trouvent sur un champ de mines d'attendre de l'aide.

Dès que vous êtes en mesure de le faire en toute sécurité, rapportez l'incident à votre supérieur et aux autorités locales responsables. Souvenez-vous qu'il peut être dangereux d'utiliser une radio ou un téléphone mobile ou portable à proximité de mines, d'engins piégés ou d'UXO, car les signaux radio peuvent déclencher l'explosion.

Les professionnels débattent sur la nécessité pour un novice qui a trouvé une mine, un engin piégé ou un UXO de marquer son emplacement. En le marquant, il peut prévenir quelqu'un d'autre et le protéger, mais il peut aussi déclencher accidentellement l'engin en cherchant justement à marquer son emplacement. Peu importe la politique adoptée par l'organisation, le personnel doit recevoir des instructions claires à ce propos.

Pour d'autres conseils en matière de détection et de procédures sur les mines, consultez le manuel UN/CARE intitulé *International Landmine and UXO Safety Handbook*.

(w) Viol et violence sexuelle

Tout homme et toute femme est une victime potentielle de violence sexuelle. Elle peut prendre diverses formes. Elle exerce un impact si profond sur ses victimes qu'une grande attention doit être accordée pour minimaliser les risques qu'elle se

[31] CARE et UNSECOORD, *Landmine and UXO Safety Handbook*, 2000. Contact MineAction@un.org, site internet www.un.org/Depts/dpko/mine/.

produise. La manière de réduire les risques dépend de la situation locale, mais peut inclure:

- Évitez de marcher ou de conduire seul, en particulier la nuit
- Évitez les endroits isolés, dangereux ou mal éclairés
- Évitez les bars ou les clubs connus pour attirer la criminalité
- Fiez-vous à votre instinct ; s'il vous conseille de partir, partez immédiatement
- Évitez les drogues et l'abus d'alcool
- Portez une alarme
- Portez une radio ou un téléphone mobile
- Assurez-vous que vos boissons ne soient pas délibérément droguées
- Habillez-vous discrètement et adéquatement, en gardant à l'esprit la culture locale
- Portez des chaussures confortables
- En public, préférez rester en groupe
- Partagez un logement plutôt que vivre seul

Si la grande majorité des agressions sexuelles concernent des femmes, certaines visent des hommes. Les victimes de viol ont besoin de sollicitude et de confidentialité, et nécessitent généralement un accompagnement et/ou un traitement médical.

En cas de viol, une personne compatissante du même sexe que la victime doit immédiatement être désignée pour la réconforter. Un médecin, si possible du même sexe, doit examiner la victime dès que possible au cas où un traitement urgent serait nécessaire. Il peut inclure un traitement contre les maladies sexuellement transmissibles, notamment le SIDA, la prévention de grossesse ou les soins à apporter aux blessures.

Le nom de la victime doit rester confidentiel. La police doit être informée, si la victime y consent, afin de pouvoir enquêter sur le crime. L'accompagnement d'un spécialiste peut être nécessaire – demandez un avis médical et consultez la victime à ce propos.

Il sera probablement nécessaire pour la victime de recevoir un congé immédiat, pour se remettre. Elle peut souhaiter quitter la région définitivement ou mettre un terme à son contrat. Un senior manager doit veiller à lui accorder un soutien entier et à parvenir à un accord adéquat sur l'avenir immédiat du membre du personnel.

L'agression sexuelle et ses répercussions peuvent être une expérience terrifiante. Les victimes réagissent souvent par un mélange de peur, de colère et de honte et éprouvent des difficultés à évoquer l'agression ou à chercher de l'aide.

Si vous êtes agressé, vos options seront probablement:

- **La résistance passive** – ne dites et ne faites rien, pour supprimer le désir de l'agresseur d'avoir un contact sexuel forcé avec vous
- **La résistance active** – appelez à l'aide ; utilisez une alarme ; fuyez s'il y a un endroit sûr où vous pouvez vous rendre ou défendez-vous en donnant des coups vigoureux, par exemple avec le genou dans les parties intimes d'un homme
- **La soumission** – ne vous soumettez que si vous estimez que votre vie est en danger. Survivre devient votre objectif.

Si vous êtes agressé, vous devrez décider ou non de déclarer le crime. Si vous le faites, la police vous posera probablement des questions détaillées sur l'événement. Il arrive que la police se comporte de manière très professionnelle et traite la victime avec dignité et respect. Dans d'autres cas, elle peut se montrer moins sensible. Vous devrez passer un examen médical avant de vous laver, pour préserver les preuves. Insistez pour être examiné par un médecin ou une infirmière du même sexe. Un traitement médical peut être nécessaire.

Vous pouvez demander à un ami de vous accompagner à la police ; beaucoup éprouvent du soulagement à ne pas être seuls.

Diverses réactions peuvent se produire. Vous pouvez faire des cauchemars et avoir des insomnies. Vous pouvez perdre l'appétit. Vous pouvez connaître des sautes d'humeur. Vous pouvez vous sentir coupable, éprouver des difficultés à prendre des décisions ou ne plus supporter que quiconque vous touche. Presque toute réaction est normale et il faut du temps pour se remettre.

Souvenez-vous que vous n'êtes pas seul. Il est généralement utile d'en parler à une personne compatissante du même sexe: essayez si vous le pouvez. Une expérience traumatisante peut perturber tout le monde de la sorte. Il n'y a aucune raison d'avoir honte. Vous n'êtes pas fautif et vous n'avez pas à y faire face tout seul. De l'aide est disponible, demandez donc le soutien dont vous avez besoin.

Les témoins de viol et de violence sexuelle, ainsi que les collègues des victimes, seront également affectés et devront bénéficier d'un soutien adéquat.

Un accompagnement peut aussi être utile. Le soutien compatissant d'amis proches et/ou de collègues sera essentiel. Le chef d'équipe doit s'assurer qu'un tel soutien et l'aide d'un spécialiste le cas échéant, soient fournis. Il peut falloir

longtemps à la victime pour se remettre complètement.

Pour plus d'informations sur le viol et la violence sexuelle, lisez le chapitre 12 de *Operational Security Management in Violent Environments*[32].

(x) Vol

Le vol peut ou non s'accompagner de violence. Il peut s'agir d'une expérience très effrayante. Perpétré sur une personne éloignée de son foyer ou de son lieu de travail, le vol est parfois assimilé à une agression.

Le personnel doit prendre des précautions pour éviter le vol, par exemple en:

- Restant dans des endroits peu risqués
- Évitant les lieux mal éclairés ou isolés la nuit
- Évitant de sortir seul
- Portant une alarme
- Portant une radio

En cas de tentative de vol, essayez d'appeler à l'aide en:

- Activant votre alarme (le cas échéant)
- Appelant à l'aide à la radio – un seul mot peut suffire pour alerter les collègues si vous n'avez pas le temps d'en dire plus
- Criant ou en hurlant

Si vous estimez qu'il n'y a aucun danger de vous enfuir en vous engouffrant dans une maison ou en courant pour semer vos agresseurs, faites-le. Dans le cas contraire, coopérez calmement avec eux en leur donnant ce qu'ils demandent. Ne faites aucun geste brusque. Ne risquez pas d'être blessé pour protéger des biens matériels.

Dès que l'agression est terminée, rendez-vous rapidement dans un lieu sûr et rapportez l'incident. Efforcez-vous de vous rappeler les détails de l'apparence de vos agresseurs pour aider la police à les identifier.

Il peut être utile de répartir votre argent dans différents endroits, comme deux poches et un portefeuille ou un porte-monnaie, en plus d'une ceinture à argent. Ainsi, vous pourriez donner aux agresseurs le contenu d'une seule poche et de votre portefeuille, par exemple, s'ils ne remarquent pas les autres cachettes. Il est bon de limiter le montant des liquidités transportées.

Le vol peut aussi se produire chez vous ou sur votre lieu de travail. Dans ce cas, si vous pouvez verrouiller la porte avant que le voleur puisse entrer, faites-le – pour autant que cela ne soit pas dangereux. Appelez à l'aide et déclenchez l'alarme, si cela n'est pas dangereux.

Si le voleur réussit à pénétrer dans le bâtiment, il est généralement préférable de coopérer calmement en lui donnant ce qu'il demande. Ne faites aucun geste brusque. Après son départ, fermez le bâtiment ou rendez-vous en lieu sûr, puis rapportez l'incident dès que possible.

(y) Harcèlement sexuel

Le comportement sexuel varie énormément d'une culture à l'autre. (Dans l'une, par exemple, les femmes qui s'opposent à être harcelées par des étrangers dans la rue peuvent être frappées et battues.) Ce qui est considéré comme du harcèlement dans une société peut être considéré comme la norme dans une autre. Les organisations doivent définir une politique claire sur la définition du harcèlement et s'assurer que tout le personnel la connaisse, tout en encourageant les employés à rester conscients du contexte culturel et à prendre les précautions adéquates.

Le harcèlement sexuel peut être très pénible. S'il n'est pas contré, il peut déboucher sur de la violence sexuelle. Même s'il n'engendre pas de violence, il s'agit d'une question grave à lui seul, provoquant souvent à la fois des problèmes psychologiques et physiques. Il peut être le fait d'un homme ou d'une femme, et peut prendre de nombreuses formes, comme:

- Invitations constantes à boire un verre, à dîner, à un rendez-vous
- Remarques suggestives
- Contact physique étroit
- Regards suggestifs
- Visites impromptues au domicile ou à la chambre d'hôtel
- Gestes sexuels
- Pression pour entamer une activité sexuelle
- Menace ou agression effective

Si vous êtes victime de harcèlement sexuel, prenez le temps d'envisager comment vous allez réagir. Vos options peuvent inclure:

- Ignorez les avances. Dans certains cas, ceci peut suffire à décourager le harceleur.

[32] K. Van Brabant (2000) *Operational Security Management in Violent Environments,* publié par *ODI Humanitarian Practice Network* dans *Good Practice Review No. 8*. Téléchargeable gratuitement sur www.odihpn.org.

- Confrontez le harceleur. Si vous demandez poliment : «T'adressais-tu à moi?", il peut se trouver embarrassé et découragé.
- Dites directement au harceleur que vous n'aimez pas son comportement, de préférence en présence d'un témoin.
- Demandez l'aide d'un ami, d'un collègue de confiance ou du manager.

Il est tout à fait compréhensible de ne pas souhaiter faire de rapport sur le harcèlement, mais il est utile d'en parler immédiatement à un manager. Si le harceleur est un manager, un senior manager doit être informé. Le manager doit alors prendre des mesures immédiates pour prévenir le harceleur, et protéger la personne harcelée. Si le harceleur est un membre du personnel, des mesures disciplinaires pourraient être appropriées. Il peut être utile d'informer la police si un crime a été ou peut avoir été commis. Un accompagnement doit être proposé, si nécessaire.

Si vous ne souhaitez pas informer un manager, de nombreuses organisations s'assurent des services d'un conseiller indépendant, à qui vous pourriez désirer parler confidentiellement. Il doit pouvoir vous conseiller ou vous orienter vers une aide appropriée.

Il est souvent utile de garder une trace écrite des incidents, notamment les dates, le contenu des conversations et les témoins. Ne laissez pas ces notes au travail ou là où elles pourraient être trouvées.

(z) Tirs

Cf. section "Combats" ci-dessus.

(aa) Terrorisme

Le mot "terrorisme" peut présenter de nombreuses nuances et couvrir un large éventail d'incidents. Il est, dès lors, généralement plus utile de décrire un incident au moyen de ce qui s'est réellement passé. Une bombe a-t-elle explosé ? Des tirs ont-ils éclaté ? Une personne a-t-elle été kidnappée ? Réagissez alors à l'événement en fonction.

Il est toutefois important de tenir compte de la motivation qui provoque l'incident, pour décider comment réagir et comment protéger le personnel contre les risques futurs. En ce sens, la nature terroriste d'un incident peut influencer les réactions et les mesures de sécurité.

Une organisation humanitaire peut être victime d'un acte terroriste par accident ou parce qu'elle est perçue pour avoir des liens avec un gouvernement ou un groupe hostile aux terroristes. Les motivations terroristes peuvent inclure:

- Obtenir de la publicité
- Provoquer une réaction, par exemple de la part du gouvernement ou des forces de sécurité
- Modifier le comportement d'une organisation

(bb) Découverte d'armes

Si vous trouvez une arme ou si on vous propose d'en tenir une, ne la touchez pas. Tous les types d'armes à feu, de fusils, de mines, de grenades, etc. peuvent tirer ou exploser si elles ne sont pas manipulées correctement par une personne formée. Le risque existe aussi d'être piégé dans une situation nuisible si vous êtes photographié avec une arme à la main, même si vous ne l'avez tenue que quelques secondes par curiosité. Votre organisation et vous pourriez souffrir d'une couverture nuisible dans la presse.

Toute découverte d'armes doit être rapportée à la police ou une autre autorité compétente.

A29. INCIDENTS DE SÉCURITÉ FRÔLÉS OU AVÉRÉS: FORMAT DU RAPPORT

Un format de rapport convenu contribue à garantir une réaction rapide et efficace à un incident de sécurité. Il fournit l'information essentielle dans un ordre logique, permettant ensuite aux managers de prendre des décisions judicieuses.

Il est important qu'un rapport d'incident établisse les faits et que toute analyse ou avis soit clairement identifié ou reporté à l'étape suivante de l'enquête ou de l'analyse. Ne confondez pas les faits et les opinions.

Il existe généralement trois types de rapport d'incident:

- **Rapport d'incident immédiat**, envoyé au début de l'incident ou dès que possible après, souvent par radio
- **Rapport de suivi**, fournit plus d'informations dès que possible
- **Rapport d'incident complet**, envoyé à l'issue de l'incident. Il est généralement écrit.

Un format couramment utilisé pour un **rapport d'incident immédiat** se présente comme suit:

- **Qui?** – qui a été victime de l'incident?
- **Quand?** – quand s'est-il produit?
- **Où?** – où s'est-il produit?
- **Que s'est-il passé?**
- **Qu'avez-vous fait à ce propos?**
- **De quelle aide avez-vous besoin?**

Dans certains cas, le temps manque pour envoyer toute l'information ci-dessus – par exemple, si une embuscade vient de commencer. Dans ce cas, envoyez ce que vous pouvez – vous aurez peut-être seulement le temps de crier "Embuscade!" dans le micro avant de vous enfuir. Même ceci peut être utile et peut permettre à vos collègues d'éviter de tomber dans le même piège, tout en prenant des mesures pour vous aider.

Un **rapport de suivi** adopte le même format que le rapport immédiat, en mettant dûment à jour les informations fournies dès que la situation le permet.

Un **rapport d'incident complet** fait le compte-rendu intégral de l'incident et peut adopter un format de ce type:

- Compte-rendu chronologique complet de l'incident
- Personne(s) impliquée(s)
- Justification des décisions prises
- Leçons à tirer de l'incident
- Identification de tout manquement dans les procédures ou de la part du personnel, et recommandations pour toute mesure corrective ou disciplinaire
- Date, auteur, rôle de l'auteur (impliqué dans l'incident ou non?) et signature. Ces détails sont importants. Malheureusement, la date et le nom de l'auteur font souvent défaut dans les rapports écrits, ce qui provoque des problèmes en cas de requête concernant l'incident.

Dans certains cas, un incident frôlé ne nécessitera pas de rapport immédiat ou de suivi, mais devra toujours faire l'objet d'un rapport d'incident complet pour que les leçons puissent en être tirées.

A30. MANUELS DE SECURITE

Le but d'un manuel de sécurité consiste à fournir au personnel un document de référence facile à utiliser, qui couvre toutes les recommandations, les procédures et les règles courantes en matière de sécurité.

Un manuel de sécurité ne remplace aucunement une formation (enseigner des aptitudes au personnel et les lui faire pratiquer jusqu'à ce qu'il devienne autonome); un briefing (donner des informations actuelles sur une situation particulière) ou l'équipement. Il s'inscrit toutefois parmi le matériel essentiel d'un personnel humanitaire correctement dirigé.

Les organisations désireuses de produire leur propre manuel de sécurité peuvent s'inspirer de manuels de sécurité existants. En plus du présent Guide générique, les documents suivants sont disponibles pour le public:

Operational Security Management in Violent Environments de Koenraad Van Brabant, publié par *Overseas Development Institute (ODI) Humanitarian Practice Network* dans la *Good Practice Review No. 8*. Téléchargeable gratuitement sur www.odihpn.org.

Safety First: a field security handbook for NGO staff de Shaun Bickley, version révisée publiée en 2003 par *Save the Children UK*. Disponible sur www.plymbridge.com.

Staying Alive, safety and security guidelines for humanitarian volunteers in conflict areas, de David Lloyd Roberts, publié en 1999 par le CICR. Disponible sur www.cicr.org.

Landmines and Unexploded Ordnance, a resource book, 1999, Rae McGrath, Pluto Press. Disponible sur www.plutobooks.com.

A31. PLAN DE SÉCURITÉ

Le but d'un plan de sécurité est de fournir au personnel un document concis qui définit les règles et les procédures de sécurité applicables au(x) site(s) sur le(s)quel(s) il travaille. **Il doit être court** (de nombreux managers de terrain expérimentés disent qu'il doit faire moins de 10 pages), sinon certains employés ne le liront probablement pas.

Il est essentiel que votre plan de sécurité soit adapté à votre contexte particulier, en tenant compte de la situation locale, des caractéristiques de votre équipe et des résultats de votre évaluation de la sécurité. Il n'existe pas de format unique qui correspondrait à toutes les situations. Le plan de sécurité doit être actualisé chaque fois que cela s'avère nécessaire, par exemple si votre évaluation de la sécurité évolue.

Beaucoup de plans de sécurité contiennent toutefois certaines caractéristiques communes. Le format suggéré ci-dessous en présente quelques-unes et vous est proposé en guise d'aide-mémoire pour la rédaction de votre plan de sécurité. Il doit être adapté et complété en fonction des circonstances. Il pourrait être dangereux de se contenter simplement de copier ce format sans l'adapter, puisqu'il peut ne pas répondre à tous les besoins d'une situation particulière.

Format proposé pour plan de sécurité

Nom de l'organisation: [indiquez le nom]

Distribution: L'ensemble du personnel

Introduction
Exemple du texte que vous pourriez utiliser:
"Ce plan de sécurité a pour but d'informer l'ensemble du personnel sur les règles et les procédures de sécurité propres au site de [nom de l'endroit]. Il ne répète pas les règles ou les procédures de sécurité génériques communes à la plupart des opérations dans des zones instables. À ce sujet, veuillez vous référer au [manuel de sécurité de l'organisation ou son équivalent].

Chaque membre de l'équipe a la responsabilité de promouvoir la sécurité et se doit de suivre toutes les règles et les procédures figurant dans le présent plan de sécurité. Tout manquement à cet égard pourrait engendrer un danger pour la vie et serait considéré comme une faute disciplinaire. Le plan de sécurité est conçu pour contribuer à votre sécurité et à celle de vos collègues, et pour nous permettre de travailler efficacement.

La responsable de la sécurité est [nom]. Les autres membres du personnel qui assument des responsabilités en matière de sécurité sont [noms et responsabilités].

Le plan de sécurité sera mis à jour aussi souvent que nécessaire. Tous les employés sont encouragés à contribuer aux mises à jour en cas de besoin, par l'intermédiaire de la personne susmentionnée. La présente version a été rédigée/mise à jour par [nom] le [date] ; toutes les versions antérieures doivent être détruites.

Veuillez lire ce plan immédiatement et le conserver avec vous à tout moment. Si vous avez la moindre question à son sujet ou des suggestions pour l'améliorer, veuillez en informer votre manager ou le chef d'équipe dès que possible.

Vous devez avoir reçu un exemplaire du [manuel de sécurité générique de l'organisation ou son équivalent]. Vous devez aussi vous être familiarisé avec la politique de sécurité de l'organisation ; demandez-en un exemplaire à votre manager."

En cas d'urgence
Indiquez le nom de la personne ou de l'organisation à appeler en cas d'urgence, ainsi que ses coordonnées complètes. Expliquez ce qu'il faut faire si aucun moyen de communication n'est opérationnel ou disponible.

La situation de la sécurité
Brève description de la situation locale, avec:

- les autorités et autres groupements
- les événements historiques et récents significatifs
- les menaces dont vous avez évalué l'existence à l'encontre des organisations humanitaires et de leur personnel. Veillez à inclure toute menace spécifique envers le personnel national, envers les femmes ou tout autre groupe.

[Remarque: il doit seulement s'agir d'un résumé – sans doute 3 ou 4 paragraphes. Un briefing beaucoup plus détaillé sur la situation locale doit être donné à tous les employés avant leur arrivée, et rafraîchi régulièrement. Ce serait toutefois une erreur d'inclure une longue analyse dans le plan de sécurité, car la situation évolue rapidement, l'analyse pourrait engendrer des problèmes en cas de lecture par les autorités locales et elle rendrait le plan trop long pour de nombreux employés, qui renonceraient alors à le lire.]

Les règles de sécurité
Énumérez ici les règles et les procédures de sécurité applicables dans cet endroit ("règles et procédures spécifiques au site"). N'incluez pas les règles et les procédures de sécurité génériques applicables à pratiquement toutes les régions instables, car elles rendraient le plan trop long. Faites plutôt spécifiquement référence au manuel de sécurité de l'organisation, en précisant qu'il doit être lu, compris et appliqué par tout le personnel.

Les exemples de règles et de procédures spécifiques au site peuvent varier pour le personnel national et international (dans ce cas, il convient de le préciser). Elles peuvent inclure:

- Comportement: certains comportements doivent-ils être adoptés ou évités en raison de la culture locale ?
- Loi et coutumes: quelles sont les lois et les coutumes locales dont le personnel devrait avoir connaissance ?
- Vêtements: certains vêtements doivent-ils être évités ou adoptés pour des questions culturelles ou autres ? Par exemple, les shorts sont-ils inacceptables ? Faut-il éviter les vêtements kaki ou verts, pour supprimer toute confusion avec l'uniforme militaire ? Etc.
- Équipement: le personnel doit-il conserver avec lui ou à sa disposition un certain équipement ? Par ex. torche électrique, kit de premier secours, passeport ou autres papiers, argent liquide pour les urgences, etc.
- Précautions médicales: toute précaution médicale propre au site.
- Sites: certains endroits sont-ils interdits, en permanence ou par période (comme de nuit, ou pendant les festivals religieux, etc.) ?
- Communications: non pas un guide d'utilisation de la radio (qui doit figurer dans le manuel de sécurité), mais bien des procédures spécifiques au site – par ex. si le personnel doit être joignable par radio ou par téléphone mobile à tout moment; les horaires des contrôles radio; les canaux radio qui doivent être suivis; les moyens de communication à utiliser en cas d'urgence.
- Déplacements: quelles sont les procédures spécifiques au site en cas de déplacement ? Par exemple, le personnel doit-il obtenir la permission du manager et/ou des autorités locales, avant tout déplacement ? Le jour du déplacement, qui doit-il informer, quand et comment ? Certains moyens de transport sont-ils proscrits pour des raisons de sécurité ? Les employés peuvent-ils voyager seuls ? Emplacement des points de contrôle et comment les aborder ? Comment appeler à l'aide en cas de problème ? Que faire en cas d'accident de la route ? Etc.
- Nuit: toute procédure spécifique au site pour la nuit.
- Couvre-feu: un couvre-feu est-il en vigueur ? Si oui, quels en sont les détails ?

- Abri: tous les employés doivent connaître l'abri de chaque bâtiment, à utiliser en cas d'attaque.
- Réaction aux menaces: si certains types de menace sont estimés particulièrement probables, précisez les procédures de réaction adéquates à leur égard. Dans ce cas, il peut être utile de répéter brièvement une section du manuel de sécurité et/ou de se référer explicitement à la section pertinente.

Les infrastructures médicales
Énumérez ici les infrastructures médicales disponibles, avec leurs coordonnées complètes et les indications pour s'y rendre. Précisez toute mise en garde nécessaire sur les manquements de ces infrastructures.

Évacuation médicale (Medevac)
Décrivez la procédure d'évacuation médicale. Par exemple, tous les employés ont-ils droit à une évacuation médicale ou certains seulement ? Qui l'autorise et comment ? Quelles sont les coordonnées de la compagnie en charge de l'évacuation médicale (le cas échéant) ?

Évacuation pour raisons de sécurité
Expliquez la procédure d'évacuation à appliquer si elle devenait nécessaire pour des raisons de sécurité. La procédure doit rester claire et concise. Elle peut inclure:

- Qui autorise une évacuation
- Les points de ralliement
- L'équipement à emporter en cas d'évacuation
- Les limites imposées aux bagages en cas d'évacuation
- Les itinéraires d'évacuation probables
- Les procédures pour se déplacer pendant une évacuation
- Les procédures de communication pendant une évacuation
- Les dispositions prises pour le personnel national
- Les responsabilités de ceux qui restent:
  - Chef d'équipe intérimaire
  - Logistique et biens
  - Administration et finances
  - Tous ces points nécessiteront probablement des autorisations écrites
- Autres alternatives, par ex. réduction de personnel ou hibernation

Si le plan d'évacuation est long pour de bonnes raisons, envisagez de le joindre au plan de sécurité en guise d'annexe (Cf. Annexe 10 pour une suggestion de procédure d'évacuation.)

Annexes au plan de sécurité

A. Liste de contacts
Indiquez ici les adresses complètes, les indicatifs d'appel, les fréquences et les numéros de téléphone de:

- Tous les bureaux, logements et autres bâtiments utilisés par l'organisation
- La police ou autres forces de sécurité locales
- Les autorités civiles compétentes
- Les autorités militaires compétentes, le cas échéant

B. Une carte avec le relevé des sites pertinents

(Remarque: l'information contenue dans ces annexes peut être mise à jour plus souvent que le plan de sécurité ; il est donc plus aisé de les joindre en tant qu'annexes et de les remplacer si nécessaire, que de les intégrer dans le corps principal du plan de sécurité.)

A32. POLITIQUE DE SÉCURITÉ

La politique de sécurité est le document de premier niveau qui décrit la politique globale d'une organisation en matière de sécurité. Elle s'inscrit comme suit dans la hiérarchie des documents clés pour la sécurité:

- **Politique de sécurité** – politique globale de l'organisation
- **Manuel de sécurité** – procédures génériques pour l'organisation
- **Plan de sécurité** – procédures détaillées pour un site spécifique

Dans un souci de clarté, ces trois types de document devraient se chevaucher le moins possible.

Une politique de sécurité doit être adaptée aux besoins de l'organisation. Voici une suggestion des points à couvrir:

- Principes
- Priorité de la vie sur les biens
- Approche et cadre de la gestion de la sécurité
- Attitude envers les risques pour la sécurité – quel degré est acceptable ?
- Évaluation des menaces contre l'organisation, à un niveau global
  - Qui doit l'évaluer, avec quelle fréquence ?
  - Comment communiquer l'évaluation au sein de l'organisation ?
- Rôles et responsabilités des managers compétents pour les questions de sécurité. Par exemple:
  - Le *Chief Executive* est globalement en charge de la sécurité, pour toute l'organisation. Il délègue la gestion journalière de la sécurité au management en ligne directe à chaque niveau.
  - Le Conseiller en sécurité (éventuel) n'est pas chargé de gérer la sécurité, mais d'apporter des conseils et un soutien aux managers en ligne directe et au personnel, en fonction des demandes. Il contrôle aussi l'efficacité de la gestion de la sécurité dans toute l'organisation et en fait régulièrement le rapport au Conseil d'administration.
  - Les managers en ligne directe à tous les niveaux sont chargés de leur propre sécurité et celle de leur équipe.
- Tous les employés sont responsables de préserver leur propre sécurité et de promouvoir la sécurité de leurs collègues.
- Les responsabilités de l'organisation en matière de sécurité envers le personnel au niveau
  - international
  - régional
  - national
  - … en précisant que l'organisation vise la même norme de sécurité pour l'ensemble de ses employés, puisqu'ils ont une valeur égale.
- Exigences minimales avant le déploiement dans une nouvelle région géographique (par ex. évaluation des menaces, évaluation des risques et des avantages, compétence de l'agence pour répondre aux exigences opérationnelles et gérer le risque, évaluation des ressources matérielles et des compétences du personnel pour une gestion efficace de la sécurité, etc.).
- Les responsabilités de l'organisation en matière de sécurité envers des tiers présents sur le terrain:
  - Parrains
  - Volontaires
  - Consultants
  - Partenaires
- La responsabilité de chaque individu de contribuer à sa propre sécurité et à celle des autres.
- Les normes de préparation et de précaution exigées avant de se rendre sur le terrain. Cette section devrait être annexée à la politique, car elle peut nécessiter des modifications régulières.
- L'importance d'alimenter une culture de prise de conscience et de discipline en matière de sécurité, dans toute l'organisation.
- Critères de contrôle de l'efficacité de la gestion de la sécurité.
- La politique de l'organisation (uniquement les principes généraux) en matière de:
  - Plans de sécurité
  - Kidnapping et rançon
  - Armes
  - Évacuation
  - Urgences médicales
  - Rapport d'incident et analyse
  - Incidents graves ou médiatisés (qui dirige l'équipe de gestion de crise et qui d'autre inclut-elle ?)
  - Collaboration avec d'autres ONG et les agences onusiennes en matière de sécurité
  - Contact avec les forces militaires, régulières et irrégulières
  - Gardes armés
  - Firmes de sécurité privées
  - Évacuation
  - Formation, équipement et briefing de sécurité pour le personnel et les managers
  - (Certains de ces points feront de préférence l'objet d'une annexe à la politique au lieu d'être inclus dans le corps de texte principal)

- L'approche de l'organisation envers le financement des mesures de sécurité, avec éventuellement le rôle qu'elle attend de la part des donateurs institutionnels.
- Procédure de révision de la politique de sécurité – fréquence et par qui ?

Pour des suggestions sur la création d'une politique de sécurité, consultez le document *Policy Pot* sur la sécurité, publié par *People In Aid* en mai 2003[33].

[33] Sur http://www.peopleinaid.org/download/Security1.doc ou via la page d'accueil www.peopleinaid.org.

A33. ABRIS

Le but d'un abri est de protéger le personnel en cas d'attaque du bâtiment ou si des combats ou des troubles ont lieu à proximité.

La conception d'un abri dépend des circonstances locales et de la nature des menaces possibles. Par exemple, le risque que des tirs de mortier ou des débris d'obus touchent le voisinage impliquerait le besoin de protéger l'abri contre le souffle et les projections d'une explosion. Si les tirs d'artillerie et de mortier ne sont pas une menace, ce type de protection est superflu.

En l'absence de menace significative d'attaque directe et si la menace de combats ou de troubles locaux est faible, l'abri désigné peut simplement être une pièce ou un couloir intérieur. Il ne doit posséder aucune fenêtre ou ces dernières doivent être bloquées par une protection efficace contre les balles perdues, comme des sacs de sable.

Pour concevoir un abri, il convient de se rappeler notamment de:

- L'impact de la construction manifeste d'un abri sur l'image de l'agence et les messages qu'elle peut transmettre aux observateurs. Par exemple, des sacs de sable à l'intérieur d'un bâtiment sont plus discrets qu'à l'extérieur.
- Aucune ligne de tir directe vers les fenêtres.
- Murs épais, capables d'arrêter une balle perdue (ou le souffle et les projections d'une explosion, s'il s'agit d'une menace significative). Une alternative peut consister à disposer de plus d'un mur entre vous et l'extérieur – si les murs sont assez épais. En cas de doute, consultez un spécialiste sur l'épaisseur nécessaire.
- Toiture adéquate, par rapport aux menaces évaluées. Par exemple, une menace d'obus, d'explosion et d'éclats nécessitera une toiture différente d'une menace de chute de munitions utilisées.
- Portes équipées de verrous, soit sur l'abri soit sur les portes extérieures du bâtiment où se situe l'abri.
- Deux sorties.
- Réserve d'eau et de nourriture (au moins 15 jours ou la période estimée plus adéquate).
- Toilettes (installations improvisées s'il n'y a pas de toilettes dans l'abri).
- Alimentation électrique.
- Réserve de carburant.
- Éclairage, notamment torches électriques et batteries de réserve, bougies et allumettes.
- Vêtements chauds.
- Matelas et sacs de couchage.

- Matériel de communication, chargeurs de batterie et batteries de réserve.
- Cartes.
- Bloc-notes et stylos.

Pour des conseils plus détaillés sur la construction d'un abri, lisez la brochure du CICR intitulée *Staying Alive*[34].

[34] Auteur: D. Lloyd Roberts, 1999. Disponible auprès du département des publications du CICR via icrc.gva@icrc.org.

A34. FORMAT DU SITREP

Il est utile pour le personnel et les managers de pouvoir disposer d'un format convenu pour les rapports de situation de routine (sitreps). Un format convenu décharge le personnel de la responsabilité d'en créer un nouveau. Il aide aussi les managers et le QG à trouver l'information dont ils ont besoin facilement et rapidement.

Les autres sitreps, comme un sitrep d'urgence sur une nouvelle crise, peuvent éventuellement adapter le format du sitrep de routine ou utiliser un format différent.

Le format d'un sitrep de routine différera en fonction des besoins de chaque organisation. Un cadre couramment utilisé affiche la structure suivante:

- **Situation locale**, comprenant tout changement dans la situation:
  - De la population locale (divisée en groupes si nécessaire)
  - Du contexte politique
  - Des autorités locales
  - De la sécurité, notamment les actions de groupes armés
  - De l'économie locale
  - Des besoins humanitaires
  - Des actions d'organismes humanitaires
- **Le programme de l'organisation**, pour chaque projet:
  - Action effectuée pendant la période couverte*
  - Comparaison de cette action avec celle qui était prévue
  - Succès
  - Problèmes
- **Administration**, notamment:
  - Personnel
  - Finance
  - Logistique
- **Action demandée**
  - Au responsable local
  - Au QG
  - À d'autres acteurs

* La période couverte est celle à laquelle se rapporte le sitrep. Par exemple, un sitrep hebdomadaire daté du 24 mars peut couvrir la période du 16 au 23 mars.

A35. STRESS

Le stress représente un risque pour la santé et pour la sécurité. Les managers et le personnel doivent s'efforcer de prévenir le stress et se montrer attentifs à ses symptômes dans leur équipe. Il affecte des individus différents, de cultures différentes, de manières très diverses. Les points ci-dessous ne sont que des suggestions et doivent faire l'objet d'une sélection et d'une adaptation en fonction de la situation et de la culture.

Causes de stress
Les causes du stress peuvent inclure de nombreux facteurs, tels que:

- Perte personnelle
- Surcharge de travail ou pression excessive du contexte professionnel
- Exigences professionnelles conflictuelles
- Superviseurs multiples
- Manque de clarté sur les responsabilités ou les attentes
- Insécurité professionnelle
- Traumatisme
- Échec de la mission
- Sentiment d'écrasement par rapport à l'ampleur des besoins
- Erreur humaine
- Malentendu
- Maladie
- Difficultés interpersonnelles
- Antagonisme des autorités ou de la population locale

Prévention du stress
Le stress peut souvent être prévenu en prenant quelques précautions simples, notamment:

- Plans et horaires de travail réalistes
- Briefing clair
- Gestion efficace et soucieuse
- Écoute régulière du personnel, en particulier quand il est sous pression
- Maintenir le personnel parfaitement informé
- Encourager le personnel et le complimenter pour son travail
- Résolution rapide de tout grief ou toute plainte
- Repos suffisant, notamment un jour de congé hebdomadaire dans tous les contextes, sauf l'extrême urgence, et un temps de repos et détente obligatoire (R&D – cf. Annexe 25) en périodes de pression intense
- Permettre au personnel de voir sa famille et/ou de téléphoner chez lui
- Courrier efficace et accès privé à un e-mail personnel, si possible
- Respect de la vie privée dans les logements
- De petits luxes, comme des livres, des magazines, des vidéos, du savon de bonne qualité
- Alimentation saine, avec des menus variés
- Favoriser l'esprit d'équipe
- Amitiés
- Exercice
- Reconnaissance, louange et récompense du bon travail
- Salaire approprié
- Sécurité du logement

Signes de stress
Les managers et les employés doivent être attentifs aux signes de stress chez eux et leurs collègues. Les signes les plus courants sont:

- Comportement inhabituel ou imprévisible
- Parler beaucoup plus ou beaucoup moins que d'habitude
- Irritabilité ou éclats de colère
- Maux de tête
- Dépression ou angoisse
- Apathie
- Maux et douleurs inexpliqués
- Problèmes de peau
- Surmenage
- Négligence à l'égard de la sécurité, comportement risqué
- Indécision, incohérence
- Efficacité réduite au travail
- Difficultés de concentration
- Absence fréquente au travail
- Maladies minimes récurrentes
- Désillusion par rapport au travail
- Fatigue prolongée
- Sommeil perturbé ou excessif
- Perte ou excès d'appétit
- Consommation excessive d'alcool ou usage de drogues

Traitement du stress
Un médecin ou une personne qualifiée formulera des recommandations sur le traitement du stress. Un débriefing devrait être effectué par une personne qualifiée, si possible. En l'absence de personnel qualifié, les conseils suivants sont souvent utiles, mais la réaction adéquate peut varier grandement en fonction de l'individu et de sa culture:

- Prenez le temps de parler avec la personne souffrant de stress. Encouragez-la à exprimer

ce qu'elle ressent. Rassurez-la. Apaisez ou réglez les soucis qu'elle peut rencontrer. Déterminez si le moindre changement dans les habitudes de travail lui serait bénéfique. A-t-elle besoin d'aide supplémentaire dans ses tâches ? D'autres pressions pèsent-elles sur elle, par exemple de mauvaises nouvelles du foyer ?

- Permettez à la personne souffrant de stress de prendre ses distances par rapport à un cadre professionnel stressant, mais pas de cesser complètement le travail. Suggérez des tâches utiles dont elle pourrait se charger et qui ne sont pas stressantes. Elle peut ainsi se sentir utile et valorisée, ce qui contribuerait au traitement.
- Veillez à lui donner accès à des infrastructures récréatives ou religieuses, et à un accompagnement, si elle le désire.
- Encouragez-la à prendre soin d'elle, à manger sainement, à faire de l'exercice, à se reposer fréquemment, etc.
- Parlez-lui régulièrement ou assurez-vous qu'un collègue compatissant s'en charge.
- Après un certain temps, en fonction des circonstances, il est souvent possible pour elle de reprendre le travail normal. En effet, retourner au travail, après une pause significative et sans surcharge, peut l'aider à se remettre.
- Continuez à la suivre et à écouter comment elle va.
- Si elle ne réagit pas ou si elle n'est pas en mesure de reprendre le travail, demandez un avis médical.

Stress traumatique

Tout événement très pénible qui sort du champ de l'expérience humaine ordinaire peut provoquer un stress traumatique. Ce dernier engendre généralement une réaction très intense, notamment la peur et/ou l'impuissance, susceptible de submerger les mécanismes de résistance de l'individu. Une telle réponse est une réaction normale à une situation anormale. Elle n'indique pas forcément que la personne a développé un trouble psychiatrique. Une telle exposition peut toutefois mener à développer un trouble de stress post-traumatique.

Le stress traumatique est provoqué par l'exposition à des événements émotionnellement lourds ou à des incidents dits critiques. L'événement peut être soudain et inattendu ou de nature continue.

Certains employés peuvent subir un traumatisme dit indirect après avoir été témoins d'un traumatisme ou de violence, ou avoir été associés à un événement tragique, par exemple, dans le cadre d'une intervention intense après une catastrophe. D'autres peuvent souffrir de 'fatigue de compassion' provoquée par l'exposition à la souffrance humaine ou à des situations tragiques plus chroniques et durables. Dans de nombreux cas, les symptômes du traumatisme indirect ou de la fatigue de compassion ressemblent à ceux du traumatisme direct. Les individus avec un parcours de traumatisme significatif, d'instabilité dans les circonstances actuelles de la vie ou autres vulnérabilités peuvent courir un risque plus élevé.

Quelle que soit sa source, le stress traumatique peut s'avérer l'un des risques professionnels les plus graves pour le personnel, à la fois sur le terrain et au QG. Le traitement du stress traumatique relève de la compétence d'un spécialiste et nécessite une attention professionnelle.

Épuisement

Certains signes d'épuisement sont similaires à ceux du stress, bien que probablement plus marqués. Les signes d'épuisement au sein d'une équipe peuvent inclure une rotation de personnel élevée, le manque d'unité de l'équipe, une culture de reproches, un manque d'initiative, des absences multiples pour maladie et une perte d'efficacité. Les managers doivent être attentifs à ces signes et prendre des mesures appropriées. Le mieux consiste à mettre en place des habitudes de travail qui empêchent l'apparition du stress et de l'épuisement.

Pour de plus amples informations, consultez *Managing the Stress of Humanitarian Emergencies*, un guide du HCR, de Sheila Platt[35]. Voyez aussi *Engagement humanitaire et conflits armés: Le facteur stress*, de Barthold Bierens de Haan, publié par le CICR[36]. La Croix-Rouge de Finlande a aussi publié *Security, Health and Stress in the Field*, de Hamberg-Dardel et Quick[37].

[35] Publié en 2001. Disponible sur www.the-ecentre.net/resources/e_library/index.cfm ou à l'aide d'un moteur de recherche.

[36] Publié en 2001 (3e édition). Disponible sur www.cicr.org.

[37] Disponible sur www.odihpn.org.uk.

A36. SYLLABUS: COURS DE SÉCURITÉ FONDAMENTAL

Les organisations doivent évaluer les besoins spécifiques de formation en matière de sécurité de leur personnel et s'assurer que le syllabus de formation soit conçu pour répondre à ces besoins. Le programme suivant énumère plusieurs sujets susceptibles d'être requis dans le plus fondamental des cours sur la sécurité. La liste n'est pas exhaustive.

Matières introductives

- Principes humanitaires
- Description fondamentale du système humanitaire
- Code de Conduite Croix-Rouge/ONG
- Prise de conscience culturelle et contextuelle
- Vêtements et comportement
- Équipement personnel

L'organisation

- Mission
- Mandat
- Historique
- Valeurs

Sujets liés spécifiquement à la sécurité

- Évaluation des risques
- Précautions au domicile et au bureau
- Précautions en déplacement
- Lecture de carte
- Points de contrôle armés
- Réaction aux incidents
- Évacuation
- Rapports avec l'armée
- Rapports avec les troupes rebelles/irrégulières
- Conseils de base sur les rapports avec les médias

Communication

- Maniement d'une radio
- Maniement d'un téléphone satellite, d'un fax, d'un courrier électronique
- Rapports

Véhicules

- Conduite d'un véhicule à 4 roues motrices
- Conseils pour conduite prudente
- Équipement obligatoire pour tout véhicule
- Contrôles et procédures de base pour les véhicules

Médecine

- Santé et hygiène sur le terrain
- Gestion du stress, notamment dans le contexte d'une équipe
- Évacuation médicale

Pour obtenir des conseils sur la conception et l'exécution d'un cours de formation sur la sécurité, vous pourriez juger utile de contacter un organisme de formation agréé en la matière. Plusieurs sont proposés dans le *Security Training Directory* qui accompagne le présent guide.

A37. SYLLABUS : COURS DE SECURITE POUR MANAGERS DE TERRAIN

Les organisations doivent évaluer les besoins spécifiques de formation en matière de sécurité de leurs managers de terrain et s'assurer que le syllabus de formation soit conçu pour répondre à ces besoins. Le programme suivant énumère plusieurs sujets susceptibles d'être requis. La liste n'est pas exhaustive.

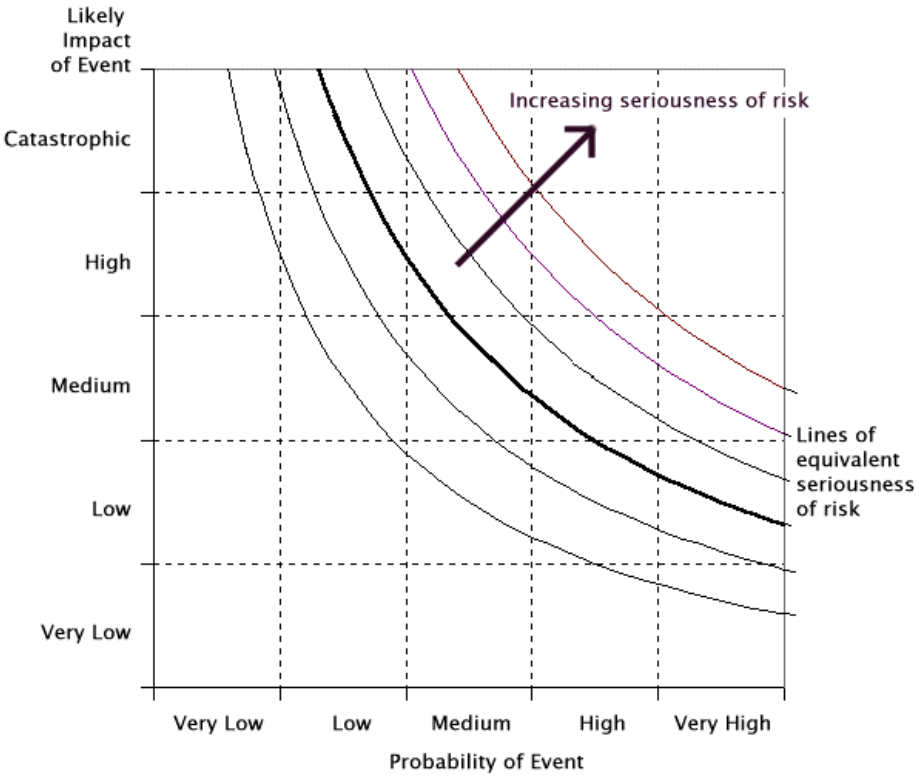
- Approches de la sécurité: acceptation, protection, dissuasion
- Responsabilités d'un manager de terrain en matière de sécurité :
  - Direction d'équipe
  - Gestion du personnel
  - Évaluations de sécurité, notamment la compréhension du contexte local, les acteurs influents et les menaces, l'évaluation de l'impact de développements politiques ou liés à la sécurité
  - Analyse des risques et des avantages probables d'un programme
  - Rédaction d'un plan de sécurité
  - Comment donner un briefing de sécurité
  - Rédaction de sitreps et de rapports d'incident
  - Coordination de la sécurité avec d'autres agences
  - Problèmes et dilemmes de sécurité courants
  - Décider et gérer une évacuation
  - Organiser une formation/un atelier de sécurité pour le personnel
- Gagner l'acceptation du personnel, des responsables locaux et de la population
- Rapports avec les principaux responsables civils, les chefs de la police et/ou de l'armée
- Rapports avec les médias
- Incidents graves: kidnapping, agression, viol, meurtre, etc.
  - Sécuriser les bâtiments
  - Gérer les communications
- La sécurité administrative:
  - Gestion de la sécurité dans les ressources humaines: recrutement, contrats, briefing, discipline, fin de contrats, etc.
  - Sécurité financière
  - Sécurité des biens, gestion d'inventaire, etc.
- Stress: prévention et traitement
- Le système de gestion de la sécurité des Nations Unies

A38. GRAPHIQUE DE L'IMPACT DES MENACES

Une méthode utile pour envisager les menaces, leur probabilité relative et leur impact si elles se concrétisent consiste à les reporter sur un graphique[38]. Notez les menaces que vous estimez présentes, avec la probabilité qu'elles se produisent et leur impact en cas de survenance, sur une échelle de 1 à 5. Par exemple, le meurtre exercerait un impact très élevé correspondant dès lors à 5, tandis que sa probabilité peut être estimée faible, disons 1.

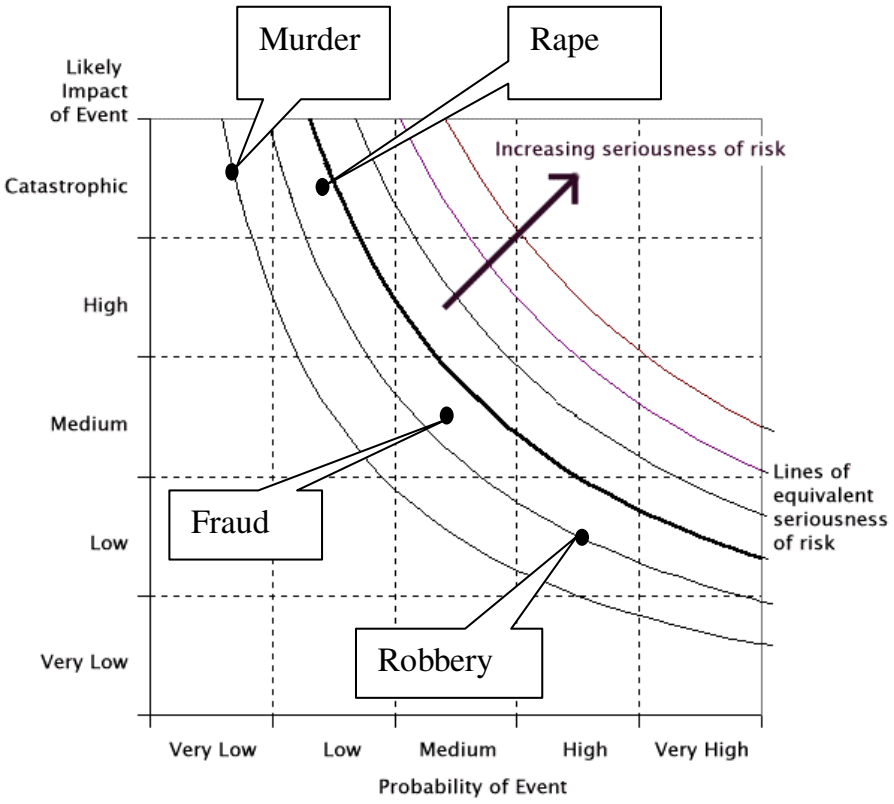
Menace	Probabilité 0-5	Impact 0-5

Reportez ensuite chaque menace sous forme de point sur le graphique ci-dessous. Il vous donne une image des menaces que vous avez évaluées. Celles plus proches du coin supérieur droit doivent faire l'objet de la plus grande attention.



[38] Adapté de la formation de la Croix-Rouge sur l'évaluation des risques.

Quelques menaces ont été tracées sur le graphique suivant pour illustrer la méthode:



Les lignes courbes représentent des seuils de risque. Le seuil de risque acceptable varie en fonction de ce que vous espérez accomplir. Pour sauver des vies, vous serez normalement prêts à prendre des risques plus élevés que dans le cadre d'un simple travail de routine. Il vous incombe, ainsi qu'au manager responsable, de déterminer le niveau de risque acceptable. Si la moindre menace dépasse le seuil de risque acceptable, des mesures doivent être prises soit pour éliminer la menace soit pour en écarter le personnel.

A39. FORMAT DES AUTORISATIONS DE DEPLACEMENT

Demander au personnel de remplir une simple autorisation de déplacement avant un voyage peut contribuer à l'efficacité et à la sécurité du travail. Cette disposition permet de s'assurer que le déplacement est correctement planifié, géré en toute sécurité et que les collègues concernés en connaissent tous les détails nécessaires.

Un formulaire d'autorisation de déplacement peut devoir être adapté aux circonstances locales, mais comprend souvent les éléments de base suivants:

- Nom des personnes qui planifient un déplacement
- But du déplacement
- Destination
- Itinéraire
- Heure de départ estimée
- Heure d'arrivée estimée
- Toute menace jugée pertinente pour le trajet
- Dispositions en matière de communication, notamment les fréquences, les indicatifs d'appel, les numéros de téléphone et les heures prévues pour les rapports
- Signature du manager responsable

A40. PROCÉDURES DE SÉCURITÉ ONU

Dans bon nombre d'urgences, les agences de l'ONU jouent un rôle majeur dans la gestion de la sécurité. Beaucoup d'ONG collaborent avec l'ONU sur les questions de sécurité, en partageant des informations et en s'informant mutuellement des plans de sécurité en vigueur. Il est donc utile pour toutes les organisations humanitaires de connaître le système de sécurité des Nations Unies.

Structure
Le système de sécurité de l'ONU présente généralement les éléments suivants sur le terrain pendant une urgence:

- **Responsable désigné (RD)**. Dans chaque pays, le Secrétaire général nomme un responsable désigné pour la sécurité, généralement le Coordinateur de l'ONU sur place. Ce dernier est responsable de garantir la sécurité du personnel onusien dans le pays en question. Il doit faire rapport au Secrétaire général de l'ONU par l'intermédiaire du Coordinateur des mesures de sécurité (UNSECOORD). Il élabore un plan de sécurité pour le pays et délivre les autorisations d'entrée au personnel onusien et à sa famille, si une phase de sécurité de l'ONU est en vigueur.

- **L'équipe de gestion de la sécurité.** Comité présidé par le RD, comprenant généralement les directeurs des agences opérationnelles de l'ONU, qui se rencontre régulièrement pour traiter de la gestion de la sécurité et conseiller le RD.

- **Coordinateurs de secteur**. Dans certains pays plus vastes, le RD et l'équipe de gestion de la sécurité peuvent désigner des coordinateurs de secteur qui coordonnent les mesures de sécurité dans une région précise, éventuellement éloignée de la capitale. Ces régions possèdent généralement leur propre équipe de gestion.

- **Responsables de la sécurité**. Il y a généralement:
  - Un ou plusieurs responsables de la sécurité, généralement appelés **Responsables de la coordination de la sécurité sur le terrain**, employés par UNSECOORD. Ils assistent le

RD, en particulier en maintenant le personnel et sa famille informés des questions de sécurité, en recommandant des mesures de sécurité et en coordonnant les réactions de l'ONU aux crises.
- Un ou plusieurs **Assistants de coordination de la sécurité sur le terrain** : membres du personnel recrutés sur place qui assistent les responsables de la coordination sur le terrain.
- Les agences onusiennes présentes sur le terrain peuvent employer leurs propres **responsables de la sécurité**. Ils conseillent et assistent le représentant national de leur agence pour les questions de sécurité.

- **Réseaux de communication**. En plus de ses canaux internes, une agence opérationnelle de l'ONU peut mettre un ou deux canaux radio à la disposition de toutes les organisations humanitaires, pour améliorer la coordination et la sécurité.

- **Des gardes**, qui relaient l'information auprès du personnel de l'ONU en matière de sécurité et assurent la mise en œuvre du plan de sécurité de l'ONU dans la zone dont ils ont la charge.

- **Normes minimales de sécurité opérationnelles** (MOSS). Elles définissent les mesures de sécurité standard que toute agence de l'ONU doit mettre en place pour être autorisée à travailler dans un pays particulier. Elles couvrent l'équipement, les procédures et la documentation. Des MOSS spécifiques sont développées pour chaque pays, au moyen des normes de base élaborées par l'UNSECOORD.

Dans le cas d'une mission spéciale ou de maintien de la paix de l'ONU, le représentant spécial du Secrétaire général (SRSG) et/ou le Commandant de la force ou le chef du personnel sont chargés de la sécurité de son personnel militaire et civil.

Au QG des Nations Unies à New York, l'UNSECOORD est responsable de toutes les questions de politique et de procédure liées à la sécurité et doit s'assurer de la mise en place de mesures de sécurité adéquates dans le cadre de chaque opération de l'ONU sur le terrain. L'UNSECOORD décide, au nom du Secrétaire général de l'ONU, de la nécessité de déménager ou d'évacuer en situations d'insécurité, en tenant compte des informations et des recommandations du personnel onusien sur le terrain.

Le QG de chaque organisme onusien désigne un agent de liaison, qui gère la sécurité au sein de cet organisme et assure la liaison avec l'UNSECOORD et d'autres agences. Sur le terrain, le directeur de chaque agence onusienne est membre de l'équipe de gestion de la sécurité.

Les phases de sécurité de l'ONU
L'ONU applique un système composé de cinq phases de sécurité. Chaque phase révèle un niveau d'insécurité différent et exige des mesures de sécurité distinctes:

Phase un: Précaution
- La prudence est de mise
- L'autorisation préalable du RD est nécessaire pour voyager dans la région

Phase deux: Mouvements limités
- Les employés et leur famille restent chez eux
- Aucun déplacement vers ou dans le pays, sauf autorisation du RD

Phase trois: Réinstallation
- Le personnel international et les familles sont temporairement rassemblés ou réinstallés dans des lieux/sites précis et/ou
- Les personnes à charge éligibles sont réinstallées à l'extérieur du pays
- En fonction du plan de sécurité local de l'ONU et de la décision du RD/directeur national, le personnel recruté localement peut:
  - Quitter la base des opérations en congé payé spécial ou
  - Être réinstallé dans un lieu sûr dans le pays avec indemnité journalière de subsistance pendant 20 jours maximum, et
  - Recevoir jusqu'à 3 mois de salaire à l'avance et, si nécessaire, une prime pour couvrir les frais de transport pour eux-mêmes et les personnes à leur charge éligibles

Phase quatre: Suspension du programme
- Tous les employés internationaux qui ne sont pas directement concernés par l'urgence, les opérations de secours

humanitaire ou les questions de sécurité sont réinstallés à l'extérieur du pays
- Le personnel recruté sur place : idem phase trois

Phase cinq: Évacuation
- Elle exige l'approbation du Secrétaire général des Nations Unies
- Tout le personnel international restant quitte le pays
- Le personnel recruté sur place : idem Phase trois

Coordination de la sécurité avec d'autres organisations
D'autres organisations humanitaires s'inspirent souvent du système de sécurité des Nations Unies pour **Error! Bookmark not defined.** obtenir et coordonner les informations en la matière. Dans de nombreux cas, l'ONU organise une réunion régulière de coordination de la sécurité à laquelle d'autres organisations humanitaires sont conviées. L'ONU met souvent un ou plusieurs canaux radio à la disposition de la communauté humanitaire pour permettre à toutes les organisations de communiquer facilement sur les questions de sécurité ou en cas de besoin urgent.

Un briefing de sécurité peut aussi être donné dans le cadre de l'agenda des rencontres générales de coordination humanitaire. Ce briefing est généralement donné soit par un responsable de la sécurité de l'ONU soit par un responsable d'une force internationale de maintien de la paix, éventuellement présente.

L'Annexe 41 décrit un menu pour la collaboration ONU-ONG en matière de sécurité, adopté par le Comité permanent interorganisations de l'ONU (IASC).

Inclusion d'autres organisations dans les dispositions de l'ONU pour la sécurité
En règle générale, l'ONU n'est chargée de la sécurité d'aucune autre organisation. Elle a toutefois publié en 1996 une directive[39] sur l'inclusion du personnel international d'organisations intergouvernementales et d'ONG (celles qui sont partenaires de mise en œuvre de l'ONU) dans les dispositions de l'ONU pour la sécurité. Un partenaire de mise en œuvre intéressé par l'inclusion de son personnel international dans les dispositions de l'ONU pour la sécurité sur un terrain d'opération particulier doit soumettre sa demande au RD de l'ONU pour la sécurité sur le site en question.

Si le RD accepte, il prépare un projet de protocole d'accord entre l'ONU et le partenaire de mise en œuvre, sur base du Protocole d'accord standard fourni par l'UNSECOORD. Le partenaire de mise en œuvre doit accepter de partager le coût de toute mesure de sécurité, y compris les frais d'évacuation. Il doit aussi accepter de:

- Consulter et aider le RD sur toutes les questions portant sur les dispositions de sécurité
- Suivre pleinement les instructions du RD concernant les questions de sécurité
- Veiller à fournir au RD une liste actualisée des noms et des adresses du personnel international
- Notifier au RD tout incident présentant des implications pour la sécurité
- Fournir une assistance pour le déplacement du personnel onusien, dans la mesure du possible
- Et certaines autres exigences

[39] Directive de sécurité sur l'inclusion du personnel international des organisations intergouvernementales et non gouvernementales dans les dispositions de sécurité des Nations Unies, UNSECOORD, 1996

A41. COLLABORATION ONU-ONG POUR LA SECURITE: MENU D'OPTIONS[40]

Dans le cadre d'un groupe de travail du Comité permanent interorganisations de l'ONU (IASC) sur la sécurité du personnel en 2001, approuvé par le groupe de travail de l'IASC en janvier 2002[41], il a été convenu des dispositions suivantes, appelées "Menu d'options" pour la collaboration ONU-ONG en matière de sécurité.

Les organisations non onusiennes ne sont pas liées et ne participent pas formellement aux décisions de l'équipe de gestion de la sécurité (SMT) sur la politique de sécurité de l'ONU. Toutefois, les organisations onusiennes et leurs partenaires OIG et ONG dans des opérations humanitaires spécifiques doivent convenir d'une collaboration pratique correspondant à la situation spécifique du terrain. Ceci inclut de choisir, en fonction du mandat/de la mission de l'agence ou de l'organisation et de l'ampleur de son implication opérationnelle, le niveau auquel elle s'engage à participer à ce qui suit:

Sélection d'un ou plusieurs agents de liaison OIG/ONG pour la sécurité sur le terrain: les partenaires OIG/ONG d'organisations onusiennes choisissent parmi eux un ou quelques agents de liaison pour la sécurité sur le terrain.

Convoquer de larges forums sur la collaboration en matière de sécurité à intervalles réguliers entre tous les acteurs humanitaires au niveau local, national et du bureau auxiliaire pour aborder les questions de sécurité pratiques d'intérêt commun. Ces réunions incluent normalement le RD, le responsable de la sécurité, le coordinateur de la sécurité pour le secteur ou d'autres représentants du RD, éventuellement des membres de l'équipe de gestion de la sécurité; le(s) agent(s) de liaison d'ONG pour la sécurité; des représentants d'OIG; des représentants du Mouvement de la Croix-Rouge. La présidence peut-être assurée à tour de rôle.

Inclure les questions de sécurité du personnel dans les appels consolidés: l'appel consolidé peut inclure un projet qui couvre les ressources supplémentaires éventuellement nécessitées par la collaboration renforcée sur la sécurité du personnel par les agences et les organisations représentées dans le groupe de travail, comme les télécommunications et la formation.

Répondre à des besoins communs en matière de sécurité: les organisations onusiennes et leurs partenaires OIG/ONG engagés à collaborer en matière de sécurité contribuent, dans la mesure du possible, à répondre aux besoins de sécurité non couverts de la communauté humanitaire[42], notamment les frais, selon l'ampleur de leur implication respective.

Partager les ressources: les organisations onusiennes et leurs partenaires OIG/ONG qui collaborent dans le cadre d'opérations humanitaires sur le terrain développent un inventaire local pour le partage de leurs ressources matérielles et humaines spécialisées en matière de sécurité.

Favoriser les télécommunications interagences parmi les organisations onusiennes et leurs partenaires OIG/ONG au niveau du terrain:

- le RD plaide auprès des autorités compétentes pour l'utilisation de matériel de télécommunication dans le cadre d'accords internationaux existants;
- l'organe onusien pertinent négocie avec les autorités une fréquence commune pour la collaboration en matière de sécurité des organisations onusiennes et

[40] Cette Annexe a été adaptée du *WFP Emergency Field Operations Pocketbook*, 2002, page 312.

[41] Le groupe de travail comprenait le PNUD, le HCR, l'UNICEF, l'UNSECOORD, le PAM, l'OCHA et l'OIM, ainsi que le CIAV (Conseil international des agences bénévoles), InterAction (*American Council for Voluntary International Action*), le SCHR (*Steering Committee for Humanitarian Response*) et, en invité, le Mouvement de la Croix-Rouge. Son rapport succinct s'intitule *UN/non-UN field security collaboration,* rapport du consultant au groupe de travail de l'IASC sur la sécurité du personnel, disponible sur http://www.humanitarianinfo.org/iasc/prodsec01.doc ou à l'aide d'un moteur de recherche.

[42] "Communauté humanitaire" décrit ici l'ensemble des acteurs humanitaires en un lieu donné qui répondent aux mêmes préoccupations humanitaires.

de leurs partenaires OIG/ONG actives dans le même secteur;

- les acteurs humanitaires engagés dans la collaboration en matière de sécurité utilisent des procédures de communications standard et, dans la mesure du possible, équipent le personnel de systèmes de communication compatibles.

Collaboration et consultation pour la formation sur la sécurité: toutes les organisations onusiennes et leurs partenaires OIG/ONG (au QG et sur le terrain) effectuent des formations sur la sécurité en collaboration et/ou consultation avec d'autres agences dans la mesure du possible, et cherchent à accroître leurs propres capacités à cet égard à tous les niveaux.

Partage d'informations: l'information liée à la sécurité est partagée entre les organisations onusiennes et leurs partenaires OIG/ONG, tout en respectant le caractère humanitaire des participants ainsi que la confidentialité exigée à l'égard d'informations sensibles.

Identification de normes minimales de sécurité: les organisations onusiennes et leurs partenaires OIG/ONG identifient et conviennent ensemble de la manière d'appliquer des normes minimales de sécurité adaptées aux circonstances locales, en tenant compte des normes existantes, notamment, les MOSS de l'ONU obligatoires pour les membres du système onusien.

Rechercher l'adhésion à des règles de base humanitaires communes: la collaboration d'organisations onusiennes et de leurs partenaires OIG/ONG en matière de sécurité dans des opérations de terrain spécifiques repose, dans la mesure du possible, sur le respect de règles de base communes, développées localement, pour l'action humanitaire.

A42. EQUIPEMENT DE VEHICULE

S'ils bénéficient d'un entretien et d'un équipement convenables, les véhicules seront moins susceptibles de tomber en panne et plus faciles à réparer en cas de panne. Dans le cadre d'une opération sur le terrain, il est recommandé d'établir une liste de l'équipement standard d'un véhicule, adaptée aux circonstances locales, puis de s'assurer que tous les véhicules disposent de cet équipement en permanence.

Il s'agit d'une question de sécurité puisqu'un véhicule qui tombe en panne dans un secteur dangereux met ses occupants en péril.

L'équipement adéquat varie, en fonction des circonstances. Faites une sélection dans la liste ci-dessous, complétez-la ou écourtez-la:

- Deux roues de réserve (une ne suffit pas dans des secteurs difficiles ou dangereux)
- Jerrycan d'eau (20 litres)
- Jerrycan de carburant (20 litres)
- Cric, clé en croix et tout autre outil nécessaire pour changer une roue
- Câble de remorque
- Kit de premiers secours (un grand kit de la taille d'une valise peut être nécessaire dans certains secteurs)
- Ampoules de réserve
- Torche électrique et piles de réserve
- Huile de moteur de réserve
- Chaînes neige
- Grattoir pour le givre
- Tôles de désensablement
- Radio THF
- Radio HF
- Information de communication: listes de contact, fréquences, etc.
- Treuil
- Barre de calandre avant
- Tuba
- Extincteur
- Écrous de roue antivol
- Clés
- Tournevis
- Fusibles de réserve
- Carte
- Boussole
- Triangle de signalisation

- Marquage ou drapeau d'identification
- Documents du véhicule, notamment:
  - Titre de propriété
  - Autorisations
  - Assurance
  - Carnet de route du véhicule (pour noter les déplacements effectués): colonnes pour date, lieu de départ, heure de départ, kilométrage au départ, destination, heure d'arrivée, kilométrage à l'arrivée, but du déplacement, nom du chauffeur, signature
  - Manuel du véhicule
- Couvertures
- Nourriture (pour de longs voyages ou des retards éventuels)

Quelques organisations humanitaires utilisent des véhicules blindés dans des circonstances rares. La plupart des organisations humanitaires considèrent que si la situation en matière de sécurité est telle qu'elle nécessite des véhicules blindés, il est trop dangereux de travailler dans ce secteur. Soulignons que les véhicules blindés ne protègent pas contre certaines armes, notamment les mines anti-char, les balles perçantes, les grenades anti-char et les missiles, ainsi que les impacts directs d'obus. Ils sont onéreux, lourds et nécessitent une formation spéciale de la part du chauffeur.

INDEX

Pour passer au numéro de page voulu, utilisez la fonction 'Atteindre'. Cliquez sur Édition, puis Atteindre, ou pressez simultanément les touches Ctrl et B.

En plus de l'Index et de la Table des matières, vous pouvez rechercher des mots ou des expressions à l'aide de la fonction 'Rechercher' sur Word. Cliquez sur Edition, puis Rechercher, ou pressez simultanément les touches Ctrl et F.

A

Abréviations 43
Abris 46, 92, 93, 107, 109
Accidents 27, 52, 74, 83
Achat 26, 50
Agent de service 39
Agression ..... 89, *Voir* Vol
Alarmes.....22, 46, 54, 55, 60, 62, 101, 102
Alphabet phonétique 76
Ambassades 18, 32, 33, 57
Amnesty International 69
ANSO (Afghanistan NGO Security Office) . 16, 19, 43
Approche de l'acceptation en matière de sécurité . 4
Approche de la dissuasion en matière de sécurité . 5
Approche de la protection en matière de sécurité .. 5
Archives..... 35, 38
Armes 5, 23, 25, 63, 68, 89, 108
Arrestation 88
Aspects légaux de la clôture d'un programme..... 35
Aspects légaux du travail..... 8, 9, 34
Assurance 11, 13, 24, 30, 38, 67
Assurance risques de guerre 67
Attaque aérienne 84
Attaque biologique 91
Attaque chimique..... 91
Attaque radiologique 91
Audit 59
Autorités locales 15, 19, 32, 34, 111

B

Badges d'identité 26
Banque 58, 59
Bâtiments 12, 46
Bioforce 41
Bombes 46, 89, 90
Briefing de sécurité..... 2, 10, 82
Bureaux..... 12, 41, 46

C

Carte de contact d'urgence 11, 26, 54
Chefs 2
Clés 26
Code de conduite 5, 7, 20, 22, 35, 39, 42, 113
Code People In Aid..... 40, 74
Codes de contrainte 77
Codes et normes 39
Coffre..... 46, 55, 59
Combat 92
Comité international de la Croix-Rouge (CICR) 29, 68
Comité permanent interorganisations (IASC)..... 39
Comité permanent interorganisations (IASC).... 120
Comportement du personnel 21
Comptabilité..... *Voir* Sécurité financière
Conception des programmes – aspects de la sécurité 8, 20
Conduite 52, 117
Conscience culturelle 51
Conseiller en sécurité..... 3, 16, 19, 37, 108
Contrat cadre de partenariat (ECHO)..... 28
Contrats 9, 11
  contrats standard 9, 12
  pendant l'évacuation 33, 56
  résiliation 34
Contrats standard 9, 12
Contrôle d'inventaire 10, 69
Convois 49
Coordination de la sécurité 16, 18, 118, 119
Copyright du présent document 43
Corruption 26, 50
Crash aérien 85
Crime 4, 20, 21, 83
Crimes de guerre
  dénonciation 29, 69
Crimes de guerre
  preuves 25

D

Débriefing
  après détournement 97
  après la clôture d'un programme 35
  après une évacuation 33
  de fin de contrat 74
Décès d'un membre du personnel 30
Découverte d'armes 103
Défense de l'espace humanitaire..... 38
Dénonciation 50
Déplacement
  décision d'effectuer un déplacement..... 85
  décision de se déplacer..... 95
  procédures 106, 118
  varier itinéraire et heure 59
Déplacements
  autorisation..... 117
Détention..... 88
Détournement aérien 96

Détournement de véhicules..... 95
Discipline..... 21, 23, 39
Documents sensibles..... 11, 36, 48, 56
Documents standard 12
Donateurs.....15, 18, 28, 39, 59, 70
Drogues..... 22, 101
Droit international humanitaire..... 38, 68
Droits de l'homme
violations 29

E

ECHO ..... ii, 43, 44
Éducation au danger des mines (MRE) 99
Effectifs militaires 17
Égalité des chances..... 8
Embuscade..... 23, 47, 85, 92
Employé de service..... 24
Employée..... 52
Engins explosifs improvisés (EEI) 89
Engins piégés..... 99
Entrepôts..... 46
Équipe de gestion de crise 37, 38, 97, 108
Équipe de gestion de la sécurité (ONU) 117
Équipe de gestion de la sécurité (ONU) 120
Équipe get-you-in 27
Equipement
généralités..... 10
Équipement de l'équipe 55
Équipement personnel 54
Espace humanitaire..... 7, 38
Évacuation 31, 56
Évacuation médicale (Medevac)..... 54, 71, 99
Évaluation..... 20, 35, 41
Évaluation de la sécurité..... 6, 13, 34, 78
Explosions 92, 93

F

Famille proche
fichiers des parents proches 11
Femmes..... *Voir* Personnel féminin
Fêtes d'adieux..... 35
Fiches du personnel 11
Film anti-explosion..... 90
Firmes de sécurité privées 18, 25, 61
Forces de sécurité internationales..... 16
Forces de sécurité locales 15
Forces militaires internationales..... 16
Forces militaires locales 15
Formation 2, 9, 37, 41
administration de la 11
Collaboration ONU/OIG/ONG..... 121
critères de l'assurance..... 67
financement au sein de l'ONU..... 120
formateurs..... 41, 42
gardes..... 62
managers de terrain..... 114
partage des formations..... 18
personnel de terrain 113
politique de formation..... 36
protection incendie 60
Formation aux premiers secours 64
Formation pour managers du QG..... 41
Formation pour personnel de terrain..... 9
Foules..... 91
Fraude 94

G

Gardes 25, 61, 118
Gardiens..... 56, 93
Générateurs 47, 55, 77, 94
Gestion des ressources humaines – aspects de la
sécurité 37
Gilet de protection 54
Graphique de l'impact des menaces..... 115
Grenade..... 95
Groupe sanguin 11, 13

H

Habits..... *Voir* Vêtements
Harcèlement sexuel..... 102
Haut Commissaire des Nations Unies pour les
droits de l'homme (UNHCHR)..... 69
Hibernation 31
Hôtels – mesures de sécurité..... 60
Hôtels – précautions de sécurité..... 22
Human Rights Watch..... 69
Humanitarian Information Centres (HIC)..... 81
Hygiène..... 64

I

Incidents..... 29, 83
analyse d'incident 30
rapports d'incident 29
Incidents de sécurité.....*Voir* Incidents
Incidents frôlés..... 29, 104
Incidents graves 30, 38
Incidents médiatisés..... 38
Incidents mortels..... 30
Information
collecte d'information..... 14
partage d'information..... 14, 16, 19, 121
sécurité de l'information 25
Information confidentielle 24, 25, 26
Information sensible..... 40, 65, 66, 77, 121
Inondation 93
Integrated Regional Information Network (IRIN)81
InterAction
Protocole de coopération sur le terrain..... 40
International Crisis Group 81

K

Kidnapping 38, 89, 97, 108
Kits de premiers secours 64

L

Législation et conflits du travail..... 8, 9, 34
Liquidités 11, 20, 57, 58, 76, 102
Logement 46
gardes..... 25
générateurs..... 77

kits de premiers secours 64
portes verrouillées 21
protection incendie 60
R&D 78
situation et type 12
Logiciel 12, 24, 44

M

Managers 3, 36
formation 41, 114
senior managers 3, 10, 13, 35, 36, 38, 84
Manuel (financier) 59
Manuel (manuel de sécurité) 3, 6, 7
Manuel de sécurité 3, 6, 7, 37, 105
Médecine
santé et hygiène 64
Médias 27, 70
après un incident de sécurité 31
clôture de programme 35
pendant une suspension, évacuation, etc..... 33
Médicine
santé et hygiène 12
Membres du conseil d'administration d'une organisation humanitaire 3
Menace 2, 5, 29, 106, 108, 115
alerte à la bombe 90
briefing sur les menaces 82
engendrée par l'évacuation 32
évaluation des menaces 30
formation 9, 41, 114
menaces envers les visiteurs 3
pots-de-vin et menaces 26
Menaces
évaluation des menaces 79
Menaces des forces armées 66
Menaces pour le personnel féminin 22
Menaces provoquées par des rumeurs 71
Menu d'options
collaboration ONU-ONG pour la sécurité 119, 120
Menu d'options pour la collaboration ONU-ONG sur la sécurité 39
Mine Risk Education (MRE) 43
Mines 68, 69, 99

N

Nations Unies
Appels consolidés 120
Comité permanent interorganisations (IASC) 39, 120
Coordinateur de la sécurité (UNSECOORD) . 39, 117, 118, 119
Équipe de gestion de la sécurité 117
Équipe de gestion de la sécurité 120
Humanitarian Information Centres (HIC)..... 81
Integrated Regional Information Network (IRIN) 81
Menu d'options 39, 119, 120
Normes minimales de sécurité opérationnelles 118, 121
Phases de sécurité 118
Procédures de sécurité 117
Protocole d'accord 33, 119
Responsable désigné pour la sécurité 117
rôle dans l'évacuation 33
Système de sécurité 16, 39, 117, 120
Négociation 4, 7, 49, 97
Normes et codes 39
Normes minimales de sécurité opérationnelles (ONU) 118, 121

O

ONG locales 18
Otages ..... *Voir* Kidnapping

P

Parents proches
fiches 72
informer les parents proches 30, 89
procédure pour les informer 72
Partenaires 28
Partenaires locaux 18
Personnel
comportement du personnel 21
employée 52
importance de la qualité du personnel 8, 37
réinstallation ou réduction 32
résiliation de contrat 34
utilisation du personnel expérimenté 42
Personnel féminin 22
Personnel illettré 11
Personnel national 1, 58, 82
assurance 67
collecte d'information 14
évacuation 33, 56, 57, 65
menaces envers le personnel national 106
plan de sécurité 106
recrutement 8
stress 50
Pertes massives 38, 41
Phases de sécurité (ONU) 118
Pillage 57, 99
Plan de sécurité 6, 7, 13, 37, 105
Plans d'urgence 19
Plans de secours 38
Points de contrôle 23, 47
Police internationale 17
Police locale 15, 19, 29, 46, 49, 50, 63
Politique de sécurité 6, 37, 108
Population locale 4, 8, 14, 32, 38, 50, 58
Pots-de-vin 26, 50
Premiers secours 21, 99
formation 13
kits 13
Préparation médicale 12
Préparation pour le terrain 6
Procédures radio 66, 75
Projet Sphère 40
Propriété – vente de 35
Protection incendie 25, 60

Protection légale des humanitaires 28
Protocole d'accord (ONU)..... 33, 119

Q

QG
gestion de la sécurité..... 36

R

Rançon..... 38, 89, 97, 108
Rapport 19, 29, 104, 110
Recrutement..... 8, 11, 61, 80
RedR 41
Refoulement 68
Réinstallation..... 31, 56
Relation terrain-QG 19
Relations civils-militaires .15, 16, 38, 49, 51, 63, 95
ReliefWeb..... 81
Repos et détente (R&D) 22, 78
Responsable désigné pour la sécurité (ONU) 117
Risque 1, 2, 5
Risques légaux..... 3, 38

S

Santé ..... *Voir* Médicine
Sécurité – définition..... 4
Sécurité des communications 75
Sécurité financière
pièces comptables 56
Sécurité financière 11, 25, 58, 94
archives comptables..... 11
besoin d'un comptable dès le début..... 11, 25, 58
documents comptables..... 38
pièces comptables 94
Sécurité financière
livres comptables 25
Sécurité informatique 65
Security Training Directory..... 1, 3, 10, 42, 113
Serrures..... 26
Sitreps 19, 110
Standard Operating Procedures (SOP) 37
Stress 10, 22, 23, 30, 78, 111, 113
Suspension de programme..... 32
Syllabus
managers de terrain 114
personnel de terrain..... 9, 113

T

Télécommunications . 11, 21, 23, 75, 113, 114, 118, 120
Téléphone satellite 23, 66
Terrorisme..... 79, 103
Tirs..... 92
Training..... 41
directory ..... *Voir* Security Training Directory
Transmission 35
Travail d'équipe 21
Tremblement de terre..... 46, 91
Trouble de stress post-traumatique 30

U

Urgence médicale 30, 71

V

Véhicules 24
détournement 95
équipement..... 121
véhicules blindés..... 25
Véhicules blindés 85, 95, 122
Vêtements 21, 22, 101, 106
Victimes 38, 41, 83, 84, 90, 95
VIH/SIDA..... 64
Viol 4, 100
Violation des droits de l'homme 69
Violence sexuelle 100
Visibilité 28
Visiteurs
accès..... 22, 26
carte de contact d'urgence..... 26, 54
espace d'attente..... 47
instructions pour les gardes..... 62
menaces envers les 3
Voitures..... *Voir* Véhicules
Vol ...4, 5, 10, 22, 25, 31, 47, 58, 61, 62, 69, 91, 94, 102
Voyage 27

COMMISSION EUROPÉENNE

Aide humanitaire