

: CHAPITRE 1 :

Gestion de la sécurité de CRS :
Concepts clés et directives

: NOTES :

Ges²on de la s²curit² de CRS : Concepts cl²s et direc²ives

La s²ret² et la s²curit² de tous les employ²s de CRS et de leur famille, de ses partenaires et de ses b²neficiaires, sont une pr²occupation centrale de l'agence. Personne ne poss²de de boule de cristal qui lui perme²te de pr²dire ce qui arrivera demain, la semaine prochaine, ou sur la route, apr²s le virage. Mais il existe des principes de base et un cadre qui permettent d'int²grer la gestion de la s²curit² dans nos approches habituelles de qualit² des programmes et de qualit² de la ges²on et qui peuvent r²duire consid²ablement le risque d'un ²v²nement s²curitaire n²gatif.

Concept

La ges²on de la s²curit² est un syst²me, pas un document. Elle commence par une conscience aigu²e qu'a chaque personne dans l'organisation de notre environnement d'op²erations et de la mani²re dont nos propres comportements, ac²ions et communica²ons contribuent ² une meilleure posi²on s²curitaire ou au contraire place cette personne, et avec elle toute l'agence, dans une position ² risque. Une difficult² durable pour une bonne gestion de la s²curit² est l'autosa²sfac²on. Notre syst²me de ges²on de la s²curit² est un syst²me vivant : il doit con²nuellement ²tre aliment² gr²ce ² une forma²on con²inue, une orienta²on, une collecte et une analyse des derni²res informa²ons, et ² un r²seau ac²if de rela²ons sur le terrain qui puisse contribuer en permanence ² notre s²curit² de tous les jours.

La s²ret² et la s²curit² du personnel sont un param²tre important pour tous les pays o² CRS a des op²erations, que le programme concerne la r²ponse ² l'urgence ou le d²veloppement ² long terme, depuis la mise en route d'un nouveau programme jusqu'² sa cl²ture, depuis l'²valuation initiale du site quand on cherche un lieu pour le bureau jusqu'²aux n²gociations avec une faction en guerre pour l'²acc²s ² une popula²on dans le besoin. Des ²tudes r²centes ont montr² une ne²te augmen²ta²on du nombre absolu d'actes graves de violence commis contre des travailleurs humanitaires depuis 1997.¹ Cependant les m²mes ²tudes montrent que du fait de l'augmentation du nombre des travailleurs humanitaires sur le terrain au cours de la m²me p²riode, le risque encouru par chaque travailleur humanitaire d'²tre confront² ² un ²v²nement violent n'a probablement que peu augment². Les employ²s nationaux repr²sentent la majorit² des travailleurs humanitaires victimes d'incidents violents (78%) et le risque relatif pour les nationaux semble augmenter tandis que le taux mondial d'incidence pour les internationaux reste stable ou m²me diminue. Ces statistiques montrent qu'il est n²cessaire de se concentrer de plus en plus sur les risques encourus par notre personnel local autant que notre personnel interna²onal et de g²rer ces risques. Il faut cependant noter, d²s le d²but, que dans la plupart des pays o² CRS op²re, les accidents de la route et les maladies tropicales repr²sentent des risques plus importants pour le personnel que ceux qui sont pos²s par les conflits arm²s et les criminels arm²s. Il faut prendre des pr²cau²ons pour garan²ir la s²ret² du personnel face ² tous les risques, depuis le paludisme jusqu'²aux bombardements a²riens.

¹ Abby Stoddard, Adele Harmer et Katherine Haver, « Providing Aid in Insecure Environments : Trends in Policy and Opera²ons. Summary of Quan²tita²ve Analysis . » Un projet du Center on Interna²onal Coopera²on, Universit² de New York, en collabora²on avec le Humanitarian Policy Group, Overseas Development Ins²tute : D²cembre 2007.

La définition suivante de qualité d'un programme englobe les notions de vision, de principe général et de directives opérationnelles de CRS relatives à la gestion de la sécurité.

Vision

CRS minimise le risque de dommages pour tout son personnel grâce à la mise en oeuvre de procédures de sécurité détaillées. CRS cherche aussi à protéger ses ressources matérielles (denrées, équipement et immeubles). CRS fournit les fonds nécessaires pour répondre aux besoins sécuritaires de son personnel.

Politique : CRS admet que le travail de son personnel pose souvent des exigences importantes, et s'effectue dans des conditions complexes et risquées. CRS prend donc toutes les mesures raisonnables pour assurer la sécurité et le bien-être de son personnel et de leurs familles. (POL-HRD-INT-0005)

Directives Opérationnelles

- Le Représentant résident a la responsabilité de la gestion de la sécurité à l'intérieur du programme de pays. CRS utilise un système de cinq niveaux de sécurité (I-normal jusqu'à V-assiégé) pour faire connaître l'environnement sécuritaire et pour gérer en conséquence.
- Les bureaux de pays élaborent et mettent à jour régulièrement des Plans de sécurité de terrain en suivant les directives de CRS. Une pleine participation du personnel national et international à l'élaboration des Plans de sécurité de terrain permet aux bureaux de pays d'avoir des consignes de sécurité qui reflète l'environnement particulier de menace, de vulnérabilité et de risque dans le contexte de leur pays.
- Tout le personnel contribue à la réduction des risques sécuritaires en étant personnellement conscient des risques, en participant aux réunions de sécurité de CRS, en signalant les incidents sécuritaires et en respectant les politiques et les procédures de sécurité.
- Le Représentant résident ou son/sa représentant(e) doit s'assurer que tout le personnel reçoit des instructions et une formation appropriées sur la gestion de la sécurité, adaptées au contexte local.
- CRS travaille en collaboration avec d'autres membres de la communauté de l'assistance humanitaire et du développement pour servir les intérêts sécuritaires communs.

Rôles et responsabilités

CRS a défini une structure de gestion qui comprend des rôles et des responsabilités de gestion de la sécurité. Une bonne gestion de la sécurité commence au niveau de chaque personne. Chaque employé a la responsabilité de faire attention à son environnement, et de prendre des mesures pour maintenir sa sécurité, de se comporter de manière à ne pas affecter de façon négative l'image de l'organisation et de contribuer activement au système de l'organisation pour collecter et analyser des informations qui pourraient avoir un impact sur la sûreté et la sécurité des employés ou des biens de l'organisation. Le non respect des politiques de sécurité de CRS peut mener à une action disciplinaire, ou même un licenciement.

L'unité de base de la gestion à l'étranger est le bureau de pays. Le Représentant résident joue donc un rôle crucial dans les décisions de gestion de la sécurité pour les pays qu'il supervise (y compris les pays où CRS a des programmes mais pas de bureau), en proche collaboration avec le Directeur régional.

POLITIQUE : Le Représentant résident est responsable de la gestion de la sécurité du bureau de pays, selon les Directives de sûreté et de sécurité pour le personnel de terrain de CRS. Tout problème de sécurité dans le pays sera transmis au CR. Les incidents de sécurité doivent toujours être signalés au CR, même s'ils sont potentiellement gênants pour une personne ou pour l'agence. (POL-HRD-INT-0005)

GRAPHIC

Les responsabilités de gestion de la sécurité sont intégrées dans la hiérarchie et dans les structures d'appui des programmes sur le terrain et devront être spécifiées, le cas échéant, dans les descriptions de postes et les plans de performance. Quelques termes standards pour les descriptions de postes :

Bureau de pays

Au niveau du bureau de pays, le Représentant résident (CR) a la responsabilité de tous les systèmes, politiques et décisions pour la gestion générale de la sécurité. Quand il n'est pas dans le pays, le CR s'assurera qu'il y a une solution de remplacement pour les questions de sécurité. De plus, chaque bureau de pays doit aussi avoir une personne responsable de la sécurité, désignée par le Représentant résident. Dans la plupart des endroits, le rôle de personne de la sécurité n'est pas un poste à plein temps, dans d'autres endroits où les risques sont plus importants, on pourra avoir besoin d'un Responsable de la sécurité à plein temps.

Responsable de la sécurité (temps partiel) :

- S'assure que les informations sur le Portail Safety and Security soient à jour.
- S'assure que la portion sûreté et sécurité du document d'informations pour les visiteurs soit maintenue à jour.
- Fait des présentations de sécurité pour les nouveaux employés dans le cadre du processus de mise en route et s'assure que les visiteurs reçoivent des instructions de sécurité orales et écrites.
- S'assure que les signalements d'incidents de sûreté et de sécurité sont soumis rapidement à la direction régionale et au siège, via le CR.
- Facilite, au minimum, des mises à jour annuelles du plan de sécurité de terrain, comportant une analyse des incidents de sûreté /sécurité de la période précédente.
- Représente le CR dans les forums locaux pour la coordination de la sécurité des ONG.

Responsable de la sécurité (plein temps) :

- A toutes les responsabilités ci-dessus avec, en plus, les responsabilités suivantes :
- Planifie/anime une formation continue régulière sur des sujets de sûreté /sécurité intéressants, avec des exercices pour les plans d'urgence du plan de sécurité de terrain.

- Fait la coordination avec les gestionnaires des parcs automobiles pour autoriser les voyages selon les protocoles de sécurité des itinéraires et s'assure du respect des procédures de sécurité des véhicules.
- Supervise les gardiens des bureaux et des résidences.
- Supervise l'opérateur ou les opérateurs radio, s'occupe de leur formation et s'assure que tous les employés respectent les protocoles de communications.
- Recommande les changements de niveau de sécurité, les changements dans les consignes de sécurité ou les politiques de CRS, sur la base d'une analyse régulière de l'environnement sécuritaire.
- Supervise la mise en œuvre d'étapes préparatoires supplémentaires, selon ce qui est indiqué sur le document des niveaux de sécurité.

Représentants résidents/Gestionnaires/Chefs de bureau :

- Responsables de la gestion de la sûreté et de la sécurité au niveau du bureau de pays
- S'assurent que toutes les politiques de CRS concernant la sûreté et la sécurité du personnel sont respectées.

Régions à l'étranger

Les bureaux de pays de CRS et les pays dans lesquels les programmes sont dirigés depuis un autre pays sont organisés en unités régionales de gestion, dirigées chacune par un Directeur régional (RD) et son équipe régionale de gestion. Les Directeurs régionaux peuvent déléguer dans leur équipe de gestion les responsabilités d'appui à la gestion de la sécurité, selon ce qui leur paraît approprié. Mais en général, l'assistance technique et la formation en gestion de la sécurité au niveau régional concerne le Conseiller technique régional (RTA) pour les urgences/la sécurité, qui est généralement sous l'autorité soit du Directeur régional adjoint pour la qualité de la gestion (DRD/MQ) soit du Directeur régional adjoint pour la qualité des programmes (DRD/PQ). Le DRD/MQ supervise généralement les aspects de gestion de la sécurité concernant le respect des politiques et des procédures, ainsi que l'allocation des ressources régionales qui devront être investies dans le maintien de normes de gestion de la sécurité dans toute la région. Selon la nature de l'environnement sécuritaire et les ressources disponibles, la région peut décider qu'un poste à plein temps de Responsable régional de la sécurité est justifié.

Directeur régional (RD) :

Responsable de la gestion de la sûreté et de la sécurité dans la région qu'il supervise, s'assure que toutes les politiques de CRS sur la sûreté et la sécurité du personnel soient respectées.

Conseillers techniques régionaux (RTA) pour l'urgence/la sécurité et/ou Directeurs régionaux adjoints (DRD) /qualité de la gestion (MQ) :

- Conseillent les RD sur des décisions ou politiques clés de gestion de la sécurité
- Fournissent une assistance technique aux bureaux de pays sur les décisions et processus de gestion de la sécurité, mènent des évaluations de la sécurité et des ateliers avec les employés pour mettre à jour les documents de planification de la sécurité de terrain.
- Revoient/approuvent les plans de sécurité de terrain

- Font au moins une fois par an une analyse des incidents de sûreté et de sécurité au niveau régional pour servir de base aux décisions d'investissement de la région dans la formation, les achats/transferts d'équipement, le recrutement, d'autres lignes budgétaires, etc., en lien avec la gestion de la sécurité.
- Jouent le rôle de « courroies » pour identifier les besoins non satisfaits dans la capacité de gestion de la sécurité à l'intérieur de la région et rechercher des sources d'assistance technique extérieures à la région, qui seront demandées par l'intermédiaire du RD.
- Le cas échéant, si c'est approprié, présentent les préoccupations de la direction régionale de CRS aux commandements régionaux des combattants.
- Font des formations, comme des formations de formateurs pour les responsables de la sécurité, sur des modules de gestion de base de la sécurité.

Représentants régionaux (Département d'appui des opérations à l'étranger) :

- Servent de principal point de contact aux RD et aux CR pour des informations sur les développements contextuels (dont la sécurité), leur analyse et leur impact sur le personnel, les programmes, les partenaires, etc., de CRS.
- Représentent CRS aux groupes de travail d'Inter Action et à d'autres forums d'ONG et de bailleurs de fonds sur de grands problèmes (y compris la sécurité et les urgences) dans les pays qu'ils couvrent.

Directeur, Sûreté et sécurité du personnel (Bureau exécutif) : Il s'agit d'un poste à plein temps.

- Élabore et met en œuvre la stratégie de CRS pour la sûreté et la sécurité du personnel.
- Maintient des normes opérationnelles pour la sûreté et la sécurité dans l'ensemble de CRS et aide à leur mise en œuvre par l'intermédiaire des Directeurs régionaux et les Représentants résidents.
- Fait des visites d'évaluation de la sécurité.
- Garantit une bonne collaboration sur les questions de sécurité dans l'ensemble de CRS et avec les agences sœurs, comme le Comité international de la Croix Rouge (CICR) et les ONG nationales et internationales, les départements du Gouvernements des États-Unis et des Nations Unies et les groupes militaires et de sécurité officiels et non officiels, dans les pays où CRS opère.
- Fournit des analyses et des recommandations à l'ELT sur la gestion des risques sécuritaires pour l'agence.

Conseiller technique, Sécurité et télécommunications (ERT, E-Ops) : Il s'agit d'un poste à plein temps, basé à Nairobi.

- Se déploie en tant que membre de l'équipe de réponse rapide dans une capacité de réponse à l'urgence, avec une expertise particulière dans la gestion de la sécurité, les télécommunications et la logistique.
- Conseille et élabore des directives sur les meilleures pratiques et les normes dans les domaines de la sécurité, des télécommunications et de la logistique au niveau de toute l'agence.
- Appui les bureaux de pays et les régions pour renforcer la capacité des employés et des partenaires dans ces domaines.

- Fait des visites d'évaluation de la sécurité pour appuyer directement le travail de CRS dans les environnements à risque.

Vice-président exécutif (Opérations à l'étranger) :

Responsable de la gestion de la sûreté et de la sécurité du personnel dans toutes les régions à l'étranger ; instance décisionnaire pour toutes les initiatives de gestion de la sécurité au niveau de CRS dans son ensemble ; fait respecter toutes les politiques de CRS concernant la sûreté et la sécurité du personnel.

Chef du personnel (Bureau exécutif) :

Supervise le Directeur de la sûreté et de la sécurité du personnel, basé au siège, ce qui implique la supervision et l'autorisation d'initiatives de gestion de la sécurité au niveau de tout CRS pour améliorer la communication, la formation ou la préparation du personnel, la coordination entre les divisions et la coordination au niveau exécutif de la prise de décisions et de la gestion des crises pour les questions de sûreté et de sécurité du personnel.

Directeur, avantages sociaux et services au personnel : (Siège, Ressources humaines) :

- Administre les polices d'assurance des employés pour l'évacuation médicale.
- Permet l'accès des employés internationaux à des services d'assistance psychologique pour les traumatismes après des incidents, par l'intermédiaire du Programme d'assistance aux employés, ainsi que d'autres fournisseurs de services.
- Fournit au personnel sur le terrain une formation sur les services au personnel et la gestion du stress.
- Représente CRS dans les réseaux en lien avec les services au personnel (par ex. Helper's Fire).

Sensibilisation personnelle

L'excellence dans la gestion de la sécurité de l'agence commence par une bonne compréhension de chaque individu – employé, dépendant et visiteur – de ses droits et responsabilités pour ce qui est de la sûreté et de la sécurité lorsqu'il est dans le pays où il est posté ou qu'il visite.

La principale responsabilité de chaque personne est d'être toujours très consciente :

- Quelles sont les normes et les exigences culturelles là où je me trouve ?
- Quelles sont les menaces potentielles à la sécurité dans cet environnement ?
- Quelles sont les politiques de sécurité de CRS en vigueur ici ?
- Que dois-je faire s'il y a un incident de sécurité ?
- Que font ces personnes autour de ma voiture ?

Il faut faire attention à sa conduite individuelle sur le terrain, car une action individuelle sera interprétée comme une action de CRS. Dans la plupart des pays, les étrangers sont les bienvenus. Cependant, il y aura parfois des personnes qui seront contrariées par la présence d'étrangers. Un habillement et un comportement appropriés ainsi que la volonté d'apprendre la langue locale pour pouvoir communiquer,

au moins à un niveau très basique, minimiseront les risques d'offenser les personnes dans le pays hôte à cause de différences culturelles. À un niveau de base, chaque personne doit prendre la responsabilité de sa propre sécurité, sinon les efforts de CRS pour assurer la sécurité du personnel ne seront pas efficaces.

Conseils :

Quelques règles de conduite de base :

1. Quand vous êtes dans un pays, informez-vous. Les visiteurs sont soumis aux lois locales.
2. L'habillement doit indiquer le respect pour la culture locale et envoyer un message positif sur la manière dont vous voulez être traité.
3. Assurez-vous que vous avez compris les règles de base pour les relations personnelles entre les hommes et les femmes et entre les expatriés et les locaux.
4. L'alcool est illégal dans de nombreux pays musulmans. Sachez quel comportement est attendu au niveau social pour les étrangers non musulmans.
5. L'étalage ostentatoire des biens peut vous faire voir comme la cible idéale pour un vol.
6. Conduisez lentement, respectez le code de la route et les piétons. Cela est à la fois une question de sécurité et d'image.
7. Soyez observateur. Si vous voyez que des foules commencent à se rassembler, ou si vous remarquez que des gens vous regardent, changez calmement de direction et dirigez-vous vers un lieu sûr.
8. Communiquez. Faites savoir à d'autres où vous vous rendez. Si, n'importe quand, vous ne vous sentez pas à l'aise ou s'il vous arrive un incident, même minime ou embarrassant, signalez-le.
9. Familiarisez-vous le plus tôt possible avec l'environnement sécuritaire local, les zones à éviter, les menaces courantes et la manière d'éviter autant que possible que ces menaces ne vous touchent.
10. Ayez toujours sur vous un moyen de communication et les informations sur les contacts dans le pays.

Par-dessus tout, une approche basée sur le bon sens, qui montre du respect pour la culture et les coutumes locales, permettra en général de bonnes relations. Posez des questions aux employés locaux sur les choses à faire ou à ne pas faire dans le pays.

Relations avec les autres acteurs

Tous les employés internationaux seront en contact, à un moment ou à un autre, avec des fonctionnaires du gouvernement, des autorités locales, des organisations partenaires, des autorités locales de l'Église, et des employés d'autres ONG, de l'ONU, des ambassades. Les recommandations ci-dessous ont pour but de permettre de bonnes relations entre CRS et les autres acteurs :

- Soyez diplomate et respectez les traditions locales.
- Quand vous parlez de politique ou de religion, faites toujours attention à qui vous parlez.
- Réaffirmez l'impartialité de CRS, son indépendance et sa comptabilité.
- Ne faites jamais de promesse que vous ne pourrez pas tenir, surtout en ce qui concerne des engagements pour des programmes.
- Évitez le sarcasme, il peut facilement être mal compris.
- Ayez toujours une attitude de respect dans le comportement et le vêtement.

- Ayez un esprit d'équipe.
- Soyez disponibles pour les autorités et gardez le contact quand c'est nécessaire.
- Informez les autorités des activités de CRS, le cas échéant.
- Ne demandez jamais de faveurs mais insistez pour faire respecter vos droits.
- Respectez les procédures de déplacement en informant les autorités concernées des déplacements sur le terrain, des convois d'aide humanitaire, etc.
- Respectez les procédures normalisées (POS) pour les communications radio.
- Réaffirmez que la sécurité de CRS est un facteur fondamental de son travail.
- Expliquez, le cas échéant, comment les décisions de sécurité sont prises à CRS.
- Ne critiquez pas le gouvernement ni d'autres acteurs humanitaires.
- Veillez à la transparence avec les autres acteurs humanitaires et les bénéficiaires.

Résumé des sept concepts clés

8. L'acceptation

CRS emploie généralement une combinaison des trois stratégies de sécurité : l'acceptation, la protection et la dissuasion.² Notre position de sécurité doit refléter notre identité d'organisation catholique ayant la mission de promouvoir la dignité de la vie et le développement complet des populations. CRS approche la gestion de la sécurité par le biais d'activités qui visent à promouvoir l'acceptation de l'agence par la population générale, le gouvernement local, les belligérants, etc. Notre ressource de gestion de la sécurité la plus précieuse est une image positive et un réseau de relations sur le terrain qui aide à assurer notre sécurité.

9. La gestion proactive

La gestion proactive signifie que la sûreté et de la sécurité du personnel sont intégrées dans l'approche générale de la qualité de la gestion, en insistant sur la prévention, la préparation et l'atténuation. Il faut à tout moment être conscient de la situation grâce à une observation continue des changements dans l'environnement sécuritaire et à une mise à jour des consignes de sécurité quand c'est nécessaire et approprié.

10. La préparation du personnel

Le Représentant résident ou son représentant doit donner de manière routinière des instructions précises à tout le personnel à tous les niveaux ainsi qu'aux visiteurs sur le contexte sécuritaire et sur les consignes de sécurité. Il faut insister auprès de tous les employés et visiteurs sur le fait qu'il est important de comprendre le contexte, d'en être personnellement conscient et d'adopter des comportements appropriés, car c'est le point de départ de la sûreté et de la sécurité de tous. Les nouveaux employés, ou les employés qui arrivent dans un environnement d'opération à risques, peuvent aussi avoir besoin d'instructions du CR sur certaines des politiques et pratiques plus générales de sécurité de CRS, comme : relations civils-militaires, protection armée, évacuation et seuil de risque acceptable.

² Voir le Chapitre 2 pour plus d'informations sur les stratégies de sécurité.

Les informations doivent être facilement accessibles aux employés, sous forme d'instructions avant leur déploiement ainsi que durant toute leur mission. Dans l'idéal, il faudrait avoir avec tous les employés, mais surtout ceux qui sont postés ou qui font une mission de courte durée dans des environnements à risques, une réunion de bilan avant la fin de leur mission, avec une réflexion sur la situation sécuritaire et les consignes de sécurité.

Accepter un poste dans un environnement à haut risque doit être une décision individuelle informée et les superviseurs doivent respecter la décision d'un employé qui pense qu'un poste donné ou une action particulière sont trop risqués pour qu'il puisse personnellement les accepter. On donnera la priorité à une formation à la sûreté et à la sécurité dans les plans de développement du personnel, selon les besoins de la position d'un employé, son environnement local d'opérations et ses plans de développement de carrière.

11. Les plans de sécurité de terrain

Chaque bureau de pays, y compris tous les sous-bureaux, doit posséder un plan écrit de sécurité sur le terrain, basé sur l'analyse des données collectées lors d'évaluations des menaces, de la vulnérabilité et des risques. L'existence d'un tel plan facilitera l'orientation et la formation du personnel sur les consignes de sécurité et les règles à respecter pour réduire les risques pour la sécurité.

Tous les plans de sécurité de terrain doivent définir les consignes de sécurité, les niveaux de sécurité et les plans d'urgence qui seront partie intégrante du plan général. Les plans d'urgence concernent des événements comme les évacuations médicales, les procédures en cas de décès d'un employé ou d'un dépendant, etc.

La gestion de la sécurité concerne tout le monde dans un bureau de CRS. La participation de tout le personnel à la discussion des consignes de sécurité, à des réunions de sécurité, au signalement des incidents de sécurité et au respect des directives de sécurité, est essentielle à la sécurité, non seulement de chaque employé mais du personnel tout entier. Dans certaines situations, les actions d'une seule personne peuvent affecter tout le monde parce qu'une action ou un comportement individuels sont souvent interprétés comme une action ou un comportement de CRS.

12. La santé du personnel

Chaque personne a la responsabilité de protéger sa propre santé en s'assurant que ses vaccins sont à jour, qu'elle prend des précautions nécessaires dans un environnement à haut risque (utilisation de moustiquaires, bonnes pratiques pour l'eau et l'alimentation, etc.) S'il n'y a pas de personnel médical à CRS, quelqu'un (le Représentant résident, le chef d'équipe) devra avoir la responsabilité de s'occuper des questions de santé pour le personnel du bureau de pays, en identifiant dans le pays et la région des endroits où envoyer les gens pour des soins médicaux. La santé du personnel comprend à la fois la santé physique et la santé mentale. La direction de CRS s'intéresse fortement aux services au personnel, qui comprennent la promotion et la démonstration d'une prise en charge positive de soi-même, des initiatives de gestion du stress, un accompagnement psychosocial, des politiques de repos et de congés,

etc. dans le but de minimiser, sinon d'éliminer, les effets négatifs de l'accumulation du stress et du surmenage.

13. Les communications

Il est nécessaire d'organiser l'échange d'informations concernant la sécurité : à l'intérieur de l'équipe sur le terrain, avec d'autres agences humanitaires, avec les acteurs locaux, entre le bureau de base et les bureaux sur le terrain, avec le Directeur régional et avec le siège. Des moyens de communication standardisés devront être utilisés pour garantir la sécurité du personnel et le partage d'informations. Des moyens de communication de remplacement doivent exister dans tous les environnements d'opérations considérés comme étant au niveau III pour la sécurité, ou ceux du niveau II qui ont tendance à passer de temps en temps au niveau III.

14. La sécurité routière

Les statistiques internes montrent que les blessures et les morts dues à des accidents de la circulation sont très nombreux chez le personnel de CRS et les forces armées, en particulier les cyclistes et les piétons. Cependant, la plupart des morts et des blessures dues à des accidents de la circulation sont tout à fait évitables. Il est nécessaire d'appliquer une gestion sérieuse de la sécurité routière pour changer le bilan actuel. C'est la responsabilité de tout le personnel de CRS, pas seulement des chauffeurs. Les passagers des véhicules ont l'obligation de s'assurer que les mesures de sécurité routière sont appliquées, sinon, ils doivent exprimer leurs préoccupations au chauffeur.

Une bonne gestion de la sécurité routière demande que :

- Tous les employés et les chauffeurs de CRS PORTENT TOUJOURS les ceintures de sécurité.
- Tous les chauffeurs respectent les lois locales et les règles de CRS.
- On recrute des chauffeurs sûrs et compétents qui respectent les autres usagers de la route, en particulier les cyclistes et les piétons.
- On connaisse, on respecte et on fasse respecter les règles de la sécurité routière, comme la conduite défensive (être vigilant à tout moment).
- On applique une gestion professionnelle du parc automobile (vérifications préventives et services réguliers d'entretien).
- On récompense les chauffeurs prudents tout en appliquant des mesures disciplinaires en cas d'accidents dus à une conduite imprudente.
- On crée une culture de sécurité routière au niveau de toute l'agence grâce à de nombreuses activités novatrices.

Seuil acceptable de risque

Le Seuil acceptable de risque est défini comme « le point au-delà duquel on considère le risque comme trop important pour continuer à opérer de sorte qu'on doit se retirer de la zone de danger ; influencé par la probabilité qu'un incident ait lieu et la gravité de son impact s'il a lieu. »³

Ce seuil variera d'une organisation à l'autre, dans le même environnement d'opération, et à l'intérieur de la même organisation, selon l'évaluation du risque fait par l'organisation dans différents environnements d'opération. Bien que ce ne soit pas l'unique facteur, la décision d'arrêter ou de continuer les activités dans un environnement hautement dangereux est prise en grande partie en pesant les besoins humanitaires par rapport aux risques encourus par les employés de CRS et de ses partenaires, leurs programmes et leurs biens. Mais généralement CRS n'acceptera pas un risque évalué au dessus de *moyen* pour un bureau de pays ordinaire. Cependant, si le mandat humanitaire est tel que le retrait de CRS pourrait causer du tort ou même en danger de manière significative la vie des gens qu'il sert à un lieu particulier, CRS envisagerait d'accepter dans ce cas un niveau de risque plus élevé pour son propre personnel et ses biens.

Pays A : CRS met en œuvre des programmes d'agriculture et d'eau dans une zone du pays qui est de plus en plus inaccessible parce qu'il y a des bandits armés sur la route. Les groupes armés sont de plus en plus hostiles à la présence d'organisations internationales et ont plusieurs fois enlevé des employés d'ONG dans notre zone d'opération. Ces incidents ont causé des blessures et des traumatismes sérieux chez les employés. CRS peut envisager de se retirer d'une telle zone d'opération à cause des problèmes de sécurité si le bureau local pense qu'il ne peut rien faire de plus pour garantir la sécurité des employés se rendant dans les zones affectées du programme.

Pays B : CRS est le seul partenaire du PAM opérant dans une zone du pays affectée par un conflit civil. Les populations civiles sont fréquemment déplacées par le conflit et l'accès aux communautés déplacées est souvent rendu difficile à la fois par les groupes armés en conflit et par une activité criminelle importante. En supposant que CRS a des réseaux bien développés d'information et d'analyse ainsi que des plans d'urgence pour pouvoir surveiller en permanence l'environnement sécuritaire volatile et réagir en cas d'incidents de sécurité, l'organisation serait disposée à accepter un environnement de risque classifié comme *haut* car il est montré que la présence de CRS dans ces zones permet la survie de milliers de personnes.

(On trouvera dans le Chapitre 5 : Plans de sécurité de terrain, des directives plus approfondies sur les évaluations des risques dans un pays.)

Évacuation

L'évacuation de personnel de terrain est l'une des décisions les plus difficiles à prendre dans le monde de CRS. Les évacuations, et les événements menant à une évaluation et la suivant immédiatement, sont chargés de sentiments puissants tels la peur, le désespoir et le sentiment d'abandon, à la fois pour ceux qui sont évacués et pour ceux qui ne le sont pas. Il est extrêmement important que le personnel de CRS

³ Koenraad Van Brabant, « Operational Security Management in Violent Environments. A Field Manual for Aid Agencies. » Good Practice Review (GPR) 8, Humanitarian Practice Network, Overseas Development Institute, Londres, 2000, Page xiv.

envisage, longtemps avant qu'un évènement de ce type ne survienne, les conditions qui nécessiteraient une évacuation et la manière dont celle-ci devrait être menée. (On trouvera des directives précises pour l'élaboration de plans d'évacuation pour les pays dans le Chapitre 5 : Plans de sécurité de terrain.)

Critères pour l'évacuation (Niveau IV de sécurité)

On élaborera des critères spécifiques pour chaque programme sur le terrain, sur la base d'une évaluation des risques du contexte local. Il faut réfléchir à l'avance à des déclencheurs possibles qui mèneraient un bureau de pays à prendre la décision d'évacuer et on les définira dans le document de niveaux de sécurité du programme (Cf. Chapitre 5 pour plus de directives sur les niveaux de sécurité.)

Liste d'indicateurs déclencheurs potentiels pour une évacuation ou le niveau de sécurité IV :

- CRS est visé directement ou indirectement
- Les menaces de combats violents, d'attaques, de pillage, etc. interrompent les opérations du programme ou exposent les personnel à des risques irraisonnables.
- CRS n'a pas accès aux bénéficiaires du programme, c'est-à-dire que le programme ne peut pas être mis en œuvre.
- Une personne exprime son désir d'être évacué.
- Le personnel essentiel d'autres ONG part pour des raisons de sécurité.
- Le personnel essentiel de l'ambassade des États-Unis ou de l'ONU part pour des raisons de sécurité, surtout si cela risque d'affecter la capacité d'évacuation de CRS. N'oubliez pas qu'il y a souvent des implications politiques qui entrent en ligne de compte dans la décision du Gouvernement des États-Unis et de l'ONU d'ordonner l'évacuation du personnel. De ce fait, CRS appellera souvent à l'évacuation avant que les États-Unis ou l'ONU n'annonce leur propre décision d'évacuation.

Plusieurs types d'évacuation sont possibles :

1. Évacuation organisée ou retrait préemptif : la décision précoce d'évacuer permet de mettre en œuvre le plan d'évacuation. Ce type de départ est possible quand la situation permet de donner rapidement l'ordre d'évacuer. CRS doit envisager une évacuation ou un retrait préemptifs des personnels non essentiels et des dépendants si :
 - Il y a beaucoup d'incertitudes sur ce qui risque d'arriver (rumeurs contradictoires, évènements sans précédent, processus électoral important contesté), mais il y a des coûts significatifs à rester et à « se faire prendre » si le pire scénario devait se réaliser.
 - Rien que le nombre d'employés et de dépendants compliquerait la capacité de CRS à évacuer si l'environnement devait se détériorer de façon significative.
 - Les itinéraires et les options d'évacuation sont limités et diminuent dans une situation qui se détériore rapidement.
2. Évacuation soudaine : le départ est soudain
 - La priorité la plus importante est de quitter les lieux le plus rapidement possible. Les biens de CRS et les objets personnels ne sont pas des priorités.
 - Cependant, le plan d'évacuation doit être suivi dans la mesure du possible.
3. Évacuation parallèle du personnel (à la fois organisée et soudaine)

- En cas d'évacuation partielle, une équipe restreinte reste pour continuer les activités prioritaires. Il est important d'en avoir discuté à l'avance pour qu'il n'y ait pas de questions, quand le moment est arrivé, pour savoir comment décider qui reste et qui part.
- En cas d'évacuation totale du personnel international, il faudra faire avant le départ (si possible) une série de tâches administratives qui auront été précisées par le bureau de pays dans son plan d'évacuation. Ceci devra être inclus dans le plan de sécurité de terrain.

4. Pas d'évacuation/situation de siège (Niveau V de sécurité)

- Une évacuation peut, dans certains cas, mettre en danger la sécurité de l'équipe. Par exemple, les moyens de transport peuvent être peu fiables ou dangereux, les informations peuvent être insuffisantes pour analyser la situation ou les combats peuvent être trop rapprochés pour pouvoir bouger sans danger.
- S'il est impossible d'évacuer, ou si on est assiégé, certaines mesures doivent être prises immédiatement :
 - Suspendre toutes les activités du programme.
 - Réunir tout le personnel devant être évacué à un endroit choisi (résidence, bureau, abri).
 - Rester autant que possible, sans compromettre la sécurité, en contact radio ou téléphonique avec les autres ONG, agences de l'ONU, ambassade, avec le Directeur régional et le siège.
 - Le cas échéant identifiez clairement le site comme un bureau ou une résidence de CRS.

Durée de l'évacuation

Une évacuation est souvent faite pour une durée indéterminée. La décision de revenir dépendra :

- De l'évaluation des besoins humanitaires et le choix d'une intervention appropriée en réponse.
- Du retour à un niveau de sécurité raisonnable.
- Des assurances raisonnables des acteurs locaux sur la sécurité du personnel.
- Des employés de CRS qui acceptent de remettre en route les activités du programme et qui y sont préparés.
- De l'approbation de l'ELT et du Directeur régional pour un retour après une évacuation.

Décision d'évacuer

- La décision d'évacuer d'une zone particulière jusqu'au bureau local de base ou d'un pays à un autre peut être prise par le Coordinateur du terrain ou le Représentant résident, respectivement.
- Dans la mesure du possible, cette décision doit être approuvée par le niveau hiérarchique supérieur. Les Directeurs régionaux et l'Équipe de direction exécutive (ELT) peuvent aussi ordonner des évacuations. Chaque décision est prise après un dialogue entre les différents niveaux.

Politique : S'il arrive une situation qui place les employés de CRS ou leurs dépendants en danger, ils sont autorisés à quitter leur lieu de mission aussi vite que possible. Une approbation préalable n'est pas nécessaire. Si leur superviseur, le CR, le RD ou un membre de l'Équipe de direction exécutive demandent aux employés d'évacuer, ils le feront immédiatement. Le refus de partir peut être une raison de licenciement. Une fois que la décision d'évacuer a été prise, la décision de faire revenir les employés à leur poste doit être approuvée par l'ELT. (POL-HRD-INT-0007)

Il est essentiel de coordonner, si possible, l'évacuation avec d'autres ONG, agences de l'ONU, ambassades, etc. Le cas particulier des employés internationaux non américains et de leur famille doit être pris en considération longtemps avant que les conditions d'évacuation n'arrivent. Par exemple, s'il est prévu que le personnel international de CRS soit évacué par l'Ambassade des États-Unis, il n'est pas garanti que les non-Américains ayant la nationalité d'un pays tiers soient inclus dans cette évaluation. C'est un problème très sérieux et le bureau de pays devra explorer toutes les alternatives possibles longtemps avant de se trouver face à cette situation. Il faut dans l'idéal considérer les options d'évacuation pour ce qui est de la composition du personnel et des personnes en courte mission (TDY) dans les environnements tendus.

Personnel national

CRS n'évacue généralement pas les employés nationaux, sauf s'ils sont mis personnellement en danger du fait de leur affiliation à CRS, qu'ils sont clairement visés ou qu'ils ont été postés dans des sous-bureaux éloignés de leur résidence officielle. Le site de « résidence officielle » doit être clairement établi par le bureau de pays et l'employé au moment où il est employé. Par exemple, si CRS embauche un employé local dans la ville X et qu'il est clairement établi que la ville X est la résidence officielle de cet employé et que cette personne est ensuite affectée dans un sous-bureau de CRS dans la ville Y, CRS a la responsabilité, en cas d'évacuation, d'évacuer cette personne pour la ramener dans la ville X.

Il y a plusieurs risques importants à prendre en compte quand on analyse la capacité de l'agence à évacuer des personnels nationaux :

- L'évacuation peut être interprétée comme un acte politique et mettre toutes les personnes concernées en plus grave danger.
- Incapacité de CRS à assurer la sécurité des employés nationaux aux points de contrôle et aux passages de frontières.
- Les employés nationaux ne bénéficient pas de la protection accordée aux étrangers par l'ONU, les ambassades internationales et, souvent, par les combattants eux-mêmes.
- Insuffisance des moyens logistiques pour s'occuper du nombre de personnes devant être évacuées (employés et membres de leur famille).
- Dilemmes éthiques pour décider qui serait évacué (juste l'employé, sa famille immédiate, des membres de la famille élargie ?)

L'incapacité de CRS à garantir l'évacuation des employés nationaux n'exclut pas sa responsabilité morale d'aider le personnel national par d'autres mesures pour protéger sa sécurité dans des conditions d'évacuation.

Le Représentant résident a la responsabilité d'organiser une réunion avec les employés nationaux pour discuter des options de CRS pour les aider dans la mesure du possible en cas d'évacuation. Par exemple, CRS pourrait procurer une somme en liquide pour qu'ils puissent s'évacuer et évacuer leur famille, si c'est une option, ou on peut identifier une maison sûre où seront stockées des vivres et des denrées

non-alimentaires de base. Et, ce qui est le plus important, les divers scénarios et options devront avoir été discutés avec le personnel longtemps avant qu'un tel événement ne puisse avoir lieu.

Relations civils-militaires

CRS travaille de plus en plus à proximité d'acteurs militairesⁱ – pas seulement dans des endroits affectés par un conflit ou des catastrophes naturelles, mais aussi dans des environnements relativement stables et sûrs. Le potentiel de travail auprès d'acteurs militaires a été augmenté pour plusieurs raisons, comme l'émergence d'approches intégrées de la politique internationale, qui combinent des instruments de sécurité, de politique et de développement, le changement dans la nature du conflit et de l'édification de la paix et la guerre mondiale de l'administration des États-Unis contre le terrorisme. Avec la diminution de l'espace humanitaire, des limites floues entre les acteurs civils et militaires font obstacle aux principes humanitaires d'indépendance et d'impartialité, mettant en danger la sûreté et la sécurité des employés, des partenaires et des bénéficiaires.

L'indépendance et l'impartialité servent de base à notre acceptation par les communautés locales, les gouvernements locaux et les belligérants. Rester impartial permet à CRS de fournir une assistance uniquement sur la base des besoins, sans tenir compte de l'origine, de la race, de la religion, de l'origine ethnique ni de l'affiliation politique. Quand des acteurs militaires, comme l'armée des États-Unis, sont engagés dans la bataille pour gagner les cœurs et les esprits, l'assistance est souvent fournie en tenant uniquement compte de la valeur stratégique de la population locale pour la mission militaire. Maintenir son indépendance, agir hors du contrôle ou de l'autorité d'acteurs militaires, permet à CRS de mener l'assistance humanitaire de manière conforme à ses principes directeurs et à son engagement à atténuer la souffrance humaine. L'association avec des acteurs militaires peut mener à la perte de notre indépendance et de notre impartialité. S'il y a une résistance à notre présence et à notre rôle dans n'importe quel environnement d'opération, cette résistance peut créer un ressentiment et des menaces potentielles.

Les bureaux de pays doivent être flexibles pour juger de manière appropriée des relations avec les acteurs militaires, sur la base de la politique locale et des réalités socioéconomiques et culturelles. CRS préfère travailler avec les partenaires locaux de l'Église, des organisations non gouvernementales locales et internationales et les gouvernements des pays hôtes pour répondre aux besoins humanitaires et aux besoins de développement. CRS arrive parfois à la conclusion que des relations avec des acteurs militaires sont nécessaires pour permettre un accès sûr aux populations vulnérables ou pour protéger son personnel et ses partenaires, surtout à la suite de catastrophes naturelles ou durant des conflits politiques, quand les capacités civiles sont débordées. S'impliquer avec l'armée est considéré comme une option de dernier recours.

Comme cela est précisé dans les Directives sur les relations avec les acteurs militaires (*Guidelines on Relations with Military Actors*), CRS doit répondre à trois critères et prendre en considération les principes catholiques et humanitaires avant de décider si des relations avec des acteurs militaires sont appropriées. L'un des critères concerne la sûreté et la sécurité des employés. Les bureaux de pays doivent être sûrs que leur association avec des acteurs militaires ne conduit pas à des risques

inacceptables qui compromettent la sûreté et la sécurité des employés, des partenaires et des bénéficiaires. Le risque acceptable sera défini en fonction des indicateurs de sécurité appropriés à l'endroit, tels qu'ils sont décrits dans les plans de sécurité pour les programmes de pays.

CRS Afghanistan : Travailler avec des acteurs militaires, qui sont une partie directement engagée dans un conflit actif, pose des défis pour le maintien de la sûreté et de la sécurité du personnel.

En Afghanistan, par exemple, l'utilisation par les militaires de projets à impact rapide, destinés à gagner les cœurs et les esprits, pose le problème de la distinction entre les actions militaires et humanitaires. Dans ces conditions, CRS ne peut pas supposer que sa présence va être bien acceptée et qu'une ONG américaine sera perçue comme impartiale.

CRS peut gérer la sûreté et la sécurité du personnel en se distanciant de toutes les parties du conflit, comme l'armée des États-Unis, les militaires de la Coalition et les insurgés, contrôlant ainsi l'impression que CRS appuie des objectifs militaires et permettant ainsi une meilleure acceptation par la population générale, le gouvernement local et les autres parties en conflit.

Bien que l'acceptation locale soit essentielle pour la protection de certaines ONG internationales, y compris CRS, des attaques d'insurgés en Afghanistan, le scepticisme croissant de la population afghane envers le rôle des États-Unis, en particulier, menace l'espace traditionnellement réservé aux acteurs humanitaires. Quelle que soit notre position déclarée ou réelle, certains peuvent avoir l'impression que CRS est aligné avec le bailleur de fonds belligérant et donc qu'il devient une cible pour les parties opposées du conflit.

En Afghanistan, pour éviter de donner l'impression que CRS soutient des objectifs militaires, celui-ci maintient vertueusement les principes de l'impartialité et de l'indépendance. CRS limite l'interaction avec les militaires à la réception d'informations de sécurité qui permettent au bureau de pays de prendre des décisions informées pour les voyages à l'intérieur du pays.

Conseils

1. Travailler aux côtés d'acteurs militaires durant des conflits politiques peut poser les plus grands risques sécuritaires pour le personnel, les partenaires et les bénéficiaires. Cependant, même si l'environnement d'opération dans un pays particulier peut être favorable à des relations avec des acteurs militaires, les bureaux de pays doivent considérer la possibilité que les relations dans un pays puissent avoir des conséquences fâcheuses et inconfortables dans un autre pays où travaillent CRS et ses partenaires.
2. La décision de former des relations avec des acteurs militaires dépend des conditions régnant dans le pays, et ces conditions peuvent changer. C'est pour cette raison que CRS doit régulièrement réévaluer la décision de travailler avec des acteurs militaires. Quand les conditions changent, CRS peut décider d'augmenter, de modifier ou de cesser ses relations avec les acteurs militaires.
3. Là où des relations avec des acteurs militaires mettent en danger la sécurité du personnel, notre capacité à servir les populations locales est affaiblie. Les menaces diminuent notre capacité à accéder aux bénéficiaires et à fournir l'assistance humanitaire et l'aide au développement.
4. L'acceptation par les communautés locales est possible, en partie, grâce à notre utilisation de personnel national. Cependant, cela fait passer le fardeau du risque sur le personnel national. En fait, les employés nationaux représentent la majorité des victimes de la violence dans tous les pays et le risque qu'ils courent, comparativement aux employés internationaux, augmente dans les contextes les plus violentsⁱⁱ. Dans la réflexion sur les relations appropriées avec les acteurs militaires, CRS doit faire attention aux risques particuliers auxquels est confronté le personnel national.

Protection armée

CRS continue à préférer une stratégie d'acceptation⁴ quand il décide quelles sortes de mesures de sécurité seront prises pour protéger son personnel, ses biens et ses opérations. CRS utilise un mélange de stratégies de sécurité d'acceptation, de protection et de dissuasion, l'utilisation d'une protection (une stratégie de dissuasion), en particulier, demande auparavant une réflexion et une analyse sérieuses. Ces directives sont centrées sur des contextes de situations de conflit civil (surtout dans des situations où le Gouvernement des États-Unis est considéré comme partie du conflit), mais certains de leurs principes concernent tous les contextes. Cependant, CRS reconnaît que des gardes armés pour la protection d'un entrepôt dans un contexte de forte criminalité représentent un scénario coût/avantage différent d'une milice armée pour accompagner le personnel de CRS vers une communauté déchirée par un conflit civil. Dans le cadre de ces directives, une protection armée signifie que CRS emploie sous contrat, embauche ou est accompagnée par des forces armées officielles ou d'autres acteurs militaires (tels que définis par l'IASC et utilisé dans les directives sur les relations civils-militaires de CRS)⁵ dans l'objectif express d'assurer la sécurité du personnel, des biens ou des programmes de CRS.

Si CRS se trouve dans un environnement où une protection armée semble être la seule stratégie qui puisse réduire le risque de dommage au personnel ou prévenir la perte de biens, l'option de se retirer ou de suspendre les opérations doit être examinée sérieusement car cela indique que nous avons peut-être atteint notre seuil de risque acceptable. (Cf. la section plus haut dans le Chapitre 1 sur le seuil de risque acceptable de CRS.)

Politique : Le personnel de CRS ne doit pas porter d'armes à feu. (POL-HRD-INT-0005 sûreté et sécurité à l'étranger) Les armes à feu ne sont pas autorisées à l'intérieur des bureaux, des résidences ni des véhicules de CRS, ni dans tout autre espace fermé où les employés, les partenaires ou les bénéficiaires risqueraient un tir accidentel.

Politique : En règle générale, CRS n'engage pas de services armés de protection. Les exceptions à cette politique sont validées par le Directeur régional et le Directeur de la sûreté et de la sécurité du personnel et approuvées par l'EVP, Opérations à l'étranger. (POL-HRD-INT-0005)

Dans des circonstances exceptionnelles, CRS peut autoriser l'utilisation de protection armée (par une force partie) pour la protection de sites, de convois ou de mouvements de véhicules. Dans certains cas, une protection armée sera demandée par les autorités locales ou les fonctionnaires de l'ONU pour que CRS puisse accéder à certains itinéraires ou à certaines destinations, et le mandat humanitaire pour

⁴ Cf. le Chapitre 2 pour plus d'informations sur les stratégies de sécurité et l'Option d'acceptation de CRS.

⁵ Les acteurs militaires comprennent les forces armées officielles, ainsi que les groupes armés ne dépendant pas de l'état, les milices privées, les compagnies privées de sécurité et les mercenaires. Les forces armées officielles comprennent les forces d'un état ou d'une organisation régionale ou intergouvernementale qui sont sujettes à une hiérarchie de commandement. Cela comprend une large gamme d'acteurs, comme l'armée locale ou nationale, les forces multinationales, les troupes de maintien de la paix de l'ONU, les observateurs militaires internationaux, les forces étrangères d'occupation, les troupes régionales ou d'autres troupes officiellement reconnues (Comités permanents inter-agences « Civil Military Relationship in Complex Emergencies ; An IASC Reference Paper », 2004)

atteindre ces destinations peut, dans certaines circonstances, prendre le dessus sur les objections contre une protection armée. Les partenaires locaux de CRS doivent être consultés avant de prendre une quelconque décision sur l'utilisation d'une protection armée. Les exceptions à la règle « pas de protection armée » doivent être étudiées au cas par cas par le Directeur régional et autorisé par l'EVP, Opérations à l'étranger.

Il y a trois domaines généraux à considérer pour les décisions sur la protection armée :

Question d'image :

- Une protection armée signifie que l'on reconnaît implicitement qu'une stratégie de sécurité « d'acceptation » n'est pas suffisante pour réduire les risques de dommages au personnel et aux biens à des niveaux « acceptables. » La présence de CRS est-elle justifiable, étant donnée son seuil de risque prudent et la nature de sa programmation ?
- Une protection armée peut diminuer la capacité de CRS à opérer selon les principes d'impartialité et d'indépendance. Dans des situations de conflit armé ou en présence d'autres menaces « politiquement motivées », il devient particulièrement important de garder une position d'impartialité et une image de non-combattant.⁶ L'utilisation d'une protection armée diminuera-t-elle le concept d'espace humanitaire et l'utilisation de stratégies « d'acceptation » dans l'avenir ?
- CRS propage-t-il une culture de violence en recrutant une protection armée et en utilisant pour cela les contributions des bailleurs de fonds ?
- Quel est le sentiment des partenaires locaux (de l'Église) par rapport à la présence de forces armées de protection ?
- L'utilisation de gardes armés pour la protection est-elle courante ou non ? Les sites de CRS se feront-ils remarquer s'ils n'ont pas de protection armée (et deviendront-ils des cibles privilégiées) ?

Questions d'efficacité

- Une protection armée réduit-elle ou augmente-t-elle le risque d'escalade de la violence ?
- Y a-t-il plus de chances que la protection armée soit une dissuasion efficace ou que, à cause du manque de formation, d'équipement adéquat, etc., quelqu'un puisse être blessé par accident ?
- Que protégeons-nous ? La valeur de ce qui est protégé justifie-t-elle les conséquences de risques intentionnels ou accidentels ?
- Sommes-nous impliqués dans des programmes sauvant des vies et une escorte armée est-elle l'option de dernier recours pour permettre l'accès aux bénéficiaires ?
- La protection armée augmente-t-elle ou diminue-t-elle les risques pour le personnel / les bénéficiaires ?

⁶ Impartialité : Selon les principes centraux de CRS, l'impartialité signifie que l'assistance humanitaire doit bénéficier aux gens quels que soient leur origine, leur race, leur religion, leur origine ethnique ou leur affiliation politique. Neutralité : La neutralité signifie ne pas prendre parti dans les hostilités ni s'engager à aucun moment dans des controverses de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique. CRS n'est pas partisan, mais il n'est pas forcément neutre du fait qu'il maintient une option préférentielle pour les pauvres.

Questions de gestion

Qui fournit la protection armée : une force de sécurité « légitime » ayant un mandat reconnu au niveau international pour garantir la sécurité de travailleurs humanitaires (par ex. forces de sécurité de l'ONU ou du gouvernement hôte qui fournissent une escorte armée aux convois), un service payé pour la protection (par ex. des gardiens pour les locaux) ou un groupe armé « illégitime » ? Prenez en particulier en compte :

- L'affiliation politique du prestataire.
- La perception et la réputation du prestataire dans la population.
- La mission et les objectifs généraux du prestataire. Sa mission complète-t-elle ou contredit-elle la mission ou les objectifs de CRS ?
- Le prestataire est-il professionnel ou non ? Observez sa formation et son équipement.
- Dans quelle mesure CRS doit-il ou veut-il avoir un contrôle de gestion sur le prestataire ?
- CRS a-t-il le commandement et le contrôle de cette force de protection armée et la capacité interne de gestion pour gérer cette relation (contractuelle) ?

La décision d'utiliser une protection armée dépendra du contexte. Cependant, il faudra satisfaire aux critères suivants avant d'affirmer le besoin de protection armée.

- ✓ Un grand nombre de vies dépend du fait que CRS puisse avoir accès à l'endroit où elles se trouvent.
- ✓ Il y a une menace directe et évidente à la sûreté et à la sécurité du personnel de CRS.
- ✓ La menace est de nature criminelle plutôt que de nature politique.
- ✓ Toutes les autres stratégies de sécurité ont été explorées.
- ✓ L'évacuation et/ou la suspension des opérations dans les lieux à haut risque ont été envisagées.
- ✓ Le fournisseur est acceptable (c'est-à-dire que les réponses aux critères de « légitimité » et de « commandement et contrôle », ci-dessus, sont favorables).
- ✓ La dissuasion peut être efficace.

Si l'utilisation d'une protection armée est autorisée, selon la politique, la direction du bureau de pays de CRS doit tenter de gérer la prestation de services de protection armée, en prenant en compte les points suivants et en incluant tous les accords sous forme écrite, si possible.

Suppléments contractuelles

- ✓ Antécédents de performance.
- ✓ Formation.
- ✓ Critères de sélection des gardes : âge, santé, alphabétisation, pas d'utilisation d'alcool ni de drogues, pas d'autre emploi.
- ✓ Normes minimales de supervision.
- ✓ Normes minimales pour le recrutement et la formation.
- ✓ Résilience du contrat : Assurez-vous que CRS garde la possibilité, avec un préavis court, de résilier n'importe quel contrat ou de licencier tout garde qui violerait les directives.

- ✓ Responsabilité dans le cas d'échange de coups de feu menant à des blessures ou des morts.
- ✓ Modalités de paiement pour les gardes (quel pourcentage de ce que paie CRS sert pour le salaire des gardes, le fournisseur paie-t-il un « salaire juste ? », quand, comment le salaire sera-t-il distribué, CRS a-t-il la possibilité de compléter les salaires des gardes ?)
- ✓ Modalités d'accès de la force de réaction rapide et procédures (le cas échéant).

Commandement et contrôle

La question du commandement et du contrôle doit être prise en compte, aussi bien quand on emploie une compagnie privée de sécurité que quand on demande une assistance à des forces de sécurité extérieures. CRS doit dans tous les cas s'assurer que les gardes reçoivent des instructions précises sur qui est CRS, ce que fait (et ne fait pas) CRS et qu'ils comprennent bien les messages que CRS veut envoyer à la population locale qui pourrait s'adresser aux gardes pour poser des questions sur l'organisation. CRS doit aussi s'assurer que tout le personnel de CRS est convenablement renseigné sur les rôles et responsabilités des gardes, les procédures d'accès aux bâtiments et les procédures de réaction à des incidents. La direction du bureau de pays de CRS doit s'assurer que les points suivants soient bien compris :

- Sous l'autorité de qui sont placés les gardes – le prestataire de services de sécurité ou la direction de CRS ?
- Quel est le recours de CRS s'il n'est pas satisfait de la performance des gardes ?
- Dans le cas de forces de sécurité externes, quelle est l'autorité relative de leur commandant militaire par rapport à celle du directeur de CRS ?
- Qui détermine les règles d'engagement et s'assure que le personnel armé les comprend ?

Soyez conscient du fait que, même au sein d'une force multinationale de maintien de la paix, différents personnels armés de nationalités différentes auront des approches différentes du « commandement et contrôle », des « règles d'engagement » et des définitions différentes de ce qu'est une force « appropriée » ou une force « excessive. » Il faut des discussions détaillées avec chaque commandant sur le terrain pour arriver à une compréhension mutuelle entre CRS et le prestataire de protection armée. De la même façon, différentes unités d'une armée nationale auront des interprétations différentes. Là où c'est possible, il faudrait se mettre d'accord à l'avance sur les procédures et approches et les documenter.

Armes et équipement

Il faudra arriver à un accord entre CRS et le prestataire de protection armée sur :

- Les armes : Qui fournit les munitions et vérifie que les armes sont bien entretenues ? Où sont rangées les armes et les munitions ?
- L'équipement supplémentaire : Qui fournit l'équipement supplémentaire, comme des vêtements imperméables, une lampe de poche/torche, une matraque, un sifflet, des boîtes, etc. ?
- L'utilisation de véhicules : Y a-t-il des circonstances dans lesquelles des gardes armés auraient la permission d'utiliser des véhicules de CRS ou de voyager dans ceux-ci ?

Règles d'engagement et le principe de « l'utilisation minimale de la force »

Comme pour le commandement et le contrôle, CRS doit comprendre les règles d'engagement sous lesquelles les acteurs militaires ont été formés à opérer. Les règles d'engagement précisent les circonstances dans lesquelles le personnel armé est autorisé à avoir recours à la force pour arriver à son objectif. Le principe de base qui sous-tend les règles d'engagement doit être *l'utilisation minimale de la force*. L'utilisation de la force peut aller de l'ordre donné par un gardien de quitter les lieux à des tirs.

LE PRINCIPE DE L'UTILISATION MINIMALE DE LA FORCE SIGNIFIE QUE L'ON CHOISIT D'APPLIQUER LA FORCE MINIMALE NÉCESSAIRE POUR EMPÊCHER QUE QUELQUE CHOSE N'ARRIVE. ON NE DOIT PAS UTILISER LA FORCE POUR SE VENGER NI POUR PUNIR DE QUELQUE CHOSE QUI EST DÉJÀ ARRIVÉ.