

: CHAPITRE 2 :

Stratégies de sécurité :

Op^oon d'acceptation de CRS

: NOTES :

Stratégies de sécurité : Option d'acceptation de CRS

Ce chapitre donne une description des trois principales stratégies de sécurité utilisées par les organisations pour décrire leur position en ce qui concerne la gestion de la sécurité : acceptation, protection et dissuasion. Il présente aussi des exemples de l'application de chaque stratégie et des compromis. La décision concernant la combinaison de stratégies de sécurité la plus appropriée pour le contexte local est basée sur une évaluation approfondie des menaces, de la vulnérabilité et des risques et est prise par l'équipe du bureau de pays, en consultation avec le Directeur régional. Des stratégies consistant à définir des jalons communs avec d'autres ONG dans les mêmes dispositions, ou des consultations avec le personnel national et les partenaires sur la manière dont certaines mesures peuvent avoir un impact sur l'image de CRS, peuvent servir de base à des décisions sur ce qui est « approprié ». Seule la décision d'utiliser une protection armée doit être autorisée au niveau de l'ELT. La plus grande partie du contenu de ce chapitre est tiré du livre de Koenraad Van Brabant, « Operational Security Management in Violent Environments » (Gestion opérationnelle de la sécurité dans des environnements violents).⁷

Stratégies de gestion de la sécurité

- **Acceptation** : Elle réduit ou supprime les menaces en augmentant le consentement local politique et social à la présence et au travail de CRS dans un contexte particulier.
- **Protection** : Utiliser des dispositifs et des procédures protecteurs pour réduire la vulnérabilité des employés et des biens de CRS à une menace donnée (on dit aussi « rendre la cible plus dure »).
- **Dissuasion** : Dissuade une menace en utilisant une contre-menace.

La plupart des organisations utilisent une combinaison de ces trois stratégies, mais chacune peut préférer une stratégie particulière plutôt qu'une autre. La combinaison appropriée de stratégies de sécurité doit être basée sur l'identité/l'image de l'organisation, sa mission, mais aussi sur la nature des menaces qui existent dans un environnement d'opérations donné. Les différentes stratégies ont différentes implications en termes de ressources et d'opérations. Par exemple, se fier à l'acceptation demande un investissement à long terme dans des relations, une réputation, des programmes de qualité élevée, une bonne formation/orientation/recrutement du personnel, etc. et cela peut signifier que les ressources sont allouées, pas seulement strictement selon les besoins mais de manière à faciliter l'opération dans son ensemble. Des dispositifs et des procédures de protection peuvent revenir plus cher pour ce qui est de l'équipement, du temps, du carburant (par ex. Règle des deux voitures) et peuvent donc avoir pour résultats des compromis, à la fois en termes de budget et en termes d'accès aux lieux où maintenir un profil bas est vraiment la meilleure option. Les stratégies de dissuasion peuvent aussi impliquer un gros investissement en ressources et, à court terme, peuvent faciliter les opérations. Mais, à moyen ou à long terme, une stratégie de dissuasion peut avoir un impact profond

⁷ Koenraad Van Brabant, **Operational Security Management in Violent Environments** Overseas Development Institute (ODI), Humanitarian Assistance Practice Network, Good Practice Review, 8 juin 2008. Souvent cité simplement comme « GPR8 »

sur les opérations à cause des dommages qu'elle cause à l'image de CRS, à ses relations avec ses partenaires, etc.

En général, CRS préférera une stratégie d'acceptation, tout en reconnaissant qu'il peut être prudent d'adopter la protection et, dans certains cas, aussi la dissuasion. Un exemple serait en cas de menaces purement criminelles.

A. Déclaration de mission de CRS

La Déclaration de mission de CRS résume le *pourquoi* de tout ce que fait CRS et pose aussi les paramètres pour ce que CRS essaie de sauvegarder grâce à son système de gestion de la sécurité. Bien que la présence des programmes de CRS soit légèrement différente dans les différentes régions et dans les différents bureaux de pays, la Déclaration de mission de CRS est un bon point de départ pour comprendre qui nous sommes en tant qu'organisation. L'identité et la mission de CRS dirigent toutes les autres décisions en termes de stratégies de gestion de la sécurité, de politiques, de procédures, etc. Tout ce que fait CRS doit refléter la Déclaration de mission et s'y conformer. Le personnel de CRS n'a pas besoin d'apprendre la Déclaration de mission par cœur, mais il doit bien la comprendre et comprendre tout ce qu'elle représente.

Catholic Relief Services accomplit la mission des évêques des États-Unis qui est d'assister les personnes pauvres et vulnérables à l'étranger. Nous sommes motivés par l'évangile de Jésus Christ à chérir, préserver et faire respecter le caractère sacré et la dignité de toute vie humaine, à promouvoir la charité et la justice et à représenter l'enseignement social et moral de l'Église catholique en agissant pour :

- Promouvoir le développement humain en répondant aux grandes urgences, en luttant contre la maladie et la pauvreté et en œuvrant pour des sociétés pacifiques et justes, et
- Servir les catholiques aux États-Unis dans leur vie de foi, en solidarité avec leurs frères et sœurs dans le monde entier.

Dans le cadre de la mission universelle de l'Église catholique, nous travaillons avec des institutions et des structures catholiques locales, nationales et internationales, ainsi qu'avec d'autres organisations, pour assister les gens selon leurs besoins, et non leur religion, leur race ou leur nationalité.

B. L'image de CRS

La perception générale et l'interprétation de l'image et des actions de CRS dans un environnement spécifique d'opérations ont une forte influence sur la sûreté et la sécurité du personnel. **S'il y a une résistance à la présence de CRS et à son rôle à un endroit donné, cette résistance peut finir par devenir un ressentiment et une menace potentielle.** De la même manière, si CRS est perçu par les criminels comme une cible facile et riche, l'agence devient vulnérable au vol, au pillage et aux attaques. CRS peut approcher la gestion de la sécurité par le biais d'activités qui promeuvent **l'acceptation** de l'agence par la population générale, le gouvernement local, les parties belligérantes, etc. et/ou par des activités qui promeuvent **la protection et la dissuasion**, comme la construction de hauts murs et l'emploi de gardes armés. **Dans la plupart des bureaux de pays de CRS, la sécurité est gérée grâce à une combinaison d'acceptation et de protection, en insistant surtout sur la première.**

Toutes les agences d'aide humanitaire ont des missions et des mandats généraux. Les mandats et les missions du CICR, des agences de l'ONU et d'ONG comme CRS ne sont pas identiques. Au niveau le plus basique, la plupart des agences humanitaires partagent la mission de sauver des vies, de soulager la souffrance et, quand c'est possible, de protéger les moyens d'existence, mais au niveau des programmes, les mandats varient selon le caractère de l'agence et ses priorités. Certaines agences se concentrent sur des groupes sociaux particuliers, comme les femmes, les enfants et/ou les réfugiés tandis que d'autres se concentrent sur des secteurs programmatiques particuliers, comme la sécurité alimentaire, la santé, les abris et/ou l'eau. Et d'autres, comme CRS, ont plusieurs facettes, mettent en œuvre une grande variété de programmes et travaillent en proche collaboration avec les partenaires locaux, comprenant, la plupart du temps, l'Église catholique. Dans la plupart des situations, toutes les organisations d'aide humanitaire doivent avoir l'autorisation du gouvernement local pour établir des opérations dans le pays. De plus, la présence de CRS dans n'importe quel pays dépend de l'approbation des évêques catholiques locaux.

Le programme de CRS sur le terrain, dans un environnement opérationnel particulier, peut aussi être différent des priorités d'un autre programme d'urgence de CRS sur le terrain. Dans certains contextes, par exemple, CRS peut combiner un engagement pour un développement à plus long terme avec une réponse à l'urgence. Mais dans d'autres contextes, l'agence peut se contenter de répondre à l'urgence aiguë, avec l'intention de se retirer complètement une fois que la situation se sera stabilisée. Le personnel de CRS doit être capable d'expliquer le mandat de l'agence, sa mission particulière et ses capacités et contraintes particulières dans un environnement organisationnel particulier. Le personnel de CRS doit aussi pouvoir l'expliquer à une variété d'acteurs, allant d'un haut fonctionnaire du gouvernement avec qui l'on a négocié l'accès à une population vulnérable, jusqu'à un enfant-soldat suspicieux à un barrage routier. Il est clair que l'on n'utilisera pas le même langage dans tous les contextes.

Toutes les agences ne peuvent pas partir du principe que leur présence sera bien reçue et qu'elles seront automatiquement perçues comme non partisans ou imparciales. Elles devront avoir de bons arguments pour convaincre les populations locales et les belligérants que, non seulement elles ont le droit d'être là, mais qu'il est aussi intéressant qu'elles soient là et qu'elles valent d'être respectées. Le consentement de toutes les parties belligérantes n'est pas seulement un principe promu dans la Loi humanitaire internationale, il est aussi généralement intéressant d'un point de vue pratique pour diminuer ou supprimer des menaces potentielles. L'objectif de la négociation pour obtenir le consentement et l'acceptation des personnes d'influence se limite souvent à obtenir l'accès et la sécurité pour les biens et le personnel de l'agence.

Il y a plusieurs points clés à prendre en considération quand on évalue l'image projetée par le personnel et les programmes de CRS :

- Notre image ne dépend pas seulement des messages que nous communiquons consciemment mais aussi des messages que nous communiquons inconsciemment.

- Les autres peuvent avoir de nous une image très différente de celle que nous avons de nous-mêmes, ce qui peut affecter notre sécurité.
- Nous devons faire la différence entre les diverses catégories de personnes qui se font une image de nous afin de pouvoir élaborer une stratégie systématique pour présenter une image souhaitable aux groupes prioritaires (par ex. les soldats aux barrages routiers, les fonctionnaires du gouvernement, les membres de la communauté).
- L'image que nous représentons vient de ce que nous disons et de ce que nous faisons, de la manière dont nous apparaissions et de l'impact de nos programmes.
- Une gestion plus attentive de notre image et de la perception que les autres ont de nous peut nous permettre de jouir d'une acceptation meilleure et plus large.
- Nous pouvons cultiver l'acceptation pour obtenir l'accès et la sécurité, et nous pouvons la cultiver pour susciter une réciprocité de la part des populations pour lesquelles nous travaillons.

Quelle que soit la « légitimité » internationale des autorités locales et/ou des parties combattantes en situation de conflit, il est généralement essentiel pour CRS d'avoir des contacts avec tous les acteurs qui ont une influence sur la sûreté et la sécurité du personnel et des biens de CRS et celles de la population que nous servons. Quand on envisage des relations de travail avec divers acteurs, qu'ils soient locaux ou internationaux, il est nécessaire de faire une analyse approfondie et de bien réfléchir à l'impact potentiel sur l'image de CRS.

C. Considérations additionnelles : Les relations dans la stratégie d'acceptation

Étant donné que CRS met l'accent sur les relations et le partenariat, cette approche devrait être naturelle pour le personnel de CRS. Les personnes avec lesquelles nous sommes connectées et en relations formelles ou informelles, ont beaucoup d'effet sur l'acceptation dont peut jouir CRS dans une communauté ou un pays donnés, et donc sur la sécurité du personnel de CRS. Un réseau solide de partenaires locaux peut être fondamental pour avoir des informations en temps réel et une analyse de l'environnement sécuritaire un jour donné et pour que le personnel de CRS puisse savoir si c'est le bon moment pour faire une visite ou pour rester chez soi. Les capacités de communication et de négociation des employés nationaux comme des employés internationaux doivent être prises en considération quand on fait un recrutement pour des endroits où les relations sont cruciales pour la sécurité du personnel. La signature d'accords écrits ou formels avec des groupes autres que le gouvernement officiel du pays hôte devra être examinée à la lumière des coûts potentiels en termes d'image et d'impartialité et des avantages en termes de la reconnaissance explicite et de l'acceptation que procure ce genre d'accords.

Messages publics

Faites très attention à ce qui est dit au nom de CRS dans n'importe quelle réunion, en partant toujours du principe que cela va être répété publiquement, que cela parviendra aux oreilles de la presse, etc. Prenez aussi en compte les messages qui sont transmis au public et aux groupes locaux par le lieu où se passent ces réunions et la manière dont elles sont menées. Il est important de connaître les coutumes locales et ce qui est considéré comme une conduite de réunion respectueuse ou pas respectueuse.

Enfin, assurez-vous que tous les employés sont préparés de manière appropriée à répondre à des questions du public sur ce que CRS fait (et ne fait pas) et sur le type d'organisation qu'est CRS. Il faut faire particulièrement attention à la préparation des employés qui sont le plus en contact avec le public – les chauffeurs, les employés de l'administration, les gardiens, etc. – pour qu'ils soient capables de présenter CRS de manière appropriée quand on leur pose des questions, mais aussi pour qu'ils ouvrent l'oreille pendant qu'ils font leur travail de tous les jours, achats, courses, logistique, et qu'ils soient sensibles à ce qu'est l'image de CRS parmi les gens avec lesquels ils interagissent au jour le jour.

- Messages implicites : Des messages implicites sont transmis par l'apparence, les comportements, les interactions hommes-femmes, etc. et c'est pourquoi il est nécessaire de bien orienter le personnel sur les coutumes et les normes locales et de recruter des employés qui soient sensibles aux attentes culturelles locales en termes d'habillement, de tempérament, d'interactions, de salutations, etc. et qui soient prêts à les respecter. Le comportement au volant envoie un message significatif aux populations locales et c'est un comportement sur lequel il est important de travailler avec les chauffeurs, comme la vitesse, le respect pour les piétons et les cyclistes, surtout là où il y a beaucoup de poussière ou d'eau qui est éclaboussée sur les passants par les véhicules qui passent.
- Composition du personnel : La composition ethnique du personnel national de CRS devrait dans l'idéal refléter la composition de la population générale. La composition du personnel national est importante pour la sûreté et la sécurité du personnel parce qu'elle affecte la façon dont l'organisation dans son ensemble est perçue (surtout s'il y a des implications politiques à l'affiliation ethnique) ainsi que la diversité des sources d'informations et des réseaux accessibles à CRS pour des objectifs de sécurité. Dans une situation de tension importante ou de conflit dans la société en général, préparez-vous à gérer un microcosme de ce conflit à l'intérieur de l'organisation ainsi que les tensions qui sont importées avec le mélange ethnique.
- Programmation : Soyez conscients du fait que la manière dont CRS identifie, conçoit et met en œuvre des programmes peut aussi améliorer ou faire perdre l'acceptation et intégrez le « prisme de la sécurité » dans les approches d'évaluation initiale des programmes.

D. Considérations additionnelles : la stratégie de protection

Mesures de protection	Quand	Risques/compromis
Réduction de l'exposition : zones à éviter, couvre-feu, réduction du nombre d'employés, retirer les femmes si elles courent plus de risques, limiter la valeur des biens (argent liquide, ordinateurs portables, téléphones) exposés, suspendre les opérations.	Menace criminelle ; les menaces sont généralement limitées en termes de temps, de lieu, d'itinéraire, etc.	Peut rendre difficile l'accès aux zones « dans le besoin », un retrait ou une suspension peuvent avoir un impact sur la relation entre CRS et les partenaires locaux qui restent et avec les communautés locales si/quand CRS veut reprendre.
Adopter un profil haut/bas : utilisation du logo de CRS, des drapeaux de CRS, ou décision intentionnelle de ne pas utiliser le logo de CRS, utilisation de véhicules de location plutôt que des véhicules typiques de l'assistance internationale.	Une forte acceptation contribue à un contexte où le logo de CRS peut représenter une protection.	Quand il y a des menaces multiples, la direction du pays doit peser l'augmentation des risques associés avec l'utilisation d'un logo et d'un véhicule qui est un signe de richesse et une cible pour les criminels et le bénéfice de protection qu'ils procurent. CRS peut bénéficier d'une forte acceptation dans la communauté où les projets sont mis en œuvre mais reste exposé au banditisme en se rendant dans cette communauté.
La puissance du nombre : les policiers prévoient de voyager en convois, de ne jamais voyager seul, etc. pour réduire la vulnérabilité.	Les attaquants exécuteront leur plan si le résultat de l'équation chances de réussite x bénéfices de la réussite leur est favorable. Si les attaquants ne sont pas bien entraînés, ou pas armés, ou peu nombreux, ils y réfléchiront à deux fois avant d'attaquer un groupe d'individus ou de véhicules – des individus ou des véhicules isolés augmentent leurs chances de réussite.	La mise en œuvre est plus coûteuse pour ce qui est des véhicules et du carburant nécessaires et aussi en termes de temps pour les employés quand on demande de voyager avec d'autres.
Dispositifs de protection : utilisation de casques, de gilets de protection, film de sécurité/murs anti-explosion, abris contre les bombes, hauts murs avec des barbelés, grilles de fenêtres, augmentation de l'éclairage, gardes non armés et/ou chiens de garde, véhicules blindés, tapis anti-mines.	Certaines mesures de protection physiques sont peu visibles et les bénéfices en sont tellement importants qu'il n'y a que peu d'inconvénients (par ex. film anti-explosions, chiens de garde) ; en général, plus l'utilisation de mesures protectives (par ex. des barres aux fenêtres ou de hauts murs, des barbelés) est courante, moins CRS attirera l'attention en utilisant les mêmes mesures.	Les mesures de protection physiques ne devraient être utilisées que dans des cas extrêmes, car elles peuvent contribuer aux risques suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Les employés de CRS sont pris pour des combattants ; • Les employés de CRS prennent des risques supplémentaires qu'ils ne prendraient pas autrement ; • Donnent l'impression aux belligérants que les employés de CRS ont des informations privilégiées ; • Peuvent coûter cher.
Mesures protectives : par exemple	Les procédures de suivi et de fouille	Avoir le « consentement » des

<p>informer à l'avance les parties en guerre de ses mouvements et peut-être demander leur consentement explicite, suivre les mouvements des employés (tableau de localisation), fouiller les véhicules.</p>	<p>permettent à CRS d'identifier une menace et d'y répondre plus rapidement si elle se réalise et peuvent donc réduire l'impact de l'évènement.</p>	<p>parties en guerre pour voyager dans une zone qui est sous le contrôle d'une partie peut transmettre le message que CRS est aligné avec une partie du conflit plutôt qu'avec une autre et donc mettre en danger l'image d'impartialité de CRS.</p>
<p>Protéger la vie : La règle d'or pour les employés, c'est de ne pas résister à des attaquants armés. Dans tous les cas de menaces, les personnes doivent avant tout faire ce qui permettra de mieux préserver les vies.</p>	<p>Si le motif des attaquants est le vol ou de prendre le véhicule, la réponse des employés de CRS devra être de montrer leur obéissance et de donner les objets de valeur afin de préserver leur propre vie. En cas d'agression sexuelle, les employés doivent voir au moment même s'il y aura plus de dommages s'ils résistent ou s'ils ne résistent pas.</p>	<p>CRS donnera tout objet de valeur pour ne pas risquer la vie des employés ou d'éventuels attaquants.</p>

NOTES

1. Véhicules blindés – Des véhicules blindés ont été utilisés par des programmes de CRS dans le passé, mais c'est rare. La protection offerte par les véhicules blindés est limitée. Ils ne peuvent pas protéger contre la menace d'une route minée et sont inutiles contre des mines antitank. Ils sont aussi chers et difficiles à entretenir. Du côté positif, ils peuvent offrir une protection contre les coups de feu.
2. Tapis en kevlar – Des tapis anti-mines (le kevlar est le matériau qui est utilisé pour les tapis anti-mines) peuvent être installés dans les véhicules. Les tapis anti-mines offrent une certaine protection aux passages d'un véhicule qui roule sur une mine, mais cette protection est très limitée et les passagers d'une voiture ne seront pas protégés contre une mine antitank.
3. Vestes et casques protecteurs contre les munitions à fragmentation – L'utilisation de ce type de protection physique doit être envisagée avec précautions. Les occasions probables où ils pourraient être utilisés sont des évacuations, quand le personnel doit traverser des lignes de front dangereuses ou quand il est nécessaire de quitter les abris dans des situations de siège, par ex. quitter un abri contre les raids aériens pour aller aux latrines, etc.

Note spéciale : Il ne faut jamais sous-estimer le risque que les employés utilisant ces équipements ne soient pris pour des soldats.

E. Considérations additionnelles : la stratégie de dissuasion

Mesures de dissuasion	Quand ?	Risques/compromis
Sanctions légales, politiques et économiques : Menacer des aquants potentiels de sanctions politiques ou économiques n'est sans doute pas une option viable dans la plupart des environnements où opère CRS et étant donné le profil de CRS.	Porter plainte dans des cas où le coupable (de vol, d'enlèvement, de viol) est arrêté, est un exemple de sanction légale.	Répercussions possibles sur la victime si le coupable est relâché du fait de la corruption dans le système judiciaire ou de normes culturelles qui ne reconnaissent pas le viol aussi facilement que le système judiciaire occidental.
Suspension des opérations et/ou retrait : en face de menaces pour la sécurité ou à la suite d'incidents de sécurité, certaines ONG (parfois en tant que communauté d'ONG) suspendent leurs opérations jusqu'à ce que les conditions de sécurité puissent être à nouveau garanties. Les garanties peuvent être fournies par les communautés locales, les parties en conflit ou grâce à des améliorations dans les procédures de gestion de la sécurité de l'ONG elle-même.	<p>Semble mieux fonctionner dans des conditions d'excellente acceptation et quand elle est adoptée de manière qui n'érode pas l'acceptation (c'est-à-dire avec une stratégie de communication très claire et bien gérée). Les chances pour qu'elle soit efficace sont améliorées si :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une portion suffisamment influente de la population ou des leaders peut être mobilisée et efficace pour les garanties de sécurité ; • La communauté locale ou les autorités ont vraiment une influence ou un contrôle sur les coupables ; • La suspension n'est pas perçue comme ayant pour premier effet de punir des civils innocents sans lien avec l'environnement sécuritaire ; • Engagement à réaliser la menace de suspension : CRS est prêt à maintenir la suspension jusqu'à ce que les conditions de sécurité soient restaurées ; • Une suspension sélective et/ou une réintroduction progressive des services donnent plus de possibilités pour faire des adaptations ; • Solidarité entre les agences d'assistance : si une ONG est prête à intervenir et à « prendre la place » pendant que d'autres ONG ont suspendu leurs opérations, les résultats seront mis en danger. 	<p>Si la victime est arrêtée, elle peut quelquefois être battue et maltraitée en prison de façon disproportionnée avec le crime.</p> <p>Même avec une très bonne acceptation, si la communauté locale ne comprend pas totalement les raisons de la suspension, cette stratégie peut avoir pour résultats de la méfiance et même de la colère vis-à-vis de CRS si/quand CRS essaie de reprendre ses activités.</p>
Protection armée : La forme de	CRS peut envisager l'utilisation de	L'utilisation potentielle des armes à

<p>dissuasion qui a le plus de poids est l'utilisation de protection armée. Cf. le Chapitre 1 pour les directives de CRS sur l'utilisation d'une protection armée.</p>	<p>protection armée dans des circonstances très exceptionnelles, comme : 1) une escorte armée est exigée par le gouvernement hôte ou les autorités de l'ONU pour accéder aux populations cibles ; 2) comme mesure de derniers recours pour protéger les employés menant en œuvre des programmes qui sauvent des vies ; 3) zones à très forte criminalité où les risques venant du fait de ne pas avoir de gardes armés l'emportent sur les risques liés à l'utilisation de gardes armés. Ces décisions doivent être approuvées au cas par cas par l'EVP, Opérations à l'étranger.</p>	<p>feu implique le risque très réel de perdre une vie, qui a peut-être plus de valeur que tout ce qui est protégé. L'utilisation d'armes à feu peut avoir un impact à long terme sur l'image de CRS et, plus largement, sur la perception des agences d'assistance.</p>
--	---	---

: NOTES :