

: CHAPITRE 3 :

**La gestion de la sécurité
est une gestion de la qualité**

: NOTES :

La gestion de la sécurité est une gestion de la qualité

Ce chapitre donne, en particulier aux Représentants résidents et aux Directeurs régionaux adjoints pour la qualité de la gestion, plus d'explications sur le concept clé connu sous le nom de « gestion proactive. » CRS a utilisé divers modèles de « qualité de gestion » ces dernières années, dont la mise en œuvre de l'outil d'évaluation de la qualité de la gestion (MQAT) et le cadre de contrôle interne utilisé par l'audit interne.

Ces deux cadres « de qualité » incorporent ces 10 catégories qui peuvent être appliquées à la gestion de la sécurité de la manière suivante :

| Catégorie de la gestion de la qualité | Application à la gestion de la sécurité |
|---|--|
| Valeurs et convictions | Le personnel de CRS doit être fermement ancré dans la mission, les principes directeurs et les principes d'impartialité et d'indépendance de CRS, car ceux-ci correspondent à l'approche générale de CRS pour la gestion de la sécurité, l'option d'acceptation, etc. |
| Environnement et responsabilités d'équipe | Un environnement d'équipe positif et ouvert, où les employés sont encouragés à communiquer tout souci ou observation de sécurité et à participer à l'identification des consignes de sécurité, contribue à un système de gestion de la sécurité de qualité élevée. Tous les employés doivent savoir précisément quelles sont leurs responsabilités individuelles pour la gestion de la sécurité. |
| Communications et relations | La capacité de CRS à planifier et à s'adapter efficacement dépend de la qualité des informations reçues des employés, des partenaires, des communautés, des organisations sœurs, de la communauté diplomatique, etc. Plus nos relations et nos réseaux sont larges et bons, meilleures seront les informations que nous aurons pour pouvoir prendre des décisions en lien avec la sécurité et pour répondre effectivement et efficacement dans le cas d'un événement touchant à la sécurité. |
| Compétences et connaissances | Tous les employés, dépendants et visiteurs doivent recevoir des informations complètes sur la sécurité dans l'environnement opérationnel, avant l'arrivée et à l'arrivée et faire un bilan après la mission. Une formation continue pour la mise à jour et le développement des compétences en gestion de la sécurité, ainsi que des exercices pour les protocoles de sécurité, améliorent énormément la résilience du personnel de CRS. |
| Récompenses et reconnaissance | Doit-on rendre des comptes quand on ne respecte pas les politiques et protocoles de sécurité (par ex. Utilisation du localisateur des employés) ? Y a-t-il des récompenses pour une performance positive et un respect des règles ? Reconnaissons-nous les meilleures pratiques de comportement de notre personnel quand il le faut ? |

| | |
|--|---|
| Planification et évaluation des risques | Évaluons-nous continuellement les risques et ajustons-nous nos plans de sécurité de terrain en conséquence ? |
| Activités de contrôle (Politiques et procédures) | Avons-nous des politiques et procédures de sécurité claires et appropriées, basées sur une évaluation actuelle des risques ? |
| Information | Quelles sont nos sources d'informations sur la sécurité ? Comment vérifions-nous les informations ? Partageons-nous les informations sur la sécurité avec d'autres ? Participons-nous aux réunions du conseil de pays de l'OSAC (Overseas Security Advisory Council, Conseil consultatif pour la sécurité à l'étranger), des organismes de coordinations d'ONG, de la coordination de l'UN-OCHA, etc. ? |
| Suivi, apprentissage et gestion du changement | Avons-nous des systèmes en place pour tirer des leçons de nos incidents (et de ceux d'autres personnes) ? Faisons-nous des revues après l'action à la suite de chaque incident (y compris ceux qui ont « failli avoir lieu ») ? et adaptons-nous nos procédures pour refléter ce que nous avons appris ? |
| Ressources | Prévoyons-nous proactivement au budget les ressources pour les équipements, la formation et le recrutement ? Notre travail de conception de programmes inclut-il l'identification de ces besoins dans les propositions de subvention et le budget correspondant ? Avons-nous identifié des ressources externes à l'avance, comme des fournisseurs de soins médicaux et d'accompagnement psychosocial de qualité ? |

Check-list pour un gestionnaire proactif :

- ✓ Les gestionnaires montrent l'exemple en étant conscients de leur sécurité et en ayant de bons comportements de prise en charge de soi-même.
- ✓ Le personnel a la responsabilité de respecter les politiques et procédures de sécurité.
- ✓ Les rôles et responsabilités de gestion de la sécurité sont définis dans les descriptions de postes et bien compris par tout le personnel.
- ✓ CRS fait partie d'un grand nombre de relations et de réseaux qui fournissent des informations fiables sur la sécurité et il encourage un environnement interne d'équipe, où ces informations peuvent être analysées et servir à prendre des mesures.
- ✓ Les documents de planification de la sécurité sur le terrain sont à jour. Les consignes de sécurité et la position de sécurité sont basées sur une évaluation approfondie des risques dans l'environnement d'opération.
- ✓ Il y a régulièrement des informations, des exercices et des formations sur la sécurité.
- ✓ La conscience de la sûreté et de la sécurité est intégrée dans les programmes et les services d'appui, par exemple dans les considérations de ressources humaines, de logistique, de maintenance du parc automobile, de choix du site des résidences et des bureaux, de sécurité des données, de gestion de l'argent liquide.

Koenraad Van Brabant, auteur du manuel *Operational Security Management in Violent Environments : A Field Manual for Aid Agencies* (Gestion opérationnelle de la sécurité dans des environnements violents : Un manuel pour les agences d'aide humanitaire sur le terrain), présente dans le graphique ci-dessous un cadre de gestion de la sécurité qui reprend aussi tous ces concepts⁸ :

⁸ Koenraad Van Brabant, « **Operational Security Management in Violent Environments** », Humanitarian Assistance Practice Network, ODI, Good Practice Review, 8 juin 2008.

| | | | |
|---|----------------------------------|---|--|
| <p>Graphic</p> <p>Qui êtes-vous Valeurs Mandat Mission Compétence pour la sécurité</p> <p>Où êtes-vous Connaissance du contexte Analyse situationnelle Problèmes de programmation Analyse des menaces et des risques</p> <p>Stratégies de sécurité Acceptation Protection Dissuasion</p> <p>Facteurs inter-agences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques, procédures et compétences du siège • Ressources matérielles/financières • Politique du personnel • Politique sur la communication et la collaboration entre les agences <p>Planification de la sécurité Champ de bataille Véhicules Sites Émeutes Agressions sexuelles Disparition</p> <p>Prévention Survie aux incidents/gestion des crises POS (consignes de sécurité) POS + jugement situationnel</p> <p>Facteur liés aux personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétences personnelles • Compétences de l'équipe <p>Après l'incident</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui au personnel • Enquête sur l'incident • Analyse de l'incident | <p>R e v u e</p> | <p>D i m e n s i o n I n t e r - a g e n c e s</p> | <p>A u t o r i t é s</p> |
|---|----------------------------------|---|--|

Ressources humaines

Comme pour tout le personnel, le recrutement d'employés nationaux doit se faire avec beaucoup de professionnalisme dans n'importe quelle situation. Dans des situations de conflit, c'est encore plus important, car, dans un environnement volatile, des erreurs de recrutement peuvent mettre en danger la sécurité personnelle de l'employé ou d'autres personnes dans le bureau de CRS.

Utilisez toujours des procédures professionnelles pour le recrutement et la gestion du personnel :

- Demandez un curriculum vitae ; vérifiez les références.
- Pensez qu'il faut un équilibre ethnique, religieux, de genre, géographique, etc. dans le personnel.
- Connaissez les lois sur l'emploi dans le pays.
- Assurez-vous que tous les employés ont des descriptions de postes claires et comprennent leur rôle et leurs responsabilités.
- Donnez à tous les employés des cartes d'identités professionnelles.
- Faites une analyse pour voir s'il est intéressant d'identifier les employés locaux en leur faisant porter un emblème distinctif de CRS (t-shirt, brassard, badge, etc.) en n'oubliant pas que porter un t-shirt de CRS ne peut contribuer à la sécurité personnelle que si CRS est reconnu comme une organisation d'assistance humanitaire impartiale, indépendante et non partisane.

Protection des bâtiments de CRS⁹

Cette section est principalement consacrée à des considérations sur la protection des bureaux et des résidences. L'objectif de la protection des sites est de dissuader ou de stopper une intrusion ou de retarder une attaque.

Quand on choisit un site pour un bureau ou une résidence de CRS, en plus des autres facteurs souhaitables liés à la taille, au lieu recherché, etc., il faut aussi appliquer un filtre de sécurité. Envisagez les menaces naturelles ou causées par l'homme, connues ou potentielles, les avantages et déficiences physiques (structure, état des installations électriques, sorties de secours, etc.) ainsi que l'option d'acceptation de CRS.

Quelques points particuliers :

- Quarantier
Pensez aux questions telles que la stabilité du quarantier, sa proximité des itinéraires et des points de rassemblement des manifestations, le niveau de criminalité, la proximité des zones inondables, la proximité des cibles habituelles des incidents de sécurité (bases militaires, commissariats de police, bâtiments gouvernementaux, ambassades, etc.), la proximité des services d'urgences, comme les hôpitaux, la police, les pompiers, etc.
- Propriétaire
Dans la mesure du possible, renseignez-vous le plus possible sur le propriétaire, son métier, son milieu social, son image dans la communauté locale, son affiliation politique, etc. CRS doit éviter de louer un entrepôt, un bureau ou une résidence à une personne impliquée dans des activités

⁹ Ibid.

suspectes, ayant un rôle politique important, ou affiliée à une des parties d'un conflit civil. Prenez en compte que dans certaines cultures, un hôte est obligé de protéger ses invités et que, si nous choisissons un hôte respecté, cela pourra aider à notre protection.

- Critères physiques
 - Un mur extérieur d'une hauteur minimale de 2,50 m.
 - Un bon éclairage à l'extérieur, des lumières à capteur ou à détection de mouvement sont ce qu'il y a de mieux : elles n'attirent pas l'attention sur le bâtiment si c'est le seul qui soit éclairé.
 - Il vaut mieux avoir plusieurs sorties en cas de cambriolage armé ou de risques d'émeutes violentes.
 - Portails sécurisés, ne doivent pas être trop faciles à escalader, et être fermés par plus qu'une chaîne avec un cadenas.
 - Pas d'endroits où l'on puisse se cacher. Faites attention aux endroits autour des entrées/sorties du bâtiment où des malfaiteurs pourraient se cacher : terrains vagues et sombres, buissons touffus ou lieux envahis par la végétation, allées sombres, etc.

Bâtiments à occupant unique ou à plusieurs locataires

Les bâtiments à occupant unique offrent un meilleur contrôle des procédures de sécurité, de l'accès, etc. mais l'avantage d'un bâtiment à plusieurs locataires est qu'il y a plus de surveillance et de protection (à condition qu'il y ait une bonne cohésion sociale entre les locataires). Si possible, occupez les étages entre le 2^e et le 4^e. Les étages plus bas sont plus vulnérables aux intrus et les étages plus élevés sont dangereux en cas d'incendie. L'occupation d'un bâtiment proche d'autres ONG sœurs peut contribuer à la sécurité si les gardiens s'aident les uns les autres. Il est toujours utile de connaître ses voisins.

On trouvera dans le Chapitre 11, Formulaires et graphiques utiles, des check-lists recommandées pour la sécurité des résidences et pour la sécurité des entrepôts. (Chapitre 3, a, b).

Personnel domestique¹⁰

L'emploi de personnel domestique est une cause de vulnérabilité que connaissent la plupart des employés internationaux, sinon tous. Un personnel domestique déçu ou mal évalué/formé peut en fait augmenter notre risque de cambriolage à la maison, d'enlèvement, etc. Le personnel domestique est aussi souvent la première ligne pour la sûreté et la sécurité des enfants confiés à leurs soins.

CONSEILS

Avant d'embaucher du personnel domestique :

1. Faites une vérification très attentive, vérifiez les références, faites des entretiens en personne, visitez le logement de la personne pour comprendre d'où elle vient, et, si les références ne sont

¹⁰ Les informations de cette section sont tirées des directives de « Stay Safe » de la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, 2007.

pas suffisantes, demandez au Responsable régional de sécurité (RSO) de l'Ambassade des États-Unis de vérifier son nom.

2. Vérifiez que vous et les membres de votre famille avez une bonne relation avec la personne avant de l'embaucher.
3. Notez les informations personnelles de base (nom complet, date et lieu de naissance, adresse, numéro de téléphone et noms des membres de la famille, noms et contacts de tout autre contact ou référence clé). Confirmez celles-ci avant de l'embaucher.
4. Changez les serrures quand vous emménagez et contrôlez de près qui a accès aux clés de votre logement.

Orientation du personnel domestique :

- Formez les employés (et les baby-sitters) à ouvrir la porte plutôt que les membres de la famille et ne permettez pas que des visiteurs entrent sans autorisation.
- Le personnel d'entretien, les réparateurs ou les livreurs ne doivent pas être autorisés à entrer dans la résidence sans une notification préalable de leur arrivée et sans prouver leur identité.
- Ne jamais donner l'impression qu'il n'y a personne d'autre à la maison.
- Ne jamais dire à un visiteur où se trouvent les occupants ni quand ils doivent rentrer.
- Les employés doivent signaler la présence d'étrangers ou des événements étranges dans le quartier.
- Les employés doivent signer un reçu à chaque fois que vous les payez.
- Expliquez clairement les conséquences de : faire entrer chez vous des personnes que vous n'avez pas expressément autorisées, perdre vos clés de maison ou les donner à d'autres, voler ou abuser d'autres manières de leur accès à votre domicile.

Si vous devez, pour quelque raison que ce soit, licencier des employés domestiques, veillez à changer immédiatement les serrures.

Gestion de l'argent liquide

En général, CRS essaie de limiter au minimum la quantité d'argent liquide en caisse ou qui est transporté entre la banque et le bureau ou entre le bureau et les bureaux sur le terrain, les bureaux des partenaires ou les endroits où se trouvent les programmes. Transporter de grandes quantités d'argent liquide augmente évidemment les risques pour les employés s'occupant du transport.

Procédures pour réduire les risques :

- Paiements juste à temps – Retirez de l'argent et faites le paiement immédiatement pour réduire le temps que l'argent passe dans le bureau.
- Variez les itinéraires pour aller à la banque ainsi que l'heure et la date des retraits.
- Si vous gardez de l'argent (chez vous, durant une évacuation), divisez-le entre plusieurs endroits.
- Demandez aux vendeurs, partenaires, employés, de venir au bureau chercher de l'argent plutôt que de le leur apporter.
- Selon ce qui représente le plus de risques, fixez un plafond pour chaque retrait d'argent pour réduire les risques pour chaque retrait ou, au contraire, retirez des sommes plus importantes, mais

moins souvent, pour réduire la vulnérabilité en réduisant le nombre de déplacements vers la banque.

- Soyez toujours discret quand vous communiquez à propos de retraits d'argent, de montants et de l'endroit où se trouve l'argent. Contrôlez de près l'accès au coffre.

Lors du transport d'argent

- De la banque au bureau – utilisez une voiture de CRS, un chauffeur local et un employé.
- Variez les jours où les salaires sont payés s'ils le sont en liquide.
- Ne parlez jamais de retraits d'argent à la radio ni en présence de personnes qui ne sont pas des employés de CRS.
- Retournez au bureau immédiatement après avoir quitté la banque.
- Ne laissez jamais d'argent dans la voiture.
- Si vous êtes attaqués, restez calme et donnez l'argent.

Relations avec les médias : principes de base

Comme l'âge de l'information continue à se répandre, CRS est de plus en plus sensible au rôle important que peuvent jouer les médias pour améliorer son image dans la population américaine. Comme l'agence intensifie ses efforts pour obtenir une couverture médiatique, avec l'objectif triple de faire mieux connaître la mission de CRS, de faire un plaidoyer et d'influer sur la politique publique, et d'obtenir des financements, il est encore plus crucial que les employés de CRS reçoivent une formation sur les médias.

Qui est interviewé ?

- En l'absence des Responsables régionaux de l'information de CRS ou du personnel de communication du siège, seuls le CR et le RD, ou les personnes qu'ils auront spécifiquement désignées, peuvent parler aux représentants des médias.
- Sauf dans de rares cas, une seule personne doit servir de contact pour toutes les relations avec les médias.
- Si les médias approchent d'autres personnes, celles-ci les renverront vers la personne contact désignée.
- Dans certains cas, des employés ayant une connaissance détaillée d'un projet particulier ou d'une initiative particulière peuvent être utilisés par l'agence pour une interview. *Ils devront répondre uniquement aux questions correspondant à leur domaine d'expertise.*

Points importants à retenir quand on est interviewé :

- N'oubliez pas que vous êtes un porte-parole officiel de CRS et que tout ce que vous dites sera considéré comme reflétant la position de l'agence.
- Par sécurité, soyez conscient que rien n'est confidentiel, même des conversations informelles avec des journalistes ou des choses que les journalistes entendent par hasard.
- Ne parlez que de ce que vous connaissez.
- Soyez toujours poli et professionnel. Ne vous mettez pas en colère, même dans les rares cas où un reporter pourrait essayer de vous y pousser. Vous contrôlez la situation.

- Ne critiquez pas les politiques, les pratiques ni les personnes du gouvernement, ni d'autres agences humanitaires. N'oubliez pas que CRS doit maintenir de bonnes relations pour pouvoir continuer à travailler efficacement.
- Ne parlez pas au nom d'autres personnes.

Parler à des reporters sur le terrain

- C'est toujours le travail du Directeur régional ou du Représentant résident, ou de son représentant désigné pour les médias, de déterminer quelle situation peut être interdite à la presse (par exemple quand la présence de journalistes peut provoquer l'hostilité, gêner les employés ou les empêcher de faire leur travail).
- Des équipes de télévision ou des photographes peuvent altérer de façon négative et spectaculaire la dynamique d'une visite sur le terrain. Les employés doivent particulièrement se souvenir de ce dérangement dans les situations où on a besoin de discrétion, comme quand on travaille avec des miliciens, des policiers ou des soldats tendus ou dans des situations où cette intrusion peut causer des problèmes éthiques. Dans tous les cas, il vaut toujours mieux demander, à l'avance si possible, la permission de photographier ou de filmer.
- Des journalistes peuvent demander à CRS de transmettre leurs articles sur son équipement de communication. Il faut en peser avec soin toutes les implications avant de prendre une décision.

Check-list d'évaluation de la gestion de la sécurité

La check-list suivante peut aider les bureaux de pays à revoir les politiques et procédures internes de gestion qui ont un impact sur la sûreté et la sécurité du personnel. Toutes les catégories de questions ne s'appliqueront pas dans tous les contextes.

1. Lieu

Les bâtiments de CRS sont-ils dans une zone (province, ville, district, quartier d'une ville) plus sûre ou plus dangereuse que les autres ONG ?

- Prenez en compte l'endroit où il y a des menaces (zones dangereuses)
- Voyez jusqu'où les criminels peuvent aller vers les zones plus sûres depuis des zones dangereuses (par ex. gangs volants)
- Voyez jusqu'où les belligérants peuvent aller (par ex. en étant près d'une installation stratégique, d'un camp de police ou militaire, de ministères).
- Considérez l'accès à une route d'évacuation.
- Les employés ou les programmes de CRS sont-ils dans une zone dangereuse particulière pour un temps bref (par ex. lors de la traversée d'une zone, ou pendant des missions d'évaluation initiale ou de suivi) ?
- Savons-nous bien comment un conflit peut changer rapidement, ce qui fait que des lieux relativement sûrs deviennent plus dangereux ?

2. Exposition du personnel et des biens

Les bâtiments de CRS sont-ils convenablement protégés ?

- Les bâtiments sont-ils protégés contre les cambrioleurs (clôture, fenêtres grillagées, portes solides et serrures de sécurité) ?
- Les bâtiments sont-ils convenablement éclairés la nuit ?
- Les gardes ont-ils reçu des instructions claires ? Ont-ils des descriptions de postes ?
- Les bâtiments sont-ils clairement identifiés comme appartenant à CRS (si cela semble approprié) ?
- Les clés et leurs doubles sont-ils bien gérés ?
- Les bâtiments de CRS ont-ils une source d'alimentation électrique autonome en cas de coupures de courant (générateur, panneaux solaires) ?

Bureau

- Est-il situé à un bon endroit pour les communications radio (position élevée, éloigné de hauts bâtiments) ?
- Les communications radio sont-elles installées à un endroit discret ?
- Le coffre fort est-il installé à un endroit discret ?
- Les inventaires des matériels sont-ils mis à jour régulièrement et les biens sont-ils correctement identifiés ?

Résidences

- Une communication en très haute fréquence (VHF) est-elle possible entre toutes les résidences ?
- Est-il possible de garer les véhicules à l'intérieur de la propriété ?
- Toutes les résidences ont-elles des réserves d'urgence d'eau et de nourriture ?
- Y a-t-il un endroit sûr qui puisse être utilisé comme abri (par ex. une pièce sans fenêtre, un abri enterré, etc.) ?
- Si un abri a été construit, sa construction a-t-elle été faite selon des normes acceptables ?
- Le contact radio peut-il être maintenu depuis l'abri ?

Entrepôt

- Est-il occupé exclusivement par CRS ?
- Les accès sont-ils bien protégés ?
- Les stocks d'articles dangereux (comme le carburant) sont-ils séparés des autres ?
- Des gens fument-ils à l'intérieur de l'entrepôt ?
- Y a-t-il un extincteur ? Du sable ?
- Est-il propre, à l'intérieur et à l'extérieur ?

Transactions financières

- Est-ce sûr d'ouvrir un compte dans une banque locale ?
- Est-ce sûr de retirer de l'argent par l'intermédiaire d'une banque locale ?
- Est-ce sûr d'obtenir de l'argent liquide localement en utilisant des chèques ?

S'ils n'y a pas de banque dans des zones rurales :

- Comment demande-t-on l'argent liquide (courrier interne, communication radio, téléphone) ?
- À quels intervalles transporte-t-on de l'argent ?
- Quels montants (moyens) ?
- Quels moyens de transport utilise-t-on ?

- Y a-t-il des procédures de transport de fonds (seulement par avion, avec des employés internationaux de CRS, montant maximum, etc.)
- Existe-t-il un « récépissé de retrait d'argent » pour le transport d'argent ?
- Y a-t-il une somme maximale pouvant être conservée en liquide sur le terrain ?
- Y a-t-il un coffre fort ?
- Qui a accès au coffre fort ?

3. Valeur des biens

De quelles manières, en réduisant la valeur des biens, pourrait-on réduire la vulnérabilité de CRS au banditisme et à des menaces directes des belligérants ?

- En gardant un minimum d'argent liquide ?
- Un stock minimum ?
- En utilisant des véhicules moins chers dans les villes (où les 4X4 ne sont pas nécessaires) ?

4. Impact des programmes

Existe-t-il un risque important que l'assistance apportée par CRS soit détournée par les belligérants ?

- Y a-t-il des précédents de vols d'assistance humanitaire aux bénéficiaires ?
- Les bénéficiaires sont-ils obligés (taxés) de reverser une portion de l'assistance reçue aux autorités locales ou aux belligérants ?
- L'assistance diminue-t-elle la pression sur l'administration publique du belligérant (une organisation rebelle ou le gouvernement) pour subvenir aux besoins de la population ?
- L'assistance permet-elle aux belligérants de dépenser moins pour s'occuper des civils et d'acheter plus d'équipement militaire ?
- L'assistance diminue-t-elle la pression sur une ville assiégée ?
- L'assistance est-elle utilisée par les belligérants dans le cadre d'une stratégie pour gagner « les cœurs et les esprits » de la population locale ?
- L'assistance aide-t-elle le gouvernement dans une stratégie pour dépeupler la campagne (regroupement, camps, hameaux) pour en faire une « zone de feu à volonté », en empêchant les rebelles de trouver un appui, des recrues, et la protection des villages locaux ?
- L'assistance aide-t-elles les réfugiés ou les personnes déplacées à devenir des résidents permanents dans une zone où ils ne sont pas les bienvenus ?

5. Adoption de mesures de sécurité appropriées

Ces mesures sont-elles prises aussi vite que possible après l'arrivée dans le pays ?

- Les procédures officielles sont-elles respectées : enregistrement auprès de l'ambassade de son pays, les ministères (si c'est nécessaire), demande de carte de résident, permis de conduire local ?
- Les documents sont-ils conservés en lieu sûr : passeport, cartes de crédit, billets d'avion ?
- Tous les employés reçoivent-ils : une carte d'identité de CRS, un exemplaire du plan de sécurité de terrain, avec le plan d'évacuation, les rapports de situation de CRS mis à jour ?

Analyses des menaces, de la vulnérabilité et des risques

- Avez-vous cartographié et surveillez-vous la dynamique géographique du conflit ?
- Suivez-vous les principaux développements politiques et militaires ?
- Comprenez-vous l'histoire et l'état actuel du conflit ? Voyez-vous les principaux scénarios potentiels qui pourraient se développer et les facteurs clés qui pourraient mener à un scénario plutôt qu'à un autre ?
- Avez-vous fait une analyse des acteurs, identifiant tous les principaux groupes utilisant la violence ou s'y opposant et les relations entre eux ? Avez-vous une idée de la cohésion ou de la fragmentation interne à l'intérieur des principaux groupes d'acteurs ?
- Avez-vous identifié les principaux acteurs étrangers, leur position sur le conflit et comment vous voudriez vous positionner vous-même (par rapport aux principaux acteurs du conflit, par rapport aux puissances politiques étrangères, et par rapport aux autres agences humanitaires), c'est-à-dire comment CRS voudrait être perçu ?
- Suivez-vous les changements possibles dans les relations ?
- Avez-vous une idée de ce qu'est la base de ressources des principaux acteurs du conflit, savez-vous dans quelle mesure ils reconnaissent un contrat social, et avec qui ? Voyez-vous ou prévoyez-vous des changements dans l'un de ces éléments dans le futur ?
- Avez-vous une idée de la manière dont vos activités peuvent influencer sur l'équilibre du pouvoir entre les principaux acteurs du conflit, ou entre les groupes armés et un groupe civil ?

Plans de sécurité de terrain

- Existe-t-il un plan de sécurité de terrain comprenant des règles écrites claires et des consignes de sécurité ?
- Existe-t-il un plan d'évacuation, qui ne dépende pas seulement du plan de l'Ambassade des États-Unis ou des Nations Unies, mais avec des procédures de CRS ?
- La hiérarchie a-t-elle été expliquée clairement à tous les employés ?
- Y a-t-il des formations pour les employés sur l'utilisation de la radio, des véhicules, sur le danger des mines, etc. ?
- A-t-on des informations écrites régulières sur la sécurité : des rapports de situation envoyés au CR/RD et au siège ?
- Y a-t-il des réunions régulières sur la sécurité avec les autorités locales, avec l'ONU/les ONG, à l'intérieur de l'équipe de CRS ?
- CRS communique-t-il une image positive (mandat, rôle, objectifs et contraintes des programmes), de manière claire, compréhensible et appropriée, aux autorités locales, aux militaires locaux, aux journalistes, aux populations locales ?
- Collecte-t-on activement des informations auprès des militaires, de la police, des forces de l'ONU, des ONG, des partenaires locaux, de la population, des journalistes, etc. ?
- Les tâches sont-elles organisées et clairement comprises par le personnel ?
- Le personnel national reçoit-il des instructions de sécurité au moment de l'embauche (avec le programme/mandat de CRS, les limites de la protection de CRS) ?
- Existe-t-il des politiques écrites sur les obligations des employés : pas d'alcool durant les heures de bureau, respect de la neutralité de CRS, etc. ?

- Existe-t-il des règles et procédures de sécurité spécifiques aux employés nationaux ?
- Y a-t-il des réunions avec les employés nationaux pour déterminer s'ils se sentent en sécurité et pour partager des informations ?
- Les employés nationaux de CRS représentent-ils différents groupes ethniques, différentes religions, etc. ?
- Ont-ils reçu des cartes d'identité professionnelles, des Compagnons constants, etc. ?

Santé du personnel

- Les employés sont-ils informés sur les risques sanitaires spécifiques au pays hôte (risques sanitaires ruraux comme urbains) ?
- Un dossier médical est-il ouvert pour chaque employé, avec des informations comme le groupe sanguin, les allergies, les antécédents médicaux, le calendrier des vaccinations ?
- Y a-t-il des trousse de premiers soins facilement disponibles et complètes ?
- Y a-t-il des services de santé disponibles localement et au niveau régional ? Sont-ils identifiés et tout le personnel les connaît-il ?
- Existe-t-il des procédures claires d'évacuation médicale ?
- L'importance de se prendre en charge et de gérer son stress est-elle connue ? La direction montre-t-elle l'exemple et aide-t-elle les employés à maintenir un bon équilibre de vie et de travail ?
- Des mesures et des politiques appropriées de services aux employés sont-elles en place ? Des ressources locales d'accompagnement psychosocial ont-elles été identifiées, au cas où elles seraient nécessaires ?

Communications

Les mesures de CRS pour les communications sont-elles adaptées aux besoins et aux risques ?

- La liaison téléphonique est-elle toujours fiable ?
- Permet-elle un contact avec toutes les bases de CRS dans le pays ?
- Permet-elle des appels internationaux (Directeur régional, siège) ?
- Y a-t-il des problèmes fréquents dus à des problèmes politiques, la guerre, des interruptions de la ligne, l'alimentation électrique, etc. ?
- Y a-t-il un moyen autonome de communication ? Radio HF ? Radio VHF ? Communication satellite ?
- Le bureau principal a-t-il une liste des coordonnées de tous les employés ?
- Les employés clés ont-ils les coordonnées d'autres ONG, d'agences des Nations Unies, d'ambassades, etc. ? (Nom/organisation, adresse/pays, numéro de téléphone ou de fax, adresse e-mail)
- Tous les employés ont-ils été formés à l'utilisation du fax, de l'e-mail, des radios, etc. ?

Radio très haute fréquence (VHF) et haute fréquence (HF)

- Le système VHF peut-il couvrir la ville entière ?
- Les employés de CRS peuvent-ils se contacter les uns les autres quand ils sont chez eux ?
- A-t-on accès à un répéteur pour permettre une bonne couverture ?
- Si l'on utilise une base : l'installation est-elle fiable ? L'antenne, le lieu, l'orientation ?

- Y a-t-il au moins une radio VHF par employé international et d'autres assignés à des employés clés (chauffeurs, contrôleur financier, etc.) ?
- Y a-t-il suffisamment de batteries et de chargeurs pour que tout le monde puisse avoir un combiné opérationnel à tout moment ?
- Y a-t-il des pièces détachées ?
- Y a-t-il un moyen autonome d'alimentation en énergie ? Générateur, batterie 12v, panneau solaire ?
- L'équipement est-il régulièrement entretenu ?
- Y a-t-il au moins une fréquence pour appeler et une fréquence pour la conversation ?
- A-t-on les fréquences d'autres ONG et de l'ONU ? Ont-elles été testées ?
- Y a-t-il une liste de contacts ? Nom/organisation, indicatif d'appel, fréquence ?
- Le personnel a-t-il reçu une formation sur l'utilisation de l'équipement ?
- Y a-t-il une permanence radio ? À quelle heure, sur quelle fréquence ?
- A-t-on besoin d'un opérateur radio ?
- Les règles de conversation sont-elles respectées ?
- L'équipement de communication est-il enregistré et autorisé par le ministère compétant ?
- Les fréquences sont-elles officiellement autorisées par le ministère compétant ?
- L'autorisation de communiquer est-elle valable pour tous les sites sur le terrain de CRS dans le pays ?

Communications satellite

- L'installation est-elle fiable, correctement orientée vers les satellites ?
- Y a-t-il un moyen autonome d'alimentation en énergie ?
- L'équipement est-il régulièrement entretenu ?
- Y a-t-il une liste de contacts ? Nom/organisation, indicatif d'appel, fréquence ?
- L'équipement est-il enregistré auprès du ministère compétant ?
- CRS est-il autorisé à utiliser l'équipement ?
- L'autorisation est-elle valable pour tous les sites sur le terrain de CRS dans le pays ?
- Le personnel a-t-il reçu une formation sur l'utilisation et l'entretien de l'équipement ?

Déplacements du personnel

Y a-t-il des consignes de sécurité pour les déplacements de personnel ?

- Y a-t-il des règles pour les déplacements du personnel dans la ville ou à la périphérie : le jour, la nuit, avec un chauffeur ou pas, en utilisant un véhicule ou en convoi ?
- Y a-t-il une politique écrite pour l'organisation de convois, avec l'identification, l'utilisation de récépissés ou de listes de colisage, suivi radio, autorisations, etc. ?
- Y a-t-il des zones à éviter ?
- A-t-on identifié les check-points ?
- Y a-t-il des règles pour s'approcher des check-points ?
- Existe-t-il une politique concernant les accidents ?
- Y a-t-il des procédures radio (prévenir de son arrivée) pour les déplacements du personnel ?

- Le personnel de CRS est-il informé des dangers des mines terrestres ? Comment réagir quand on est pris dans un champ de mines ?

Transport

Y a-t-il des consignes de sécurité pour l'utilisation des véhicules de CRS ?

- Les véhicules sont-ils enregistrés auprès des autorités compétentes ?
- Toutes les taxes et les assurances sont-elles à jour et régulièrement payées ?
- Les documents suivants se trouvent-ils à l'intérieur du véhicule : livre de bord/carnet d'entretien, formulaires de renonciation à recours, enregistrement, reçu de taxes, assurance, cartes (avec les cartes des check-points, les routes interdites, les routes d'évacuation), liste de contacts (nom, organisation, adresse, téléphone, indicatif d'appel, fréquence) ?
- Tous les employés et les passagers attachent-ils les ceintures de sécurité ?
- Les véhicules sont-ils adaptés à leur utilisation (radios, drapeaux, etc.) ?
- Les véhicules sont-ils maintenus en bon état de marche ?
- Existe-t-il un programme d'entretien ?
- Y a-t-il un stock de pièces détachées ? (y compris de l'huile pour le moteur, de liquide de frein et de la graisse).
- Y a-t-il un stock d'essence ?
- Les véhicules sont-ils identifiés (drapeau, emblème) ?
- Y a-t-il un double de clés pour chaque véhicule ?
- Les véhicules sont-ils bien équipés ?

Extincteur

Trousse de premiers soins

Roue de secours

Outils

Matériel pour dégager de la boue, du sable ou de la neige

Lampe de poche et batteries

Radio

Triangle de détresse, balise

Chauffeurs

- Les chauffeurs ont-ils toujours sur eux leur carte d'identité (personnelle et professionnelle) et leur permis de conduire ?
- Sont-ils bons conducteurs (par ex. vitesse, comportement, utilisation du 4X4, connaissances de base en mécanique, entretien de la voiture) ?
- Savent-ils comment réagir en cas d'accident ?
- Maintiennent-ils les voitures propres et le réservoir d'essence plein au moins à moitié tout le temps ?
- Respectent-ils la charge maximale de leur véhicule ?
- Ont-ils été formés en communications radio ?

- Remplissent-ils toujours les fiches d'itinéraire, les fiches de carburant, les livres de bords ou carnets d'entretien, les formulaires de renonciation à recours ?
- Connaissent-ils la zone et les langues locales ?

Quelles sont les consignes de sécurité pour l'utilisation d'avions loués par CRS ?

- Toutes les autorisations (des autorités civiles/militaires) ont-elles été obtenues officiellement ?
- Y a-t-il une assurance couvrant le fret et les passagers ?
- Y a-t-il des gilets de sauvetage et des trousseaux de premiers soins ?
- Y a-t-il des ceintures de sécurité pour tous les passagers ?
- Y a-t-il une politique qui détermine qui peut utiliser un vol de CRS (seulement des employés d'ONG, des personnes privées, etc.) ?
- L'avion est-il équipé d'un GPS et de communication radio ?
- L'avion est-il bien entretenu ?
- L'avion est-il bien marqué/identifié ?
- L'avion fait-il des vols commerciaux ?
- Les passagers qui n'appartiennent pas à CRS signent-ils une renonciation à recours ?
- Le chargement est-il connu ? Nature des produits, poids, volume ?
- Le chargement est-il bien arrimé ?

S'il n'y a pas de tour de contrôle :

- Le personnel de CRS est-il informé du parcours : heure d'arrivée prévue, heure de départ prévue, itinéraire, chargement, passagers, etc. ?
- Les communications sont-elles possibles entre le pilote et l'équipe de CRS ?
- CRS informe-t-il le pilote des conditions locales ? Forme de la piste, contexte local, météo ?
- Le pilote contacte-t-il l'équipe de CRS avant d'atterrir ?
- Y a-t-il toujours un véhicule de CRS sur la piste avant l'atterrissage ?
- Y a-t-il un contact radio entre CRS (sur le terrain) et le bureau de base dans le pays pour donner des informations sur l'arrivée de l'avion et plus tard sur son départ ?
- Existe-t-il un stock du carburant de l'avion sur le terrain ?

Y a-t-il des consignes de sécurité pour l'utilisation de bateaux de CRS ?

- Toutes les autorisations (des autorités civiles/militaires) ont-elles été obtenues officiellement ?
- Y a-t-il un capitaine ou une personne qualifiée pour piloter le bateau ?
- Le bateau est-il bien entretenu ?
- Y a-t-il une assurance couvrant le fret et les passagers ?
- Le bateau est-il identifié comme appartenant à CRS ?
- Le bateau est-il utilisé pour le transport commercial ?
- Y a-t-il une politique pour les passagers (qui peut monter à bord) ?
- Les passagers qui n'appartiennent pas à CRS signent-ils une renonciation à recours ?
- Y a-t-il des gilets de sauvetage pour tous les passagers ? Est-ce qu'ils les portent ?
- Le chargement est-il connu ? Nature des produits, poids, volume ?

- Le chargement est-il bien arrimé ?
- Le bateau est-il bien équipé (communications radio, GPS, ancre, etc.) ?

Explosifs/mines terrestres

- Le personnel de CRS est-il conscient du risque d'être exposés à des explosifs et/ou à des mines terrestres dans la zone d'opérations ?
- Des accidents dus à des explosifs ont-ils été signalés dans la ville ou dans les environs ?
- Le personnel de CRS collecte-t-il et analyse-t-il les informations sur les explosifs ?
- Le personnel a-t-il récemment reçu une formation pour apprendre à identifier les explosifs et les mines terrestres, savoir quoi faire dans un champ de mines, etc. ?
- Y a-t-il des cartes montrant les zones minées et que les employés puissent consulter ?
- Partage-t-on les informations avec d'autres ONG, l'ONU, le CICR, les autorités locales, la population locale ?
- CRS évite-t-il les zones dangereuses ?
- Y a-t-il une politique écrite pour les déplacements dans les zones à risque élevé ?
- Y a-t-il des procédures écrites au cas où on trouve une mine, en cas d'accident, etc. ?

6. Respect des mesures de sécurité

- Le plan de sécurité de terrain est-il distribué à tous les employés (nationaux et internationaux) ?
- Les nouveaux employés en reçoivent-ils un exemplaire et sont-ils encouragés à l'étudier ?
- Le personnel signe-t-il la déclaration de compréhension des directives de sécurité ainsi que le Code de conduite en comprenant parfaitement ce que contiennent ces documents et pourquoi ils sont importants ?
- Les employés comprennent-ils les mesures ?
- Y a-t-il une réunion pour étudier les procédures quand il y a des changements dans l'environnement de risques ?
- Les décisions pour les consignes de sécurité sont-elles prises en consultation avec tous les membres du personnel ?

7. Compétences interpersonnelles du personnel

Le personnel de CRS reçoit-il des informations complètes sur son lieu de mission ? Les informations devront comprendre :

- La mission de CRS.
- Une présentation générale du pays : historique, politique, situation sécuritaire.
- Les activités de programme de CRS.
- La perception locale des activités de CRS.
- Les risques particuliers de la mission.
- Les règles et procédures de sécurité.
- Les informations médicales.
- Les avantages sociaux de CRS (assurance médicale, assurance biens personnels, politique relative aux dépendants accompagnants).

- La présentation aux autorités locales, partenaires, ONG.
- L'utilisation des communications radio.
- L'utilisation des véhicules.
- Les contacts avec les médias.
- Le Code de conduite et les questions de protection particulières au pays.

8. Image du personnel et du programme – l'image de CRS et la compréhension du contexte

- CRS réussit-il à communiquer un message clair sur sa présence et son rôle ?
- Tous les employés de CRS comprennent-ils bien ce que signifie « action ou assistance humanitaire » ?
- Le personnel de CRS connaît-il bien la mission et les capacités et contraintes de CRS ?
- Le personnel de CRS est-il capable de communiquer celles-ci de façon compréhensible dans une variété de contextes ?
- Réfléchit-on aux changements de mission et les décide-t-on consciemment ? La signification et les implications de ces changements sont-elles bien comprises par le personnel de CRS ?
- Le personnel de CRS comprend-il les normes culturelles pour les relations de genre dans le contexte local ?
- Comment le rôle typique des hommes et des femmes est-il différent dans le cadre où vous travaillez ? Les attentes sont-elles différentes pour les hommes et pour les femmes ? Quelles sont-elles ?
- Comment les normes culturelles concernant le genre, là où vous travaillez, a-t-il un impact sur les questions de sécurité ? Quels sont les risques concernant uniquement les femmes dans votre contexte ? Uniquement les hommes ?
- Le personnel de CRS comprend-il comment les étrangers sont perçus dans la culture locale ?
- Le personnel de CRS a-t-il une compréhension des mœurs et des coutumes locales ?

Comportement individuel

- Le personnel de CRS respecte-t-il la culture et les mœurs locales ?
- Le personnel de CRS s'habille-t-il en respectant la culture locale et transmet-il un message positif sur la manière dont les employés de CRS s'attendent à être traités ?
- Le personnel porte-t-il ou a-t-il sur lui des objets qui pourraient attirer les voleurs (bijoux voyants, grosses sommes d'argent, etc.) ?
- Le personnel sait-il comment les populations locales acceptent les photos (où et quand prendre ou ne pas prendre de photos) ?

Composition du personnel

Le personnel de CRS représente-t-il une combinaison convenable de groupes nationaux, ethniques, politiques, religieux, ruraux, urbains, de classe et de genre, à la fois en nombre et en niveau hiérarchique, afin de pouvoir être respecté et considéré comme impartial ?

Programmes

Les programmes de CRS sont-ils perçus comme aidant un groupe ethnique et/ou un groupe belligérant particulier, comme apportant une assistance seulement à certains secteurs de la société (par ex. assistance aux réfugiés, mais pas à la population locale ou aux personnes déplacées à l'intérieur du pays), changeant la manière dont les groupes ont accès aux ressources (par ex. en appuyant seulement l'éducation des filles), ou altérant les structures du pouvoir (par ex. en utilisant des commerçants et des fournisseurs alignés avec un groupe) ? La question de la perception des programmes de CRS est différente de celle de savoir s'ils ont réellement un impact sur le conflit.

Bureau principal

Le lieu où se trouve le principal bureau du programme de pays de CRS implique-t-il un appui à un des côtés du conflit ou une association avec certaines agences (par ex. à côté du bureau de base d'une agence de l'ONU) ?

Historique

- Les populations interprètent-elles la répétition des évaluations des besoins comme des promesses non-tenues ?
- En veulent-elles à CRS parce qu'il s'est retiré quand la situation sécuritaire a empiré ?

Aider ceux qui aident

- Les travailleurs sur le terrain, qu'ils soient expatriés ou locaux, courent un grand risque à la fois de surmenage et des conséquences psychologiques d'une exposition à des situations traumatiques.
- Si des locaux et des expatriés travaillent ensemble dans un projet, le personnel semblera toujours, d'une manière ou une autre, être à deux niveaux, ce qui sera inévitablement une source de stress.
- Il est facile de mal interpréter les réactions émotionnelles d'un employé sur le terrain. Les réactions au surmenage et au stress peuvent être très similaires et rien n'empêche que les deux ne soient à l'œuvre dans la même personne.
- Si l'on place une personne dans un rôle pour lequel elle est mal équipée, cela augmentera sa vulnérabilité à la fois au surmenage et à une réaction de stress traumatique.
- Toutes les personnes qui travaillent dans des situations d'urgence complexes doivent sentir que les autres ont conscience de leurs problèmes et les soutiennent. Elles ont besoin qu'on reconnaisse même leurs plus petites réussites.
- Le personnel expatrié, le personnel local et les volontaires locaux auront des vulnérabilités très différentes et ceci peut facilement donner lieu à un conflit à l'intérieur du personnel, ce qui diminuera l'efficacité du projet.

: NOTES :