

État des pratiques : L'évolution de la gestion des risques de sécurité dans l'espace humanitaire

Document de recherche préparé par le GISF et Humanitarian Outcomes





Auteurs

Abby Stoddard, Adelia Fairbanks, Monica Czwarno, Meriah-Jo Breckenridge, and Mariana Duque-Díez, *Humanitarian Outcomes*

Co-auteurs

Lisa Reilly, *consultante indépendante*, et Heather Hughes, *Global Interagency Security Forum*

Chercheurs contributeurs

Anastasiia Bondarenko, *équipe de recherche en Ukraine*, Dan Ford *équipe de recherche en République centrafricaine*, Eyasu Weldesilassie Kahsay, *équipe de recherche en Éthiopie*, Nineb Lamassu, *équipe de recherche en Iraq*, Glyn Taylor, *équipe de recherche en Colombie*, Carol Torres Tovar, *équipe de recherche en Colombie*, Dominique Vallerie, *équipe de recherche en République centrafricaine*.

Suggestion de citation

Global Interagency Security Forum (GISF) et Humanitarian Outcomes. (2024). *État des pratiques : L'évolution de la gestion des risques de sécurité dans l'espace humanitaire*.

Remerciements

De nombreuses personnes ont consacré leur temps et leur expertise au projet de recherche qui a abouti à ce rapport. L'équipe de recherche a considérablement bénéficié des conseils et des contributions d'un **groupe consultatif**, composé d'experts en la matière et de praticiens humanitaires de premier plan qui ont aimablement accepté de servir à titre personnel pour ce projet de recherche et la révision à venir du document Good Practice Review 8 : Operational Security Management in Violent Environments. Qui sont :

Ammar al-Salmo, *Syria Civil Defence (the 'White Helmets')*, Alexandre Carle, *Other Solutions*, Araba Cole, (formerly) *International Rescue Committee (IRC)*, Lauren D'Amore, *USAID/BHA*, Julie Dunphy, *Office of the UN High Commissioner for Refugees (UNHCR)*, Anthony Val Flynn, *European Commission Directorate General for International Partnerships (DG INTPA)*, Dee Goluba, *Mercy Corps*, Fadi Hallisso, *Basmeh & Zeitooneh*, Jean-Philippe Kiehl, *International Committee of the Red Cross (ICRC)*, Rafael K. Khusnutdinov, *RTI International*, Michael O'Neill, *O'Neill Paragon Solutions*, Fredrik Palsson, *Danish Refugee Council (DRC)*, Catherine Deseure Plumridge, *UN Department for Safety and Security (UNDSS)*, Gareth Price-Jones, *Steering Committee for Humanitarian Response (SCHR)*, Christina Wille *Insecurity Insight*.

Nous adressons également des remerciements particuliers aux **organisations membres du GISF et à leur personnel**, qui ont rendu possible la recherche dans les pays en conseillant et/ou en accueillant l'équipe et en facilitant leurs visites et leurs déplacements dans les pays. En particulier, les auteurs souhaitent remercier :

DRC Iraq: Bzhar Dishad Hussein, Omer Zaher Kamel, Fredrik Palsson, Diar Tahir, **IRC République centrafricaine**: Amadou Dicko, Abdoulaye Halidou Hamani, Jackson Kambale Hangi, Leon Huchard, **IRC Ukraine**: Oleg Bogachuk, Katarzyna Borkovska, Laurent Dumas, Oleksandr Glushenkov, Natalia Skotska, Michel Umurame, Marysia Zapasnik, **DRC Colombie**: Giacomo Argenton, Ocean Bedez, Danny Castro, Alexander Villareal, **DRC Éthiopie**: Henok Alemu, Sue Clarke, Aurélie Leroyer, Maher Mustafa, Clémence Caraux-Pelletan, **Autres**: Peter Burgess, *Inter-Agency Working Group, Save the Children International*, Yann Cornic, *DRC*, Yann Faivre, *DRC*, Liban Normann Holm, *DRC*, Pablo Gaston Sarli Vega, *DRC*, Sam Sherman, *DRC*, Barry Steyn, *IRC*, Paul Westbury, *GOAL*.

Nos collègues du GISF et de Humanitarian Outcomes qui ont fourni un soutien significatif et l'assurance qualité au projet. Nous remercions Jon Novakovic, Panos Navrozidis, Paul Harvey et Glyn Taylor pour avoir relu et commenté le projet, Imogen Ferrell pour son excellente assistance logistique et administrative, ainsi que les équipes du GISF qui ont rendu possible l'organisation d'ateliers sur les résultats lors du Forum d'automne du GISF à Madrid et à Washington, D.C., en particulier Tara Arthur et Shaun Bickley, *consultant indépendant*.

Enfin, l'équipe souhaite dédier ce rapport à la mémoire de Dee Goluba, dont la pratique pionnière et le leadership intellectuel ont tant contribué au domaine de la gestion des risques de sécurité humanitaire, et dont la générosité personnelle a tant bénéficié au travail de ses collègues jusqu'à la fin. Sa participation a été un honneur pour nous.

*Cette publication a été produite par le Global Interagency Security Forum et Humanitarian Outcomes dans le cadre d'un accord de coopération de trois ans, financé par le Bureau d'aide humanitaire (BHA) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) à Humanitarian Outcomes : **Grant No. 720BHA22GR00363***

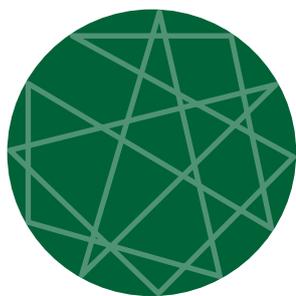
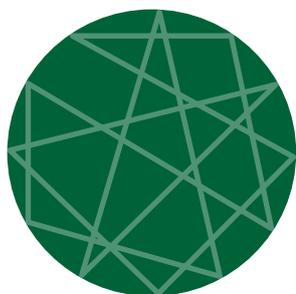


Table des matières

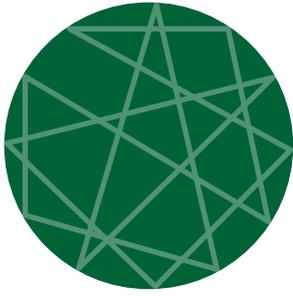
Acronymes et abréviations	6
Synthèse	7
Principales conclusions	7
Recommandations	10
1. Introduction	12
1.1 Contexte et objectifs de l'étude	12
1.2 Méthodologie	12
1.3 Mises en garde et limitations	15
2. Insécurité des travailleurs humanitaires : Tendances à long terme et évolutions récentes	17
2.1 Tendances des données relatives aux victimes	17
2.2 Menaces émergentes et évolution du paysage de la sécurité	18
3. Le développement de la gestion des risques de sécurité (GRS) dans l'action humanitaire	24
3.1 Un bref historique de la GRS dans le secteur humanitaire	24
3.2 État actuel des structures et des capacités de GRS	25
3.3 Évaluation des risques et analyse	28
3.4 Financement de la sécurité	31
4. Les acteurs locaux et les partenariats nationaux-internationaux	33
4.1 Acteurs locaux : les plus exposés aux risques et ceux qui reçoivent le moins de soutien en matière de sécurité	33
4.2 Effets pervers : Le risque de responsabilité empêche-t-il la collaboration en matière de sécurité ?	37
4.3 Quand le « soutien » ajoute au fardeau : Accords de partenariat qui se superposent et ne sont pas coordonnés	38
5. La coordination en matière de sécurité	39
5.1 Coordination formelle	39

5.2	Coordination informelle	43
5.3	Le manque de couverture de la coordination	44
6.	Progrès dans les contributions en matière de GRS	45
6.1	Suivi des incidents	45
6.2	Formation	46
6.3	Soins et soutien à la santé mentale du personnel	49
7.	Difficultés d'accès en contexte humanitaire et rôle de la GRS	52
7.1	Une empreinte internationale limitée	52
7.2	Défis civilo-militaires et le problème de la déconfliction	52
7.3	Initiatives d'accès collectif et le lien manquant avec la GRS	53
8.	La GRS et les aspects individuels	55
8.1	Approche centrée sur la personne	55
8.2	Les personnes dans les rôles de GRS : l'évolution du profil des compétences	57
9.	Conclusion : Domaines où l'action est nécessaire	59
9.1	Se préparer aux nouvelles menaces et aux nouveaux risques	59
9.2	Localiser la GRS par le biais de partenariats plus éthiques et plus équitables	60
9.3	Soutenir la coordination et combler les manques de couverture	61
9.4	Affiner et étendre les composants existants de la GRS	61
9.5	Utiliser la GRS pour permettre d'améliorer l'accès humanitaire, non de l'entraver	62
9.6	Propager l'approche centrée sur la personne	62
	Références	64
	Personnes interrogées	68
	À propos des partenaires	74



Acronymes et abréviations

ACLED	Armed Conflict Location & Event Data Project	UN	Nations unies
BHA	Bureau d'assistance humanitaire, Agence des États-Unis pour le développement international	UNDSS	Département de sûreté et sécurité des Nations unies
CICR	Comité international de la Croix Rouge	UNHCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
EISF	European Interagency Security Forum	UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
ERM	gestion des risques de l'entreprise	UNSMS	Système de gestion de la sécurité des Nations unies
GISF	Global Interagency Security Forum	USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
GRS	Gestion des risques de sécurité		
HEAT	Formation de sensibilisation en environnement hostile		
HNS4D	Système de notification humanitaire pour la déconfliction		
IFRC	Sociétés de la Fédération internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge		
INSO	International NGO Safety Organisation		
INSSA	Association des ONG internationales sur la sûreté et la sécurité		
MSF	Médecins sans Frontières		
ONG	Organisation non gouvernementale		
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations unies		
PAM	Programme alimentaire mondial		
PLSO	Opérations de sécurité en liaison avec les partenaires		
SAG	Groupe consultatif pour la sécurité		
SLT	Sauvons des vies ensemble (Saving Lives Together)		
SMT	Équipe de gestion de la sécurité		
SOP	Procédures opérationnelles standards		
UAV	Véhicule aérien sans pilote		



Synthèse

Chaque année, des centaines de travailleurs humanitaires sont victimes d'attaques violentes dans le cadre de ce qui est désormais considéré comme une triste réalité de la guerre. L'acheminement de l'aide aux populations en situation de conflit et de crise est une entreprise intrinsèquement dangereuse. L'aggravation des conflits armés et l'émergence de nouveaux rendent nécessaires des réponses humanitaires de plus en plus importantes, et le nombre de victimes parmi les travailleurs humanitaires ne cesse d'augmenter. La gestion des risques de sécurité pour les opérations humanitaires est un ensemble de mesures visant à atténuer ce risque dans la mesure du possible, afin de permettre la poursuite des opérations d'aide humanitaire essentielles.

Au début du 21^e siècle, des politiques et des pratiques systématiques visant à renforcer la sécurité du personnel ont vu le jour dans le secteur humanitaire, en réponse à un nombre croissant d'incidents graves de violence. Au cours des deux décennies suivantes, la gestion des risques de sécurité (GRS) s'est peu à peu institutionnalisée et professionnalisée dans l'ensemble du secteur, donnant naissance à de nouvelles politiques et de nouveaux outils, à de nouvelles positions professionnelles et sous-industries, ainsi qu'à de nouveaux modes de pensée. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui reconnaissent à la GRS le mérite d'avoir rendu possibles des activités humanitaires importantes en contexte de conflit, qui n'auraient pas été possibles au siècle dernier. À l'inverse, certains reprochent aux systèmes de GRS d'entraîner une aversion pour le risque et une bureaucratisation qui entravent la mission humanitaire de base. On peut trouver des données à l'appui des deux points de vue, mais la question clé pour les organisations humanitaires se résume à ceci : Faisons-nous tout notre possible pour réduire le risque auquel est exposé notre personnel tout en rendant possible leur travail d'une importance vitale ?

Cette étude vise à évaluer l'état actuel des pratiques en matière de GRS humanitaire et à déterminer si elles sont adaptées à l'évolution du paysage des crises humanitaires. L'étude fait état des évolutions récentes, des défis et des lacunes, et met en lumière les bonnes pratiques et les pratiques prometteuses. L'étude a été conçue et menée en 2023 par Humanitarian Outcomes en partenariat avec le Global Interagency Security Forum (GISF) et a été financée par le Bureau for Humanitarian Assistance (BHA) de l'USAID. Elle a inclus des entretiens avec des informateurs clés (262 praticiens et autres parties prenantes), une enquête en ligne auprès de 358 professionnels de l'humanitaire (dont la majorité occupe des postes dans la GRS), un examen des données et de la littérature pertinente, et des recherches sur le terrain dans cinq pays : République centrafricaine, Colombie, Éthiopie, Iraq et Ukraine.

Principales conclusions

Les systèmes et les capacités de GRS se sont développés de manière significative, mais inégale

Le secteur humanitaire a réalisé des progrès considérables dans la mise en place de systèmes et de capacités de GRS, en particulier au cours des 10 dernières années, notamment en abandonnant les mesures de sécurité réactives et restrictives au profit d'une démarche active et habilitante de la gestion de risque. Ces progrès impressionnants ont toutefois été inégaux et ont surtout profité aux acteurs internationaux. Les agences humanitaires des Nations unies et une majorité d'organisations internationales de grande et moyenne taille disposent aujourd'hui de cadres de sécurité bien établis qui, s'ils diffèrent en termes de budget, sont très similaires en termes de structure et de fonctions de base. En revanche, toutes les ONG nationales, à l'exception des plus grandes, manquent des ressources nécessaires pour affecter ne serait-ce qu'un membre du personnel dans un rôle de GRS, sans parler de l'équipement et des cadres procéduraux requis.

Les nouvelles menaces et les conditions de sécurité en constante évolution impactent l'accès et l'adaptabilité humanitaire

Au cours des dernières décennies, la charge de travail humanitaire liée aux crises provoquées par les conflits s'est élargie et intensifiée. Autrefois, on avait surtout à faire à des conflits civils et une instabilité de longue durée et de faible intensité. Les années 2010 et le début des années 2020 ont vu l'éclatement de plusieurs guerres à grande échelle, dont certaines avec une implication internationale, en Syrie, en Irak, au Yémen, au Myanmar, en Ukraine, en Éthiopie (Tigré) – et maintenant en Israël/Palestine et au Soudan – qui ont sérieusement mis à l'épreuve les limites de la sécurité et de l'accès des humanitaires. Dans chacun de ces contextes, de vastes zones sont devenues fonctionnellement inaccessibles aux organisations humanitaires, soit en raison de l'intensité des hostilités et des risques encourus par le personnel, soit en raison des restrictions imposées par les autorités de contrôle, soit les deux. Dans ce contexte, une grande partie de l'aide aux civils a été fournie par des organisations locales et des groupes informels qui ont assumé des risques considérables, la plupart du temps sans bénéficier des outils et des ressources de GRS.

D'autres menaces émergentes pèsent sur l'action humanitaire, notamment la cybercriminalité et d'autres activités numériques hostiles, y compris la désinformation, qui peuvent rapidement passer d'une menace en ligne à une menace physique. L'étude a également montré que les organisations ont du mal à s'adapter à l'évolution des conditions de sécurité et de crise, qu'il s'agisse d'une détérioration ou d'une amélioration. Les situations d'urgence complexes, où interviennent et se combinent un grand nombre de factions armées et de groupes criminels, ainsi que de multiples acteurs internationaux et gouvernementaux, compliquent de plus en plus les efforts visant à renforcer la sécurité des travailleurs humanitaires et à améliorer l'accès à l'aide humanitaire. Les organisations prennent également conscience de la nécessité de mieux prendre en compte l'impact du stress et des traumatismes sur le bien-être du personnel.

Une disparité profonde : Les organisations locales et internationales ne peuvent développer la GRS dans le cadre des modèles actuels de partenariat

Malgré les objectifs déclarés de la communauté internationale en matière de localisation, le niveau relatif de développement de la GRS suggère que les organisations locales/nationales ont environ 20 ans de retard sur leurs homologues internationaux, en raison d'un modèle de financement omniprésent et tenace qui les empêche de renforcer leurs capacités organisationnelles essentielles. Cet écart est d'autant plus problématique que les acteurs locaux assument une plus grande part de risque en tant que prestataires de première ligne.

Les organisations internationales sont confrontées à la question de savoir comment inclure des discussions sur la GRS dans leurs partenariats, ainsi qu'à des questions fondamentales sur l'étendue de leur « duty of care » éti que vis-à-vis des organisations locales qui mettent en œuvre leurs programmes, et sur la manière de le traduire dans la pratique. Les entretiens révèlent que les entités internationales sont dissuadées de contribuer au développement des systèmes de sécurité de leurs partenaires locaux par crainte d'une responsabilité potentielle en cas d'incidents de sécurité. Cela crée un risque moral, incitant certaines organisations internationales à transférer le risque sans capacité d'atténuation, tout en maintenant les partenaires à distance. De nombreuses organisations internationales ont commencé à étudier les moyens de résoudre ce problème et d'améliorer le soutien apporté aux partenaires en matière de GRS, mais ces efforts restent ponctuels.

Des progrès significatifs dans la coordination, les contributions et les formations en GRS – et le besoin d'étendre leur portée

Les organisations humanitaires ont désormais accès à une multitude d'outils pratiques et d'orientations de politique sur la plupart des aspects de la GRS humanitaire, élaborés à la fois en interne et au sein des organismes de coordination inter institutions. Ceci inclut notamment des domaines auxquels une importance insuffisante est accordée, tels que la santé mentale et le bien-être du personnel. En outre, un nombre croissant d'entités commerciales et de prestataires de services humanitaires proposent une assistance externalisée dans tous les domaines, depuis l'analyse des menaces et des risques jusqu'à la formation individuelle du personnel. Pour l'instant, ces ressources et matériels sont essentiellement en anglais et destinés à la communauté internationale

des organisations occidentales centrées. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour remédier au manque de matériel et de cours disponibles dans les langues pertinentes.

La coordination de la sécurité entre les organisations a également connu des avancées majeures. Des informations et des analyses de haute qualité sont fournies par l'International NGO Safety Organisation (INSO) à ses ONG membres dans les pays où elle opère. Une coordination politique et un soutien technique au niveau mondial sont fournis par le GISF. Toutefois, les malentendus et les frustrations de la coordination entre les Nations unies et les ONG dans le domaine de la GRS (cadre « Sauvons des vies ensemble » [SLT]) n'ont pas été résolus et restent controversés. D'autres préoccupations et domaines identifiés comme étant à améliorer se concentrent sur l'extension des avantages de l'information, de la collaboration et de la coordination au-delà des organisations humanitaires internationales et de leurs partenaires de mise en œuvre pour inclure un éventail plus large de groupes humanitaires nationaux et locaux. Les faits montrent que ces groupes ignorent souvent l'existence des organes de coordination existants ou ne sont pas en mesure d'y participer. Lorsqu'il existe des organes nationaux de coordination des ONG humanitaires, la sécurité est rarement considérée comme un domaine prioritaire de soutien.

Les difficultés d'accès et de coopération avec les acteurs armés

Dans les récents conflits, les acteurs internationaux ont été confrontés à des contraintes d'accès considérables, par exemple au nord-est du Nigéria, Myanmar, Tigré et Soudan. Dans ces contextes, de larges segments de la population sont restés inaccessibles aux organisations internationales, laissant les acteurs locaux, qui ne disposaient pas de capacités et de ressources de GRS, agir seuls. Le secteur humanitaire formel a également été confronté à des problèmes importants en matière de coordination civilo-militaire. De nombreux humanitaires ont exprimé un manque de confiance dans les efforts de déconfliction, notamment en Syrie et en Ukraine, et la crainte que leur participation n'augmente en fait les risques encourus en raison de la mauvaise foi des parties au conflit.

Les initiatives prometteuses menées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations unies (OCHA) en matière d'accès, comme les groupes de travail sur l'accès au niveau national, ont permis de réaliser de réels progrès et sont largement approuvées par les organisations humanitaires. Il est important de souligner en particulier l'importance accordée aux négociations pratiques avec les acteurs armés et d'autres parties prenantes, y compris à des niveaux très locaux, ainsi qu'à d'autres actions progressives visant à instaurer l'acceptation et la tolérance. Toutefois, ces groupes de travail sur l'accès n'existent pas dans tous les contextes et, lorsqu'ils existent, l'étude a révélé un manque d'engagement avec le personnel de GRS. Ce clivage entre la GRS et les activités d'accès se retrouve parfois dans les organisations individuelles, où il peut y avoir des tensions plutôt qu'une coopération entre les équipes de GRS et le personnel des programmes travaillant sur les initiatives d'accès. Une meilleure intégration entre les stratégies de GRS et le travail sur l'accès pourrait améliorer ces deux éléments.

Individualiser la sécurité : évolution vers une approche de la GRS centrée sur la personne

La recherche a permis de dégager un consensus sur l'importance de la diversité et de l'inclusion dans le cadre de la GRS, en mettant l'accent sur deux aspects : reconnaître l'impact des caractéristiques d'identité sur les risques encourus par les travailleurs humanitaires et diversifier les profils du personnel de sécurité. Davantage d'évaluations des risques et d'orientations tiennent à présent compte des facteurs de risque liés à l'individu, comme le genre, l'ethnicité, et l'orientation sexuelle. Toutefois, si une « approche de la sécurité centrée sur la personne » est soutenue en théorie, nombreux sont ceux qui ne savent pas encore comment la mettre en œuvre dans la pratique. L'équilibre délicat entre le soutien individualisé et la discrimination potentielle constitue un défi majeur, soulignant la nécessité d'une prise en compte transparente et systématique de l'identité et du risque dans les politiques organisationnelles. L'objectif d'une approche centrée sur la personne n'est toutefois pas de limiter les possibilités offertes aux membres du personnel en raison de leur profil de risque individuel, mais d'adapter les mesures d'atténuation des risques aux circonstances individuelles, souvent par le biais de processus consultatifs avec le personnel. De même, cette étude reconnaît qu'une équipe de GRS plus diversifiée est mieux à même de comprendre et d'atténuer les risques.

Enfin, en ce qui concerne les personnes occupant des postes de GRS, l'étude a mis en évidence une tendance à une plus grande diversité des profils des professionnels de la sécurité dans le secteur humanitaire, notamment un plus grand nombre de femmes et de personnes des pays du Sud, ainsi qu'un nombre croissant de personnes ayant une

expérience des programmes humanitaires. Cette évolution reflète une appréciation croissante des compétences comportementales (« soft-skills ») en matière de sécurité, telles que la négociation et l'établissement de relations, par rapport à l'expertise traditionnelle en matière de sécurité « pure et dure ». Toutefois, les attentes croissantes et l'élargissement de la mission de GRS à des domaines tels que la sécurité numérique, l'analyse des conflits de haut niveau, les stratégies d'atténuation des risques de violence collatérale et les initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion font du recrutement et de la formation un défi de plus en plus difficile à relever.

Pour tirer parti des progrès accomplis en matière de GRS dans le secteur humanitaire international, la prochaine phase d'efforts doit se concentrer sur l'extension des capacités et des compétences en GRS à l'ensemble de l'espace humanitaire. En nous efforçant de combler le fossé important entre les ONG internationales et locales, en nous adaptant à l'évolution des menaces sécuritaires, en nous tournant davantage vers l'avenir et en favorisant une approche centrée sur la personne dans les pratiques de GRS, nous protégerons mieux ceux qui s'engagent à mener des activités humanitaires dans des environnements de plus en plus difficiles. Il est également important de reconnaître que les progrès réalisés dans le domaine de la GRS, comme dans tant d'autres domaines, ont largement consisté à « mener la dernière guerre ». Pour faire face à l'évolution des menaces et aux nouveaux défis posés par les pressions économiques et climatiques mondiales, le personnel et les systèmes de GRS devront être davantage tournés vers l'avenir.

Recommandations

Se préparer aux nouvelles menaces et aux nouveaux risques

- Maintenir des processus d'évaluation des risques actualisés et réactifs, en veillant à ce que les systèmes et le personnel de GRS mènent le processus d'identification et d'adaptation à l'évolution des conditions locales et des niveaux de risque.
- Explorer la possibilité d'organiser des exercices de discussion en interne sur l'analyse prospective (« horizon scanning »), où les groupes réfléchissent à des événements improbables mais ayant un impact, afin de l'innovation et la résilience organisationnelle.
- Élargir le champ des contributions à l'évaluation des risques et à l'analyse du contexte, en réunissant des membres du personnel de différents services et de tous les niveaux de l'organisation, afin d'obtenir une meilleure compréhension du contexte.
- Déterminer les compétences et les points de contact appropriés pour évaluer les menaces et les risques émergents, y compris les fausses informations et les menaces pour la cybersécurité, et clarifier les responsabilités organisationnelles entre le personnel chargé de la GRS, des technologies de l'information et de la communication.

Localiser la GRS par le biais de partenariats plus éthiques et plus équitables

- Inciter les organisations internationales à partager, plutôt qu'à transférer, le risque sécurité avec les partenaires nationaux et locaux. Pour ce faire, un plus grand nombre de donateurs exigent des bénéficiaires la preuve qu'ils appliquent une approche de planification et de soutien en GRS pour leurs partenaires en aval.
- Inclure le personnel de GRS dans la conception des projets avec les partenaires pour s'assurer que les considérations de sécurité sont intégrées dans les activités du programme avant que les contrats ne soient signés.
- Mettre en pratique les principes d'un bon partenariat - équité, transparence, avantage mutuel, complémentarité et responsabilité - pour aider l'organisation à passer du « transfert des risques » au « partage des risques ».
- Mettre en œuvre les recommandations antérieures en matière de financement équitable concernant l'application de frais généraux adéquats, l'inclusion des coûts de sécurité dans les budgets des programmes et l'intégration de clauses de flexibilité et de force majeure dans les contrats.

Soutenir la coordination et combler les manques de couverture

- Soutenir les plateformes de coordination nationales et locales existantes pour qu'elles intègrent et développent les capacités en GRS, et/ou qu'elles soutiennent de nouvelles initiatives locales de coordination autour de la gestion des risques de sécurité. Cette approche reconnaît que les organismes internationaux ne peuvent pas répondre aux besoins de coordination de la GRS de tous les acteurs locaux de l'espace, et qu'il y a des avantages à ce que les entités dirigées localement complètent les plateformes de coordination existantes et s'y rattachent.

Affiner et étendre les composants existants de la GRS

- Soutenir et améliorer les systèmes de suivi des incidents pour les organisations locales et nationales afin d'assurer un suivi plus systématique des incidents de sécurité.
- Améliorer l'accessibilité et la pertinence de la formation pour le personnel et les organisations locales et nationales, de préférence par la mise en commun des ressources, afin d'offrir des possibilités de formation continue et pertinente dans les langues locales à un grand nombre de travailleurs humanitaires locaux ayant le plus besoin de formation.
- Faire davantage pour le bien-être et la santé mentale du personnel, par le biais d'un soutien à la santé mentale adapté à la culture et d'un environnement de travail favorable.

Utiliser la GRS pour permettre d'améliorer l'accès humanitaire, non de l'entraver

- Intégrer la GRS dans les initiatives d'accès pour garantir l'inclusion de stratégies d'atténuation des risques et d'une expertise en matière de GRS dans les initiatives et négociations en cours en matière d'accès, et pour éviter le cloisonnement croissant de l'accès et de la sécurité au sein des organisations et d'une organisation à l'autre. Il faut pour cela renforcer l'idée que la GRS vise à améliorer, et non à entraver, l'exécution des programmes et qu'elle n'est pas une fin en soi.
- Remédier aux faiblesses de la déconfliction par le biais d'une stratégie collective d'engagement avec les gouvernements sur les questions de confiance et de redevabilité.

Propager l'approche centrée sur la personne

- Institutionnaliser la prise en compte des risques basés sur l'identité dans les systèmes de GRS, pour que cette approche de la gestion et de l'atténuation des risques soit plus répandue et plus « monnaie courante » qu'elle ne l'est actuellement.
- Créer une culture organisationnelle favorable à une grande variété d'identités et de profils de risques personnels, favorisant ainsi un environnement propice à la diversité des identités.
- Veiller davantage à la diversité des profils du personnel de GRS pour disposer d'un groupe diversifié d'experts en sécurité offrant une combinaison équilibrée de compétences et de compréhension de la GRS, de la programmation et des principes humanitaires.



Introduction

1.1 Contexte et objectifs de l'étude

La gestion des risques de sécurité (GRS), comme sujet de politique et de pratique humanitaires, est un domaine d'opération actif et en pleine expansion, mais il reste pour l'essentiel peu étudié. Seul un petit nombre d'analyses globales et sectorielles de la GRS ont été publiées au cours des deux dernières décennies, et aucune d'entre elles n'est suffisamment récente pour couvrir les développements significatifs de ces dernières années. Pour combler cette lacune, Humanitarian Outcomes, le Global Interagency Security Forum (GISF) et le Humanitarian Practice Network (HPN) ont formé un partenariat pour réaliser une étude globale de la GRS dans l'espace humanitaire, dans le cadre d'un projet financé par le Bureau for Humanitarian Assistance (BHA) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Ce rapport, rédigé conjointement par Humanitarian Outcomes et le GISF, est le premier résultat de ce programme de recherche, qui guidera également une nouvelle édition révisée de la publication de HPN *Good Practice Review : Operational Security Management in Violent Environments*, dernière mise à jour en 2010.¹

Ce rapport examine les capacités, les questions, les dilemmes et les défis actuels en matière de GRS humanitaire. Il les présente dans le contexte d'un secteur qui s'adapte en permanence pour répondre aux besoins face à l'évolution des menaces. Il vise à être utile à un large public de praticiens humanitaires et de décideurs politiques, ainsi qu'aux professionnels de la GRS humanitaire, dont beaucoup ont fourni les données et les perspectives utilisées pour l'analyse.

1.2 Méthodologie

L'approche de la recherche a utilisé une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, y compris des entretiens avec des informateurs clés, une recherche basée sur le contexte, des données d'enquête et une revue de la littérature pertinente. Ces éléments probants ont été complétés par des données sur la violence contre les travailleurs humanitaires, les conflits, le financement et le personnel du secteur humanitaire.

Équipe de recherche et groupe consultatif

La recherche a été menée par une équipe principale de sept chercheurs de Humanitarian Outcomes et du GISF, qui ont été soutenus par sept autres chercheurs ayant participé aux études de cas dans les pays. L'équipe de recherche a bénéficié du soutien d'un groupe consultatif composé de 15 experts en la matière et praticiens humanitaires de premier plan qui ont contribué à l'élaboration du plan de recherche et ont donné leur avis sur le présent rapport.

Entretiens avec des informateurs clés

Au total, l'équipe de recherche a mené des entretiens avec 262 personnes, à distance et en personne. Les personnes interrogées étaient des membres du personnel d'ONG internationales et de consortiums (122), d'organisations nationales et locales (45), des Nations unies (46), des entités du Mouvement international de

¹ Humanitarian Practice Network (HPN). (2010). *Good Practice Review: Operational Security Management in Violent Environments*. Numéro 8 (nouvelle édition). Overseas Development Institute. <https://odihpn.org/publication/operational-security-management-in-violent-environments-revised-edition/>

la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (10), des agences gouvernementales donatrices (12), des prestataires de services de sécurité et de formation privés (13), des universitaires et des chercheurs indépendants (6), ainsi que d'autres membres de gouvernements et d'organisations internationales (8). Une liste des personnes ayant participé aux entretiens est fournie en Annexe. La liste exclut les quelques douzaines de personnes qui ont participé sous couvert d'anonymat. Les entretiens étaient semi-structurés et couvraient l'ensemble des thèmes et des questions détaillées dans le rapport, et les personnes interrogées ont participé à titre gracieux. Le terme « organisations internationales » utilisé dans le présent rapport englobe les ONG internationales, les agences des Nations unies et les entités internationales du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Comité international de la Croix-Rouge (CICR), la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) et les sociétés nationales partenaires), sauf indication contraire. Les principales conclusions du rapport expriment les perceptions et les points de vue des personnes interrogées, tels que synthétisés par les auteurs. Les éventuelles erreurs de fait n'engagent que les auteurs.

Recherche de cas par pays

Menée au cours du second semestre 2023, la recherche par pays a donné lieu à des entretiens personnels et à des observations des participants dans cinq pays : Colombie (Bogota et Cúcuta), République centrafricaine (Bangui), Ukraine (Kiev et Dnipro), Irak (Bagdad et Erbil) et Éthiopie (Addis-Abeba et Mekelle). Ces pays ont été sélectionnés de manière à assurer une variété de conditions de risque et une diversité géographique, tout en tenant compte des conditions et de la faisabilité des opérations des équipes de recherche. Une équipe de deux chercheurs représentant Humanitarian Outcomes et le GISF s'est rendue dans chaque pays. Dans quatre cas sur cinq (à l'exception de la République centrafricaine), les chercheurs internationaux ont été accompagnés par un chercheur national ayant une expérience de la réponse humanitaire dans le pays et des contacts au sein de la communauté des ONG locales.

Ces visites ont été facilitées et accueillies par des membres du GISF : le Conseil danois pour les réfugiés (Colombie, Irak et Éthiopie) et le Comité international de secours (République centrafricaine et Ukraine). Les équipes ont mené des entretiens en personne avec des ONG internationales, nationales et locales, des agences et bureaux des Nations unies, des représentants des donateurs, des entreprises de sécurité privées et d'autres acteurs concernés. Elles ont également participé aux réunions de coordination.

Enquête en ligne

Avant de commencer les entretiens, l'équipe a conçu une enquête en ligne, qui a été réalisée entre octobre 2022 et novembre 2023, pour comprendre le niveau de soutien en GRS fourni aux travailleurs humanitaires dans les organisations internationales et nationales. L'enquête, disponible en anglais, français, espagnol et arabe, a reçu 358 réponses de représentants de plus de 100 organisations dans 76 pays. La majorité des personnes interrogées représentait des ONG internationales (48 %), suivies par les agences des Nations unies (28 %) et les ONG locales/nationales (14 %).

La plupart des personnes interrogées étaient basées au siège mondial (37 %), suivi par les sièges pays (27 %), les personnes des bureaux infranationaux, des bureaux régionaux et des sites de projets étant représentées dans une moindre mesure. La plupart des personnes interrogées occupaient des fonctions dédiées à la GRS (55 %), les autres fonctions étant moins représentées, comme les hauts responsables (19 %), le personnel des programmes (9 %), les responsables de la sécurité (dont la sécurité n'est pas le rôle à plein temps) (6 %) et le personnel des services d'appui (comme les finances, l'administration et la logistique) (<2 %).²

² Pour les résultats plus détaillés de l'enquête, voir : https://www.surveymonkey.com/stories/SM-5OmzCZDLAEtu_2FRAnrIV2DQ_3D_3D/

Ateliers de praticiens

L'équipe de recherche a présenté ses premières conclusions lors d'ateliers de praticiens organisés à Nairobi (août 2023) et à Amman (octobre 2023), ainsi qu'au Global Autumn Forum du GISF à Washington, D.C., à Madrid (certains participants en ligne (septembre 2023)), et à l'AidEx à Genève (octobre 2023). Des représentants d'ONG internationales et nationales, d'agences des Nations unies, de donateurs et d'entreprises privées actives dans le domaine de la sécurité ont participé à ces ateliers. L'équipe de recherche a également présenté ses conclusions lors d'une réunion plénière en ligne du groupe consultatif. L'objectif de ces sessions était de valider la recherche au niveau mondial et pays, de discuter des points de désaccord et de recueillir des informations supplémentaires de la part des participants.

Analyse documentaire

Pour étayer cette recherche, l'équipe a passé en revue la littérature pertinente en matière de GRS humanitaire et d'autres domaines de travail connexes. Le présent rapport s'appuie sur la littérature existante et fait référence à certaines sources clés tout au long du document.

Une grande partie de la littérature existante sur la GRS humanitaire consiste en documents d'orientation ou éléments de discussion issus de l'avis d'experts. Lorsque la littérature est basée sur des études de recherche, elle est généralement spécifique au contexte ou se rapporte à des domaines thématiques – par exemple, la formation en sécurité et l'acceptation. Toutefois, quelques recherches plus approfondies ont été menées au cours des dix dernières années, qui ont permis d'engager une nouvelle réflexion et un nouveau débat sur les complexités de la GRS dans le secteur humanitaire. Ceci comprend des bilans et des évaluations à l'échelle mondiale, notamment les rapports du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) intitulés *Demeurer et accomplir (2011 et 2017)* ainsi que des documents plus historiques et des débats politiques, tels que *Aid in Danger* de Larissa Fast, le rapport d'Abby Stoddard intitulé *Necessary Risks* et celui de Médecins sans Frontières (MSF) CRASH intitulé *Saving Lives and Staying Alive*.³

Une littérature connexe et beaucoup plus importante se concentre sur l'accès et les principes humanitaires, et aborde la sécurité des travailleurs humanitaires. Ceci comprend : Le livre de Mary Anderson, *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—or War*; le livre de Fiona Terry *Condemned to Repeat?: The Paradox of Humanitarian Action*; et le document du CICR *Contenir la violence dans la guerre*.⁴ Des travaux de recherche menés par des universitaires tels que Larissa Fast, Mark Duffield et Antonio Donini, dont certains ont été réalisés en collaboration avec des praticiens de l'humanitaire, se sont également intéressés au rôle que jouent les perceptions et les principes humanitaires dans les opérations humanitaires, ce qui a une incidence sur les approches de GRS des organisations humanitaires.⁵ Du point de vue des praticiens, le Centre de compétence en négociation humanitaire

³ Egeland, J., Harmer, A. et Stoddard, A. (2011). *Demeurer et accomplir: Bonnes pratiques pour les acteurs humanitaires dans des environnements de sécurité complexes*. Service de l'élaboration des politiques et des études (PDSB) du Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations unies (OCHA). https://www.unocha.org/sites/unocha/files/dms/Documents/Stay_and_Deliver_French.pdf; Jackson, A. et Zyck, S.A. (2017). *Presence and proximity: To Stay and Deliver, Five Years On*. OCHA. <http://www.humanitarianoutcomes.org/publications/presenceproximity-stay-and-deliver-five-years>; Fast, L. (2014). *Aid in danger: The perils and promise of humanitarianism*. University of Pennsylvania Press. <https://www.pennpress.org/9780812246032/aid-in-danger/>; Stoddard, A. (2020). *Necessary risks: Professional humanitarianism and violence against aid workers*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26411-6>; Neuman, M. et Weissman, F. (2016). *Saving lives and staying alive: Humanitarian security in the age of risk management*. Centre de réflexion sur l'action et les savoirs humanitaires (CRASH), MSF. <https://www.msf-crash.org/en/publications/war-and-humanitarianism/saving-lives-and-staying-alive-humanitarian-security-age-risk>

⁴ Anderson, M. B. (1999). *Do no harm: How aid can support peace—or War*. Lynne Rienner Publishers; Terry, F. (2002). *Condemned to repeat?: The paradox of humanitarian action*. Cornell University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt2tt2j8>; Comité international de la Croix-Rouge (CICR). (2020). *Contenir la violence dans la guerre*. <https://www.icrc.org/fr/publication/4352-roots-restraint-war>

⁵ Par exemple, Fast, L., Freeman, F., O'Neill, M. et Rowley, E. (2015). The promise of acceptance as a security management approach. *Disasters*, Volume 39, Issue 2 (April), pp. 208-231. <https://doi.org/10.1111/disa.12097>; Duffield, M. (2010). Risk-management and the fortified aid compound: Everyday life in post-interventionary society. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 4 (4), 453-474. <https://doi.org/10.1080/17502971003700993>; Donini, A. (2012). Humanitarianism, perception, power. In Abu-Sada, C. (ed). *In the eyes of others: How people in crises perceive humanitarian aid*. MSF, Humanitarian Outcomes et NYU Center on International Cooperation. <https://www.msf.org/sites/default/files/msf-in-the-eyes-of-others.pdf>

(CCHN) a publié plusieurs rapports sur les négociations humanitaires et les aspects de sécurité qui y sont liés.⁶

Un grand nombre d'auteurs et d'organisations ont contribué à l'analyse des questions et des défis de sécurité de manière thématique et spécifique à chaque pays. Parmi les travaux de recherche notables, citons le document du GISF (anciennement Forum européen interagences pour la sécurité, EISF) intitulé « Gérer la sécurité des travailleurs humanitaires aux profils diversifiés », qui part des recherches antérieures sur les risques liés au genre pour évaluer les défis et les implications de toutes les formes de risques liés à l'identité dans le secteur humanitaire.⁷ Cela a servi de base au concept émergent d'une « approche centrée sur la personne » en matière de GRS, discuté plus en détail dans la suite de ce rapport. La compilation d'articles du GISF « Achieving Safe Operations through Acceptance: Challenges and Opportunities for Security Risk Management » présente également les réflexions récentes et innovantes sur les difficultés d'accès et la mise en œuvre de mesures d'acceptation dans les environnements opérationnels complexes.⁸ Humanitarian Outcomes a également publié une série de rapports annuels *sur la sécurité des travailleurs humanitaires* décrivant les tendances générales des incidents de sécurité et présentant des conclusions de recherches sur des sujets allant de la formation en sécurité aux risques de violence sexuelle et basées sur le genre.⁹ L'article de Maarten Merkelbach et Edward Kemp en 2011, « Can you Get Sued? », a amorcé un débat sur la définition et la mise en œuvre du « duty of care » au sein du secteur humanitaire, stimulé par la décision *Dennis v Norwegian Refugee Council* de 2015 et l'article subséquent de Merkelbach et Kemp, publié par l' EISF (European Interagency Security Forum) en 2016, *Duty of care: A review of the Dennis v Norwegian Refugee Council Ruling and its Implications*.¹⁰

Une recherche plus récente s'est également efforcée d'examiner les expériences en GRS des organisations humanitaires locales et nationales. Ceci inclut Humanitarian Outcomes and InterAction's study, *NGOs & Risk: Managing Uncertainty in Local-International Partnerships: Global Report*, and GISF's paper, *Partnerships and Security Risk Management: From the Local Partner's Perspective*.¹¹ Humanitarian Outcomes' report, *Enabling the Local Response: Emerging Humanitarian Priorities in Ukraine*, is one of the most recent contextual studies of the operational and security risk challenges faced by local aid actors.¹²

La présente étude vise à compléter la documentation existante en fournissant un aperçu solidement documenté et à jour de l'état actuel des pratiques mondiales en matière de GRS humanitaire, incontestablement le premier dans son genre depuis les rapports OCHA « To Stay and Deliver ». ¹³

1.3 Mises en garde et limitations

Pour être représentative de la diversité de l'action humanitaire, la sélection des cas nationaux, des entretiens avec les informateurs clés et des répondants à l'enquête s'est efforcée d'inclure un large éventail d'organisations, tout en mettant délibérément l'accent sur le personnel opérationnel. Bien que de nombreux responsables des sièges des principales organisations humanitaires aient été interrogés, l'étude ne visait pas à dresser une liste exhaustive ; les contributions du groupe consultatif mondial et deux ateliers organisés au niveau des sièges ont permis d'intégrer

6 Disponible sur : <https://frontline-negotiations.org/home/resources/publications/>

7 Notamment, Persaud, C. (2014a). *Genre et sécurité : Orientations pour l'intégration du genre à la gestion des risques de sécurité*. EISF. <https://gisf.ngo/resource/gender-and-security/>

8 Disponible sur : <https://www.gisf.ngo/resource/achieving-safe-operations-through-acceptance/>

9 Disponible sur : <https://www.gisf.ngo/resource/achieving-safe-operations-through-acceptance/>

10 Merkelbach, M. et Kemp, E. (2011). *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff*. Security Management Initiative. <https://www.gisf.ngo/resource/can-you-get-sued-legal-liability-of-international-humanitarian-aid-organisations-towards-their-staff/>; Merkelbach, M. and Kemp, E. (2016). *Duty of care: A review of the Dennis v Norwegian Refugee Council ruling and its implications*. EISF. <https://gisf.ngo/resource/review-of-the-dennis-v-norwegian-refugee-council-ruling/>

11 Stoddard, A., Czwarno, M. and Hamsik, L. (2019). *NGOs & risk: Managing uncertainty in local- international partnerships (global report)*. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/ngos-risk2-partnerships/>; et Global Interagency Security Forum (GISF). (2020). *Partenariats et gestion des risques de sécurité : From the local partner's perspective*. <https://www.gisf.ngo/resource/partnerships-and-security-risk-management-from-the-local-partners-perspective/>

12 Stoddard, A., Harvey, P., Timmins, N., Pakhomenko, V., Breckenridge, M.-J., and Czwarno, M. (2022). *Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March-May 2022*. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ukraine_review_2022.pdf

13 Egeland, Harmer, et Stoddard (2011); et Jackson et Zyck (2017).

la perspective des sièges. Il n'a pas toujours été possible d'obtenir le nombre d'organisations locales/nationales que nous voulions inclure dans chaque pays. Cela a été particulièrement le cas en République centrafricaine, où l'équipe a eu du mal à établir des contacts et à obtenir des réponses de la part d'organisations qui manquaient de temps et de personnel pour participer. En outre, comme la plupart des données issues des entretiens proviennent des ONG internationales, du fait de leur plus grande présence combinée de personnel sur le terrain, les conclusions du rapport peuvent refléter cette pondération – c'est-à-dire qu'elles peuvent mettre l'accent sur l'expérience et les points de vue des ONG internationales.

Bien que des problèmes de sécurité et de sûreté puissent également se poser lors de catastrophes naturelles, dans des contextes de développement et dans des environnements à faible risque et généralement stables, il n'était pas possible dans le cadre de ce document d'étudier l'ensemble des contextes opérationnels, et nous nous sommes limités aux réponses humanitaires dans les zones touchées par un conflit. Il est toutefois important de garder à l'esprit que les organisations humanitaires doivent se préoccuper de la GRS, même dans les contextes où il n'y a pas de conflit.

L'enquête en ligne s'adressait principalement aux professionnels de GRS au niveau pays, et des efforts particuliers ont été déployés pour la diffuser parmi les ONG locales/nationales. Comme relativement peu de ces organisations ont mis en place des systèmes et du personnel de GRS, les ONG locales/nationales interrogées dans le cadre de l'enquête constituent sans doute un échantillon autosélectionné qui penche probablement vers les ONG locales/nationales les plus grandes et les plus développées. Ces biais sont mentionnés dans l'analyse des résultats d'enquête.

Les auteurs soulignent qu'une grande partie de la littérature citée ici est le fruit de leurs efforts de recherche individuels et organisationnels. Malheureusement, il s'agit là d'une preuve supplémentaire du nombre limité de recherches axées uniquement sur la GRS dans le secteur humanitaire. Enfin, en tant qu'acteurs de l'espace humanitaire, nous reconnaissons que les références faites au GISF et à Humanitarian Outcomes – ainsi qu'à leurs produits et publications cités dans le corps de ce rapport – peuvent soulever des questions de conflit d'intérêts. Pour y remédier, nous avons veillé à ce que les opinions partagées et les références faites aux deux organisations dans ce rapport soient uniquement celles des personnes interrogées et des répondants à l'enquête, et ne reflètent pas les opinions des auteurs ou des organisations elles-mêmes.

Les travailleurs humanitaires œuvrant dans des zones de conflit sont plus susceptibles de mourir d'un acte de violence que de toute autre cause professionnelle.¹⁴ Bien que les risques les plus importants soient concentrés dans une proportion relativement faible des contextes de réponse, le nombre de victimes reste alarmant.

¹⁴ Contrairement à la croyance populaire, il n'existe pas de données sectorielles permettant d'affirmer que la plupart des décès de travailleurs humanitaires sont dus à des accidents de véhicules. La seule étude publiée sur le sujet conclut que « la plupart des décès sont dus à des violences intentionnelles ». (Sheik, M., Gutierrez, M. I., Bolton, P., Spiegel, P., Thieren, M., et Burnham, G. (2000). Deaths among humanitarian workers. *BMJ (Clinical research ed.)*, 321(7254), 166-168. <https://doi.org/10.1136/bmj.321.7254.166>). La croyance concernant les accidents mortels liés aux véhicules semble être née d'une étude rétrospective réalisée en 1985 sur des volontaires du Peace Corps (qui utilisaient des motocyclettes comme principal moyen de transport). Les accidents de la route sont probablement le type d'incident le plus fréquent dans les organisations, mais ils ne causent pas nécessairement le plus grand nombre de décès (Stoddard 2020).



Insécurité des travailleurs humanitaires : tendances à long terme et évolutions récentes

2.1 Tendances des données relatives aux victimes

Plus de 20 ans de données sur les incidents de sécurité montrent une augmentation à long terme du nombre d'attaques violentes majeures et de victimes (schéma 1). Cela reflète l'expansion du secteur humanitaire international, mais aussi la prolifération et l'intensification des conflits, où se déroule la majeure partie du travail d'aide humanitaire.

Si l'amélioration du signalement des incidents peut partiellement expliquer l'augmentation apparente à long terme du nombre de victimes, le fait que le nombre de décès soit à trois chiffres chaque année depuis 10 ans ne laisse aucun doute sur le fait que l'insécurité pour le personnel et les opérations est un problème réel et pressant pour les organisations humanitaires.

De même, l'augmentation des incidents violents ne peut être entièrement expliquée par la population croissante des travailleurs humanitaires. En utilisant les estimations de la population mondiale des travailleurs humanitaires (pour laquelle des données sont disponibles de 2012 à 2021), il est possible de tracer les grandes tendances des taux d'attaque et de mortalité.¹⁵ Cette analyse montre une trajectoire plus plate, mais toujours orientée à la hausse (figure 2). Cela indique que l'augmentation des incidents n'est pas simplement liée au nombre croissant de travailleurs humanitaires, mais que le niveau de risque auquel ils sont confrontés dans certains endroits s'est accru.

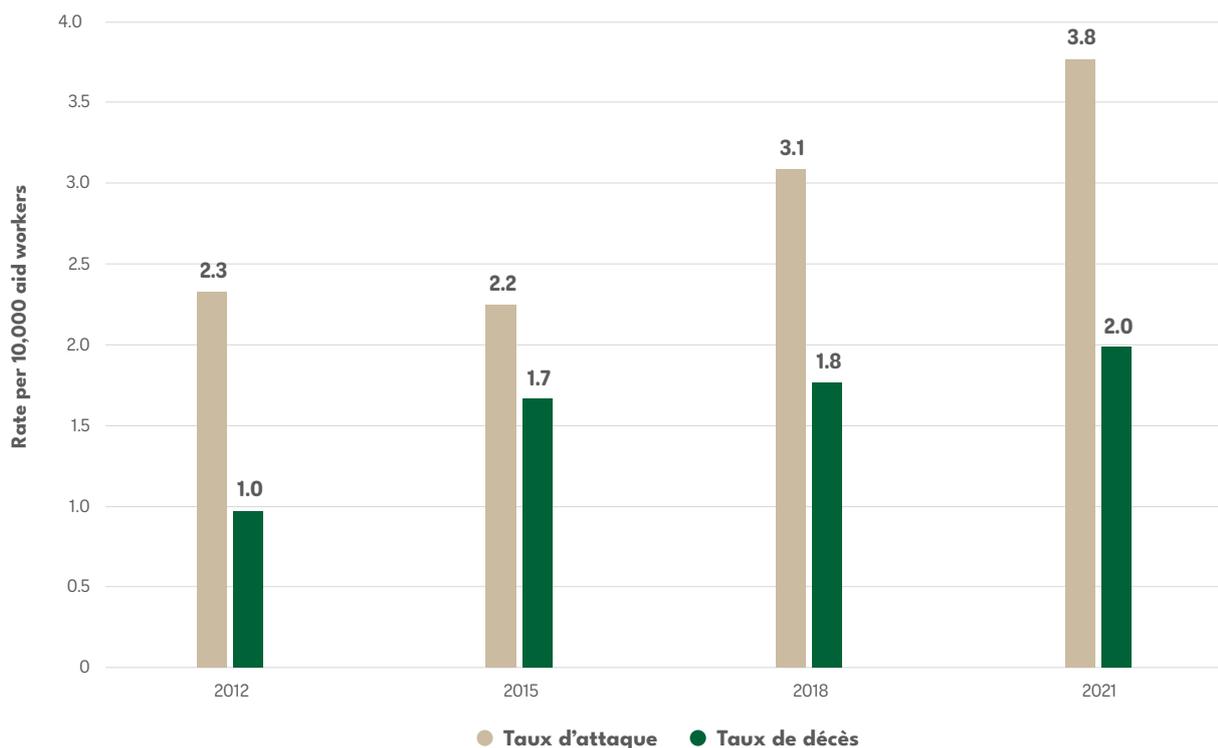
Schéma 1 : Principales attaques contre les travailleurs humanitaires et nombre total de victimes et de morts par année, 2000-2022



Source des données : Base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires, www.aidworkersecurity.org

¹⁵ La population mondiale des travailleurs humanitaires est estimée à partir des données de la base de données mondiale des organisations humanitaires, qui comprend les ONG locales/nationales et les ONG internationales consacrant plus de 20 % de leurs dépenses annuelles à des activités humanitaires (Humanitarian Outcomes. (n.d-a). *Base de données mondiale des organisations humanitaires*. Consultée le 5 décembre 2023 sur le site <https://www.humanitarianoutcomes.org/gdho/search>). Les effectifs humanitaires sont calculés à partir du pourcentage du budget humanitaire et des effectifs totaux. Les données d'incidents utilisées pour le calcul des taux proviennent de : Humanitarian Outcomes. (n.d-b). *Base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires*. Consultée le 5 décembre 2023 sur le site <https://www.aidworkersecurity.org/>

Schéma 2 : Taux d'attaque et de mortalité des travailleurs humanitaires, 2012, 2015, 2018, 2021



Sources des données : Base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires, www.aidworkersecurity.org et Base de données mondiale des organisations humanitaires, <https://www.humanitarianoutcomes.org/projects/gdho>

2.2 Menaces émergentes et évolution du paysage de la sécurité

Il est important de reconnaître que l'insécurité est très spécifique au contexte et ne suit pas les tendances globales ; chaque contexte de crise présente un ensemble unique de menaces et de risques. Néanmoins, les professionnels de la sécurité humanitaire ont remarqué certains changements généraux, confirmés par les données mondiales sur les incidents, qui influencent leurs activités et leurs priorités actuelles.

Au début des années 2000, la montée en puissance des groupes djihadistes transnationaux et la vague d'attentats terroristes à grande échelle sont devenues, à juste titre, une préoccupation majeure pour la sécurité opérationnelle humanitaire. Dans des contextes tels que l'Afghanistan, l'Irak, le Pakistan et la Somalie, les groupes armés ont utilisé les travailleurs humanitaires comme cibles indirectes pour s'en prendre aux gouvernements et aux intérêts occidentaux. L'utilisation accrue d'explosifs, d'attaques complexes et d'enlèvements très médiatisés par des groupes armés a contribué au développement de la GRS.

En 2023, la menace que représentent des groupes tels qu'Al-Qaïda, ISIS et leurs affiliés locaux pour les organisations humanitaires avait légèrement diminué, remplacée par les défis que représente le fait de mener des opérations à la fois dans le contexte de nouveaux conflits majeurs à grande échelle et dans des environnements désintégrés et anarchiques. Les attaques directes contre les hôpitaux, autrefois rares et choquantes, sont devenues d'une banalité inquiétante. En outre, les progrès fulgurants de la technologie numérique au cours des dernières années ont donné naissance à un nouveau type de menace. Les organisations humanitaires ont encore du mal à comprendre leur exposition au risque que représentent ces menaces et les meilleurs moyens de l'atténuer.

Des environnements de menace complexes

Les professionnels de la sécurité humanitaire interrogés dans le cadre de cette étude ont décrit la complexité croissante de leur environnement opérationnel, qui met à rude épreuve leur capacité à mesurer et à gérer les risques. Les conflits et les contextes instables, marqués par un État de droit faible ou absent et de multiples acteurs armés, représentent une grande partie des urgences humanitaires auxquelles les organisations humanitaires répondent. En Colombie, par exemple, le CICR reconnaît sept conflits armés en cours¹⁶, et une personne interrogée par les Nations unies en République centrafricaine a cité 13 groupes armés différents contrôlant diverses parties du pays, ainsi que de nombreuses bandes criminelles plus petites. Les personnes interrogées ont mentionné le Sahel comme une région particulièrement préoccupante, compte tenu de la multiplicité des acteurs armés dans un environnement de plus en plus instable. Le Soudan du Sud, malgré la fin officielle du conflit en 2020, a connu le plus grand nombre d'incidents violents touchant les travailleurs humanitaires pendant trois années consécutives, perpétrés par des groupes criminels et ethnopolitiques utilisant les stocks omniprésents d'armes légères laissés par des décennies de guerre civile, avant et après l'indépendance.

Les contextes mentionnés ci-dessus, ainsi que d'autres, montrent un schéma de fragmentation dans la mesure où les groupes armés, autrefois intégrés pour des motifs et des idéologies politiques, se scindent en unités plus petites motivées principalement par le gain économique. Les activités illicites entreprises pour financer leurs objectifs militants deviennent des fins en soi. Pour les travailleurs humanitaires, le simple fait de garder une trace des différents acteurs est un défi, sans parler des négociations avec eux pour obtenir un accès sécurisé.

Les professionnels de la GRS ont également mentionné les pressions climatiques, la pénurie de ressources et les bouleversements économiques qui en résultent et qui alimentent de plus en plus les hostilités et poussent les gens à la criminalité, de sorte que les humanitaires se retrouvent dans la ligne de mire de la criminalité opportuniste et de la violence fondée sur les griefs.

Les dangers numériques : Désinformation/mauvaise information, cybercriminalité et phénomène de mondialisation des risques

Pour la plupart des personnes interrogées au niveau mondial sur les évolutions récentes, les risques numériques ont été parmi les premiers mentionnés.¹⁷ Beaucoup ont décrit une ligne de démarcation plus poreuse entre l'hostilité en ligne et les menaces réelles avec, dans certains cas, un passage rapide de la première aux secondes. Les personnes interrogées ont donné des exemples de la façon dont la communication mondialisée, en particulier par le biais des médias sociaux, a conduit à des situations où les déclarations de plaidoyer faites par leur siège ont entraîné des risques pour le personnel sur le terrain. La menace des rumeurs en ligne, le contrôle insidieux des communications par les gouvernements dans les situations de crise et les impacts futurs encore inconnus de l'IA sont autant de risques jugés sérieux, mais coûteux et complexes, auxquels les acteurs humanitaires doivent faire face. Les ressources nécessaires pour surveiller et combattre ces risques sont rarement disponibles dans les opérations au niveau pays. La prise en compte de cette menace croissante dans les sièges ou les bureaux régionaux nécessite une prévision budgétaire, une formation informatique continuellement mise à jour et du personnel spécialisé.

Il est difficile de saisir l'ampleur de l'exposition d'une organisation aux risques numériques. Comme l'a dit un praticien, « Tout employé possédant un téléphone ou un ordinateur est une cible potentielle ». L'intégration de ces menaces dans la planification de la gestion de crise commence par la catégorisation des différents risques numériques et la définition des seuils qui doivent déclencher une réponse. Une fois déclenchée, une réponse cloisonnée présente d'autres dangers. Dans les grandes organisations, la désinformation est généralement gérée par les équipes de médias, de marketing ou de communication, tandis que les cyberattaques sont généralement gérées par les services informatiques. (Dans les petites organisations, ces menaces peuvent être confiées à des experts informatiques externes, ce qui éloigne encore davantage la réponse du personnel chargé des programmes et de la GRS) Le personnel de sécurité a commencé à insister pour être impliqué dès le début, par le service qui intervient,

¹⁶ ICRC (10 novembre 2023). *Come through the screen - see the reality of war in Colombia* <https://www.icrc.org/en/document/come-through-screen-see-reality-war-colombia-2023>

¹⁷ Pour un exemple du problème examiné dans la documentation récente, Leyland, J., Tiller, S., et Bhattacharya, B. (2023). Misinformation in humanitarian programmes: Lessons from the MSF Listen experience. *Journal of Humanitarian Affairs* 5 (2). <https://doi.org/10.7227/JHA.107>

afin de comprendre quels sont les risques physiques existants et comment ils peuvent être atténués. En outre, même si les responsabilités de chaque service sont clairement définies au siège, elles peuvent manquer de clarté au niveau pays, où la multiplicité des casquettes peut être source de confusion et où certaines menaces peuvent passer entre les mailles du filet.

La criminalité et les économies criminelles

En 2021, le rapport annuel sur la sécurité des travailleurs humanitaires a noté que « Dans de nombreux contextes opérationnels peu sûrs aujourd’hui, la criminalité économique (par opposition aux attaques des acteurs du conflit) représente un tiers ou plus des incidents graves contre les travailleurs humanitaires et peut impliquer une violence extrême ».¹⁸ La criminalité est l’une des principales menaces signalées par le personnel de sécurité interrogé à tous les niveaux.

Les activités criminelles se développent dans des environnements instables, marqués par l’absence d’une application efficace de la loi et la vulnérabilité des populations touchées. Cette situation est aggravée par la fragilité économique induite par les conflits, où la criminalité peut devenir le seul moyen de survie, comme l’ont observé les praticiens dans certains contextes. Des éléments criminels organisés tirent profit des économies illicites, et les frontières entre les criminels, les groupes armés et les gouvernements sont souvent floues. Dans des pays comme le Sud-Soudan et l’Éthiopie, les jeunes sans emploi sont de plus en plus souvent impliqués dans la criminalité en raison de leurs mauvaises perspectives économiques. En République centrafricaine, la criminalité – particulièrement les vols et les cambriolages – est un sujet de préoccupation qui a été soulevé par plusieurs organisations. Les personnes interrogées ont souvent mentionné la criminalité opportuniste comme l’un des risques les plus importants qu’elles devaient gérer. Dans de nombreux contextes, les points de contrôle semblent être l’un des endroits où des vols sont le plus souvent commis, en particulier par les groupes armés qui les contrôlent.

En outre, les humanitaires sont confrontés au défi de s’engager avec des acteurs criminels qui contrôlent l’accès aux lieux et aux populations. Non seulement les acteurs criminels sont souvent plus difficiles à cartographier et à contacter que les groupes armés, mais négocier avec eux peut être perçu comme une complicité avec leurs crimes. Les enlèvements contre rançon et les « enlèvements express » (lorsque la victime est forcée de retirer de l’argent à un distributeur automatique, par exemple) ne sont pas une menace nouvelle, mais la crainte grandit de voir les travailleurs humanitaires devenir des cibles lucratives lorsque les conditions économiques se détériorent – un problème relevé par les personnes interrogées au Kenya, en Éthiopie et en Haïti. Les ONG nationales et locales, qui sont le plus souvent visées dans ces cas, sont aussi moins bien équipées pour prendre des mesures d’atténuation de GRS, comme l’explique le présent rapport.

La violence politique et la criminalité se superposent mais sont souvent traitées séparément par les praticiens de l’aide humanitaire, qui se sentent souvent moins bien armés pour faire face à la menace criminelle, disposant de moins d’outils d’analyse et de négociation pour traiter avec les acteurs criminels.¹⁹ L’absence de cadre pour la gestion du risque dans des environnements criminels et politiques aussi complexes est l’une des raisons pour lesquelles les opérations humanitaires ont été si entravées en Haïti, où de multiples gangs criminels contrôlent des zones clés, et que les professionnels de la sécurité considèrent comme l’un des contextes les plus difficiles dans lesquels opérer.²⁰

Violences collatérales dans les grands conflits

Bien que le système moderne d’action humanitaire organisée trouve son origine dans les guerres entre États²¹, pour une grande partie du 20^{ème} siècle et du début du 21^{ème} siècle (ce qui comprend la durée de vie de la plupart des organisations humanitaires d’aujourd’hui), les activités ont été déployées principalement lors de crises chroniques

¹⁸ Stoddard, A., Harvey, P., Czwarno, M., et Breckenridge, M.-J. (2021). *Aid worker security report 2021. Crime risks and responses in humanitarian operations*. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/AWSR2021>

¹⁹ Ibid.

²⁰ Stoddard, A., Harvey, P., Duque-Díez, M., Czwarno, M. et Breckenridge, M.-J. (2023). *Rapport SCORE sur l’accès humanitaire : Haïti, Enquête sur la couverture, la portée opérationnelle, et l’efficacité de l’aide humanitaire*. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/score-report-Haiti-2023>

²¹ Les conséquences sanglantes de la Bataille de Solférino en 1859 ont conduit à la création du Mouvement de la Croix Rouge et des Conventions de Genève, posant les bases de l’action humanitaire moderne.

et de conflits civils prolongés. Ces dernières années, les efforts humanitaires ont été confrontés à une montée des risques liés aux grands conflits et aux violences collatérales qui y sont associées. Lors de certains des conflits armés mondiaux les plus intenses, comme en Iraq, en Syrie, et au Yémen, la puissance aérienne et l'artillerie lourde ont été largement utilisées, faisant un nombre substantiel de victimes civiles. Au Soudan, les décès des travailleurs humanitaires ont atteint les deux chiffres en juste trois mois suivant le déclenchement de la guerre en avril 2023. Au moment où nous écrivons, la base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires indique que plus de 100 employés palestiniens des Nations unies à Gaza – dont la plupart n'étaient pas sur leur lieu de travail, mais chez eux auprès de leurs familles – ont été tués par des frappes aériennes israéliennes.²² Ce qui distingue ce risque est l'imprévisibilité et l'ampleur de la violence collatérale. Les décisions de sécurité dans ces environnements n'impliquent pas seulement l'évaluation de la probabilité et de l'impact du préjudice, mais aussi, pour les organisations internationales, la prise en compte de menaces latentes de contentieux dans l'éventualité où il y aurait, parmi les membres du personnel, des victimes résultant de la proximité des hostilités. Pour les ONG internationales, libres de choisir le lieu où elles interviennent, l'évitement est la mesure d'atténuation la plus évidente et la plus impérieuse à l'égard des violences collatérales : demeurer hors de portée de l'artillerie, minimiser le nombre de membres du personnel exposés aux frappes aériennes, et par conséquent demeurer à distance de ces zones les plus touchées par le conflit ou la situation humanitaire, comme nous le voyons en Ukraine.

Les personnes interrogées mentionnent que même en période de conflits civils et d'instabilité, des petits groupes armés peuvent souvent acquérir un armement moderne sur les marchés mondiaux, alors qu'auparavant, ils n'avaient accès qu'à des armes anciennes ou rejetées, essentiellement de petites armes. De plus en plus abordable, la technologie du drone crée la menace d'un afflux de véhicules aériens sans pilote (UAV) transportant des explosifs qui pourraient étendre le risque de violence collatérale (et ciblée) à une plus grande variété de sites de réponse.

La présence du Groupe Wagner en Afrique

D'autres acteurs internationaux, comme le Groupe Wagner, une entreprise militaire privée russe, ont un impact significatif sur l'environnement opérationnel. Wagner opère actuellement dans plusieurs pays dans le monde (notamment en tant qu'acteurs du conflit en République centrafricaine, au Mali, et en Ukraine), et il est probable que le groupe cherche à étendre sa présence sur le continent africain. Bien que ses activités soient souvent présentées comme une forme de « stabilisation » et d'assistance à la demande du gouvernement hôte, Wagner est connu pour être un instrument des intérêts d'état russes, et sa présence a été associée à un conflit exacerbé et à des pertes humaines plus grandes, ainsi qu'à une gouvernance autocratique et à des violations des droits humains.²³

En République centrafricaine, la présence de Wagner a conduit à des améliorations et des défis dans la dynamique de sécurité, particulièrement pour les opérations humanitaires. Avant l'implication de Wagner dans le pays, la capitale Bangui et d'autres régions étaient sous l'influence considérable de groupes armés, rendant difficiles le mouvement et les négociations pour les organisations humanitaires. L'intervention de Wagner a contribué à une réduction des menaces directes et des vols par les groupes armés, conduisant à un environnement plus sûr dans certains lieux, en particulier les centres urbains.

Bien que le gouvernement de la République centrafricaine, assisté par Wagner, contrôle à présent la plus grande partie de son territoire, les groupes rebelles demeurent néanmoins actifs, et le niveau de risque reste inchangé dans les petits villages et les régions rurales. Des problèmes tels que les cambriolages et le banditisme continuent également d'être une préoccupation majeure. La présence de groupes tels que Wagner instaure une nouvelle dynamique complexe dans les relations internationales de manière générale, avec des états autocratiques comme la Russie exerçant une influence dans les zones de conflit, opérant souvent avec des ressources significatives et en toute impunité. Des entretiens en République centrafricaine illustrent la situation paradoxale à laquelle y sont

²² Humanitarian Outcomes (n.d.-b).

²³ Armed Conflict Location & Event Data Project (ACLED). (2023, 2 August). *Moving out of the shadows: Shifts in Wagner Group operations around the world*. <https://acleddata.com/2023/08/02/moving-out-of-the-shadows-shifts-in-wagner-group-operations-around-the-world/#exec> ; Thomson, J. (2021, 14 octobre). *The Wagner Group has its eyes on Mali: A new front in Russia's irregular strategy*. Modern War Institute at West Point. <https://mwi.westpoint.edu/the-wagner-group-has-its-eyes-on-mali-a-new-front-in-russias-irregular-strategy/>; Doxsee, C. et Thompson, J. (11 mai 2022). *Massacres, executions, and falsified graves: The Wagner Group's mounting humanitarian cost in Mali*. Center for Strategic and International Studies (CSIS). <https://www.csis.org/analysis/massacres-executions-and-falsified-graves-wagner-groups-mounting-humanitarian-cost-mali>

confrontés les travailleurs humanitaires, car la présence de Wagner a réduit beaucoup de risques opérationnels tout en en créant de nouveaux.

Extrêmes mixtes et contextes de transition

Depuis l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022, les lignes de front du conflit se renforcent sur une étendue de 600 miles le long de la partie est du pays, alors que la situation de la sécurité vers l'Ouest s'est largement stabilisée (des frappes de missiles et de drones se poursuivent dans les grandes villes et ailleurs, mais ont diminué et sont pour la plupart interceptées par les défenses aériennes ukrainiennes). Les organisations humanitaires opérant en Ukraine avec du personnel dans des zones à la fois adjacentes à la ligne de front et plus sûres doivent gérer un contexte opérationnel étrangement divisé en matière de GRS. Ainsi, elles signalent une gamme de problèmes psychologiques touchant le personnel, tels que traumatismes, culpabilité des survivants, privation de sommeil, et fatigue due à la vigilance, également caractérisés par la « complaisance » et la « confiance excessive ».

En Éthiopie, le passage d'une approche centrée sur le développement à une approche humanitaire s'est avéré difficile. Malgré un long historique de conflits ethniques internes, la communauté humanitaire internationale a principalement considéré l'Éthiopie comme un contexte de développement avec des niveaux de risques allant de moyens à faibles pour les groupes humanitaires. Le conflit de 2020 au Tigré a rompu le statu quo, mais de nombreux acteurs conservent un état d'esprit axé sur le développement, renforcé par les politiques restrictives du gouvernement éthiopien. Dans ce contexte, la GRS devrait mener la transition vers une action d'urgence, en commençant par une analyse situationnelle et le repérage des risques émergents. Mais ceci a été un élément tardif des opérations, lent à démarrer tant en financements qu'en capacités. Cette question est amplifiée par les sensibilités du gouvernement envers tout ce qui est désigné sous l'appellation « sécurité », ce qui rend nécessaire de présenter les activités de GRS comme étant associées à la « sûreté », au « renforcement des capacités », ou à tout autre terme aussi inoffensif. Ce problème est encore plus compliqué par les restrictions du gouvernement sur le nombre de membres du personnel international car très peu d'ONG internationales sont prêtes à consacrer l'un de leurs effectifs à un professionnel de la GRS.

La Colombie présente son propre lot de défis, avec des zones à risque élevé, la prolifération et la fragmentation de groupes armés non étatiques, et un gouvernement souvent en désaccord avec les acteurs humanitaires. L'ordre du jour humanitaire en Colombie se trouve compliqué par des domaines d'intervention multiples, notamment la protection des migrants, la consolidation de la paix, le développement, et les initiatives visant à réduire la production de coca.

En Irak, dans sa phase transitoire d'après-conflit en 2023, on observe une déconnexion frappante entre le niveau réduit de menaces et les mesures élevées de sécurité maintenues de façon persistante par la diplomatie internationale et les acteurs humanitaires. Malgré la fin du conflit armé et un mouvement vers le redressement et le développement, les organisations conservent une attitude stricte en matière de sécurité et limitent les déplacements – héritage d'événements traumatisants du passé, en particulier le bombardement de l'Hôtel Canal en 2003.²⁴ Le cas de l'Irak reflète la difficulté de réduire les mesures de sécurité, surtout au regard des tensions politiques et sectaires sous-jacentes, qui selon les personnes interrogées pourraient éclater à nouveau à tout moment.

Dans tous les pays étudiés, les organisations, en particulier les ONG locales et internationales, ont évoqué leur risque permanent d'attaques et/ou de sanctions du gouvernement concernant les activités elles-mêmes, particulièrement en ce qui concerne l'égalité, la responsabilité civique, la violence liée au genre, et l'égalité des genres. Les organisations se sont dites préoccupées par l'augmentation notable des cas de détention de travailleurs humanitaires par les gouvernements hôtes et les autorités locales.

²⁴ Les éléments psychologiques de ce phénomène dans la GRS sont examinés dans Heer, S. (18 avril 2023). *How does anxiety and its social defence mechanisms affect security risk management practices in the international aid sector?* GISF. <https://www.gisf.ngo/blogs/how-does-anxiety-and-its-social-defence-mechanisms-affect-security-risk-management-practices-in-the-international-aid-sector/>

Au-delà des menaces plus récentes évoquées ci-dessus, de nombreux professionnels de GRS interrogés en 2023 ont souligné des problèmes plus habituels, mais tout aussi importants. Il s'agit notamment de la sécurité sur la route, des risques environnementaux (qui augmentent en fréquence et en gravité, d'après les personnes interrogées), de la faible infrastructure nationale (de l'état des routes à la communication), du malaise civil, des vestiges de guerre (particulièrement les mines), des tensions ethniques, de l'intimidation et du harcèlement du personnel, en particulier aux contrôles de sécurité ou aux barrages routiers. Bien que beaucoup de ces risques ne soient pas des causes majeures de décès, le personnel de sécurité y est confronté quotidiennement. Ceux-ci sont plutôt les risques qui peuvent être atténués de façon significative si le personnel se conforme à la politique de GRS – une chose que de nombreuses organisations ont du mal à réaliser. Un responsable de la sécurité a décrit ce défi éternel : « Vous pouvez avoir toutes les politiques et procédures que vous voulez, s'y conformer reste difficile. Les ONG luttent pour créer une culture positive de la sécurité. »



Le développement de la gestion des risques de sécurité (GRS) dans l'action humanitaire

Les progrès accomplis en plus de 20 ans sont évidents tant dans la conception que dans l'amélioration des outils et des structures de GRS humanitaire dans toutes les organisations internationales. Elles ont collaboré entre elles et contribué à l'édification des connaissances et des bonnes pratiques. Cette section présente globalement ces progrès et souligne les domaines recevant actuellement une attention particulière et faisant l'objet d'améliorations. Comme ces progrès ne sont pas partagés à tous les niveaux de l'action humanitaire, la prochaine étape nécessaire et logique de cette évolution semble être de combler le fossé qui existe entre les organisations internationales et locales/nationales dans le domaine de la GRS.

3.1 Un bref historique de la GRS dans le secteur humanitaire

Avant l'élaboration des systèmes formels de GRS, les travailleurs humanitaires évoluaient dans des environnements à risque sans aucun plan de sécurité, sans équipements de sécurité, ou parfois même sans moyens de communication fiables. Lorsque les organisations ont grandi et étendu leurs opérations dans des pays affectés par des conflits, un certain nombre d'incidents ont marqué le secteur (par exemple le meurtre ressemblant à une exécution de travailleurs du CICR en 1996), ce qui a créé une prise de conscience que des efforts collaboratifs devaient être faits pour améliorer les mesures de sécurité.

En réponse, un groupe de praticiens d'ONG internationales ont élaboré les premières formations mondiales interagences en sécurité en 1998, financées par l'USAID et coordonnées par InterAction et RedR. Ces séances de formation ont condensé les principes essentiels de GRS et élaboré des conseils pratiques dans la perspective d'un acteur humanitaire, plutôt que de les emprunter à l'armée ou aux secteurs privés de sécurité. Les enseignements tirés de cette initiative et d'autres efforts interagences émergents ont été explicités et réunis dans un volume publié par HPN en 2000, sous le titre *Good Practice Review 8: Operational Security Management in Violent Environments*, et est ensuite devenu la base des plans de sécurité initiaux de nombreuses ONG internationales.²⁵

À peu près à la même époque, les Nations unies amélioraient aussi leur système de sécurité et élaboraient des mesures d'atténuation des risques pour les opérations humanitaires – qui trouvaient aussi leur origine dans une initiative de formation interagences. Les enseignements tirés d'Operation Lifeline au Soudan dans les années 1990 – un programme de formation pour les travailleurs humanitaires qui se concentre sur des tactiques de survie, premiers secours, et communications d'urgence – ont jeté les bases de la politique et de l'approche initiale détaillée des Nations unies en matière de sécurité. À la suite du bombardement du Siège des Nations unies en Irak à l'Hôtel Canal de Bagdad en 2003, les Nations unies ont réorganisé leur architecture de sécurité au sein du Département de sûreté et sécurité (UNDSS) des Nations unies, dirigé par directeur de niveau sous-secrétaire général.²⁶

Les systèmes et protocoles utilisés par les agences humanitaires des Nations unies ont toujours été, par nécessité, plus formels et uniformes que ceux des ONG, mais il y a eu beaucoup de pollinisation croisée, et les deux approches

²⁵ Humanitarian Practice Network (HPN). (2000). *Good practice review 8: Operational Security Management in Violent Environments*. HPN/Overseas Development Institute. <https://gjisf.ngo/wp-content/uploads/2014/09/0368-van-Brabant-GPR-8-Operational-security-management-in-violent-environments.pdf>

²⁶ Le prédécesseur de l'UNDSS était le Bureau du Coordinateur des Nations unies pour les questions de sécurité (UNSECOORD), établi en 1982 après une attaque des bureaux des Nations unies à Saïgon.

de la sécurité opérationnelle humanitaire se ressemblaient énormément dans leurs éléments fondamentaux. Les aspects communs ont inclus les concepts et principes essentiels suivants.

- **L'approche d'acceptation.** L'acceptation est l'une des trois grandes stratégies de gestion du risque, avec la protection et la dissuasion. L'approche d'acceptation reflète l'importance de reconnaître que les travailleurs humanitaires peuvent améliorer leur sécurité en cherchant activement à cultiver des relations familières et la bonne volonté parmi les communautés qu'ils servent, et obtenir la tolérance des acteurs armés. Bien que les organisations humanitaires emploient aussi des mesures de protection et parfois de dissuasion, leur statut d'acteurs non armés souhaitant incarner la neutralité dans un conflit fait de l'acceptation un élément indispensable de leur stratégie de GRS.
- **Évaluation des risques.** Un processus pour identifier et mesurer les risques de sécurité, sur la base d'une analyse situationnelle et d'une cartographie des menaces/des acteurs, en fonction de leur similitude et de leur impact potentiel. Cette évaluation permet de décider si le niveau de risque est acceptable et d'accorder l'attention et les ressources nécessaires à l'atténuation des risques identifiés comme prioritaires.
- **Risque résiduel.** Le niveau de risque restant après la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation. Ce concept reste important car le risque ne peut jamais être réduit à zéro et car, pour que l'aide humanitaire se poursuive, ce risque doit être reconnu et accepté par l'organisation et son personnel.

Au fur et à mesure que les politiques et les orientations de GRS se sont développées dans les années 2010, de nouveaux concepts clés sont apparus, notamment les suivants.

- **Criticité du programme.** L'idée qu'un seuil de risque n'est pas fixe mais doit augmenter en fonction de l'urgence des besoins ; pour les opérations critiques (qui sauvent des vies, par exemple), les humanitaires accepteront explicitement des niveaux de risque plus élevés.
- **Approche centrée sur la personne.** La reconnaissance du fait que les facteurs d'identité (tels que l'ethnicité, la nationalité, le genre et l'orientation sexuelle, entre autres) se combinent pour créer des profils de risque différents pour chaque individu et doivent être pris en compte dans les processus d'évaluation et de gestion des risques de sécurité.

Le développement de la GRS a été à bien des égards un exercice de formalisation et d'institutionnalisation des modèles mentaux, des mises en garde de bon sens et des comportements intuitifs de personnes ayant l'habitude de travailler dans des conditions où le risque est élevé. Une des personnes interrogées a ainsi mentionné que « de nombreux outils existent aujourd'hui, qui n'existaient pas auparavant, aident à contrebalancer les intuitions ». Bien que les systèmes de GRS soient essentiellement une gamme d'outils, et non des plans ou des garanties, presque tous les travailleurs humanitaires affirment que, lorsqu'ils sont utilisés de manière appropriée, sans éliminer la capacité d'agir et le jugement de chacun, ils font une différence significative en matière de sécurité. Il y a vingt ans, on a réalisé que les travailleurs humanitaires étaient plus susceptibles d'être blessés dans un incident de sécurité pendant les premiers 90 jours de leur déploiement. La publication du savoir-faire et des protocoles a permis de ne plus se reposer presque totalement, comme on le faisait autrefois, sur l'expérience profonde et la chance d'un individu.

3.2 État actuel des structures et des capacités de GRS

Au début des années 2000, de grandes variations existaient entre les organisations internationales en termes de sensibilisation aux risques de sécurité, d'approches des mesures d'atténuation, et de capacités organisationnelles. Aujourd'hui, il y a une plus grande homogénéité en termes de principes fondamentaux, de structures, et de capacités élémentaires de GRS. Les différences s'expliquent davantage par la taille des budgets, la propension au risque, et la façon dont la GRS est intégrée en tant que fonction opérationnelle au siège. Pratiquement toutes les organisations humanitaires opérant au niveau international (des agences des Nations unies aux sociétés nationales partenaires du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, en passant par la plus jeune et la plus petite des ONG internationales que nous avons consultées) possèdent tout ou partie des éléments suivants:

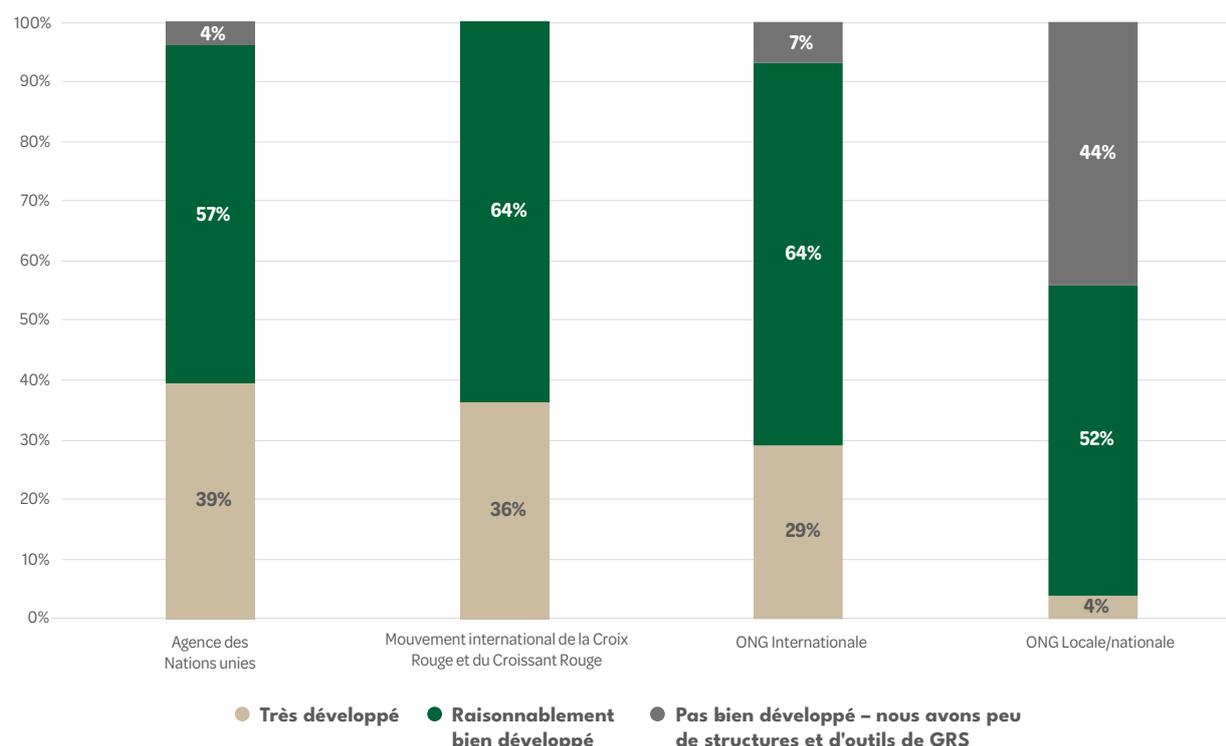
- un directeur de la GRS ou un coordinateur conseillant la direction de l'organisation
- un membre du personnel ayant des responsabilités explicites de GRS au niveau local, national, et souvent régional
- des politiques écrites, des documents d'orientation, et des procédures opérationnelles standards (SOP) sur la sûreté et sécurité

- une capacité interne et/ou externalisée d'évaluation des risques
- une formation en sécurité et/ou des séances d'orientation obligatoires
- des équipes et des protocoles de gestion de crise
- des systèmes de signalement des incidents de sécurité.

Les plus grandes organisations internationales peuvent aussi bénéficier de ressources telles que du personnel de sécurité à temps plein à plusieurs niveaux, des services de formation internes, des centres d'opérations fonctionnant 24 heures sur 24 et des systèmes de localisation GPS pour les flottes de véhicules. Tout cela contraste avec les organisations locales/nationales, dont les capacités de GRS sont encore insuffisamment soutenues et développées. Dans la plupart des cas que nous avons observés, même lorsque les ONG locales/nationales disposaient d'un responsable de la sécurité, il s'agissait souvent d'un poste à double ou triple casquette. Les politiques à l'échelle de l'organisation étaient pour la plupart absentes, mais certaines disposaient de plans de sécurité spécifiques aux projets, établis grâce à une expérience active et/ou avec l'aide ou sous la direction de leurs partenaires internationaux.

Lorsqu'il a été demandé aux personnes interrogées d'évaluer l'état de développement des systèmes de GRS de leur organisation, leurs réponses ont indiqué que les capacités de GRS sont les plus développées au sein du système des Nations unies, suivi par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG internationales, les ONG locales/nationales signalant les lacunes les plus importantes. Même si l'échantillon de l'enquête comprenait des acteurs nationaux de plus grande taille, disposant de systèmes mieux établis²⁷, seules 4 % des ONG locales/nationales interrogées considéraient leurs capacités comme « très développées », et 44 % ont déclaré que leur organisation avait « peu » de structures ou d'outils de GRS (figure 3).

Schéma 3 : À votre avis, le système de GRS de votre organisation (structures du personnel, politiques/procédures, et orientation) est-il bien développé ?



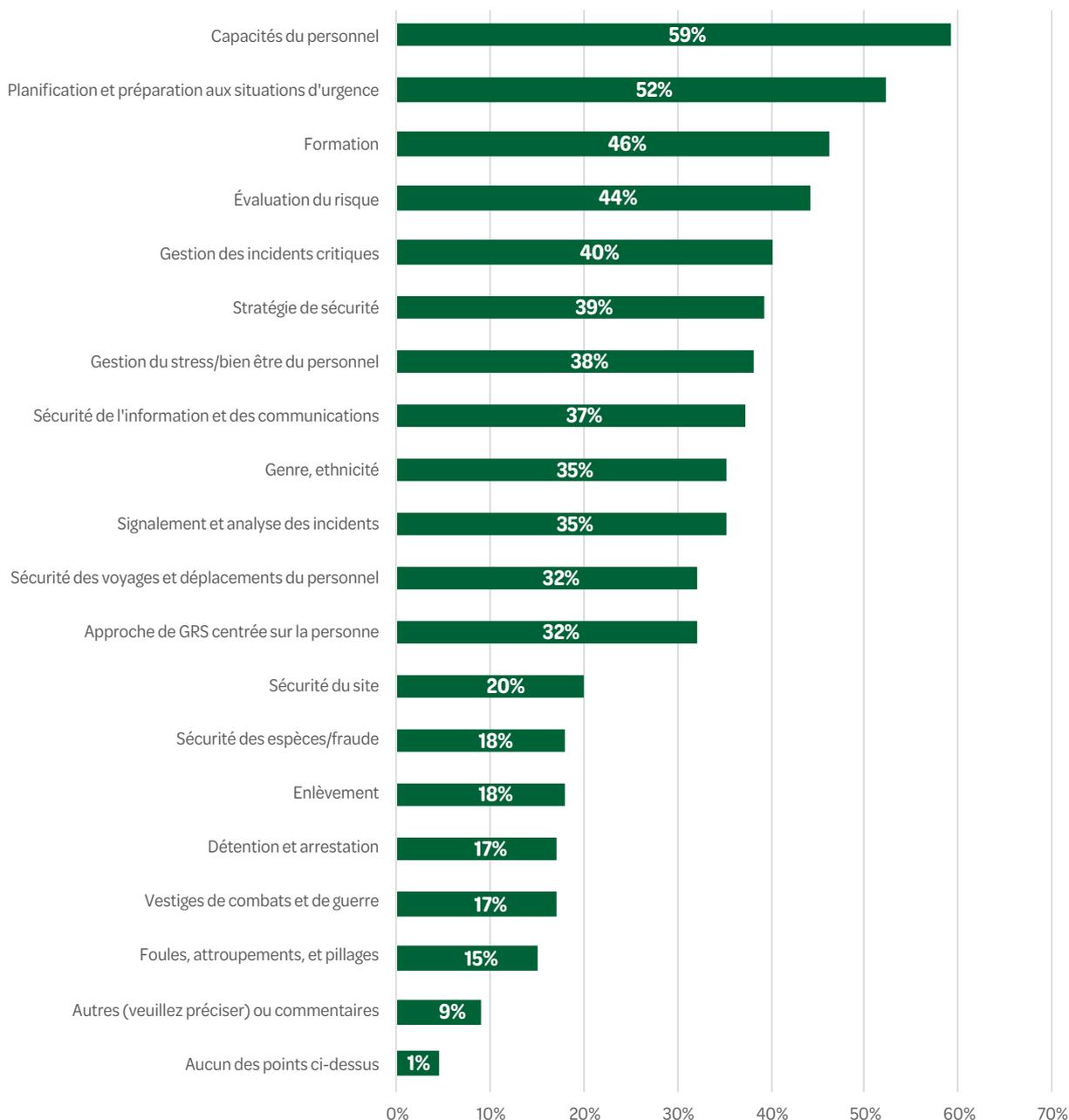
Source des données : Enquête sur la GRS, 2023 (N=358)

Dans une question demandant aux répondants à l'enquête de classer leurs priorités d'amélioration, les répondants d'organisations internationales ont indiqué que le domaine qui nécessitait le plus d'attention et de développement était celui des capacités du personnel en GRS, suivi de près par la planification d'urgence et la préparation (schéma 4).

²⁷ Voir les mises en garde, Section 1.3.

Toutefois, pour les répondants à l'enquête travaillant dans les ONG locales/nationales, l'évaluation des risques était le besoin principalement cité, et les capacités du personnel, la planification d'urgence et la préparation venait en second.

Schéma 4 : Selon vous, quel est le domaine qui requiert davantage d'attention ou qui doit être développé davantage au sein du système de GRS de votre organisation ?



Source des données : Enquête sur la GRS, 2023 (N=358)

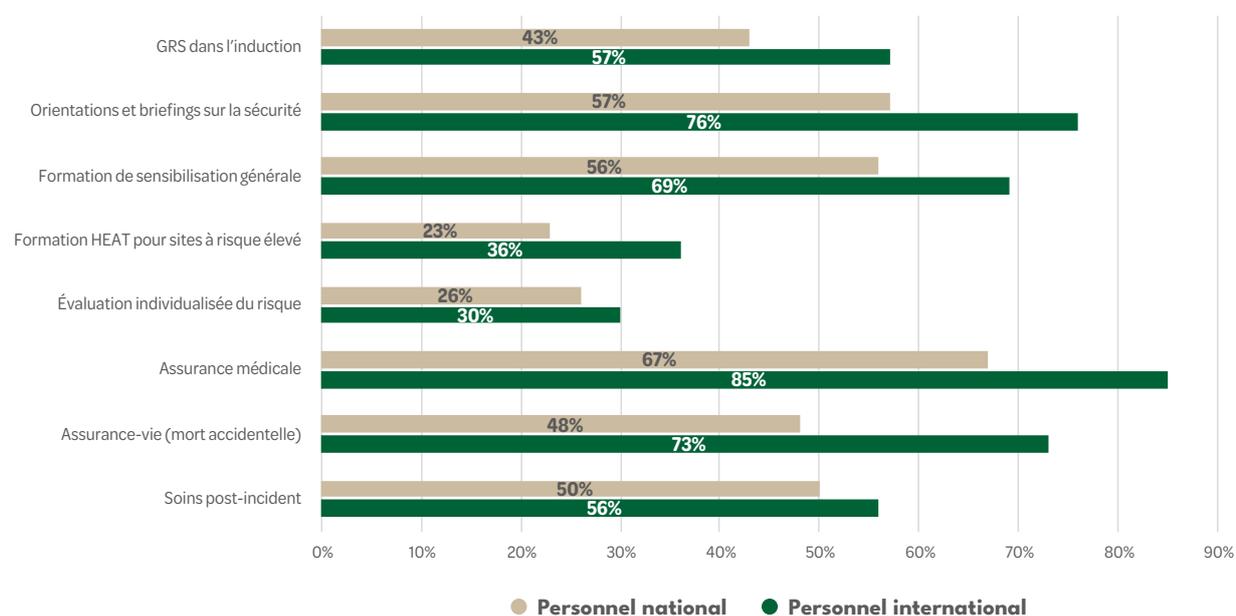
Les répondants à l'enquête travaillant dans des ONG locales/nationales ont signalé que le soutien au personnel était souvent irrégulier, et seulement prodigué « parfois » ou « rarement/jamais ». La forme la plus courante de soutien signalée était l'organisation de briefings de sécurité avant les nouvelles missions. En revanche, la formation de sensibilisation en environnement hostile (HEAT) et la formation sur les premiers secours étaient rarement prodiguées.

Les cinq domaines de travail les plus courants (en dehors de la GRS mais proches du sujet) sur lesquels, selon les répondants, leurs organisations travaillaient pour améliorer la sûreté et sécurité du personnel étaient :

- les organes de coordination des ONG
- la sauvegarde
- la cybersécurité et la sécurité numérique
- l'accès
- la conception du programme.

Les conclusions de l'enquête ont aussi montré qu'il existe toujours des disparités au sein des organisations internationales sur ce qui est fourni au personnel international par comparaison avec ce que reçoit le personnel national. Les membres du personnel international sont plus susceptibles que leurs collègues nationaux de bénéficier d'un soutien (notamment de séances d'information sur la sécurité, de formations, d'une assurance médicale, d'une assurance-vie et de soins post-incidents) en matière de GRS.

Schéma 5 : Les contributions à la GRS « toujours » fournies par les organisations internationales, quel que soit le profil du personnel



Source des données : Enquête sur la GRS, 2023 (N=222)

Globalement, les résultats d'enquête confirment les conclusions générales de la recherche, à savoir, que les membres du personnel des ONG locales/nationales étaient beaucoup moins susceptibles de recevoir régulièrement un soutien de GRS, que ce soit de leurs propres organisations, ou par le biais de partenariats internationaux. L'enquête n'a pas traité les questions de suivi, évaluation, redevabilité, et apprentissage (MEAL) de la GRS, mais des entretiens et des recherches antérieures indiquent qu'à part les audits de sécurité réguliers que pratiquent certaines ONG internationales, il existe peu de processus formels d'apprentissage institutionnel et d'amélioration de la GRS. Certaines ONG internationales mesurent des indicateurs qualitatifs, par exemple la satisfaction du personnel et l'efficacité des politiques et pratiques de GRS, mais si l'utilisation de mesures objectives, telles que les tendances des chiffres et des taux d'incidents de sécurité a été tentée, cela n'a pas été rendu public.

3.3 Évaluation des risques et analyse

À mesure que les capacités de GRS des organisations humanitaires se sont développées, l'évaluation des risques s'est de plus en plus formalisée comme moyen de prendre des décisions concernant les programmes et d'allouer des ressources. Aujourd'hui, ceci est considéré comme un élément central des systèmes de GRS et c'est aussi l'une des principales priorités de la GRS selon les résultats d'enquête. Des conversations intéressantes dans le domaine

de la GRS ont porté sur la question de savoir si les organisations perdent une partie de l'art de l'évaluation des risques en cherchant à en faire une science, mais il est largement admis que la qualité des outils dépend de celle du jugement humain et des connaissances locales que les utilisateurs leur appliquent.

Exemples d'approches d'évaluation des risques dans l'ensemble du secteur

Au sein du UN Security Management System (UNSMS), un outil standardisé et un ensemble de procédures désignées sous les termes « GRS »²⁸ sont utilisés par le personnel de sécurité des Nations unies pour « identifier, analyser, et gérer » les risques. Ceci implique un processus structuré et se conforme à des politiques spécifiques qui orientent toutes les décisions liées à la sécurité. La GRS des Nations unies inclut la procédure d'évaluation des risques de sécurité et d'allocation des ressources humaines, matérielles et financières proportionnées pour permettre leur atténuation. La GRS est largement approuvée par le personnel des Nations unies et par les autres observateurs qui la connaissent bien. Les personnes des Nations unies interrogées ont souligné que la qualité du résultat dépend des compétences et de l'expérience des utilisateurs et de la qualité des données qu'ils introduisent dans le processus. « Si les gens pensent qu'ils gèrent les risques en parcourant un processus sans comprendre ce qu'est le risque, ils ne font alors que cocher des cases », a déclaré un utilisateur, ajoutant que le résultat ne serait pas utile, et conduirait à des mesures de sécurité excessivement restrictives.

Le CICR dispose également d'une approche très élaborée de l'évaluation des risques dans le cadre de son système SAFE²⁹, qui s'articule autour d'un modèle de planification des résultats. Une fois par an, toutes les délégations se réunissent et examinent leur analyse contextuelle afin d'évaluer l'environnement de sécurité et d'identifier les principaux risques. Cette analyse permet de déterminer les priorités, qui sont alors opérationnalisées en tant qu'activités.

Certaines des plus grandes ONG internationales ont étendu leurs activités d'évaluation des risques au-delà des analyses de sécurité locales pour englober toutes sortes de risques à l'échelle de l'organisation et au niveau mondial. Souvent décrite comme gestion des risques de l'entreprise (ERM), cette approche implique un processus global pour aborder et gérer les risques et leur impact au sein d'un portefeuille de risques interconnectés. Née dans le secteur privé, l'ERM s'est imposée dans le secteur humanitaire au cours des années 2010, à l'occasion de la conférence de l'ONU sur l'aide humanitaire. Une étude réalisée en 2015 a révélé que de nombreuses grandes ONG internationales avaient déjà adopté des pratiques de gestion des risques englobant la sûreté, la sécurité, la réputation, les risques fiduciaires, juridiques, éthiques, les risques liés à l'information et les risques opérationnels.³⁰ L'adoption de ces cadres de gestion de risque, certains influencés par des méthodes traditionnelles ou actuarielles et la pression des gouvernements donateurs, est une évolution significative vers des mécanismes de conformité juridique et financière, visant à minimiser la fraude et le détournement. Il est toutefois intéressant de noter que, interrogés sur le cadre ERM de leur organisation, les membres du personnel des ONG internationales au niveau pays n'ont pas indiqué qu'il était particulièrement pertinent pour les éléments principaux de leur travail de GRS, mais le voient plutôt comme un processus piloté par le Siège auquel ils devaient périodiquement contribuer.

La théorie du cygne noir : Les évaluations des risques formalisées réduisent-elles le champ de vision ?

Un rapport de 2022 rédigé par les professionnels de la GRS Araba Cole et Panagiotis Olympiou³¹, décrit comment les organisations humanitaires travaillant en Afghanistan ont été prises au dépourvu (comme la plupart de la communauté diplomatique mondiale, pour être honnête) par la rapidité de la prise de pouvoir des talibans en août 2021. Même si les organisations savaient que le retour au pouvoir des talibans après le retrait des troupes américaines était quasiment certain, elles n'ont pas prévu de plans pour faire face à ces développements plus

²⁸ Au sein des Nations unies, l'acronyme GRS fait référence aux propres procédures de l'organisation. Il ne faut pas les confondre avec le terme générique GRS utilisé dans ce rapport pour faire référence à la gestion des risques de sécurité en général.

²⁹ CICR (2021). *SAFE : Manuel de sécurité pour les humanitaires*. <https://www.icrc.org/en/publication/4425-safe-manuel-de-securite-pour-les-humanitaires>

³⁰ Stoddard, A., Haver, K., and Czwarno, M. (2016). *NGOs and risk: How international humanitarian actors manage uncertainty*. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ngo-risk_report_web.pdf

³¹ Cole, A. and Olympiou, P. (2022). *Risk management & decision making under uncertainty during the Afghanistan crisis 2021*. GISF and Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ngo-risk_report_web.pdf

rapides que prévu et se sont empressées d'évacuer, en suspendant leurs programmes et en abandonnant temporairement les personnes dans le besoin. De telles expériences soulèvent la question suivante : si la logique et les ressources limitées vous imposent de ne planifier que les risques les plus probables, négligez-vous de vous prémunir contre des risques qui, bien que rares, auront un impact majeur ? Les organisations internationales présentes au Soudan en 2023 ont connu la même précipitation pour évacuer, lorsque des violences ont éclaté à Khartoum, où presque toutes avaient leurs bureaux pays. Dans ce cas, et en Éthiopie lorsque la guerre a éclaté dans le Tigré en 2020, les personnes interrogées ont cité les problèmes courants de « pensée de groupe » et ce que l'une d'elles a appelé « une conspiration de l'optimisme » qui a provoqué des bouleversements dans l'ensemble de la communauté humanitaire. Dans le rapport de 2022, les auteurs proposent que les organisations s'efforcent d'incorporer davantage d'incertitude par le biais d'une planification de scénario plus large dans le cadre d'un processus organisationnel continu de mise à jour des informations/de la compréhension antérieures, et en encourageant à réfléchir aux événements dans la perspective d'un éventail plus large de ce qui est plausible et possible de se produire. Il ne s'agit pas de pouvoir prévoir les événements « cygne noir » (qui sont, par définition, imprévisibles) mais de renforcer la flexibilité et la résilience pour permettre de répondre rapidement à un large éventail de scénarios sans paniquer.

Une personne interrogée dans le cadre de cette étude a approuvé l'idée d'élargir les scénarios d'imprévus mais considérait que cela devrait être un processus distinct. « Votre [évaluation des risques de sécurité] ne va pas pouvoir couvrir tous les risques possibles », a-t-elle précisé, elle devrait couvrir les activités habituelles tandis que l'organisation élabore des scénarios d'urgence élargis dans le cadre d'un calendrier distinct et plus long. D'autres personnes interrogées ont été plus sceptiques, indiquant que cela n'était pas très logique, à leur avis, d'avoir des scénarios d'imprévus pour des événements catastrophiques s'il n'y avait pas de ressources pour mettre en place des plans d'atténuation et de réponse pour y faire face. En outre, les membres du personnel de GRS ne sont pas très nombreux et les capacités du personnel sont en général à la limite des possibilités, ce qui signifie qu'il n'y a « qu'une bande limitée » pour se concentrer sur les différents risques.

Autres difficultés de l'évaluation des risques

Ces dernières années, les organisations humanitaires ont de plus en plus reconnu que l'analyse des risques de sécurité nécessite un ensemble de compétences distinct, séparé des aspects pratiques de la GRS. Cette réalisation a mené certaines organisations à faire davantage appel à des analyses externalisées. Malheureusement, certaines de ces analyses externalisées – souvent incluses dans les polices d'assurance – sont de mauvaise qualité, sont souvent génériques (avec un contenu « copié-collé »), et/ou sont plus pertinentes pour les sites et les risques commerciaux d'entreprise que pour la communauté humanitaire. Cela nuit à l'efficacité des évaluations des risques de sécurité et pose des problèmes importants aux organisations pour évaluer et gérer les risques avec précision. En outre, la nécessité d'actualiser en permanence l'évaluation des risques est souvent négligée, en particulier dans les environnements stables, ce qui conduit à des analyses obsolètes – des documents statiques dépourvus d'indicateurs de changement ou de moyens de suivi – qui ne permettent pas d'alerter le personnel ou de faciliter les adaptations nécessaires lorsque les conditions changent.

L'équipe de recherche a également entendu les personnes interrogées dire que l'évaluation des risques continue d'être trop cloisonnée. Bien qu'elles aient plaidé au cours de la dernière décennie en faveur d'approches intégrées et horizontales, de nombreuses organisations considèrent encore l'évaluation des risques de sécurité comme une activité isolée à laquelle contribuent seulement les responsables de la sécurité. Par exemple, dans les organisations qui ont des programmes de consolidation de la paix ou de plaidoyer, l'analyse détaillée des conflits et des parties prenantes pour ces programmes n'est pas incorporée dans le processus de GRS, et vice versa. Le cas de l'Éthiopie illustre bien ces difficultés : les organisations ont procédé à des évaluations des risques de manière indépendante, ce qui a donné lieu à des résultats réactifs et à des recoupements limités ou à une prise en compte insuffisante des différentes perspectives.

Exemple de bonne pratique

Évaluation des risques inclusive

Le bureau pays d'une ONG internationale a décrit le processus d'évaluation des risques entrepris avant de se déplacer vers de nouveaux lieux ou d'initier de nouveaux programmes. Outre les visites préalables et la consultation des membres de la communauté et des parties prenantes concernées, l'équipe a organisé plusieurs séances de discussion afin d'impliquer « le plus grand nombre de personnes possible » dans l'évaluation des risques, avec la participation de membres du personnel de tous les services et de tous les niveaux hiérarchiques. Cela leur a permis d'élargir leur champ d'évaluation des risques à d'autres informations et perspectives.

3.4 Financement de la sécurité

Les coûts des ressources de GRS concernent les dépenses de base, les dépenses transversales et les dépenses spécifiques à un lieu ou à un projet. Ils doivent inclure des lignes budgétaires pour les postes chargés de la conception et de la mise en œuvre des systèmes de GRS, la formation/le développement des capacités, les moyens de protection des installations, les transports sécurisés (allant des taxis aux moyens aériens selon les besoins), les stocks de kits d'urgence et les équipements de protection individuelle.³²

Organisations internationales

Au début des années 2000, les organisations internationales ont dû faire du lobbying auprès des donateurs pour les amener à exiger que des plans de sécurité soient une partie intégrante des directives de conception de leurs projets. Lorsque les donateurs l'ont demandée de façon explicite, la GRS a cessé d'être juste une partie des frais généraux pour devenir un coût de programme valide. Ce point est important car lorsque les organisations comptaient uniquement sur les frais généraux pour financer les dépenses de GRS, cela avait pour effet (1) de forcer la sécurité à entrer en concurrence avec d'autres fonctions organisationnelles et (2) d'augmenter le pourcentage de frais généraux, ce qui peut apparaître comme un manque d'efficacité dans les évaluations publiques telles que celles de Charity Navigator, dissuadant ainsi les organisations de budgétiser ces dépenses. Aujourd'hui, pour la plupart, les organisations humanitaires internationales n'ont plus besoin d'expliquer aux donateurs que la GRS est un élément essentiel de la conception et de la planification des programmes, en particulier dans les contextes à risque élevé. La plupart des ONG internationales interrogées ont déclaré que leurs donateurs étaient réceptifs à leurs besoins de financement en GRS – et les soutenaient – et elles ont toutes exprimé, de manières différentes, que le financement est généralement suffisant (tout en ajoutant, en même temps, qu'il en faut toujours plus). Ceci rend le financement de la sécurité dépendant de l'organisation, étant donné que la plupart des donateurs, notamment les mécanismes de financement communs, n'exigent toujours pas spécifiquement de plans de sécurité dans les propositions de programme.

La manière dont la sécurité est budgétisée varie encore d'une organisation à l'autre (et, au sein des organisations, d'un lieu à l'autre) et l'amélioration de « l'articulation des exigences de sécurité communes [c'est-à-dire élaborées conjointement] ... dans les appels humanitaires, les mécanismes de collecte de fonds et les négociations avec les donateurs », préconisée par le rapport Stay and Deliver de 2011, ne semble pas être une priorité.³³

³² Un rapport EISF de 2013 sur le sujet a détaillé un éventail de coûts de GRS et présenté l'outil intitulé Porte-feuille des coûts de la gestion des risques de sécurité (Risk Management Expense Portfolio, RMEP), développé en collaboration avec les organisations membres. Il se veut un instrument adaptable aux rédacteurs de propositions ainsi qu'au personnel des programmes et de GRS, pour refléter les besoins organisationnels spécifiques en GRS, qu'ils soient matériels ou immatériels. (European Interagency Security Forum (EISF). (2013). *The cost of security risk management for NGOs*.

<https://www.gisf.ngo/resource/the-cost-of-srm-for-ngos/>

³³ Egeland, Harmer, et Stoddard, (2011), p.49.

Certaines personnes interrogées ont déclaré qu'elles étaient toujours confrontées à des difficultés dans l'interface avec les collègues chargés de la gestion des programmes et des subventions, pour budgétiser la sécurité de manière adéquate dans les propositions. Ceci se produit parfois lorsque la GRS n'est pas introduite suffisamment tôt dans la phase de planification du programme, et aussi lorsqu'un financement limité fait de la sécurité une des dépenses les plus susceptibles d'être supprimées du budget.

Pour y remédier, certains membres du personnel de GRS ont mentionné que l'amélioration de l'engagement avec leurs propres collègues en charge des subventions et de la gestion financière est un domaine d'action prioritaire pour eux à l'avenir, plus que de s'engager avec les donateurs. Il est donc nécessaire d'améliorer les compétences du personnel de sécurité en matière de préparation et de gestion du budget.

Organisations nationales et locales

Contrairement aux organisations internationales, chaque ONG locale/nationale interrogée a indiqué que le financement de leur GRS était inadéquat. Alors que le personnel des ONG internationales « peut demander au siège un financement [de base ou sans restriction] pour combler les lacunes du financement de la sécurité dans chaque pays », pour les organisations nationales et locales, un financement insuffisant et sporadique (basé sur des projets) de la sécurité signifie également un manque de contributions nécessaires pour développer et mettre en œuvre la GRS. Non seulement beaucoup d'entre eux déclarent ne pas avoir de budget pour « consolider leurs processus de GRS », mais le personnel des ONG locales/nationales a aussi déclaré que leurs bailleurs de fonds internationaux « s'attendent à ce que nous disposions déjà de ces capacités » et que les budgets des projets sont principalement destinés à couvrir les coûts de programmes. En ce qui concerne leurs financeurs internationaux, selon l'une des personnes d'une ONG locale/nationale interrogée : « La sécurité et la protection sont presque toujours axées sur les bénéficiaires, et non sur le personnel ». La combinaison du manque de financement et des exigences de leurs partenaires internationaux incite les ONG locales/nationales à donner la priorité aux dépenses programmatiques et administratives plutôt qu'à une gestion de risque globale, les considérations de GRS n'étant généralement pas comprises dans les propositions de financement des ONG locales/nationales.

Parmi les ONG locales/nationales interrogées, seules quelques-unes des entités les plus solides investissent dans les services d'information et d'analyses externes ou recrutent un personnel spécialisé. Toutefois, ces initiatives exigent une stabilité financière qui va au-delà des finances associées aux projets. Dans l'ensemble, la recherche a montré que les déficits des ONG locales/nationales se situaient au niveau des ressources plutôt qu'au niveau des connaissances, des attitudes ou des pratiques. Les inégalités structurelles auxquelles sont confrontés les acteurs locaux sont discutées plus en détail dans la Section 4.

Donateurs

Les représentants des donateurs signalent, et leurs bénéficiaires internationaux sont d'accord, que les principales agences de financement humanitaire ont amélioré leurs capacités et leur volonté de soutenir les initiatives de GRS et de faciliter la budgétisation flexible pour les organisations opérant dans des environnements où la sécurité est une préoccupation. Comme l'a confirmé un donateur : « Notre financement répond aux besoins des programmes en matière de sécurité. Nous n'essayons pas de faire des économies de bouts de chandelle [au détriment des bénéficiaires] et nos exigences vont plutôt dans le sens contraire », ce qui signifie que la planification et la budgétisation réfléchie de la sécurité sont activement encouragées.

Cependant, tous les donateurs n'ont pas progressé au même niveau et il n'y a guère de coordination de politique évidente entre eux sur la question du soutien de la sécurité. Cela s'explique en partie par le fait que la présence des donateurs dans les situations à risque élevé est assez limitée, seuls quelques donateurs, dont l'USAID et ECHO (Opérations européennes de protection civile et d'aide humanitaire), déployant généralement du personnel pour superviser et soutenir les programmes en personne. À ce jour, seul l'USAID semble exiger que les partenaires de financement non seulement soumettent leurs propres plans d'atténuation des risques de sécurité, mais qu'ils veillent à ce que leurs partenaires en aval mettent aussi ces plans en place. Et les donateurs en général, n'ayant pas encore tenu leurs engagements de financer directement les acteurs locaux, jouent un rôle important dans l'incapacité des ONG locales/nationales à subvenir à leurs besoins en matière de GRS.



Les acteurs locaux et les partenariats nationaux-internationaux

Les réponses aux urgences humanitaires majeures exigent des efforts importants et concertés de la part des acteurs nationaux, internationaux et locaux. Dans les régions où l'insécurité est élevée, comme près des lignes de front des conflits actifs, le nombre d'organisations qui répondent à l'appel diminue de manière significative.³⁴ Des recherches antérieures ont montré que, dans les contextes à risque très élevé, moins d'une douzaine d'organisations internationales (dont certaines agences des Nations unies, une poignée d'ONG internationales et le CICR) cherchent systématiquement à établir une présence opérationnelle – et pour ce faire, elles s'appuient souvent sur des organisations partenaires locales pour étendre leur champ d'action.³⁵ Ces approches adaptatives ont commencé à proliférer au cours des années 2010, avec le nombre croissant de crises générées par des conflits majeurs, et à soulever des questions épineuses concernant l'éthique et la responsabilité. En l'occurrence, quand avons-nous un transfert du risque plutôt qu'un partage du risque, et jusqu'où s'étendent les obligations de sécurité d'une organisation internationale ?³⁶

4.1 Acteurs locaux : les plus exposés aux risques et ceux qui reçoivent le moins de soutien en matière de sécurité

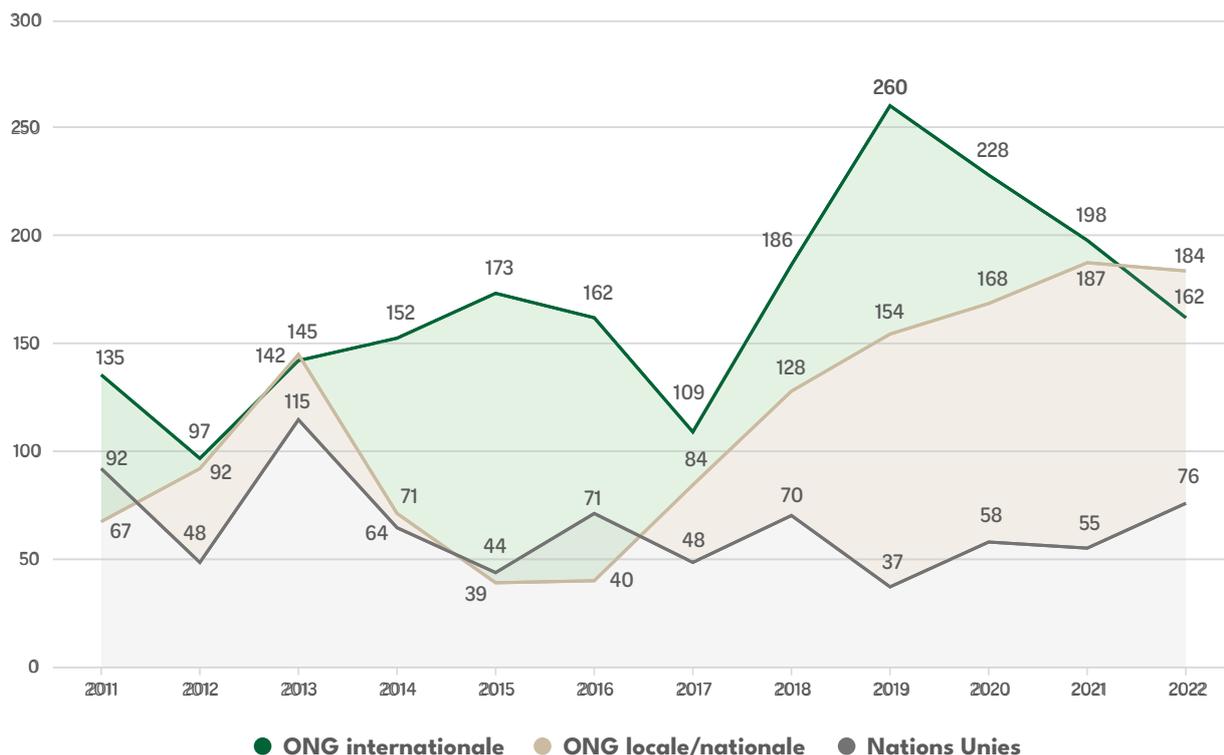
Les organisations nationales et locales ont enregistré une augmentation régulière du nombre de leurs victimes au cours des sept dernières années et, en 2022, il a dépassé celui des ONG internationales (dont le nombre de victimes a diminué depuis 2019) (Schéma 6). Cette augmentation mérite d'être soulignée, même si elle s'explique en partie par l'amélioration des signalements, car les organisations internationales emploient généralement beaucoup plus de personnel que les ONG locales/nationales dans ces contextes, et l'on peut donc s'attendre à ce qu'elles connaissent davantage d'incidents, toutes choses étant égales par ailleurs. Il semble que, dans les zones dangereuses, la localisation de la prestation de services soit plus rapide que la localisation du financement et des capacités liées à la sécurité.

³⁴ Une étude de 2017 a révélé qu'en moyenne, les pays sans attaques contre les travailleurs humanitaires comptaient plus de quatre fois le nombre d'organisations engagées dans la réponse (Stoddard, A., Shoaib Jillani, Caccavale, J. L., Cooke, P., Guillemois, D., et Klimentov, V. A. (2017). Out of reach: How insecurity prevents humanitarian aid from accessing the neediest. *Stability: International Journal of Security & Development*, 6(1), 1–1. <https://doi.org/10.5334/sta.506>).

³⁵ Contrairement à de nombreuses organisations internationales dont le modèle opérationnel consiste à travailler par l'intermédiaire de partenaires locaux, les ONG internationales qui réalisent une grande partie de leur travail en situation d'urgence liée à des conflits utilisent un modèle de mise en œuvre directe, mais recherchent des partenaires locaux « comme mesure d'adaptation pour étendre leur accès dans des environnements extrêmes où elles ne peuvent pas opérer pour des raisons d'insécurité ou de restrictions gouvernementales » (Stoddard, Czwarno, et Hamsik 2019, p.15).

³⁶ Pour plus d'informations sur le partage du risque, voir GISF (2020) ; et Fairbanks, A. (2021). *Partenariats et gestion des risques de sécurité : Guide d'action conjointe pour les organisations humanitaires locales et internationales*. GISF. <https://www.gisf.ngo/resource/partnerships-and-security-risk-management-a-joint-action-guide-for-local-and-international-aid-organisations/>

Schéma 6 : Nombre de victimes parmi les travailleurs humanitaires par type d'organisation, de 2011 à 2022



Source des données : Base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires, www.aidworkersecurity.org

Les acteurs humanitaires internationaux et locaux sont confrontés à des risques et des défis de sécurité différents dans différents scénarios. Souvent, mais pas toujours, il est plus facile pour les acteurs locaux de conserver l'accès dans des environnements volatils en suivant une approche de profil bas. Le problème – et l'aléa moral potentiel – se pose lorsque les organisations internationales recherchent des partenaires locaux pour des projets, non pas parce qu'elles ont jugé qu'ils sont moins risqués pour les acteurs locaux, mais parce que les partenaires locaux sont incités à accepter un niveau de risque beaucoup plus élevé.

Des recherches antérieures ont montré que les organisations locales en concurrence pour des contrats internationaux non seulement acceptaient des risques plus élevés, mais prenaient aussi régulièrement des raccourcis sur les mesures de sécurité afin d'être perçues comme des partenaires plus attrayants (moins coûteux).³⁷ En outre, les organisations locales et internationales ressentaient un engagement beaucoup plus fort de leurs partenaires des ONG internationales sur les questions financières que sur celles de la sécurité.³⁸ Si l'ONG locale/nationale devait mal gérer l'argent ou le matériel, ses partenaires internationaux en seraient redevables au donateur. Toutefois, « il n'existe pas de chaîne de redevabilité pour les risques de sécurité, qui pèsent entièrement sur le personnel de l'organisation concernée ».³⁹

Comme indiqué précédemment, les ONG locales/nationales souffrent d'un manque chronique de ressources pour la GRS, seules les plus importantes disposant d'un personnel spécialisé et de systèmes de gestion des risques de sécurité bien élaborés. Les organisations ne peuvent développer et maintenir ces capacités de base que si elles ont accès à un financement adéquat sans restriction (c'est-à-dire non lié à un projet), ce qui est extrêmement rare, ou si elles peuvent combiner les frais généraux de nombreux projets qui se superposent et qui fonctionnent en continu sans interruption, ce qui est également rare. Dans la réponse humanitaire, la réalité du modèle de financement à court terme et basé sur les projets, signifie que l'une des parties participe au partenariat avec un handicap important en matière de GRS.⁴⁰ Étant donné que l'essentiel du financement humanitaire est orienté vers le bas

³⁷ Stoddard, Czwarno, et Hamsik, (2019).

³⁸ GISF(2020).

³⁹ Stoddard, Czwarno et Hamsik, (2019), p.23.

⁴⁰ GISF(2020).

depuis les gouvernements donateurs jusqu'aux partenaires « privilégiés », des blocages empêchent les ressources de répondre aux besoins des fournisseurs de service du dernier kilomètre. En Ukraine, où les organisations locales ont reçu moins de 1 % du financement direct pendant la première année de la réponse, il y a eu un rapport inversé très frappant entre le niveau des capacités et des ressources d'une organisation en matière de GRS et de sa proximité de la ligne de front.⁴¹ Les partenariats à court terme axés sur des projets réduisent aussi la durée et la portée de l'engagement entre les partenaires, ce qui rend difficile l'instauration d'une confiance et d'une compréhension mutuelle des risques.

Un cadre supérieur d'une ONG nationale en Irak importante et renommée a mentionné que les « bons » donateurs (partenaires) non seulement assurent des frais généraux raisonnables, mais aussi donnent 10 % à 15 % de flexibilité entre les lignes budgétaires. La « majorité » d'entre eux, toutefois, ne font pas cela, et traitent leurs partenaires de mise en œuvre comme des instruments. (« Parfois les partenaires privilégiés [les partenaires internationaux] ne partagent même pas les documents du projet. ») Il a ajouté que la plupart des ONG locales/nationales ignoraient qu'elles avaient droit à 10 % de frais généraux selon le droit local et les principes du « Grand Bargain ».⁴²

Autrefois, les praticiens internationaux se plaignaient du manque de sensibilisation au risque de leurs partenaires locaux et du fait que ces derniers ne considéraient pas les systèmes de GRS comme nécessaires.⁴³ Bien que ce point ait été renforcé lors des discussions avec les personnes interrogées des ONG internationales, cela n'a pas été évident dans nos conversations avec les organisations nationales et locales en 2023. Pratiquement toutes les organisations nationales avec lesquelles nous nous sommes entretenus étaient très conscientes des risques qu'elles couraient et de la valeur du personnel et des capacités institutionnelles de GRS, mais n'avaient tout simplement pas les moyens de se les offrir. Une personne d'une ONG locale interrogée a résumé le problème de cette façon : « Nous dépendons des internationaux pour financer notre sécurité. Ils nous demandent qui est notre responsable de la sécurité, et nous leur donnons le nom de notre responsable des ressources humaines ou de la logistique, mais en fait nous n'avons personne pour vraiment tenir ce rôle et nous en avons besoin. Il n'y a pas de budget, et nous savons que nous ne pouvons pas en demander un. » Les dissuasions financières, telles que perte de financement et pressions budgétaires, découragent les ONG locales/nationales d'exprimer les problèmes de sécurité et de solliciter le soutien de leurs partenaires internationaux.⁴⁴

Les entretiens mondiaux avec des praticiens humanitaires et des recherches menées dans les pays ont confirmé que, dans la plupart des partenariats des Nations unies et des ONG internationales avec les acteurs locaux, une collaboration en matière de GRS n'est ni étroite ni complète. Cela fait écho aux conclusions de recherches antérieures dans ce domaine, dans lesquelles les ONG locales/nationales ont fait état d'une absence généralisée de conversations relatives à la sécurité et d'un manque de lignes budgétaires dédiées à la sécurité ou aux exigences de base en matière de sécurité dans les accords de partenariat.⁴⁵ Dans l'étude actuelle, les personnes interrogées ont indiqué que les partenariats varient largement. Dans le pire des cas, il n'y a aucune discussion sur la sécurité du personnel, et dans le meilleur des cas, il y a un partenariat activement solidaire et collaboratif pour améliorer la sécurité liée aux activités du projet. Le type de partenariat de loin le plus courant se situe au milieu de cette fourchette et comprend un examen assez superficiel des systèmes de GRS et la désignation d'un responsable de la sécurité au sein de l'organisation partenaire locale, généralement un membre du personnel ayant également d'autres responsabilités. Dans certains cas, les partenariats impliquent aussi des discussions régulières sur les risques de sécurité et une formation de sensibilisation générale à la sécurité. Il y a eu parfois des accords pour partager les informations sur les incidents de sécurité, mais cela n'était pas toujours réciproque. Des exemples d'évaluation de la sécurité étaient également rares, et bien que certaines organisations internationales aient offert des possibilités de formations à leurs partenaires, c'était généralement à très petite échelle.

Les résultats de l'enquête soulignent les tendances décrites ci-dessus. Les ONG nationales/locales ont indiqué que les « contacts de sécurité » (un arrangement avec un responsable désigné) étaient le type de soutien le plus courant, soit « généralement », soit « toujours » mis à disposition par leurs partenaires internationaux. À l'inverse, les contributions plus coûteuses telles que la formation médicale d'urgence et HEAT pour les contextes à risque

⁴¹ Stoddard, Harvey, Timmins, Pakhomenko, Breckenridge, et Czwarno (2022).

⁴² Pour plus de détails sur le Grand Bargain, consulter : <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain/workstreams>

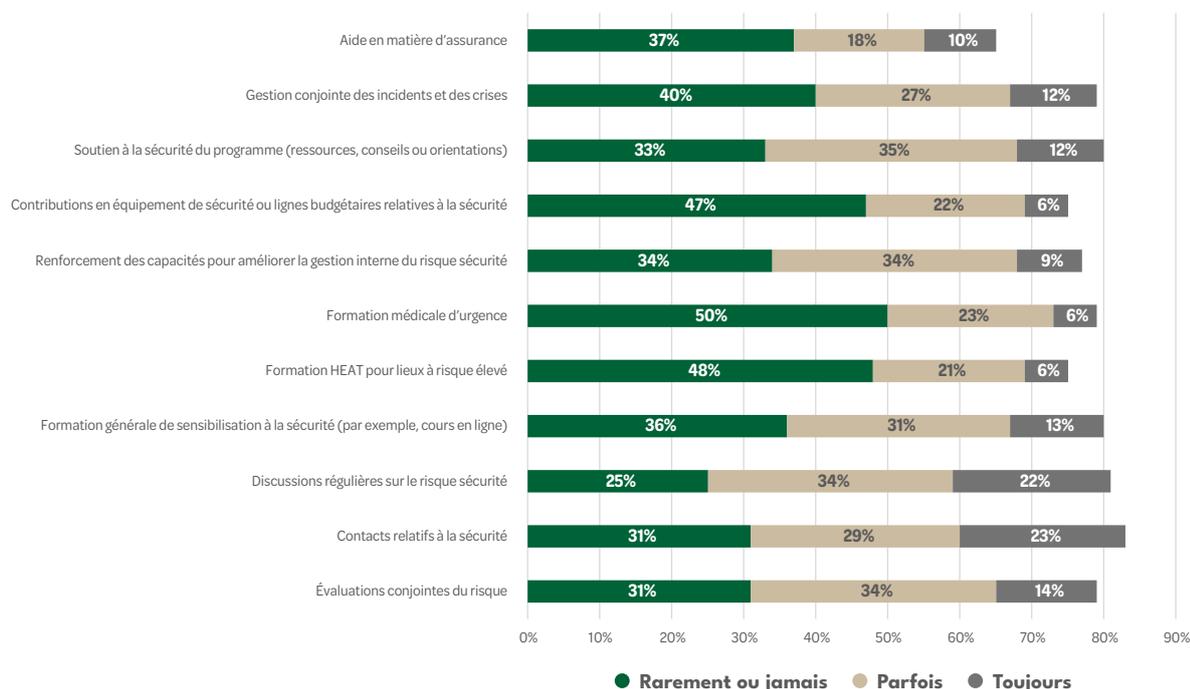
⁴³ Egeland, Harmer, et Stoddard (2011).

⁴⁴ GISF(2020).

⁴⁵ GISF(2020).

élevé, ainsi que les équipements de sécurité ou les lignes budgétaires pour la sécurité, ont été celles les plus « rarement » ou « jamais » fournies, selon les ONG locales/nationales (figure 7).

Schéma 7 : Pour les répondants des ONG locales et nationales : Lesquels des éléments suivants sont fournis par vos partenaires/donateurs internationaux ?



Source des données : Enquête sur la GRS (N=119)

Depuis quelques années, un donateur gouvernemental important, l'USAID/BHA, exige que les bénéficiaires de ses financements internationaux (les partenaires « principaux » ou « privilégiés ») veillent à ce que tous les partenaires secondaires qu'ils sous-subsistent (par exemple les partenaires locaux) disposent aussi de plans et de procédures de GRS. S'ils ne le font pas, le partenaire principal doit soit les inclure dans ses systèmes de GRS, soit aider les partenaires locaux à élaborer les leurs. Selon les donateurs et les ONG internationales, ceci a permis, dans une certaine mesure, d'éviter un transfert inconsidéré du risque, mais cette exigence de « montrer ou partager » n'a pas encore été adoptée par l'ensemble du secteur. Un donateur représentatif a indiqué que, bien que ceci ait contribué « au moins à forcer la conversation » entre les partenaires, il n'est pas certain que cela ait eu un impact démontrable sur la GRS sur le terrain.

Exemple de bonne pratique

Examen des capacités du partenaire

Dans le cadre des activités de diligence raisonnable lors du démarrage de relations avec un nouveau partenaire, une ONG internationale a décrit comment elle entreprend un examen approfondi des capacités avec l'aide de spécialistes techniques, notamment en matière de GRS. Par ce biais, les partenaires créent un plan de soutien du projet qui couvre les besoins en formation et en équipement. Ce soutien spécifique est ensuite intégré dans le budget. Le membre du personnel de l'ONG internationale que nous avons interrogé a caractérisé cela comme le passage d'un « partenariat transactionnel à un partenariat relationnel ».

4.2 Effets pervers : Le risque de responsabilité empêche-t-il la collaboration en matière de sécurité ?

Lors d'une étude distincte, le personnel des organisations humanitaires internationales interrogé a convenu à une écrasante majorité qu'indépendamment de l'existence ou non d'une responsabilité juridique formelle à l'égard du personnel de leurs organisations partenaires, ils ont au moins un « duty of care » éthique ou moral.⁴⁶ Cette forte conviction éthique est en contradiction avec l'approche plus prudente souvent communiquée par le Siège, conscient qu'une relation formelle de « duty of care » reconnue ou implicite pourrait entraîner la responsabilité de leur organisation pour tout préjudice subi par les partenaires locaux. Les consultations ont révélé que ce sentiment était assez répandu parmi les organisations internationales, et la direction d'au moins une ONG internationale a explicitement donné pour instruction à son personnel au niveau pays de ne pas partager les plans de sécurité avec les partenaires locaux, par crainte d'une responsabilité juridique et d'une éventuelle exposition.

Certains donateurs, comme ceux qui se concentrent sur les programmes de développement, peuvent être à l'origine de cette aversion envers le risque de responsabilité. Un membre du personnel d'une ONG internationale travaillant dans le domaine de la santé publique a indiqué que « les donateurs dans ce domaine n'ont pas de GRS et déclarent de façon explicite qu'ils n'ont aucune responsabilité. Nous rencontrons des résistances de la part des grands donateurs du domaine de la santé, même pour simplement inclure la sécurité dans les budgets ».

Le plus souvent, l'ambiguïté est maintenue sur cette question. Comme l'a indiqué un membre du personnel d'une ONG internationale, « nous ne savons pas exactement quelles sont nos obligations de sécurité et notre responsabilité juridique. Par exemple, si je leur dis ce qu'il faut faire en GRS, cela crée-t-il une responsabilité ? ». Un autre membre s'est fait l'écho de la confusion quant à la responsabilité des partenaires locaux et à la façon dont ils doivent être considérés et traités : « Sont-ils totalement autonomes ? Sont-ils des extensions de nos organisations ? » Finalement, cette confusion et cette incertitude peuvent avoir le même résultat qu'une politique explicite de garder les partenaires à distance – une ONG internationale qui craint des préjudices juridiques potentiels si son organisation partenaire subit un incident de sécurité s'abstiendra de prendre des mesures qui rendraient de tels incidents moins probables.

Un autre effet pervers de cette mise à distance est l'incapacité à tirer parti des avantages comparatifs du partenariat, notamment en se privant d'informations essentielles en matière de sécurité et des perspectives des organisations locales/nationales. Les organisations internationales semblent percevoir les ONG locales/nationales de façon extrême, en particulier dans le cadre de la GRS, les considérant soit comme très faibles et ayant besoin d'un « renforcement des capacités » significatif, soit comme des experts dans leur contexte, entièrement responsables et capables de gérer leur propre sécurité de manière indépendante. En réalité, la vérité se trouve probablement entre ces extrêmes, où les deux partenaires peuvent ajouter de la valeur au partenariat et se soutenir l'un l'autre en contribuant à la GRS. En Éthiopie, l'équipe de recherche a constaté que les ONG locales/nationales avaient une bonne compréhension du contexte, mais elles avaient des capacités limitées pour y lier des politiques et pratiques de GRS efficaces – qu'il s'agisse des leurs ou de celles de leurs partenaires. La recherche a révélé qu'un nombre surprenant de personnels de sécurité d'ONG internationales avaient une compréhension limitée des partenaires locaux de leur organisation et ne savaient pas exactement en quoi consistaient leurs programmes, ce qui témoigne de la distance entre les partenaires. En plus de ce clivage préjudiciable, selon les déclarations d'une personne interrogée d'une ONG internationale, les internationaux ont tendance à considérer à tort les informations informelles et « hyper-locales » comme des informations de « mauvaise qualité ».

⁴⁶ 90% des personnels d'une ONG internationale interrogés ont répondu « oui » à la question de savoir s'ils « ont l'obligation de contribuer à minimiser le risque auquel sont confrontés les partenaires des ONG locales/nationales. » (Stoddard, Czwarno et Hamsik, (2019, p.24)).

4.3 Quand le « soutien » ajoute au fardeau : Accords de partenariat qui se superposent et ne sont pas coordonnés

Souvent, quelques ONG locales/nationales bien établies et compétentes (souvent les seuls acteurs locaux à avoir déjà mis en place des systèmes de GRS) tendent à devenir les partenaires privilégiés de nombreuses agences internationales. Lorsque cela se produit, il est possible d'assister à un type de problème opposé à celui d'un soutien insuffisant à la GRS. Ces ONG locales/nationales sont alors obligées de jongler avec de multiples chantiers non coordonnés mis en place par leurs partenaires internationaux pour renforcer leurs capacités en GRS. Souvent, lorsque le partenaire international fournit une formation et un soutien en GRS, il le fait sur la base du système de l'ONG internationale, sans prendre soin d'examiner ce que l'ONG locale/nationale a déjà en place et si cela correspond à leurs besoins spécifiques. L'ONG locale/nationale peut alors le percevoir comme une « exigence supplémentaire » d'un donateur, plutôt que comme un soutien au renforcement des capacités.

En Éthiopie, l'équipe de recherche n'a trouvé que deux ONGN dotées de capacités de GRS bien élaborées, toutes deux ayant été pilotées par des ONG internationales partenaires proactives. Malheureusement, ces organisations avaient de multiples ONG internationales partenaires, mais aucune n'a pris en charge la coordination nécessaire à l'élaboration d'une approche de partenariat consolidé et de soutien. D'autres pays ont noté l'absence de procédures communes de diligence raisonnable ou de proposition pour les partenaires locaux ; chaque ONG internationale a ses propres exigences en matière de diligence raisonnable et ses propres priorités et procédures de GRS.

Dans les initiatives issues des engagements du Grand Bargain de 2016 sur la localisation, les acteurs internationaux ont convenu que les partenariats entraînaient souvent des coûts de transaction élevés pour les ONG locales/nationales et que des mesures devraient être prises pour « harmoniser et simplifier les exigences en matière de reporting », ainsi que d'autres formalités administratives et connexes.⁴⁷ Le manque d'harmonisation parmi les activités de renforcement des capacités en GRS est également un sujet qui mérite une plus grande attention. Là encore, le manque d'outils de coordination et d'informations de base disponibles dans les langues locales continue de poser un sérieux problème dans un certain nombre de contextes.

Certaines personnes interrogées ont indiqué que ce problème, ainsi que d'autres difficultés de partenariat, pourraient être mieux abordés en commençant par établir une meilleure communication. Une personne interrogée a répondu : « Si nous le considérons comme le fait de demander [à nos partenaires] ce qu'ils attendent de nous pour que nous puissions remplir nos obligations de sécurité, est-ce que cela va trop loin ? » Une autre personne a été plus définitive : « Notre programmation par le biais des ONGN manque de structure de communication. Les discussions trimestrielles ont été utiles. Il s'est avéré que nos partenaires ne savaient pas qu'ils pouvaient nous dire, « Nous ne voulons pas travailler là-bas ». »⁴⁸

Exemple de bonne pratique

Impliquer le personnel de GRS au tout début des partenariats

Souvent, les aspects de la GRS dans les partenariats ne sont abordés qu'une fois les partenaires trouvés et les activités du programme planifiées – si tant est qu'ils le soient. Une ONG internationale a commencé à impliquer son personnel de GRS local dans l'identification et les processus contractuels avec les partenaires locaux : « Ceci permet d'attirer l'attention sur les questions de sécurité dès le début et résout le problème de la « cocher les cases » [l'analyse superficielle des systèmes de GRS]. »

⁴⁷ Comité permanent interorganisations (IASC). (n.d.). *Grand Bargain workstreams*. Consulté le 18 novembre 2023 sur <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain/workstreams>

⁴⁸ Pour des conseils sur les questions liées à la sécurité à inclure dans les discussions entre partenaires, voir Fairbanks (2021).



La coordination en matière de sécurité

À l’instar du truisme de la cybersécurité selon lequel « vous êtes autant en sécurité que la partie la moins sûre de votre réseau », l’interdépendance de la sécurité entre les acteurs de l’aide humanitaire dans un lieu donné est un concept important de la GRS. Au début du développement de la GRS, de nombreuses organisations hésitaient à partager les informations concernant leurs plans de sécurité et leurs difficultés dans ce domaine – en particulier concernant les incidents qui s’étaient produits – de crainte que cela ne nuise à leur réputation et à leurs efforts de recrutement. Dans les années 2020, c’est beaucoup moins le cas. Bien que certaines lacunes critiques subsistent, la coordination de la GRS aux niveaux mondial et local s’est accrue et systématisée, et sa valeur est rarement remise en question. Le manque de satisfaction sur les aspects de coordination exprimé par les personnes interrogées dans cette étude doit donc être placé dans un contexte global de progrès significatif.

D’après les lacunes et les besoins mentionnés par les participants à l’étude, le plus grand défi de coordination en GRS humanitaire semblerait être la mise à l’échelle. Dans les crises majeures, les acteurs humanitaires, en particulier au niveau local, peuvent être si nombreux et si disparates qu’aucun mécanisme international unique ne peut les couvrir et les servir tous.

5.1 Coordination formelle

La principale fonction de la coordination en matière de sécurité au niveau local est de partager les informations et fournir une compréhension commune des conditions et des risques présents en matière de sécurité et de leur évolution. Le partage d’informations se produit par le biais de canaux formels et informels, et la plupart des membres du personnel de GRS combinent les deux dans le cadre de leurs activités.

Des plateformes de coordination formelles peuvent aussi fournir un espace de coordination opérationnelle, de partage d’apprentissage et de bonnes pratiques, et être un point central pour les services communs comme la formation et les conseils techniques. Pour les réponses humanitaires dans les endroits dangereux, ces fonctions sont fournies par deux mécanismes formels principaux, l’un servant les agences des Nations unies dans le monde (UNSMS) et l’autre servant les ONG, actuellement actif dans 16 pays (ONG International Safety Organisation, l’INSO). Le cadre Sauvons des vies ensemble (SLT) fait le lien entre les Nations unies et les ONG. Le Comité international de la Croix Rouge coordonne avec l’ONU et l’INSO les informations en matière de sécurité et fournit un soutien en GRS à d’autres membres du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans le cadre d’accords-cadres avec la société nationale du pays hôte et avec des sociétés nationales partenaires dans des contextes spécifiques. En dehors de ces organismes, une variété d’autres plateformes et de nombreux groupes informels plus petits existent et se superposent.

Au niveau mondial, la coordination de la GRS permet de partager l’apprentissage et d’élaborer de bonnes pratiques, tout en soutenant et en renforçant la coordination au niveau du pays lorsque c’est nécessaire. À l’image des relations au niveau pays, les agences des Nations unies sont coordonnées par le UNSMS, et le SLT assure la liaison entre les Nations unies et les ONG internationales. Les ONG internationales se coordonnent entre elles sur la GRS au sein du GISF.

Les structures de coordination de la sécurité des Nations unies, le Département de sûreté et sécurité des Nations unies, et Sauvons des vies ensemble

Le Département de sûreté et sécurité des Nations unies (UNDSS) a été établi en 2005 (qui a remplacé le précédent Bureau du coordinateur des Nations unies pour les questions de sécurité, UNSECOORD) avec pour mission de soutenir et coordonner la GRS d'un certain nombre d'organisations des Nations unies dans plus de 125 pays. Au niveau national, l'UNDSS fournit aux agences des Nations unies des analyses et des informations, et conseille le responsable désigné pour la sécurité (DO), qui est généralement le fonctionnaire des Nations unies le plus haut placé dans le pays, qui est responsable des décisions en matière de sécurité. Au sein de l'équipe de gestion de la sécurité des Nations unies (SMT) au niveau pays, le haut fonctionnaire de l'UNDSS participe, avec les chefs des agences des Nations unies, aux discussions et aux conseils du DO sur les décisions relatives à la sécurité, notamment la gestion de crises et la réponse à y apporter. La Cellule de sécurité est un organe technique de niveau opérationnel qui soutient la SMT. Elle est composée d'agents de sécurité de l'UNDSS et d'autres agences, comme l'UNICEF, le Programme alimentaire mondial (PAM) et le UNHCR, chargés de la gestion et de la coordination courante des opérations et des activités en matière de sécurité. Bien qu'il soit essentiellement concerné par la sûreté et la sécurité du personnel des Nations unies, le UNDSS a toujours reconnu que les agences humanitaires des Nations unies effectuent la plupart de leurs opérations d'aide humanitaire avec des ONG partenaires de mise en œuvre et par leur intermédiaire, et que leur sécurité est donc également un sujet auquel ils portent une importance particulière. En outre, les ONG sont des sources importantes d'informations pour comprendre et suivre l'évolution des conditions de sécurité.

Le cadre permettant d'inclure – et dans certains cas d'étendre – les services de coordination de la sécurité des Nations unies aux ONG a une longue histoire, quelque peu mouvementée. Le SLT est un cadre qui détaille la façon dont les Nations unies et les ONG peuvent collaborer en matière de sécurité et favoriser une plus grande coordination. Il ne s'agit pas d'un organe de coordination à proprement parler, mais plutôt d'une « série de recommandations visant à renforcer la collaboration en matière de sécurité » entre les Nations unies, les ONG internationales et les organisations internationales.⁴⁹ L'idée initiale de SLT était de clarifier et de formaliser les relations qui existaient déjà dans de nombreux lieux, et de faire de la coordination la norme plutôt qu'un « sujet qui dépend des personnalités ». Le SLT est un cadre abstrait depuis le début, et il est délibérément conçu pour être flexible plutôt que prescriptif. En conséquence, les fonctions et les objectifs de SLT ont été – et demeurent – largement mal compris, et sont donc une source fréquente de frustration, comme le prouvent les commentaires reçus par l'équipe de recherche.

D'après certains responsables internes aux Nations unies, les ONG internationales ont des attentes exagérées de ce que SLT peut et devrait fournir. « Le fait même d'appeler cela « le SLT » donne l'impression qu'il s'agit d'un mécanisme ou d'une plateforme, ce qui n'est pas le cas », a déclaré un responsable des Nations unies interrogé. Il s'agit plutôt d'un cadre de collaboration et il est principalement destiné au partage des informations. Par exemple, il « ne peut absolument pas fournir des garanties d'évacuation » ou répondre aux besoins des ONG nationales et locales, qui relèvent davantage de la responsabilité des ONG internationales et des agences des Nations unies partenaires. Surtout, a souligné un membre du personnel des Nations unies, le SLT ne pourrait jamais être « un outil de plaidoyer », comme l'auraient souhaité certaines ONG.

Pour leur part, de nombreux représentants d'ONG ont émis de sérieuses critiques à l'égard du cadre SLT, estimant qu'il « n'avait jamais fonctionné » et qu'il souffre d'une mauvaise gestion par l'UNDSS, mais aussi d'une communication et d'une sensibilisation insuffisantes dans le contexte de nombreux pays. Les responsables des ONG internationales interrogés se sont dit préoccupés par le fait que les donateurs financent l'UNDSS pour le SLT au motif que cela bénéficiera aux ONG – mais trop souvent, les ONG ne sont qu'une réflexion après coup. Par exemple, elles reçoivent moins de places pour les cours de formation et il arrive souvent qu'elles ne soient pas informées du tout des possibilités de formations. D'autres ont noté que les ONG et les Nations unies avaient des approches incompatibles de la GRS. Une personne a déclaré que la GRS était « fondamentalement problématique » en raison du fait que les Nations unies ne sont pas une entité purement humanitaire mais ont beaucoup de priorités concurrentes, et qu'elles adoptent une approche plus protectrice (« bunkérisée ») de la sécurité que le font les ONG.

⁴⁹ Département de sûreté et sécurité des Nations unies (UNDSS). (2015). *Sauvons des vies ensemble (SLT). Stratégie de renforcement de la coopération en matière de sécurité entre les entités des Nations Unies, les organisations internationales et les organisations non gouvernementales internationales*. https://gifsf.ngo/wp-content/uploads/2017/12/Saving-Lives-Together_Framework_FR.pdf

Les donateurs, pour la plupart, ont été plus circonspects, estimant que le SLT « n'a pas encore tenu ses promesses », et doit être plus inclusif à l'égard des ONG locales et nationales. (L'écart entre la déclaration d'un donateur selon laquelle la nécessité d'inclure un plus grand nombre d'ONG locales/nationales était « une évidence » et la déclaration d'une personne des Nations unies insistant que c'était « impossible » témoigne de l'absence de compréhension commune de la GRS.) Un autre donateur a salué comme « idée géniale » la toute dernière mise à jour des directives du cadre SLT en 2015, dont la mise en œuvre a échoué parce que les responsables en charge au UNDSS n'ont pas réussi à la communiquer correctement aux partenaires des ONG.⁵⁰

Dans la recherche par pays pour cette étude, il y a eu de fréquentes déconnexions entre ce que le UNDSS mentionnait comme étant disponible pour les ONG (par exemple, les réunions d'information et les places pour les formations) et ce que les ONG ont indiqué. Beaucoup de ces ONG n'étaient pas au courant qu'elles étaient les « bienvenues » à participer et certaines ont cité des exemples comme celui-ci : « cela nous a pris plus d'un mois et cinq rappels pour nous faire inclure sur la liste de distribution des rapports de l'UNDSS ».

La coordination entre les ONG

Parmi les ONG internationales, le principal mécanisme de coordination de la GRS au niveau pays est l'INSO, (International NGO Safety Organisation), une organisation indépendante à but non lucratif fondée par des donateurs humanitaires gouvernementaux pour renforcer la sécurité des ONG. Œuvrant à l'heure actuelle dans 16 pays⁵¹, l'INSO est très appréciée par ses ONG membres, les Nations unies, et les autres parties prenantes pour la qualité de ses produits et services, qu'elle fournit gratuitement. Avant l'établissement de l'INSO en 2011, la coordination de la sécurité entre NGO dans des contextes à risque élevé avait le plus souvent lieu dans des groupes hébergés par une ONG internationale, ou par un groupe d'ONG internationales sur une base tournante, dans le cadre d'un forum de coordination générale d'ONG ou seulement de façon informelle. Née en Afghanistan sous la dénomination ANSO (de 2002 à 2011), l'INSO a reproduit son modèle dans d'autres pays où des groupes d'humanitaires étaient confrontés à l'insécurité, en fournissant un ensemble de services standard et cohérent. L'INSO est surtout appréciée pour les informations et les analyses, auxquelles ses membres – en particulier ceux ne possédant pas de capacités analytiques internes – se fient pour prendre des décisions concernant les mesures de sécurité. Elle fournit aussi des formations en sécurité dans de nombreux contextes. L'INSO partage ses informations et ses analyses avec l'UNDSS et l'OCHA, et constitue l'un des principaux liens entre les ONG et les Nations unies sur les questions de sécurité, notamment en participant à la cellule de sécurité et au cadre SLT.

Bien que ses partisans soient bien plus nombreux que ses détracteurs, l'équipe de recherche a entendu certaines critiques répétées de la plateforme. Celles-ci tendent à tourner autour de trois perceptions principales : la composition restreinte (en particulier la participation insuffisante des acteurs nationaux) ; le secret et l'opacité des données ; et une approche inutilement compétitive de sa position dans l'espace qui a parfois déplacé d'autres efforts de coordination de GRS au niveau pays.

Concernant ses membres, l'INSO indique clairement que son mandat est de servir les ONG, et que toute entité à but non lucratif formellement enregistrée comme ONG peut en devenir membre – ce qui signifie que ses services sont accessibles autant aux acteurs nationaux qu'aux acteurs internationaux. Cette proposition est toutefois plus facile à mettre en œuvre dans certains pays que dans d'autres, en particulier au début de crises majeures où se forment de nouveaux groupes ad hoc qui comptent parmi les fournisseurs d'aide humanitaire les plus actifs et peuvent être les moins au fait du secteur humanitaire international et de ses conventions – ce qui était un souci particulier en Ukraine. Néanmoins, après trois années d'efforts soutenus de l'INSO, les ONGN représentent maintenant 42% de ses adhésions dans tous les où elle est active.

Enfin, même si le modèle INSO s'est avéré efficace dans les pays où il est appliqué et si la coordination de la GRS bénéficie de l'existence d'une plateforme et d'un canal uniques, unifiés – et normalisés – pour la coordination des ONG, certains notent le risque corollaire qu'il devienne un point de défaillance unique. Quand les opérations de l'INSO ont été temporairement suspendues en Irak, par exemple, son absence a été vivement ressentie.

⁵⁰ Pour plus d'informations, voir : <https://gisfprod.wpengine.com/resource/saving-lives-together-framework/>

⁵¹ Afghanistan, Burkina Faso, Cameroun, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Haïti, Irak, Kenya, Mali, Mozambique, Niger, Somalie, Soudan du Sud, Soudan, Syrie et Ukraine (<https://ngosafety.org/where-we-work/> consulté le 8 novembre 2023).

Le canal d'informations a disparu pendant une longue période et les personnes interrogées ont noté que les ONG se sont retrouvées sans aucun mécanisme de remplacement.

En outre, l'INSO n'est pas encore opérationnel dans tous les pays qui bénéficieraient de la coordination de la GRS, et certains gouvernements hôtes, qui regardent avec suspicion le rôle d'information en matière de sécurité, se sont montrés réticents à son implantation. En Éthiopie, pour résoudre ce problème, l'INSO a fourni un soutien technique et de formations par le biais du groupe local de coordination, le Humanitarian International NGO Forum (HINGO).

Opérant également au niveau pays, les Opérations de sécurité en liaison avec les partenaires (PLSO) ont été établies comme initiative de coordination de la GRS, financée par l'USAID pour soutenir la sécurité opérationnelle de ses partenaires de mise en œuvre, et notamment les ONG d'aide humanitaire et de développement ainsi que les entités du secteur privé. Opérant actuellement dans 16 pays, les PLSO sont soit dirigées par le personnel de l'USAID, soit par une entité sous contrat, en fonction du lieu. Conçues en tant que source « non prescriptive » de conseils et d'informations en matière de sécurité⁵², les PLSO ont connu une réception mitigée de la part de certaines ONG humanitaires. Plusieurs d'entre elles ont déclaré avoir trouvé une utilité à ces mécanismes au niveau pays, tandis que d'autres ont exprimé la crainte que les ONG financées par l'USAID ne se sentent obligées d'y adhérer et de s'y soumettre, et que leurs informations en matière de sécurité soient partagées avec d'autres entités du gouvernement américain et utilisées à des fins non humanitaires (c'est-à-dire à des fins de renseignement politique ou de sécurité). Dans un entretien, un représentant des PLSO a expliqué que le reporting général en matière de sécurité est partagé au-delà de l'équipe immédiate, mais les données brutes sont strictement confidentielles. En outre, comme elles sont conçues pour soutenir les partenaires directs de l'USAID, il n'y a qu'une participation très limitée des ONG locales et nationales dans ces entités.

Au niveau mondial, le GISF a été une ressource externe importante utilisée par les ONG à des fins d'information et de coordination, selon l'enquête sur la GRS.⁵³ Le GISF est une organisation d'adhérents de plus de 150 ONG internationales. Elle fournit une plateforme de dialogue et de collaboration au niveau mondial, des orientations en GRS, des recherches originales, des outils pratiques et des modèles. Créé à l'origine sous le nom de Forum européen interagences sur la sécurité (EISF European Interagency Security Forum), il a été mis en place comme forum complémentaire au groupe consultatif sur la sécurité (SAG) basé aux États-Unis, opérant au sein de l'organisme de coordination des politiques et des activités de plaidoyer des grandes ONG, InterAction. Ces dernières années, le SAG a cessé ses activités et en 2020, l'EISF a pris une dimension mondiale, établissant un second bureau à Washington, D.C. Bien que le GISF soit réservé à des organisations opérant dans plus d'un pays, les résultats de recherches et certains événements sont ouverts à tous les acteurs.

En 2008, un groupe restreint de professionnels de GRS qui avaient fait partie du SAG ont fondé l'Association des ONG internationales sur la sûreté et la sécurité (INSSA) et ont continué leurs activités avec une attention particulière sur le développement des compétences techniques en GRS au niveau individuel et sur l'élaboration de normes d'accréditation pour les professionnels de la GRS dans le secteur humanitaire. Les organisations humanitaires reçoivent aussi des informations et des analyses de tendances au niveau mondial fournies par Humanitarian Outcomes, qui entretient la base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires et produit des rapports annuels et des alertes périodiques⁵⁴, et par Insecurity Insight, qui produit un journal d'information bimensuel sur les incidents de sécurité.⁵⁵

⁵² United States Agency for International Development (USAID). (2017). *ADS Chapitre 573. Partner Liaison Security Offices*. <https://www.usaid.gov/about-us/agency-policy/series-500/573>

⁵³ Les cinq ressources externes les plus fréquentes utilisées par les répondants à l'enquête étaient : L'INSO (58%), le site web du GISF ainsi que la boîte à outils et les guides qui y sont référencés (50%), les rapports d'entreprises privées de sécurité (45%), les rapports de Security Insight (39%), et les données de la base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires (37%). Le SLT a été cité par 28%.

⁵⁴ Voir : <https://www.aidworkersecurity.org/>

⁵⁵ Voir : <https://insecurityinsight.org/projects/aid-in-danger/aid-security-digests>

Exemple de bonne pratique

La présence importante d'une ONG dans l'équipe de gestion de la sécurité des Nations unies

En Ukraine, outre la représentation par l'intermédiaire de l'INSO dans les structures de coordination des Nations unies, les ONG sont représentées au niveau décisionnel le plus élevé en matière de sécurité, puisque le chef de l'organe de coordination des ONG, invité par le responsable désigné pour la sécurité (le coordinateur humanitaire), siège au sein de l'équipe de GRS des Nations unies. Le fait d'inviter des représentants d'ONG à participer à l'équipe de GRS en tant qu'observateurs est inclus dans le cadre SLT, mais n'est pas toujours appliqué de façon significative. En Ukraine, cela a permis une coordination étroite pour les missions à risque élevé, par exemple l'organisation de convois de livraison d'aide humanitaire dans les zones en ligne de front et récemment désoccupées.

5.2 Coordination informelle

L'essor des plateformes de communication numérique est à la fois une aubaine et un risque pour la coordination de la sécurité. Les médias sociaux et les applications de messagerie ont permis au personnel de sécurité humanitaire de recevoir et de relayer des informations quasi instantanées, et d'organiser différentes sources d'information et de contacts pour répondre à leurs besoins. Les personnes interrogées ont souvent mentionné leur utilisation des groupes WhatsApp, Signal, Skype, ou Telegram pour rassembler des informations et communiquer avec les membres de l'équipe. En Ukraine, de nombreuses organisations se sont fiées à de tels groupes pour faire le point régulièrement et partager des informations concernant les frappes aériennes et les fins d'alerte.

En même temps, les personnes interrogées étaient conscientes des risques que comportent ces outils numériques.

- **Mauvaise information, désinformation, et contrôle.** Non seulement ces canaux peuvent devenir par inadvertance des « moulins à rumeurs » en partageant des informations non vérifiées, mais les personnes interrogées ont aussi largement reconnu que les canaux de communication informels sont vulnérables à l'infiltration par des acteurs malveillants qui peuvent répandre des fausses informations ou recueillir des informations sensibles sur les groupes humanitaires. Néanmoins, il n'a pas eu mention de mesures d'atténuation pour empêcher des conséquences négatives ; à l'évidence, la valeur perçue de ces canaux l'a emporté sur le risque.
- **Fragmentation.** Le fait d'avoir de nombreux canaux et discussions parallèles ou se superposant peut-être considéré comme allant à l'encontre d'un flux d'informations unifié tel que l'INSO pour faciliter le partage d'informations et de la compréhension. La participation est également opaque et a tendance à être exclusive/non représentative par défaut, car elle est basée sur des contacts personnels.
- **Impermanence.** Généralement, ces groupes informels sont dirigés par – et centrés sur – une ou deux personne(s) clé(s), dont le départ peut rapidement faire dérailler ou dissoudre le groupe.

5.3 Le manque de couverture de la coordination

Les personnes interrogées ont quasiment toutes estimé que les ONG locales/nationales sont sous-représentées dans de nombreux mécanismes de coordination existants conçus et dirigés par des acteurs internationaux. En Ukraine, par exemple, la plupart des ONG locales/nationales (et groupes et organisations communautaires informels) ne connaissaient pas ou ne participaient à aucun des mécanismes ou plateformes de coordination (en GRS ou autre), illustrant un manque de diffusion et d'accessibilité de ces systèmes.

Bien qu'elles soient en principe accessibles à toutes les ONG, ces entités regroupent en réalité essentiellement des organisations internationales et un plus petit nombre d'ONG locales/nationales à l'invitation et à l'encouragement de leurs partenaires internationaux. Il y a des raisons réelles et valables pour lesquelles l'UNDSS se concentre sur les agences des Nations unies et leur personnel, et les principaux clients de l'INSO comprennent les ONG opérant à l'international et leurs partenaires de mise en œuvre. Il va de soi qu'aucune d'elles ne peut couvrir entièrement la gamme complète des acteurs travaillant dans la réponse humanitaire. Il y a une logique derrière la nécessité d'une coordination d'une coopération entre les ONG internationales et leurs partenaires par le biais de l'INSO, en liaison avec les Nations unies. Cette même logique suggère qu'il est nécessaire de soutenir des plateformes locales supplémentaires de coordination, spécifiques au contexte, qui pourraient de la même façon faire le lien avec les organes internationaux.



Progrès dans les contributions en matière de GRS

L'étude montre que d'immenses progrès ont été réalisés dans l'élaboration d'outils, de procédures opérationnelles standards et de ressources de formation au cours de la dernière décennie, en particulier au sein des organisations internationales. Bien que des difficultés et des inégalités demeurent, des progrès remarquables ont été faits dans le suivi des incidents de sécurité et la formation en sécurité. Les soins au personnel et le soutien à la santé mentale reçoivent également une attention accrue dans l'espace de GRS humanitaire. Les progrès et défis restants dans ces domaines sont examinés plus en détail dans cette section.

6.1 Suivi des incidents

Le suivi des incidents de sécurité s'est largement répandu au cours de la dernière décennie, comme l'indiquent 72 % des répondants à l'enquête qui déclarent avoir mis en place un système global de signalement des incidents au sein de leur organisation, notamment la plupart des ONG locales/nationales interrogées. Les Nations unies disposent d'un système centralisé d'enregistrement des incidents de sûreté et de sécurité (SSIRS) qui a permis de normaliser le signalement des incidents et de rendre les données globales plus accessibles aux agences des Nations unies. En plus de l'enregistrement des incidents au niveau de chaque organisation, il existe à présent de nombreux autres groupes qui compilent les données sur les incidents au niveau mondial et produisent des analyses sur la sécurité humanitaire de façon générale, tout en mettant ces données à la disposition de toutes les organisations pour renforcer leurs analyses.⁵⁶ Les forums d'ONGN et l'INSO ont également développé leurs capacités en matière d'enregistrement d'incidents et de collecte de données de manière significative au cours de ces dernières années. Par conséquent, il y a maintenant de nombreux acteurs recueillant des données sur les incidents relatives au même contexte.

Malgré les progrès évidents dans ce domaine, les personnes interrogées ont mentionné trois principales difficultés. Premièrement, la grande majorité des ONG internationales et des agences des Nations unies n'enregistrent pas systématiquement les incidents affectant les partenaires de mise en œuvre et les contractants. Les acteurs nationaux du secteur humanitaire et privé jouent un rôle considérable dans les prestations de services, et si les incidents qui les touchent ne sont pas signalés, il est impossible de faire entièrement confiance aux analyses sur la sécurité dans un contexte spécifique. Deuxièmement, la qualité du reporting a été identifiée comme un aspect que les organisations doivent suivre, sur lequel le personnel doit être formé et qui doit être doté de ressources adéquates. La comparabilité des données sur les incidents à l'intérieur des organisations et entre les organisations dépend de son caractère normalisé. Bien qu'il y ait maintenant dans ce domaine davantage de formations disponibles en ligne, il est important de veiller à ce qu'elles soient accessibles et dans différentes langues.⁵⁷ Finalement, les praticiens ont mentionné la difficulté de faire signaler les incidents par leur personnel et de veiller à ce qu'ils sachent pourquoi c'est important et comment ces informations sont utilisées. Le personnel de sécurité du Siège a expliqué que bâtir des relations de confiance personnelles avec les équipes pays est le meilleur moyen de faire en sorte que le personnel se sent plus à l'aise pour signaler les incidents et plus disposé à le faire.

⁵⁶ Par exemple : ACLED (<https://acleddata.com>); Aid Worker Security Database (<https://aidworkersecurity.org/>); Humanitarian Data Exchange (HDX, <https://data.humdata.org>); and Insecurity Insight (<https://insecurityinsight.org/>).

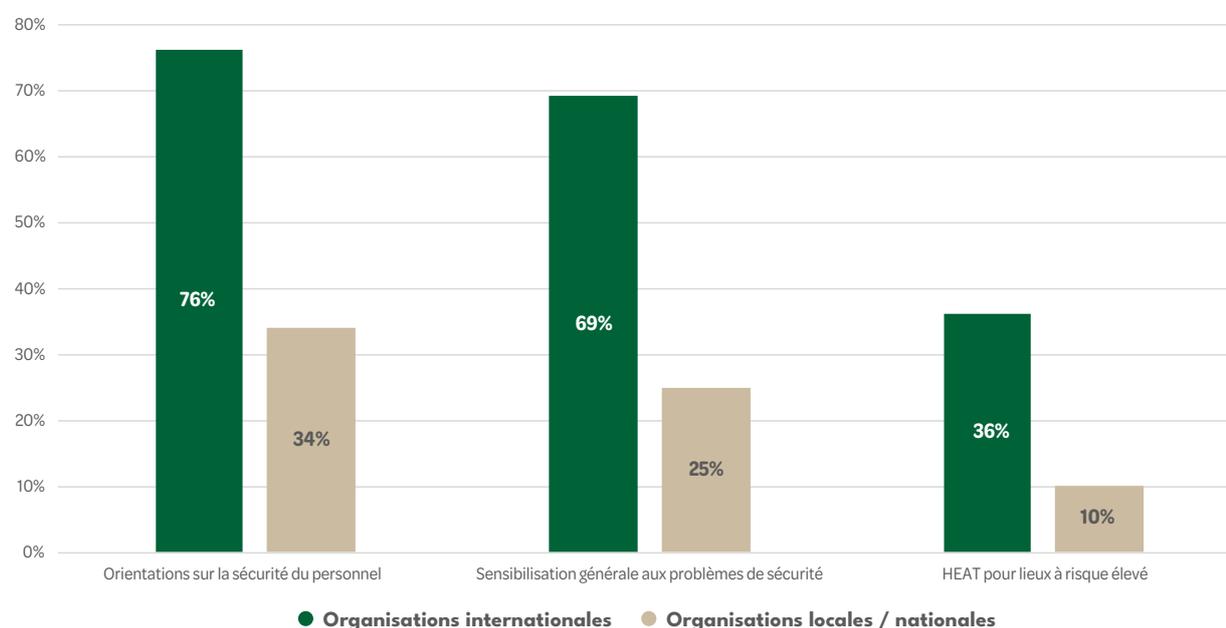
⁵⁷ Il existe maintenant des orientations pour soutenir la gestion des informations sur les incidents de sécurité (SIIM), notamment des modèles et des outils, notamment le RedR UK, l'Insecurity Insight, et le manuel de l'EISF European Interagency Security Forum (<https://siim.insecurityinsight.org/tools-and-resources/handbook-guide-and-tools>) ainsi que la formation et les ressources disponibles auprès de: <https://siim.insecurityinsight.org/>

6.2 Formation

Dans la dernière décennie, des progrès significatifs ont également été faits dans la formation en sécurité dans le secteur humanitaire. Cela concerne les cours de sûreté et de sécurité personnelle pour les travailleurs humanitaires en général, ainsi que la formation et le développement des compétences en matière de GRS pour les professionnels de la sécurité.⁵⁸ La formation couvre désormais une multitude de domaines thématiques (de la sensibilisation générale à la sécurité à la gestion et au signalement des incidents de sécurité), selon différentes modalités (par exemple, en personne, en ligne, mixte) et sous différents formats (par exemple, en classe, par simulation, par des jeux ou par la formation des formateurs).⁵⁹ Pour de nombreux membres du personnel de sécurité au niveau mondial, la formation est une composante importante de leur rôle. La formation en sécurité fait de plus en plus partie des procédures de recrutement et de voyage du personnel. Le nombre de prestataires de formation formelle a également augmenté de manière significative. On compte davantage de prestataires professionnels de formation donnant des cours en ligne et en personne dans de nombreux endroits et langues différentes. Par ailleurs, des acteurs tels que l'INSO élargissent leurs portefeuilles de formations dans les contextes où ils sont basés. La formation en interne s'est également développée, avec la décision de certaines organisations internationales d'élaborer des structures de formation internes pour minimiser les coûts, toucher davantage de personnel, et adapter le contenu de la formation aux contextes, langues, programmes, et profils du personnel pertinents.

Toutefois, dans le domaine de la formation en sûreté et sécurité personnelle, cette étude a révélé des manques et des disparités dans la formation en sécurité dans le secteur humanitaire, et a noté que les ressources sont allouées de façon disproportionnée au personnel international pour des fonctions présentant moins de risque. Les travailleurs humanitaires locaux, qui sont sans doute les plus exposés aux risques, ne bénéficient donc pas d'une formation comparable. Les réponses à l'enquête montrent que les membres du personnel des ONG locales/nationales étaient moins susceptibles que le personnel des ONG internationales de déclarer avoir reçu une formation en sécurité (Schéma 8).

Schéma 8 : Les ressources de formation mises à disposition du personnel des organisations locales/nationales par rapport aux organisations internationales



Source des données : Enquête sur la GRS, 2023 (N=358)

⁵⁸ Ces progrès incluent l'élaboration de conseils en matière de formation en sécurité, par exemple : Persaud, C. (2014b). *NGO safety and security training project. How to create effective security training for NGOs*. InterAction et EISF. <https://www.gisf.ngo/blogs/ngo-safety-and-security-training-project-how-to-create-effective-security-training-for-ngos/>

⁵⁹ Pour plus de détails sur les formations en sécurité disponibles, voir Breckenridge et al. (2023).

La recherche a révélé que les grandes organisations internationales disposaient de protocoles de formation en sécurité mieux établis, même si la conformité et la mise en œuvre restent difficiles. Les petits acteurs, souvent nationaux, adoptent pour leur part une approche plus ponctuelle et opportuniste de la formation. En Colombie et en Éthiopie, par exemple, les personnes interrogées ont indiqué que l'accès des ONG locales/nationales à la formation en sécurité dépendait du soutien fourni par leurs partenaires internationaux.

Les personnes interrogées en Ukraine et en Éthiopie ont évoqué leurs préoccupations concernant le niveau des formations fournies en général, en particulier celles qui sont spécifiques au contexte et accessibles aux organisations locales/nationales. En Ukraine, les personnes interrogées ont signalé un besoin urgent de davantage de cours de formation en sécurité disponibles aux ONG locales/nationales et aux bénévoles, et dispensés en ukrainien par des formateurs, en particulier pour la formation des formateurs. Selon certaines informations anecdotiques, le personnel basé dans les villes sûres est prioritaire alors que le personnel de projet n'est pas formé – un déséquilibre que certains tentent de corriger. Sans surprise, le personnel des organisations locales/nationales sont les derniers en ligne, et lorsque notre équipe de recherche a entendu parler de quelques personnes ayant obtenu une place à l'INSO et dans d'autres cours, il semble qu'il s'agisse d'un petit nombre. Un certain nombre d'acteurs internationaux et de donateurs ont exprimé l'espoir d'une initiative de mise en commun des ressources pour établir des centres de formation dans le pays afin de répondre aux besoins.⁶⁰

Plus largement, les divergences en matière de formation entre le personnel international et national (d'organisations internationales et d'ONG locales et nationales) sont en partie dues à un manque de formation en sécurité qui soit accessible localement et dans les langues adaptées. Cette lacune a été comblée ces dernières années dans une certaine mesure par l'explosion des cours en ligne, suite aux confinements causés par la pandémie de COVID-19. Plusieurs de ces ressources en ligne sont gratuites et disponibles sur des plateformes telles que Kaya et DisasterReady, et par le biais d'organisations comme l'UNDSS (BSAFE) et IFRC (Stay Safe). Une importante ONG internationale a indiqué qu'avant la pandémie, elle n'offrait pas de cours en ligne sur la sécurité à son personnel, mais qu'elle offre maintenant 20 cours distincts relatifs à la sécurité sur son site d'apprentissage en ligne, et que des organisations partenaires ont leur propre section sur la plateforme. De nombreuses organisations internationales semblent de plus en plus se tourner vers la formation en ligne comme exigence de base pour leur personnel en matière de sécurité. Toutefois, les avantages des cours en ligne par rapport à la formation en personne restent controversés, car certains craignent que la formation en ligne ne laisse le personnel sans préparation dans des situations particulièrement dangereuses.

L'équipe de recherche a également observé qu'aucune des personnes interrogées n'a pu fournir de preuves tangibles (évaluations formelles ou études) sur l'efficacité de la formation en sécurité dans le secteur humanitaire. Les rapports d'impact sont basés sur des formulaires de retour d'information et sur des suivis post-formation qui sont utiles mais anecdotiques et informels. Il n'est pas encore solidement démontré que la formation améliore les résultats en matière de sécurité en réduisant les incidents ou en renforçant la présence opérationnelle des organisations qui fournissent cette formation à leur personnel. Toutefois, une évaluation de programme importante a été entreprise par l'Institut Headington et World Vision International pour recueillir les réflexions des personnes interrogées sur divers aspects de la formation HEAT qu'elles avaient suivie. L'évaluation a porté sur une période de 5 ans et a reçu 258 réponses. L'évaluation a révélé que 98 % des personnes qui avaient vécu un incident critique après la formation HEAT indiquaient que la formation leur avait été utile. Cette étude démontre de manière convaincante la valeur de la formation HEAT, et devra être approfondie dans de futures recherches dans ce domaine.⁶¹

Néanmoins, les formations HEAT ont été un point de discussion particulier parmi les personnes interrogées. L'une d'entre elles a noté qu'il y a de « nombreux avantages à maintenir les 3 à 5 jours de cours HEAT comme règle d'or », mais qu'il n'y a pas de preuve que les budgets que les organisations y ont consacrés leur avaient « permis d'être

⁶⁰ Suite à la visite de l'équipe en Ukraine, l'INSO a créé un centre de formation à Lviv en octobre 2023. Il offre une formation en sécurité gratuite aux partenaires de l'INSO. Il contribuera à combler cette lacune, d'autant plus que l'INSO a indiqué qu'elle donnerait les places en priorité aux nationaux par rapport aux internationaux, ainsi que par zone d'opération et par poste (vraisemblablement ceux qui sont les plus à risque). Voir : INSO. (10 novembre 2023). *Ground-breaking non-profit humanitarian safety training centre launches in Ukraine*. <https://ngosafety.org/latest/humanitarian-safety-training-centre-launches-ukraine/>

⁶¹ Les résultats ne sont, malheureusement, pas disponibles publiquement, mais certaines des conclusions de l'évaluation ont été abordées dans : Roberts, N. T. (2021). *Hostile environment awareness training for humanitarian aid workers: An outcome evaluation*. Doctoral dissertation, Fuller Theological Seminary, School of Psychology. ProQuest Dissertations Publishing. (Publication N°. 28771119).

plus présentes dans les zones à risque élevé ». Dans le même ordre d'idée, une personne a indiqué, « Nous avons entrepris de faire de [HEAT] la référence, mais nous ne pouvons maintenant l'offrir à tout le monde. Avons-nous vraiment besoin de ce niveau de formation ? Pouvons-nous étudier des modèles différents ? Gérer un peu mieux les coûts ? » Le coût élevé des formations HEAT traditionnelles signifie qu'un nombre réduit de membres du personnel en bénéficie, et il s'agit le plus souvent du personnel déployé internationalement. Les personnes interrogées des ONG internationales ont indiqué qu'en donnant la priorité à ce type de formation en sécurité elles avaient moins de budget pour offrir une formation en sécurité à d'autres membres du personnel, notamment national.

Le nombre de prestataires de formation ayant augmenté ces dernières années, les formations HEAT sont devenues plus facilement accessibles. Cela a réduit l'importance des formations générales de sécurité personnelle, qui étaient auparavant plus courantes dans les organisations internationales. Toutefois, plusieurs participants ont soulevé la question de savoir ce qu'est la différence entre une formation HEAT et une formation en sécurité personnelle plus générale. Le contenu et le format de la formation HEAT varient de manière significative selon les fournisseurs. La recherche a en outre révélé qu'il existe un écart important entre les formations HEAT de bonne qualité et adaptées au contexte (qu'elles soient offertes en entreprise ou en externe) et des formations de moindre qualité, plus opportunistes, comme celles qui se développent en Ukraine. Certaines des formations fournies sont d'extrêmement bonne qualité, mais on observe encore occasionnellement une tendance vers une conception de formations « à l'emporte-pièce » (qu'il s'agisse des formations HEAT ou d'autres formations en sécurité), qui sont mal adaptées aux contextes, aux programmes, aux organisations, et aux situations individuelles.

Beaucoup de ces défis ne sont ni nouveaux ni surprenants⁶², et un certain nombre de prestataires de formations et d'organisations internationales interrogées ont indiqué qu'ils s'efforçaient de répondre à certains de ces problèmes. Certaines organisations internationales ont mentionné qu'elles offrent en priorité une formation en sécurité au personnel national plutôt qu'international et qu'elles explorent des moyens d'augmenter le soutien de formation aux partenaires locaux. Globalement, même si les personnes interrogées ne remettent pas en cause la valeur des formations en sécurité, elles reconnaissent le besoin de les adapter aux contextes spécifiques, à l'évolution des risques, et aux profils individuels, plutôt que suivre une approche universelle.⁶³

Exemple de bonne pratique

Approche de la formation des formateurs

Un certain nombre d'organisations interrogées se sont dirigées vers un modèle de formation des formateurs pour :

- réduire les coûts
- toucher davantage de personnel
- adapter la formation aux besoins et au contexte
- renforcer les capacités internes de GRS.

Cette méthodologie implique certes un investissement organisationnel interne important pour sa mise en place et son fonctionnement. Mais cet investissement peut s'avérer précieux à long terme en générant des économies, mais aussi en augmentant le nombre de membres du personnel formés, particulièrement ceux qui n'auraient peut-être pas bénéficié d'une formation de meilleure qualité dans d'autres circonstances.

⁶² Persaud (2014b).

⁶³ Pour plus de détails sur nos conclusions concernant la formation en sécurité, voir : Breckenridge, M.-J., Czwarno, M., Duque-Díez, M., Fairbanks, A., Harvey, P., and Stoddard, A. (2023). *Aid worker security report 2023. Security training in the humanitarian sector: Issues of equity and effectiveness*. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/AWSR_2023

Au-delà de la formation en sécurité personnelle, les personnes interrogées ont également exprimé le besoin de développement des capacités en GRS, plus généralement pour le personnel ayant des responsabilités de sécurité. Les personnes interrogées ont indiqué un manque de formation ouverte en GRS pour la mise en œuvre des systèmes, notamment la formation en GRS pour les dirigeants et les responsables de programmes plutôt qu'uniquement les responsables de la sécurité. Ceci inclut un besoin plus important de formation en gestion de crise, et sur le développement des capacités de négociation et de désescalade. L'équipe de recherche a constaté plusieurs exemples d'efforts pour répondre à ce besoin, par exemple des formations en GRS et en gestion de crise dispensés par des prestataires de formation, et des initiatives de mentorat en interne pour le personnel de sécurité au sein des organisations. Le SRM Essentials Certificate Programme (Certificat sur les bases de la GRS) développé par le GISF, Insecurity Insight et DisasterReady, est le point d'entrée initial pour les non-spécialistes qui souhaitent en savoir plus sur la GRS. Il complète la certification professionnelle en GRS, également hébergée sur la plateforme DisasterReady, qui a été élaborée par INSSA pour les professionnels de la GRS basés dans les pays et les régions, afin d'évaluer leurs compétences dans toute une série de domaines. Certaines organisations, notamment les Nations unies, encouragent le personnel de sécurité à obtenir cette certification comme moyen de démontrer leurs compétences en GRS.

6.3 Soins et soutien à la santé mentale du personnel

L'équipe de recherche a constaté que les problèmes dus au stress et le bien-être mental relèvent de plus en plus du domaine de la GRS. Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), les problèmes de santé mentale et les troubles liés à l'utilisation de substances ont augmenté au niveau mondial au cours de la dernière décennie. La pandémie de COVID-19 a provoqué une augmentation de 25% de l'anxiété et de la dépression dans le monde.⁶⁴ Les entretiens ont indiqué que les travailleurs humanitaires sont un groupe particulièrement vulnérable à cet égard, et une personne interrogée a exprimé que les menaces au bien-être mental d'un travailleur humanitaire sont bien plus importantes (particulièrement en termes de probabilité) que les menaces physiques sur lesquelles se concentrent la plupart des systèmes de GRS.⁶⁵

Historiquement, le soutien à la santé mentale du personnel de sécurité se limitait au soutien psychosocial après un incident, et la gestion du stress était couverte par des formations en sécurité personnelle pour les travailleurs humanitaires. Ces aspects importants des soins au personnel demeurent, mais de nombreuses personnes interrogées ont souligné le besoin de soutenir le bien-être du personnel de façon plus générale (en dehors de la formation et avant que les incidents se produisent) – notamment parce que les membres du personnel qui ne se sentent pas bien risquent de prendre de mauvaises décisions, ce qui peut avoir des répercussions sur la sécurité. Un professionnel de GRS a souligné qu'un membre du personnel en détresse psychologique peut même devenir une menace directe pour les autres membres du personnel. Les personnes interrogées ont reconnu que les organisations ont besoin d'avoir un mécanisme de préparation au bien-être et à la santé mentale, plutôt que simplement une réponse à la suite des incidents graves. En Ukraine, les personnes interrogées ont indiqué que le personnel était confronté à un stress psychosocial chronique dû à la surcharge de travail et à la fatigue, conduisant au « burn-out », au manque de sommeil, à des problèmes émotionnels et du comportement, ainsi qu'à de mauvaises prises de décision. Ils ont observé que pour le personnel national ukrainien relocalisé, il s'y ajoutait la tension émotionnelle causée par le sentiment de culpabilité de ne plus être avec les communautés en première ligne.

⁶⁴ Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (2 mars 2022). *Les cas d'anxiété et de dépression sont en hausse de 25 % dans le monde en raison de la pandémie de COVID-19*. <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>

⁶⁵ Pour d'autres recherches sur les problèmes de santé mentale auxquels sont confrontés les travailleurs humanitaires, voir : Young, T. et Pakenham, K. I. (2021). *The mental health of aid workers: Risk and protective factors in relation to job context, working conditions, and demographics*. *Disasters*, 45(3), 501–526. <https://doi.org/10.1111/disa.12440>

Même si les risques sur la santé mentale et le bien-être sont reconnus, les personnes interrogées en Ukraine et les études de cas dans d'autres pays n'ont pas toujours réussi à identifier des systèmes d'atténuation appropriés.⁶⁶ Les responsables sont souvent la première ligne de soutien du personnel, mais ils sont rarement formés sur ce qu'ils doivent faire. Le personnel international des ONG internationales bénéficie de généreux congés de repos et de récupération (R&R), mais la même chose n'est généralement pas disponible pour le personnel national. En outre, les consultations en santé mentale offertes par quelques grandes ONG internationales sont utilisées de manière variable (et très peu par le personnel national en Ukraine, d'après une personne interrogée). La plupart des consultations en santé mentale sont facultatives, ce qui signifie que le personnel souhaitant utiliser ce service doit faire des démarches pour y accéder, par exemple contacter directement le prestataire de service. Ceci est problématique d'après certaines personnes interrogées, car cela place la responsabilité sur la personne et réduit la probabilité qu'elle reçoive de l'aide, tout en permettant à l'organisation de se dégager de ses responsabilités. En outre, il n'est pas certain que la consultation soit toujours l'approche de soutien la plus appropriée. Ces services sont souvent dispensés à distance (par téléphone par exemple) et leur accès peut-être difficile pour le personnel, notamment en raison des limitations de la connectivité et des possibilités linguistiques. La santé mentale reste aussi un sujet de discussion épineux dans de nombreuses cultures en raison de la stigmatisation, et les modèles standards occidentaux de consultation ne sont pas toujours appropriés à chaque personne et à chaque contexte. Une personne interrogée a noté que, dans la culture du secteur humanitaire lui-même, la nécessité d'un soutien en matière de santé mentale reste stigmatisée, ce qui peut être exacerbé par des croyances personnelles et collectives telles que « je n'ai pas le droit de me sentir comme ça, je suis tellement mieux loti que les autres ». Il est intéressant de noter que bien que certaines personnes interrogées aient rapporté la faible utilisation du soutien disponible par consultations, d'autres ont noté une demande accrue de la part du personnel.

Les participants à l'étude ont également évoqué le risque de traumatisme vicariant, qui ne se limite pas au personnel de première ligne, mais peut aussi concerner le personnel de l'ensemble de l'organisation, des traducteurs dans les camps de réfugiés au personnel de communication au siège, qui sont exposés en permanence à des images et à des récits parfois atroces.⁶⁷ Les membres du personnel de sécurité eux-mêmes courent un risque élevé de traumatisme vicariant en raison des sujets qu'ils abordent dans leur travail, leur implication dans les réponses aux incidents graves, et des interactions avec des collègues affectés, notamment dans les cas de personnes survivantes d'enlèvements et d'agressions.

Toutefois, les personnes interrogées ont donné quelques exemples d'efforts entrepris pour destigmatiser la santé mentale et améliorer la disponibilité du soutien. En Ukraine, une organisation a fourni des avantages flexibles aux membres du personnel national, qui n'ont pas droit au R&R. Ils peuvent les utiliser à leur convenance pour tout ce qui, selon eux, contribue à leur bien-être (par exemple des séances d'exercice et de thérapie). En Colombie, les Nations unies ont des conseillers spécialisés en gestion du stress et l'UNDSS a ses propres conseillers organisationnels en matière de stress. En Éthiopie, une ONG internationale inclut la sensibilisation et la gestion du stress dans le cadre de la formation et des ressources qu'elles procurent aux partenaires locaux. Une ONG internationale en Ukraine a employé un psychologue pour procéder à une analyse détaillée afin de concevoir et mettre en œuvre des mesures d'atténuation spécifiques. L'équipe a également noté des exemples de gestion du stress incorporés dans les cours de formation en sûreté et sécurité. L'un des prestataires de formation intégrait même les risques psychologiques dans sa formation en sécurité plutôt que d'en faire un élément autonome.

⁶⁶ Des recherches antérieures sur la santé mentale des travailleurs humanitaires ont montré que les facteurs de stress les plus courants étaient les problèmes liés au travail (tels que la charge de travail, les responsables et les collègues), et que les stratégies d'adaptation efficaces comprenaient les relations sociales et le mode de vie, par exemple l'exercice et les loisirs. (Young, T., Pakenham, K. I., et Norwood, M. F. (2018). Thematic analysis of aid workers' stressors and coping strategies: Work, psychological, lifestyle and social dimensions. *Journal of International Humanitarian Action*, 3(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s41018-018-0046-3>

⁶⁷ Ce domaine reçoit une attention accrue dans le secteur privé. Facebook a été poursuivi avec succès en 2020 pour ne pas avoir protégé les membres de son personnel des effets que la modération de contenus perturbants avait sur la santé mentale. (Paul, K. (13 mai 2020). *Facebook to pay \$52m for failing to protect moderators from 'horrors' of graphic content*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2020/may/12/facebook-settlement-mental-health-moderators>)

Il est important de souligner que le soutien à la santé mentale ne se limite pas à offrir des services de conseil au personnel, d'autant plus qu'il existe une grande diversité des travailleurs humanitaires, mais aussi des cultures dont ils sont issus et de celles dans lesquelles ils travaillent. Un contributeur a proposé d'intégrer la santé mentale dans les évaluations des risques de sécurité, afin de fournir un soutien qui tient compte de la dynamique contextuelle et qui évite une approche uniforme. Des arrangements de travail flexibles peuvent offrir un soutien supplémentaire.⁶⁸

Exemple de bonne pratique

Normaliser le soutien de santé mentale entre pairs

Le soutien de santé mentale ne repose pas toujours sur des conseils formels ou les services de professionnels. Une organisation a mis en place un « buddy system » (système de jumelage) et une routine quotidienne informelle pour le personnel travaillant dans un environnement très stressant. À la fin de chaque journée, les membres de l'équipe discutaient de ce qu'ils ressentaient. Ils étaient encouragés à se soutenir l'un l'autre dans le cadre de conversations individuelles.

Le bien-être des membres du personnel est indubitablement important et a un impact potentiel sur le comportement et les risques – un concept familier dans l'espace de la GRS. Cependant, certains ont posé la question de savoir s'il est adéquat que la santé mentale et le bien-être du personnel relèvent de la responsabilité de la GRS. Dans de nombreux cas, les services des ressources humaines sont censés couvrir le bien-être du personnel et la gestion du stress, mais certains des contributeurs à cette recherche ont noté que ce soutien n'est pas toujours procuré de façon appropriée. C'est la raison pour laquelle les professionnels de la GRS se retrouvent impliqués dans ce domaine. Cela reflète une tendance plus large où les professionnels de la GRS se retrouvent de plus en plus impliqués dans des domaines qui ne relèvent pas de leur compétence, comme la sauvegarde et la sécurité numérique, ce qui présente des avantages mais soulève également un risque de préjudice potentiel malgré de bonnes intentions.

⁶⁸ Pour des exemples de bonnes pratiques au sein du système des Nations unies, voir : Pehrman, K., Sasaki, S., Nurminen, M., Phillips, H., Gawellek, D., Ronda, S., et Haapea, K. (2021). *Faire de la parité une réalité : Lignes directrices spécifiques au terrain pour un environnement favorable*. UN Women. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2021/01/make-parity-a-reality>



Difficultés d'accès en contexte humanitaire et rôle de la GRS

L'accès humanitaire fait référence aux capacités des personnes à atteindre l'aide humanitaire, et la possibilité pour l'aide humanitaire d'atteindre les personnes. L'insécurité peut être une entrave majeure pour les deux. La capacité pour les humanitaires d'entrer et travailler dans des zones à risque élevé et contestées est entravée par de multiples obstacles. Dans certains environnements de conflits, comme le Myanmar, la Syrie, l'Ukraine, et le Yémen, des organisations internationales ont effectivement renoncé à leur présence au profit d'organisations locales/nationales et de groupes informels dans une grande partie du pays. La présence humanitaire et la couverture inégale des besoins ont des implications perturbantes sur l'impartialité de l'aide – principe fondamental de l'aide humanitaire.

En Ukraine, l'absence du secteur humanitaire dans les zones occupées par les Russes (excepté les acteurs du CICR et de la Croix Rouge locale) soulève des questions troublantes similaires à l'égard du principe de neutralité. En outre, la coordination civilo-militaire et les efforts de déconfliction, qui peuvent être des facilitateurs d'accès importants, n'ont pas été à la hauteur de leurs promesses aux yeux de nombreux humanitaires interrogés. Ces dernières années, toutefois, les initiatives collaboratives d'accès ont gagné en importance, axées sur des négociations pratiques et très localisées. L'étude, cependant, a révélé que le personnel de sécurité a été le plus souvent tenu à l'écart de ces efforts d'accès, qui pourraient potentiellement bénéficier d'une intégration.

7.1 Une empreinte internationale limitée

Du point de vue des prestataires humanitaires, « l'accès » peut faire référence soit au nombre réel d'organisations capables d'atteindre une zone donnée et d'y travailler, soit à un ensemble d'activités permettant de surmonter les obstacles à l'entrée et maintenir leurs activités. Pour le premier cas de figure, dans les conflits récents au nord-est du Nigeria, au Myanmar, au Tigré, et au Soudan, l'accès humanitaire a été sérieusement limité par des menaces sur la sécurité, souvent aggravées voire dépassées par les restrictions gouvernementales. Cela a créé des difficultés importantes pour atteindre les populations affectées et de nombreuses zones sont restées inaccessibles aux organisations internationales.

Notre équipe de recherche a constaté qu'en Ukraine, les opérations d'aide humanitaire ont constaté l'émergence d'un système de culture de la sécurité humanitaire à deux niveaux. D'une part, il y a le secteur humanitaire formel, bien protégé et équipé, et confronté à des risques sérieux qu'il est néanmoins relativement simple d'atténuer (comme se mettre à l'abri en cas d'alerte au raid aérien et rester bien en dehors du champ de tir de l'artillerie). D'autre part, il y a une réponse humanitaire informelle, principalement composée de groupes ponctuels de bénévoles. Ces groupes, dépourvus de formation, d'équipement de protection ou de toute forme de soutien à la GRS, opèrent dans des zones à risque très élevé, près des lignes de front du conflit. Lorsque les organisations internationales ont eu accès à des zones de première ligne, c'était souvent dans des convois blindés organisés et sous la direction des Nations unies (avec la participation d'un petit nombre d'ONG internationales) pour l'acheminement rapide de l'aide.

7.2 Défis civilo-militaires et le problème de la déconfliction

La déconfliction – le processus de coordination avec les acteurs militaires pour éviter de nuire aux opérations humanitaires et aux civils – est une activité cruciale dans les zones de conflit. Même dans les circonstances les plus favorables, lorsque l'on peut estimer que les acteurs militaires agissent en toute bonne foi, le nombre

considérable d'acteurs et d'activités différents impliqués dans la réponse humanitaire rend la tâche complexe. Des efforts conjoints sérieux ont été faits pour élaborer des mécanismes comme le Humanitarian Notification System for Deconfliction (HNS4D)⁶⁹, mais la confiance reste faible, et la participation est loin d'être universelle. Ceci est dû à l'impression qu'ont de nombreux membres du personnel des ONG que cela exacerbe le danger plutôt que l'atténuer.⁷⁰ Les entretiens avec les acteurs de l'aide en Syrie et en Ukraine en particulier ont révélé une profonde méfiance à l'égard des efforts de déconfliction. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient cessé d'y participer ou qu'elles ne le faisaient que partiellement (par exemple, en enregistrant l'emplacement de leurs installations mais pas leurs mouvements, ou vice versa). La frappe aérienne de 2015 par les États-Unis sur un hôpital à Kunduz, en Afghanistan, est un rappel brutal du risque d'échec de la déconfliction et, dans certaines zones de conflit, notamment en Syrie, les agences humanitaires estiment que leur participation les a rendues plus vulnérables à des attaques délibérées, ciblées, en indiquant leur emplacement aux parties au conflit agissant de mauvaise foi.

Le manque de recours efficace ou de redevabilité quand la déconfliction échoue exacerbe ces difficultés. La réticence apparente de la commission d'enquête des Nations unies à attribuer à la Russie une part égale de responsabilité dans une attaque syrienne, probablement influencée par la présence de la Russie au Conseil de sécurité, n'a guère inspiré la confiance.

En outre, les faiblesses dans la coordination des mécanismes de dialogue entre les acteurs humanitaires et militaires en contextes de conflit (coordination civilo-militaire) ont également contribué aux problèmes de coordination générale des ONG. L'UN Humanitarian Civil-Military Coordination (UN-CMCoord), dirigée par OCHA manque de ressources, notamment de leadership pays expérimenté, et se trouve confrontée au décalage entre les orientations civilo-militaires officielles et les réalités du terrain.⁷¹ L'attention portée à la manière dont la GRS pour les travailleurs humanitaires s'intègre dans les discussions est limitée et, dans certains contextes, il y a un manque de clarté quant à l'organe des Nations unies – OCHA ou UNDSS – avec lequel les ONG doivent se coordonner sur ces questions. Il règne également une certaine confusion parmi les organisations concernant la mission UN-CMCoord, en particulier en termes de soutien pratique sur le terrain.⁷²

7.3 Initiatives d'accès collectif et le lien manquant avec la GRS

L'OCHA sert de point focal pour l'accès humanitaire. Ces dernières années, elle a cherché à formaliser et à renforcer ce rôle⁷³, en fournissant un « ensemble minimum de services en matière d'accès », notamment en dirigeant les efforts de collaboration au niveau pays en matière de plaidoyer, de tactiques pratiques et de négociations dans les groupes d'accès humanitaire. Ces efforts sont globalement appréciés par les acteurs humanitaires, qui font un éloge particulier du leadership d'OCHA dans ce domaine de travail dans certains contextes, notamment en Haïti et en Ukraine.

⁶⁹ OCHA a établi le HNS4D en 2014 à la demande de l'équipe humanitaire pays à Damas dans le cadre du mécanisme humanitaire de déconfliction en Syrie. Dans le cadre de ce mécanisme, OCHA sert de canal entre les organisations humanitaires et les responsables désignés par les parties militaires (CICR. (n.d.). *Syria, deconfliction of humanitarian facilities*. <https://casebook.icrc.org/case-study/syria-deconfliction-humanitarian-facilities>).

⁷⁰ Stoddard, A., Harvey, P., Czwarno, M., and Breckenridge, M.-J. (2022). *Aid worker security report 2022. Collateral violence: Managing risks for aid operations in major conflict*. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/AWSR_2022

⁷¹ Par exemple : UN Humanitarian Civil-Military Coordination (UN-CMCoord). (2020). *Civil-military guidelines & reference for complex emergencies*. https://www.gisf.ngo/wp-content/uploads/2021/10/civil-military_guidelines_and_reference_for_complex_emergencies.pdf

⁷² Bebbington, C., Fang-Horvath, S., Harrington, G., Polatty, D., and Robinson, J. (2020). *Reviewing guidance and perspectives on humanitarian notification systems for deconfliction*. Center for Human Rights and Humanitarian Studies, Watson Institute for International and Public Affairs, Brown University and Humanitarian Response Program, College of Maritime Operational Warfare, U.S. Naval War College. <https://watson.brown.edu/chrhs/files/chrhs/imce/research/2022%20HNS4D%20Research%20Paper%20-%20CHRHS%20%26%20HRP.pdf>

⁷³ Dans son plan stratégique de 2023, OCHA réitère son objectif de fournir un « leadership prévisible et systémique en matière d'accès », notamment pour investir dans « les compétences de tout le personnel sur l'accès et les négociations humanitaires... mettre à jour l'ensemble minimal de services en matière d'accès et veiller à ce que tout le personnel soit conscient de son rôle et de ses responsabilités dans ce domaine ». (OCHA. (2023). *OCHA's strategic plan 2023-2026. Transforming humanitarian coordination*, p. 28. <https://www.unocha.org/publications/report/world/ochas-strategic-plan-2023-2026-transforming-humanitarian-coordination>

Un certain nombre de personnes interrogées ont toutefois souligné que l'action collective des agences des Nations unies et des ONG au sein des groupes de travail sur l'accès a réussi en grande partie sans – et parfois malgré – les interventions du personnel de GRS qui, selon plusieurs personnes interrogées, a parfois été « le principal obstacle à l'accès » en adoptant une approche restrictive. De tels témoignages sont préoccupants et évoquent une époque où le personnel du programme et le personnel de sécurité étaient fréquemment en désaccord sur l'approche exagérément restrictive de certains membres du personnel de GRS « vieux jeu » qui avaient une approche binaire « on y va/on n'y va pas » plutôt qu'une perspective constructive « on y va et comment on y va ». Si, comme l'a dit une ONG internationale interrogée, « nous devons faire participer le personnel de GRS aux discussions sur l'accès ; les professionnels de GRS doivent avoir un siège à la table » (ce qui, de l'avis de beaucoup, fait actuellement défaut), il n'y aura de valeur ajoutée que lorsque ces professionnels s'engageront pleinement dans une approche constructive ayant comme objectif principal d'élargir l'accès. En toute logique, les groupes de travail en matière d'accès se trouvent dans un vide de coordination causé par les difficultés d'engagement ONG-Nations unies dans le cadre SLT.

Les donateurs, pour leur part, ont tenté de soutenir un meilleur accès. L'un d'entre eux a expliqué qu'il essayait de montrer l'exemple : « Nous essayons d'encourager les partenaires à étendre leurs activités. Nous ne leur disons pas ce qu'il faut faire, mais quand ils nous voient évoluer dans des zones relativement avancées, cela peut les encourager. » Le responsable a également observé que de nombreuses organisations internationales ont eu du mal à recruter du personnel et à mettre en place des « systèmes crédibles de GRS » dans les zones à risque très élevé : « Elles en font soit trop, soit pas assez. Elles ont surtout une aversion pour le risque ».

Une autre façon d'envisager l'accès est de le considérer comme une série d'efforts dans un objectif d'acceptation et, en fin de compte, comme une mesure de cette acceptation. Les ONG locales/nationales, les organisations communautaires, et les ONG internationales qui ont été longtemps présentes dans une communauté reconnaissent toutes que la clé de leur accès continu dans les zones difficiles est leur intégration dans la région et la confiance établie avec la communauté et les autorités au fil du temps. Pour de nombreuses personnes interrogées, l'acceptation continue d'être l'un des objectifs principaux de leur approche de la GRS. Mais dans certains contextes de conflit, lorsqu'un ou plusieurs belligérants ne considèrent pas les organisations humanitaires comme des acteurs neutres et n'accordent pas au personnel humanitaire le statut de protection que leur confère le droit international humanitaire, les stratégies d'acceptation ne suffisent pas pour obtenir un accès sécurisé. Un débat plus large a lieu actuellement dans le secteur humanitaire sur la question de savoir si les approches basées sur la solidarité avec les populations opprimées sont plus appropriées dans des contextes tels que le Myanmar et l'Ukraine, plutôt que l'acceptation basée sur les principes humanitaires de neutralité et d'impartialité.



La GRS et les aspects individuels

De nombreux praticiens ont évoqué la nécessité d'intégrer la diversité et l'inclusion dans la GRS, à deux égards : premièrement, en ce qui concerne l'influence que peuvent avoir les caractéristiques de l'identité sur les risques encourus par les travailleurs humanitaires et, deuxièmement, pour diversifier les profils du personnel de sécurité lui-même. Bien que des défis significatifs et des lacunes existent dans ce domaine, comme le remarque une personne interrogée notant que c'est « attendu depuis longtemps », la recherche a trouvé des exemples de pratiques prometteuses.

8.1 Approche centrée sur la personne

La GRS dans l'espace humanitaire veille depuis longtemps aux questions de sécurité relatives à l'identité de son personnel. Cependant, l'attention a généralement porté sur le genre, l'ethnicité et la nationalité, et a souvent été ponctuelle. En 2012, le GISF (à cette époque l'EISF) a publié son article sur le genre et la sécurité, soulignant combien le genre peut affecter les risques personnels.⁷⁴ Cette recherche s'est appuyée sur des travaux antérieurs dans ce domaine, tels que la Formation de sensibilisation des femmes à la sécurité (WSAT) élaborée par les Nations unies en 2008. En 2016, l'UNSMS a élaboré une politique sur le genre dans la gestion de la sécurité, et RedR UK et le GISF ont organisé un atelier élargissant la discussion aux travailleurs humanitaires lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers et intersexués (LGBTQI) et à leurs expériences du risque.⁷⁵ Une recherche subséquente par le GISF en 2018, « Gérer la sécurité du personnel humanitaire aux profils diversifiés », a contribué à identifier un certain nombre de difficultés et de recommandations supplémentaires pour élaborer une culture inclusive de la GRS.⁷⁶ A la suite de cela, d'autres directives et manuels ont été élaborés, en particulier au sein des organisations, abordant les implications qu'ont les différents aspects de l'identité pour la sécurité.

Le consensus qui se dégage de la réflexion sur la GRS est que la sécurité personnelle d'un travailleur humanitaire est influencée par l'interaction entre le lieu où il travaille, son rôle et son organisation, et qui il est (caractéristiques identitaires intersectionnelles, telles que l'âge, le genre, la religion, l'appartenance ethnique et la nationalité). Cela peut se manifester de plusieurs façons différentes. Le risque de violence sexuelle, en particulier (mais pas exclusivement) envers les femmes, a été mentionné par plusieurs personnes interrogées dans toutes les différentes études de cas. En Colombie, une personne interrogée a raconté qu'un véhicule des Nations unies avait été stoppé et le personnel harcelé par un groupe armé non étatique parce qu'un des membres de l'équipe portait des tatouages. En Irak, les personnes interrogées ont indiqué les risques graves encourus par les femmes voyageant et travaillant à l'extérieur des villes principales. Plusieurs personnes interrogées ont rapporté les risques de sécurité complexes envers le personnel en Éthiopie en raison des conflits ethniques.

⁷⁴ Persaud (2014a).

⁷⁵ RedR UK et EISF. (2016). *Report : Inclusion and security of LGBTI aid workers*. <https://www.redr.org.uk/RedR/media/RedR/Training%20and%20Learning/Resources/LGBTI%20Inclusion/RedR-and-EISF-2016-REPORT-INCLUSION-AND-SECURITY-OF-LGBTI-AID-WORKERS-WORKSHOP-22-01-2016.pdf>

⁷⁶ EISF. (2018). *Gérer la sécurité du personnel humanitaire aux profils diversifiés*. <https://www.gisf.ngo/resource/managing-the-security-of-aid-workers-with-diverse-profiles/> ; voir également : Arthur, T. et Moutard, L. (2022). *Toward inclusive security risk management: The impact of 'race', ethnicity and nationality on aid workers' security*. GISF. <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2022/05/Towards-Inclusive-Security-the-impact-of-race-ethnicity-and-nationality-on-aid-workers-security.pdf>

Ces dernières années, le GISF et d'autres leaders d'opinion dans le domaine de la GRS ont plaidé en faveur d'une « approche de la sécurité centrée sur la personne », qui vise à intégrer les risques liés à l'identité dans les approches organisationnelles de la GRS. Notamment, au sein des Nations unies, la mise à jour de 2021 du cadre de redevabilité de l'UNSMS a explicitement établi une approche centrée sur la personne.⁷⁷ Toutefois, une certaine résistance à cette approche a été également mise en évidence dans la recherche, par exemple, par les dirigeants craignant de ternir la réputation de leur organisation en enquêtant sur les réalités vécues par le personnel à profil minoritaire. Dans certains contextes, tels qu'en Éthiopie, l'équipe de recherche a constaté que les discussions concernant l'ethnicité et l'orientation sexuelle sont également problématiques en raison de la dynamique et de la culture locales. Dans certains entretiens, l'approche centrée sur la personne semblait être traitée comme un « luxe » auquel les responsables de la GRS n'avaient pas de temps à consacrer. Toutefois, de nombreuses personnes interrogées dans cette étude connaissaient l'approche et l'approuvaient mais disaient, « Nous n'y sommes pas encore », et beaucoup se demandaient comment traiter cette question dans la structure de GRS de leur organisation.⁷⁸

De nombreuses personnes sont d'accord sur le fait que les évaluations des risques individualisées sont une méthode clé dans la mise en œuvre d'une approche centrée sur la personne, surtout lorsqu'elle est effectuée pour le personnel avant le voyage. Toutefois, ce peut être une attente irréaliste pour des organisations ayant de fréquents déploiements de personnel et de grandes équipes pays. Ceci ressort également des résultats de notre enquête, qui a indiqué que seulement 30 % du personnel d'ONG internationales et 18 % du personnel d'ONG locales/nationales estimaient que leurs organisations fournissaient des considérations ou des évaluations du risque individualisées. Les organisations plus petites, en particulier celles concernant les droits humains, semblent mieux équipées pour entreprendre ce niveau de soutien individualisé avant le voyage.

Certaines organisations ont choisi, au lieu de procéder à des évaluations des risques individualisées, d'informer leurs personnels des risques de manière plus générale (par exemple, en fournissant des informations sur les risques encourus par le personnel LGBTQI dans certains pays) et de les encourager à faire part de leurs préoccupations s'ils le souhaitent. Une personne interrogée ayant un profil minoritaire a préféré cette approche, indiquant que, « Chaque individu a une assez bonne idée de la façon dont son profil peut affecter sa sécurité. Chacun devrait prendre ses responsabilités individuelles. Je ne pense pas que l'employeur doive être trop impliqué dans cette question. » L'une des personnes interrogées a proposé que les organisations suivent une approche centrée sur la personne et répondent à leurs obligations de sécurité en adoptant un processus de consentement éclairé détaillé qui fournit suffisamment d'informations pour permettre aux individus de prendre des décisions éclairées pour leur sécurité personnelle.

De nombreux professionnels de la sécurité ont déclaré être confrontés à une question épineuse : quand le fait d'aborder les questions d'identité liées à la sécurité constitue-t-il une forme de « soutien » et quand est-ce « discriminatoire » ? Comme l'a fait remarquer une personne interrogée, « Lorsque les Américains étaient pris pour cibles en Syrie, les ONG internationales n'ont pas pris le risque d'y envoyer des personnes ayant des passeports US, mais pouvez-vous dire à une personne gay qu'elle ne peut pas travailler sur votre programme en Ouganda ? » C'est une préoccupation valable, et particulièrement complexe lorsque les caractéristiques d'identité ne sont pas visibles. Mais la recherche du GISF a révélé que cette crainte d'être discriminatoire a résulté en une approche « ne pas poser de questions, ne rien dire », ce qui signifie que souvent en matière de sécurité, les décisions basées sur les aspects identitaires ne sont pas communiquées de façon transparente ou ne sont pas ouvertement discutées.⁷⁹ En effet, cette approche augmente le risque que les décisions en matière de sécurité concernant la vulnérabilité du personnel soient aléatoires et basées sur les croyances individuelles de la personne qui prend la décision et donc, malheureusement, sur des préjugés. L'équipe de recherche a trouvé plusieurs exemples de cette façon de prendre des décisions concernant les profils individuels en matière de risque, ce qui se traduit souvent par des mesures d'atténuation des risques qui excluent certains profils. Une approche systématique et institutionnelle de ces discussions et décisions sur la sécurité peut réduire le risque de discrimination et d'inégalité, et favoriser

⁷⁷ UNSMS. (2021). *Section A. Framework of accountability*. Octobre 2021 revision. https://policy.un.org/sites/policy.un.org/files/files/documents/2022/Jan/spm_-_chapter_ii_-_section_a_-_framework_of_accountability_oct_2021_revision.pdf

⁷⁸ Quelques personnes interrogées ont également mentionné la façon dont les équipes de sécurité ont été associées à des discussions organisationnelles plus larges concernant la décolonisation, même si ce que cela signifie en pratique reste encore flou, particulièrement en matière de sécurité.

⁷⁹ EISF (2018).

une culture d'ouverture et de discussion au sujet des risques différenciés.⁸⁰ Au fond, une approche centrée sur la personne ne consiste pas à réduire les possibilités pour le personnel en raison des profils individuels de risque, mais de mettre en place des mesures appropriées d'atténuation des risques correspondant au niveau des risques encourus par chaque individu. Ce que cela signifie dans la pratique peut varier et être difficile à gérer. C'est pourquoi certaines organisations se sont engagées dans un processus consultatif avec le personnel pour veiller à ce que l'approche corresponde aux besoins et aux attentes du personnel.

Exemple de bonne pratique

Consultation du personnel

Une ONG internationale a effectué une consultation multipays avec plus de 2 000 membres féminins du personnel pour comprendre leurs préoccupations en matière de sécurité. Au cours de la consultation, on a demandé à ces membres du personnel d'indiquer à quels risques elles étaient exposées et la façon dont elles aimeraient que l'organisation réponde à leurs préoccupations. Les consultations ont donné lieu à un rapport global et un plan d'action soutenu par une équipe de gestion de crise. Au sein de l'organisation, les dirigeants ont été choqués par les conclusions et ont provoqué un changement organisationnel majeur pour répondre aux risques basés sur l'identité à un niveau institutionnel. Bien que le travail soit encore en cours, on peut citer ici quelques exemples de résultats : davantage de femmes impliquées dans les évaluations des risques de sécurité, une augmentation des kits de prophylaxie post-exposition au VIH (PEP), des salles d'allaitements dans certains bureaux, un budget sécurité minimum dans chaque bureau de pays, le transport aller-retour pour que le personnel féminin se rende au travail, et des heures de travail flexibles. L'organisation projette d'effectuer à l'avenir des consultations similaires concernant le racisme et également pour le personnel LGBTQI et le personnel ayant des capacités différentes.

Un certain nombre d'organisations ont pris des mesures anticipées pour envisager les risques liés à la sécurité dans leur travail, et quelques-unes ont même investi dans des révisions internes du système de GRS de leur organisation pour s'éloigner d'une conception de responsabilité individuelle en ce qui concerne les risques liés à l'identité vers une responsabilité organisationnelle. On peut citer ici certains exemples d'efforts pour adopter une approche centrée sur la personne, par exemple incorporer le risque lié à la sécurité dans la formation, les évaluations des risques, les mesures d'atténuation des risques, les documents d'orientation concernant les voyages, et par le biais d'une communication générale au sujet des risques liés à l'identité et du soutien organisationnel disponible.

8.2 Les personnes dans les rôles de GRS : l'évolution du profil des compétences

L'une des principales tendances identifiées par l'équipe de recherche et les personnes interrogées est la diversité croissante des profils des professionnels occupant des postes dans le domaine de la GRS. Avec le développement du domaine spécialisé de la GRS humanitaire, ancré dans les programmes et axé sur la facilitation de l'accès aux environnements difficiles (par opposition à une protection lourde et à des restrictions de mouvement), le profil du personnel de sécurité a également évolué. Le domaine comprend maintenant davantage de professionnels ayant une expérience des programmes humanitaires, davantage de femmes, et davantage de personnes des pays du Sud. Cette évolution a coïncidé avec une nouvelle perception des compétences requises par le personnel de sécurité humanitaire. Principalement, les compétences « dures » axées sur les aspects techniques de la sécurité ont été abandonnées au profit d'une plus grande appréciation des compétences « non techniques », telles que la négociation et l'établissement de relations. Le personnel national des ONG internationales est également de plus en plus représenté dans les rôles liés à la sécurité. Parmi les professionnels de la sécurité au niveau mondial interrogés dans le cadre de cette étude (la plupart d'entre eux étant des conseillers ou des directeurs de la sécurité au niveau mondial pour leur organisation), environ un tiers étaient des femmes et deux tiers étaient des ressortissants

⁸⁰ Voir EISF (2018) pour une discussion plus détaillée sur les préoccupations juridiques et éthiques concernant la GRS basée sur l'identité.

africains. Plusieurs responsables de la sécurité des organisations nationales que nous avons interrogés au niveau pays étaient des nationaux, et en Amérique latine, les femmes étaient davantage représentées que dans d'autres contextes.

Bien sûr, toutes les organisations humanitaires ne disposent pas d'un poste unique expressément consacré à la GRS. Comme nous l'avons vu, de nombreuses petites organisations disposant d'un personnel limité ont des employés dont le rôle comprend un certain nombre de responsabilités, dont l'une est la sécurité. C'est également le cas des grandes organisations dans certains bureaux de terrain, en particulier là où le niveau de risque pays est jugé faible ou moyen. Certaines grandes organisations disposant de protocoles de GRS très élaborés, plus particulièrement MSF, ont choisi d'intégrer les responsabilités en matière de GRS dans les postes de direction pays. Toutefois, la plupart des organisations internationales qui opèrent dans des zones à risque élevé, et qui en ont les ressources, choisissent d'employer du personnel spécialisé en GRS pour conseiller les chefs de service sur les décisions de GRS, et pour gérer au quotidien les mesures de sécurité, de la même façon qu'elles emploient des logisticiens et des agents financiers spécialisés. Ce sont ces postes professionnels de GRS pour lesquels les profils ont changé, selon les personnes interrogées.

L'étude s'est intéressée à la structure de l'emploi dans le domaine des rôles de GRS en Ukraine qui semble pencher vers davantage de professionnels de sécurité « traditionnels » des secteurs militaires et diplomatiques. L'équipe de recherche a constaté que beaucoup de ces membres du personnel de sécurité ne pouvaient parler des programmes de leurs organisations au-delà des modalités générales. En général, ils parlaient moins d'habilitation et d'extension des activités du programme que des procédures et des normes. Certains ont même indiqué qu'ils estimaient que seul le personnel de sécurité ex-militaire devait être employé en raison du contexte du conflit. Un professionnel international de la sécurité, de retour d'un audit de sécurité en Ukraine, s'est fait l'écho de ce constat, estimant que l'approche d'acceptation en matière de sécurité semble avoir été remplacée par une approche fortement protectionniste dans le pays. Il semble que cela ait entraîné une plus grande division que dans d'autres contextes entre le personnel de sécurité et le personnel de programme.

La diversité limitée du personnel de sécurité peut souvent être attribuée à un manque de reconnaissance de sa valeur, bien que les circonstances contextuelles puissent également imposer des contraintes. Les difficultés à trouver au niveau pays les profils adéquats pour les postes de sécurité ayant les compétences pertinentes, ont été évoquées par de nombreux participants.⁸¹ Une ONG internationale interrogée a indiqué que, pour les postes de sécurité pays qu'elle publie, elle reçoit très souvent des centaines de demandes d'emploi d'ex-personnels de police ne possédant aucune expérience humanitaire. Cela a amené certaines organisations à investir dans la formation du personnel existant pour leur permettre d'acquérir les compétences en GRS humanitaire. Il est utile d'avoir un équilibre entre les compétences techniques et non techniques et une bonne compréhension de la GRS, à la fois des aspects techniques et plus conceptuels, ainsi que des opérations, des principes et des éthiques humanitaires.

Trouver la personne adéquate pour un rôle de GRS semble être de plus en plus difficile, car les compétences attendues pour ces rôles semblent être en constante évolution. Cela plaide en faveur d'un pool diversifié d'experts en sécurité, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, qui peuvent apporter un éclairage sur les différents défis de sécurité, des risques liés à l'identité, jusqu'à la protection du personnel en cas de bombardement aérien.

⁸¹ L'INSSA a élaboré un programme de certification pour les professionnels de GRS au niveau régional et pays, disponible via [DisasterReady.org](https://disasterready.org). Il offre des orientations sur les critères potentiels de sélection et de formation.



Conclusion : Domaines où l'action est nécessaire

Les progrès considérables réalisés par les organisations humanitaires dans leur gestion des risques de sécurité sont démontrés par leur travail continu dans des contextes de crise à haut risque et sont largement reconnus par les praticiens du secteur humanitaire. Sans remettre en question cette réussite, il est néanmoins nécessaire de reconnaître que le secteur pourrait encore renforcer et améliorer ses capacités dans plusieurs domaines clés. Cette section résume les domaines potentiels d'action et d'améliorations présentés dans le rapport. Le point commun entre les domaines à améliorer est une plus grande expansion et une plus grande inclusion – en étendant de manière proactive ce qui est actuellement disponible principalement pour les organisations internationales et une partie de leurs partenaires de mise en œuvre à un éventail plus large d'acteurs dans l'espace humanitaire, dans la mesure du possible.

9.1 Se préparer aux nouvelles menaces et aux nouveaux risques

- **Maintenir des processus d'évaluations des risques à jour et réactifs.** Le système et le personnel de GRS d'une organisation devraient clairement être les premiers à identifier l'évolution des conditions et des niveaux de risque et à y adapter leurs activités. Toutefois, dans les pays confrontés à des changements soudains et dramatiques, ou en transition du développement à des besoins d'aide humanitaire, l'étude a révélé que la GRS était sensiblement en retard sur la norme, entravée par la complaisance ou la pensée de groupe. Une approche de la GRS dynamique et spécifique au contexte implique des analyses situationnelles régulièrement mises à jour, basées sur le suivi continu des développements locaux. Étant donné la tendance naturelle envers la complaisance et l'inertie, c'est dans les périodes de calme et de stabilité relatifs que le personnel et les systèmes de sécurité devraient être les plus vigilants.
- **Étudier la possibilité de développer des exercices de discussion en interne sur l'analyse prospective (« horizon scanning »).** Un groupe de réflexion sur les événements improbables mais à impact élevé peut stimuler une réflexion plus innovante du personnel des programmes et de GRS sur une gamme plus large de scénarios de menaces et sur les potentielles stratégies de réponse. L'objectif n'est pas d'éviter que l'organisation soit prise par surprise – les changements et événements les plus significatifs seront toujours inattendus – mais plutôt, pour éviter la panique et la paralysie, utiliser des stratégies adaptables qui pourraient potentiellement couvrir une gamme d'événements.
- **Élargir la portée des contributions en matière d'analyses d'évaluation des risques et du contexte.** Pour améliorer l'efficacité des évaluations des risques de sécurité, les organisations devraient intégrer systématiquement des perspectives et expertises diverses, au-delà des responsables de la sécurité, et inclure les contributions du personnel provenant de différents rôles et postes. Les évaluations devraient également prendre en compte, dans la mesure du possible, les médias sociaux pertinents et l'analyse de la perception/du ressenti du public.
- **Identifier les compétences et les responsables appropriés pour évaluer les menaces et risques émergents.** A mesure que de nouveaux risques apparaissent, les organisations doivent veiller à ce que la responsabilité de les cartographier et de les évaluer soit clairement établie, tant au niveau pays qu'au niveau du siège. Concernant les risques numériques par exemple, la responsabilité peut incomber à l'ensemble des services informatiques, des communications, et des services de GRS.

9.2 Localiser la GRS par le biais de partenariats plus éthiques et plus équitables

Un grand nombre des progrès réalisés par les organisations internationales dans le domaine de la GRS se sont produits après des années de lobbying auprès de leurs donateurs et leur direction pour des modèles de financement et de contrats qui leur a permis (et même imposé) d'établir des plans et des systèmes de GRS robustes. Aujourd'hui, les organisations locales/nationales se trouvent elles-mêmes dans la situation similaire de besoin de financements fiables et flexibles pour renforcer les capacités en GRS. À ce jour, peu de leurs donateurs, comme elles y font parfois référence (c'est-à-dire les agences des Nations unies et les ONG internationales), les ont aidées. Au-delà d'un financement suffisant et équitable, toutefois, les deux côtés du partenariat ont besoin de clarté quant à la nature des relations pour ce qui concerne le partage du risque. La crainte d'être potentiellement exposée à une responsabilité incite les organisations à garder leurs distances, alors qu'un état d'esprit de copropriété du risque favorise une coopération et une confiance renforcées. Les donateurs jouent un rôle essentiel dans cette réalisation par des financements appropriés, des incitations et des exigences. De nombreuses recommandations détaillées ont été formulées dans le passé en faveur d'un financement de qualité et d'autres actions spécifiques dans les partenariats locaux-internationaux, notamment dans les rapports précédents du GISF et d'Humanitarian Outcomes sur le sujet⁸², qui restent valables. Plutôt que de les répéter ici, les auteurs proposent de commencer par les domaines de synthèse suivants pour forger un consensus sur la marche à suivre.

- **Inciter les organisations internationales à partager, plutôt qu'à transférer, les risques de sécurité avec les partenaires nationaux et locaux.** D'autres donateurs gouvernementaux devraient envisager de prendre exemple sur les exigences que l'USAID/BHA imposent à leurs bénéficiaires internationaux de confirmer ou d'élaborer les plans et les systèmes de sécurité de leurs sous-bénéficiaires. Les données montrent que simplement en incitant la conversation initiale, les deux parties ont tiré des enseignements concernant les besoins en GRS des activités en partenariat et sont parvenues à une collaboration plus étroite. Souvent, les ONG internationales ignorent ce dont leurs partenaires locaux manquent ou ont besoin, alors que les organisations locales ignorent ce qu'elles sont en droit de demander.
- **Inclure le personnel de GRS dans la phase de conception du projet.** Afin de garantir la redevabilité mentionnée plus haut et d'éviter les exercices de GRS du type « case à cocher », le personnel de sécurité devrait discuter avec ses homologues des organisations partenaires pour veiller à ce que les considérations de sécurité soient intégrées dans les activités du programme et qu'elles soient correctement évaluées dans les budgets avant que les contrats de partenariat ne soient signés.
- **Pratiquer les principes de bon partenariat.** Pour faciliter un changement d'état d'esprit en faveur du partage des risques, les organisations peuvent explicitement adopter et mettre en œuvre les principes de partenariat que sont l'équité, la transparence, le bénéfice mutuel, la complémentarité, l'approche axée sur les résultats et la responsabilité. Lorsqu'ils sont utilisés pour orienter les partenariats, ces principes soulignent que les deux côtés ont des droits égaux à être entendus et à ce que leurs contributions soient prises au sérieux, en favorisant une relation à long terme profitable aux deux parties.⁸³
- **Mettre en œuvre des recommandations de financement équitable.** Pour soutenir les améliorations dans la GRS, il est essentiel de fournir des financements équitables et de qualité aux partenaires des ONG locales et nationales, d'inclure des frais généraux adéquats, d'ajouter les coûts de sécurité dans les budgets du programme, et de renforcer la flexibilité et les clauses de force majeure dans les contrats.

⁸² Voir GISF (2020) ; Stoddard, Czwaro, et Hamsik (2019); et Fairbanks (2021).

⁸³ Adapté du résumé de Partenariats et gestion des risques de sécurité : Guide d'action conjointe pour les organisations humanitaires locales et internationales (Fairbanks 2021).

9.3 Soutenir la coordination et combler les manques de couverture

La coordination de la GRS humanitaire s'est renforcée et est devenue plus systématique dans de nombreux contextes opérationnels, mais des difficultés subsistent en ce qui concerne la mise à l'échelle de la coordination dans les crises majeures, en particulier pour les acteurs locaux. Des mécanismes formels tels que l'UNDSS et l'INSO sont essentiels mais ont des limites, particulièrement pour intégrer pleinement les acteurs locaux. En outre, les plateformes informelles de communication numérique sont à présent largement utilisées, mais présentent des risques de mauvaise information et de fragmentation. Par conséquent, les trois domaines d'action recommandés sont les suivants.

- **Soutenir l'établissement de plateformes de coordination locales.** Que ce soit en renforçant les organismes locaux de coordination par des ressources complémentaires pour coordonner la GRS, ou en permettant d'en créer de nouvelles, il est de la responsabilité des acteurs internationaux d'aider les homologues de la société civile locale à élaborer leurs propres plateformes. Ces organismes seraient conçus pour faire le lien avec des organismes internationaux comme l'INSO, mais aussi pour soutenir les activités de coordination locale, que des structures internationales soient mises en place ou non, en élargissant la couverture pour inclure un plus grand nombre d'acteurs humanitaires, y compris les organisations communautaires et les groupes informels. Ce soutien répondrait au manque de couverture en matière de coordination tout en favorisant des objectifs plus larges de localisation.
- **Réinitialiser et se réengager en faveur du cadre SLT.** Le mécontentement à l'égard de SLT est très répandu et c'est l'une des observations les plus saillantes de la recherche. En même temps, la valeur et l'importance critique d'une compréhension commune sur la collaboration en GRS entre les Nations unies et les ONG sont indéniables. Les membres des Nations unies et des ONG internationales du comité de surveillance SLT devraient envisager de s'adresser à l'ensemble de leurs membres pour leur proposer de s'associer à une nouvelle déclaration d'intention qui clarifie la compréhension et trace la voie à suivre pour créer un leadership et une communication du cadre qui soient plus efficaces.
- **Tirer parti des plateformes digitales informelles, tout en atténuant les risques.** Le personnel de GRS pourrait reconnaître l'utilisation très étendue des plateformes de communication numériques pour le partage et la coordination d'informations informelles en GRS, tout en mettant en œuvre des directives pour gérer les risques tels que la mauvaise information et la surveillance. Ceci pourrait impliquer l'établissement de bonnes pratiques de communications digitales, notamment la vérification des sources d'informations et la sécurisation des canaux de communication.

9.4 Affiner et étendre les composants existants de la GRS

- **Soutenir et renforcer les systèmes de suivi des incidents concernant les ONG locales/nationales.** De nombreux acteurs locaux ne possèdent pas de systèmes pour suivre leurs incidents de sécurité et la majorité des ONG internationales et des agences des Nations unies n'enregistrent pas systématiquement les incidents affectant leurs ONG locales/nationales partenaires, ce qui crée un déficit majeur d'informations. Sans la structure financière du personnel de sécurité spécialisé ou des systèmes de GRS dans les petites ONG, les partenaires ont du mal à suivre et enregistrer leurs propres incidents. Le contrôle des incidents subis par les partenaires et les sous-traitants devrait être intégré dans la politique de GRS et dans les discussions de « duty of care » des organisations internationales. La formation sur le signalement des incidents devrait être étendue à toute personne impliquée dans les programmes, quel que soit son poste.
- **Améliorer l'accessibilité et la pertinence de la formation pour le personnel des ONG locales/nationales et le personnel local/national des organisations internationales.** La formation n'est pas une fin en soi, mais un outil qui a pour objectif final que les programmes puissent être mis en œuvre, et que les membres du personnel soient davantage en sécurité, et pas seulement pour qu'ils soient formés. Les donateurs et les organisations internationales devraient mettre leurs ressources en commun pour mettre en place des possibilités de formation continue, appropriée, pertinente et accessible, des installations et des programmes de formation des formateurs afin d'atteindre un nombre beaucoup plus important de travailleurs humanitaires, en particulier ceux qui sont confrontés aux risques les plus élevés, notamment le personnel et les organisations locales/nationales. Les investissements dans les données et l'apprentissage en vue d'évaluer l'efficacité relative de la formation pourraient aider les organisations à cet égard.

- **Faire davantage pour veiller au bien-être et à la santé mentale du personnel.** L'impact psychologique du travail dans des environnements à risque élevé ne devrait pas être sous-estimé ou traité comme une question secondaire. Fournir un soutien approprié de santé mentale, déstigmatiser et faciliter l'accès à ce soutien, et garantir un environnement de travail favorable sont des éléments essentiels au bien-être du personnel et, par extension, renforcent la sécurité de tous.

9.5 Utiliser la GRS pour permettre d'améliorer l'accès humanitaire, non de l'entraver

Dans les zones de conflit, l'accès humanitaire continue d'être entravé pour les activités de réponse humanitaire, et les groupes locaux formels et informels agissent souvent seuls dans des zones inaccessibles aux organisations internationales. Des questions épineuses de déconfliction ont, en outre, généré un manque de confiance entre les acteurs humanitaires. Des initiatives collectives d'accès, sous l'égide de l'OCHA, sont prometteuses, mais sont souvent menées sans y intégrer efficacement les professionnels de GRS, qui ont parfois entravé l'accès au lieu de le faciliter. Dans sa forme la plus fondamentale, le maintien de l'accès dépend de l'acceptation dans les communautés, et la confiance, renforcée au fil du temps, en est un facteur crucial.

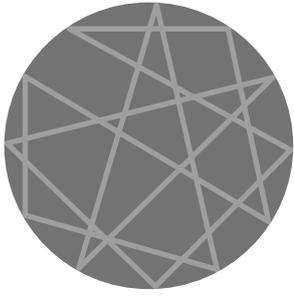
- **Intégrer la GRS dans les initiatives d'accès.** Les stratégies de GRS et l'expertise dans ce domaine devraient être incluses dans les initiatives d'accès, à la fois dans les organisations individuelles et les activités collectives. L'objectif n'est pas d'établir des contrôles et des contrepoids, mais de favoriser une approche où les considérations de sécurité (et l'état d'esprit du personnel de GRS) soutiennent l'accès humanitaire au lieu de l'entraver. Les organisations devraient déterminer des moyens de connecter la GRS, l'accès, et les fonctions de coordination civilo-militaires, et rechercher de nouvelles possibilités de collaboration.
- **Répondre aux faiblesses de la déconfliction.** Dans un contexte où les défis entourant la déconfliction dans les zones de conflit sont complexes (questions qui dépassent le champ d'action des acteurs humanitaires) les organisations humanitaires devraient développer davantage et promouvoir une stratégie collective d'engagement avec les États membres et les parties en conflit pour remédier aux manques de confiance actuels. En plus d'améliorer les protocoles, les efforts de plaidoyers pourraient se centrer sur la création de mécanismes internationaux de redevabilité plus solides lorsque la déconfliction échoue.

9.6 Propager l'approche centrée sur la personne

- **Institutionnaliser la considération des risques liés à l'identité dans les systèmes de GRS des organisations.** Les risques liés à l'identité doivent être pris en compte dans la GRS, et des approches ad hoc des risques liés à l'identité augmentent les risques de discrimination et d'inégalité. Une approche systématique et institutionnelle centrée sur la personne ne consiste pas à réduire les possibilités offertes au personnel présentant certains profils de risque, mais plutôt à mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques appropriées pour leur permettre de travailler. Les organisations devraient réexaminer les systèmes et processus de GRS existants pour veiller à ce qu'ils incluent des profils diversifiés, et envisager d'entreprendre une consultation complète avec le personnel sur les risques liés à l'identité et examiner de quelle façon y répondre.
- **Créer une culture organisationnelle favorable à une grande variété d'identités et de profils de risques personnels.** Les organisations devraient communiquer avec le personnel à propos des risques liés à l'identité, déstigmatiser ces types de discussions, et favoriser la responsabilité collective concernant les risques encourus par les membres de l'équipe. Les organisations devraient avoir un processus de consentement éclairé au niveau individuel afin que chacun puisse prendre leur décision individuelle en ce qui concerne les risques liés à l'identité et répondre aux obligations de sécurité. De façon plus générale, le personnel devrait se sentir habilité à prendre des décisions de sécurité plus informées pour eux-mêmes et pour les autres au sein d'un cadre organisationnel favorable à la GRS, et disposer de points de contact de confiance auprès desquels exprimer leurs préoccupations.

- **Diversifier davantage les profils du personnel de GRS.** Les organisations doivent veiller à ce que leur personnel de GRS ait un équilibre entre les compétences techniques et non techniques et une bonne compréhension de la GRS, à la fois des aspects techniques et plus conceptuels, ainsi que des opérations, des principes et des éthiques humanitaires. Les personnes qui peuvent efficacement bâtir des relations et s'engager avec les collègues du programme sont particulièrement utiles pour surmonter le cloisonnement de la GRS dans des processus organisationnels plus larges. Globalement, les organisations bénéficient du fait d'avoir un pool divers d'experts de la sécurité à utiliser à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, qui peuvent fournir un éclairage sur différents défis humanitaires liés à la sécurité et refléter les différents profils des personnes qu'ils s'emploient à garder en sécurité.

Au moment où de violents conflits et l'instabilité se poursuivent sans relâche dans le monde entier, le besoin de GRS demeure plus pressant que jamais. Toutefois, des contextes qui évoluent rapidement et de nouvelles menaces émergentes exigent que la GRS soit prévisionnelle et adaptative, car les méthodes de travail du passé deviennent obsolètes. L'étude a montré que les organisations humanitaires, individuellement et en coordination, ont fait des progrès significatifs pour améliorer systématiquement la sûreté et la sécurité de leur personnel par des mesures proactives, laissant ainsi moins de place au hasard et à l'intuition. Si l'institutionnalisation des méthodes peut aller trop loin ou être mal appliquée, dans l'ensemble, les humanitaires ont réalisé des progrès dans un domaine difficile où il est souvent question d'enjeux de vie ou de mort et où l'on sait que le risque ne peut qu'être réduit, jamais éliminé. En fin de compte, le succès ou l'échec de la GRS ne se mesure pas au nombre de personnes formées ou de procédures mises en œuvre, ni même aux incidents de sécurité rencontrés, mais plutôt à la manière dont les mesures ont permis d'apporter une réponse humanitaire efficace aux populations en situation de crise.



Références

Anderson, M. B. (1999). Do no harm: How aid can support peace—or War. Lynne Rienner Publishers.

Armed Conflict Location & Event Data Project (ACLEDD). (2023, 2 août). Moving out of the shadows: Shifts in Wagner Group operations around the World. <https://acleddata.com/2023/08/02/moving-out-of-the-shadows-shifts-in-wagner-group-operations-around-the-world/#exec>

Arthur, T. and Moutard, L. (2022). Toward inclusive security risk management: The impact of 'race', ethnicity and nationality on aid workers' security. Global Interagency Security Forum (GISF). <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2022/05/Towards-Inclusive-Security-the-impact-of-race-ethnicity-and-nationality-on-aid-workers-security.pdf>

Bebbington, C., Fang-Horvath, S., Harrington, G., Polatty, D., and Robinson, J. (2020). Reviewing guidance and perspectives on humanitarian notification systems for deconfliction. Center for Human Rights and Humanitarian Studies, Watson Institute for International and Public Affairs, Brown University and Humanitarian Response Program, College of Maritime Operational Warfare, U.S. Naval War College. <https://watson.brown.edu/chrhs/files/chrhs/imce/research/2022%20HNS4D%20Research%20Paper%20-%20CHRHS%20%26%20HRP.pdf>

Breckenridge, M.-J., Czwarno, M., Duque-Díez, M., Fairbanks, A., Harvey, P., and Stoddard, A. (2023). Aid worker security report 2023. Security training in the humanitarian sector: Issues of equity and effectiveness. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/AWSR_2023

Cole, A. and Olympiou, P. (2022). *Risk management & decision making under uncertainty during the Afghanistan crisis 2021*. GISF and Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/risk-management-decision-making-under-uncertainty-during-afghanistan-crisis-2021>

Donini, A. (2012). Humanitarianism, perception, power. In Abu-Sada, C. (ed.). In the eyes of others: How people in crises perceive humanitarian aid. MSF, Humanitarian Outcomes, and NYU Center on International Cooperation. <https://www.msf.org/sites/default/files/msf-in-the-eyes-of-others.pdf>

Doxsee, C. and Thompson, J. (2022, 11 mai). Massacres, executions, and falsified graves: The Wagner Group's mounting humanitarian cost in Mali. Center for Strategic and International Studies (CSIS). <https://www.csis.org/analysis/massacres-executions-and-falsified-graves-wagner-groups-mounting-humanitarian-cost-mali>

Duffield, M. (2010). Risk-management and the fortified aid compound: Everyday life in post-interventionary society. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 4(4), 453–474. <https://doi.org/10.1080/17502971003700993>

Egeland, J., Harmer, A., and Stoddard, A. (2011). To stay and deliver: Good practice for humanitarians in complex security environments. Policy Development and Studies Branch (PDSB), UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/stay-and-deliver-good-practice-humanitarians-complex-security-environments>

European Interagency Security Forum (EISF). (2013). The cost of security risk management for NGOs. <https://www.gisf.ngo/resource/the-cost-of-srm-for-ngos/>

EISF. (2018). Managing the security of aid workers with diverse profiles. <https://www.gisf.ngo/resource/managing-the-security-of-aid-workers-with-diverse-profiles/>

Fairbanks, A. (2021). Partnerships and security risk management: A joint action guide for local and international aid organisations. GISF. <https://www.gisf.ngo/resource/partnerships-and-security-risk-management-a-joint-action-guide-for-local-and-international-aid-organisations/>

Fast, L. (2014). Aid in danger: The perils and promise of humanitarianism. University of Pennsylvania Press. <https://www.pennpress.org/9780812246032/aid-in-danger/>

Fast, L., Freeman, F., O'Neill, M., and Rowley, E. (2015). The promise of acceptance as a security management approach. *Disasters*. Volume 39, Issue 2 (April), pp. 208–231. <https://doi.org/10.1111/disa.12097>

GISF. (2020). Partnerships and security risk management: From the local partner's perspective. <https://www.gisf.ngo/resource/partnerships-and-security-risk-management-from-the-local-partners-perspective/>

GISF. (2021). Achieving safe operations through acceptance: challenges and opportunities for security risk management. <https://www.gisf.ngo/resource/achieving-safe-operations-through-acceptance/>

Heer, S. (2023, 18 april). How does anxiety and its social defence mechanisms affect security risk management practices in the international aid sector? GISF. <https://www.gisf.ngo/blogs/how-does-anxiety-and-its-social-defence-mechanisms-affect-security-risk-management-practices-in-the-international-aid-sector/>

Humanitarian Outcomes. (n.d-a). Global database of humanitarian organisations. Consulté le 5 décembre 2023 à partir de <https://www.humanitarianoutcomes.org/gdho/search>

Humanitarian Outcomes. (n.d-b). Aid Worker Security Database. Consulté le 5 décembre 2023 à partir de <https://www.humanitarianoutcomes.org/projects/aid-worker-security-database-awsd>

Humanitarian Practice Network (HPN). (2010). Good Practice Review: Operational Security Management in Violent Environments. Number 8 (new edition). Overseas Development Institute. <https://odihpn.org/publication/operational-security-management-in-violent-environments-revised-edition/>

Inter-Agency Standing Committee (IASC). (n.d.). Grand Bargain workstreams. Consulté le 18 novembre 2023 à partir de <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain/workstreams>

International Committee of the Red Cross (ICRC). (n.d.). Syria, deconfliction of humanitarian facilities. <https://casebook.icrc.org/case-study/syria-deconfliction-humanitarian-facilities>

ICRC. (2020). The roots of restraint in war. <https://www.icrc.org/en/publication/4352-roots-restraint-war>

ICRC. (2021). SAFE: Security and safety manual for humanitarian personnel. <https://www.icrc.org/en/publication/4425-safe-manuel-de-securite-pour-les-humanitaires>

ICRC. (2023, 10 novembre). Come through the screen – see the reality of war in Colombia. <https://www.icrc.org/en/document/come-through-screen-see-reality-war-colombia-2023>

International NGO Safety Organisation (INSO). (n.d.). Where we work. Consulté le 8 novembre 2023 à partir de <https://ngosafety.org/where-we-work/>

INSO. (2023, 10 novembre). Ground-breaking non-profit humanitarian safety training centre launches in Ukraine. <https://ngosafety.org/latest/humanitarian-safety-training-centre-launches-ukraine/>

Jackson, A. and Zyck, S.A. (2017). Presence & proximity: To stay and deliver, five years on. OCHA. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/presence-proximity-stay-and-deliver-five-years>

Leyland, J., Tiller, S., and Bhattacharya, B. (2023). Misinformation in humanitarian programmes: Lessons from the MSF Listen experience. *Journal of Humanitarian Affairs*, 5(2). <https://doi.org/10.7227/JHA.107>

Merkelbach, M. and Kemp, E. (2011). Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff. Security Management Initiative. <https://www.gisf.ngo/resource/can-you-get-sued-legal-liability-of-international-humanitarian-aid-organisations-towards-their-staff/>

Merkelbach, M. and Kemp, E. (2016). Duty of care: A review of the Dennis v Norwegian Refugee Council ruling and its implications. EISF. <https://gisf.ngo/resource/review-of-the-dennis-v-norwegian-refugee-council-ruling/>

Neuman, M. and Weissman, F. (2016). Saving lives and staying alive: Humanitarian security in the age of risk management. Centre de réflexion sur l'action et les savoirs humanitaires (Crash), MSF. <https://www.msf-crash.org/en/publications/war-and-humanitarianism/saving-lives-and-staying-alive-humanitarian-security-age-risk>

Paul, K. (2020, 13 mai). Facebook to pay \$52m for failing to protect moderators from 'horrors' of graphic content. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2020/may/12/facebook-settlement-mental-health-moderators>

Pehrman, K., Sasaki, S., Nurminen, M., Phillips, H., Gawellek, D., Ronda, S., and Haapea, K. (2021). *Make parity a reality: Field-specific enabling environment guidelines*. UN Women. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2021/01/make-parity-a-reality>

Persaud, C. (2014a). Gender and security: Guidelines for mainstreaming gender in security risk management. EISF. <https://www.gisf.ngo/resource/gender-and-security/>

Persaud, C. (2014b). NGO safety and security training project. How to create effective security training for NGOs. InterAction and EISF. <https://www.gisf.ngo/blogs/ngo-safety-and-security-training-project-how-to-create-effective-security-training-for-ngos/>

RedR UK and EISF. (2016). Report: Inclusion and security of LGBTI aid workers. <https://www.redr.org.uk/RedR/media/RedR/Training%20and%20Learning/Resources/LGBTI%20Inclusion/RedR-and-EISF-2016-REPORT-INCLUSION-AND-SECURITY-OF-LGBTI-AID-WORKERS-WORKSHOP-22-01-2016.pdf>

RedR UK, Insecurity Insight, and EISF. (2017). Security incident information management handbook. RedR UK. <https://siim.insecurityinsight.org/tools-and-resources/handbook-guide-and-tools>

Roberts, N. T. (2021). Hostile environment awareness training for humanitarian aid workers: An outcome evaluation. Doctoral dissertation, Fuller Theological Seminary, School of Psychology. ProQuest Dissertations Publishing. (Publication No. 28771119).

Sheik, M., Gutierrez, M. I., Bolton, P., Spiegel, P., Thieren, M., and Burnham, G. (2000). Deaths among humanitarian workers. *BMJ (Clinical research ed.)*, 321(7254), 166–168. <https://doi.org/10.1136/bmj.321.7254.166>

Shmigel, P. (2023, 14 juin). 40 sirens every day for Ukrainians from Russian rocket risk. *KyivPost*. <https://www.kyivpost.com/post/18257>

Stoddard, A. (2020). Necessary risks: Professional humanitarianism and violence against aid workers. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26411-6>

Stoddard, A., Czwaro, M., and Hamsik, L. (2019). NGOs & risk: Managing uncertainty in local-international partnerships (global report). Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/ngos-risk2-partnerships>

Stoddard, A., Harvey, P., Czwaro, M., and Breckenridge, M.-J. (2021). Aid worker security report 2021. Crime risks and responses in humanitarian operations. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/AWSR2021>

Stoddard, A., Harvey, P., Czwaro, M., and Breckenridge, M.-J. (2022). Aid worker security report 2022. Collateral violence: Managing risks for aid operations in major conflict. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/AWSR_2022

Stoddard, A., Harvey, P., Duque-Díez, M., Czwaro, M., and Breckenridge, M.-J. (2023). Humanitarian access SCORE report: Haiti survey on the coverage, operational reach, and effectiveness of humanitarian aid. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/score-report-Haiti-2023>

Stoddard, A., Harvey, P., Timmins, N., Pakhomenko, V., Breckenridge, M.-J., and Czwaro, M. (2022). Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March–May 2022. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ukraine_review_2022.pdf

Stoddard, A., Haver, K., and Czwaro, M. (2016). NGOs and risk: How international humanitarian actors manage uncertainty. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ngo-risk_report_web.pdf

Stoddard, A., Shoaib Jillani, Caccavale, J. L., Cooke, P., Guillemois, D., and Klimentov, V. A. (2017). Out of reach: How insecurity prevents humanitarian aid from accessing the neediest. *Stability: International Journal of Security & Development*, 6(1), 1–1. <https://doi.org/10.5334/sta.506>

Terry, F. (2002). Condemned to repeat?: The paradox of humanitarian action. Cornell University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt2tt2j8>

Thompson, J. (2021, 14 octobre). The Wagner Group has its eyes on Mali: A new front in Russia's irregular strategy. Modern War Institute at West Point. <https://mwi.westpoint.edu/the-wagner-group-has-its-eyes-on-mali-a-new-front-in-russias-irregular-strategy/>

UN Department for Safety and Security (UNDSS). (2015). Saving lives together. A framework for improving security arrangements among international non-governmental organisations/international organisations and the United Nations. <https://www.gisf.ngo/wp-content/uploads/2020/02/2225-UNDSS-2015-Saving-Lives-Together-Framework.pdf>

UN Humanitarian Civil-Military Coordination

(UN-CMCoord). (2020). Civil-military guidelines & reference for complex emergencies. https://www.gisf.ngo/wp-content/uploads/2021/10/civil-military_guidelines_and_reference_for_complex_emergencies.pdf

UN Office for the Coordination of Humanitarian

Affairs (OCHA). (2023). OCHA's strategic plan 2023-2026. Transforming humanitarian coordination. <https://www.unocha.org/publications/report/world/ochas-strategic-plan-2023-2026-transforming-humanitarian-coordination>

UN Security Management System (UNSMS). (2015).

Saving lives together. UNSMS Security Policy Manual. Section F. https://policy.un.org/sites/policy.un.org/files/files/documents/2020/Oct/spm_-_chapter_ii_-_section_f_-_saving_lives_together_1.pdf

UNSMS. (2021). Section A. Framework of accountability. October 2021 revision. https://policy.un.org/sites/policy.un.org/files/files/documents/2022/Jan/spm_-_chapter_ii_-_section_a_-_framework_of_accountability_oct_2021_revision.pdf

United States Agency for International Development

(USAID). (2017). ADS Chapter 573. Partner Liaison Security Offices. <https://www.usaid.gov/about-us/agency-policy/series-500/573>

World Health Organization (WHO). (2022, 2 mars).

COVID-19 pandemic triggers 25% increase in prevalence of anxiety and depression worldwide. <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>

Young, T., Pakenham, K. I., and Norwood, M. F. (2018).

Thematic analysis of aid workers' stressors and coping strategies: Work, psychological, lifestyle and social dimensions. *Journal of International Humanitarian Action*, 3(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s41018-018-0046-3>

Young, T. and Pakenham, K. I. (2021).

The mental health of aid workers: Risk and protective factors in relation to job context, working conditions, and demographics. *Disasters*, 45(3), 501–526. <https://doi.org/10.1111/disa.12440>



Personnes interrogées

Masaoud Abbas, Safety and Security Coordinator, Save the Children, Iraq

Ahmed Abbass, Country Security and Access Manager, Oxfam, Iraq

Auwal Mohammed Abubakar, Programme Lead, Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA), Ethiopia

Aida Inés Acosta, Country Director, World Vision International (WVI), Colombia

Mohammad Haider Ahmadyar, Executive Director, Social Uplift Organization (SUO), Afghanistan

Naji - Ahmednaji Bashir, Safety and Access Coordinator, Humanitarian International NGO Forum (HINGO), Ethiopia

Aytekin Aktas, Field Security Coordination Officer, UN Department for Safety and Security (UNDSS), Ethiopia

Ammar Al Selmo, Board of Directors Member, White Helmets, Syria

Jamal Al-Jawaheri, Executive Director, Iraqi Al-Amal Association, Iraq

Ahmed Alaa, Program Manager, Al-Mesalla, Iraq

Tigist Alebachew, Director, New Millennium Women Empowerment Organization, Ethiopia

Fekadu Aleka, Executive Director, Environmentalists Development Association – Ethiopia (EDA-E), Ethiopia

Ashraf Alhourani, Chief of Security, World Food Programme (WFP), Ukraine

Chris Allen, Global Security Advisor, Norwegian Refugee Council (NRC)

Laura Alonso, Security Advisor, CARE, Colombia

Noel Amorocho, Local Security Assistant, WFP, Colombia

Sunil Anthony, Area Security Adviser, UNDSS, Iraq

Mayra Arana, Regional Security Manager for Latin America and the Caribbean, Save the Children International

Suzan Aref, Director & Founder, Women Empowerment Organization, Iraq

Blake Audsely, Disaster Assistance Response Team (DART) Team Leader, USAID Bureau for Humanitarian Assistance (BHA), Ukraine

Roman Avramenko, Executive Director, Truth Hounds, Ukraine

Abdel Aziz, President, Al-Tahreer Association for Development (TAD), Iraq

Petro Babyak, Senior Country Safety and Security Officer, Mercy Corps, Ukraine

Hussam Badawi, Board of Directors Member, White Helmets, Syria

Hugo Báez, Director Regional Norte de Santander, ACDI/VOCA, Colombia

Brian Baker, Director of Security, UNRWA, Occupied Palestinian Territory

Ashraf Baloch, Chief Security Officer, WFP, Ethiopia

Raid Mikhael Bataq, Country Director, Un Ponte Per (UPP), Iraq

Benyamin Bedi, Safety and Security Advisor, Welthungerhilfe (WHH), Iraq

Shaun Bickley, Director, Tricky Locations

Stephen Biel, Security Manager, International Organization for Migration (IOM), Ethiopia

Awil Bihi, Senior Adviser for Operations and Access, CARE, Ethiopia

Julien Binet, Security Focal Point, Médecins sans Frontières (MSF) OCB Operations

Oleg Bogachuk, National Security Manager, International Rescue Committee (IRC), Ukraine

Max Bond Saint Val, Public Health and Health Information Systems Specialist, Government of Haiti

Alexander Bourne-May, Global Lead for Safety and Security, Voluntary Service Overseas (VSO), Ethiopia

Douglas Brain, Field Security and Crisis Management Coordinator, International Committee of the Red Cross (ICRC), Ukraine

Ebe Brons, CEO/Founder, CSD - Centre for Safety and Development

Andrew Brown, Chief Security Officer, Jesuit Refugee Service (JRS)

Denise Brown, Humanitarian Coordinator, OCHA, Ukraine

Thierry Caillard, Chief Security Officer, WFP, Central African Republic

Sam Callum, Senior Manager for Operations, Integrity Global

Johana Camargo, Coordinator of the Sistema de Alertas Tempranas, Defensoría del Pueblo, Colombia

Daniel Cambell, Head of Safety, Danish Refugee Council (DRC), Ukraine

Clemence Caraux-Pelletan, Director, Ethiopia HINGO Forum, Ethiopia

Alexandre Carle, Managing Director, Other Solutions

Alison Carrascossa, Chief of Sub Office Norte de Santander, UNHCR, Colombia

Jose Carvalho, Senior Security Officer, UNHCR, Ethiopia

Dayro Castro, Chief of Office Norte de Santander, UNICEF, Colombia

Lloyd Cederstrand, Security Adviser, OCHA

Andrew Chernousov, Board Member and Research Specialist, Voices of Children, Ukraine

Olena Chernova, Security Adviser for the East, International NGO Safety Organisation (INSO), Ukraine

Jeremy Chevrier, Chief of Party USAID and Ethiopia Partner Liaison Security Office (PLSO), Ethiopia

Araba Cole, Former Global Director, Safety & Security, IRC

Chad Cole, Director of Global Safety and Security, Plan International

María Estela Contreras, General Coordinator, CORPRODINCO, Colombia

Amaury Cooper, Global Safety and Security, HIAS

Andrew Cunningham, independent consultant

Lauren D'Amore, Team Lead Humanitarian Access, Safety, and Security Team, USAID/BHA

Gonzalo de Palacios, Global Security Advisor, Oxfam

Dereje Deme, Executive Director, Helping Ethiopia Achieve Longevity (HEAL), Ethiopia

Bzhar Dlashad Hussein, Safety and Security Officer, DRC, Iraq

Peter Doyle, Head of Emergency Technical Unit, Concern Worldwide

Laurent Dumas, Security Lead, IRC, Ukraine

Ars Elsha, Senior Logistics Officer and Security Focal Point, Lutheran World Federation, Iraq

Shannon Fariel-Mureithi, Director of Global Safety and Security, ChildFund

Paul Farrell, Principal Security Coordinator of the Office of Security Coordination, UNICEF

Javier Fernandez, Security Coordinator for Latin America and the Caribbean, European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (ECHO), Colombia

Alla Feschenko, Co-founder and Program Director, Station Kharkiv, Ukraine

Val Flynn, Security Coordinator, ECHO

Jacquelyn Foster, Executive Director, NGO Coordination Committee for Iraq (NCCI)

Laura Franco, Security and Health National Officer, World Vision International, Colombia

Camila Fúquene, Security Focal Point, OCHA, Colombia

Joanna Garbalinska, Director, Ukraine NGO Forum, Ukraine

Diego Andrés García, Coordinator from UNHCR, GIFMM, Colombia

Jairo Antonio Garzón, Coordinator of the Consortium Capellanía Nacional, Preemptive Love, OCIPI and OFICA, Colombia

Dee Goluba, Senior Director of Global Security, Mercy Corps

Ismael Gomez, Global Security Manager, International Fertilizer Development Center (IFDC)

Leidy Diana Gómez, Chief of Office Norte de Santander, NRC, Colombia

Camilo Gonzalez, Project Officer, Geneva Call, Colombia

Esther Grisnich, Human Security Advisor, North Atlantic Treaty Organization (NATO), Iraq

Natalia Gurgij, Head of Organization, Rokada, Ukraine

Anna Halford, Head of Sub Delegation, ICRC, Iraq

Ryan Hall, Regional Head of Health, Safety & Security, Central and Eastern Europe (CEERO), NRC, Ukraine

Savita Hande, Principal Security Adviser, UNDSS, Iraq

Stasenko Hanna, Co-founder and Head of Organisation, CF Blahovir, Ukraine

Kiki Hansen, Roving Security Advisor, ActionAid, Ukraine

Mazin Hayder, Senior Security and Safety Advisor, ICRC, Iraq

Sean Hayes, Security Training & Outreach Specialist, Partner Liaison Security Offices (PLSO)

Nawzad Hazim, National Security Advisor, Première Urgence Internationale (PUI), Iraq

Samuel Heer, Field Security and Crisis Management Coordinator, ICRC, Ukraine

Caroline Henderson, Deputy Representative, IOM, Iraq

Liza Hido, President, Baghdad Women Association (BWA), Iraq

Sebastien Hogan, Crisis Management Advisor, Sebastien Hogan Consulting

Todd Holmes, Manager of the International Safety and Security Program, Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Henrieke Hommes, Advisor, ZOA

Alex Hope, Country Safety and Security Manager, CARE, Ukraine

Dawn Hoyle, Country Director, ZOA, Ethiopia

Oleksandr Hubarenko, Security Coordinator, Oxfam, Ukraine

Robert Hutchinson, Partner, Control Risks, Ethiopia

Charlie Hutchinson, Country Manager, Spearfish, Ukraine

Guhderz Ibrahim, Security Associate, WFP, Syria

Tahir Ibrahim, Co-chair of the Access Working Group, OCHA, Ukraine

Mohammed Salih Ibrahim, Humanitarian Access and Security Manager – MCIQ, Mercy Corps, Iraq

Trent Innes, Security Advisor, UNICEF, Iraq

Syma Jamil, Country Director, DRC, Lebanon

Jessica Johnston, Risk Management Officer, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Iraq

Nathan Jotoa, Security Expert, Solidarités International, Central African Republic

Ria Jusufbegovic, Country Director, Action Against Hunger, Ethiopia

Mamadou Kaba Barry, Country Director, Alliance for Medical Action (ALIMA), Central African Republic

Solomon Kassa, Safety and Security Manager (Access and Liaison Manager), Mercy Corps, Ethiopia

Abreha Kebede, Area Manager, ZOA, Ethiopia

Tom Keunen, Head of Security, Free Press Unlimited

Sonia Khush, Country Director, Save the Children, Ukraine

Rafael K. Khusnutdinov, Senior Director, RTI International

Jean-Philippe Kiehl, Deputy Head of Unit and Security and Crisis Management Support, ICRC

Brian Kino, HQ Security Specialist, UNDP

Andrew Kirkham, Global Operations and Security Manager, Adam Smith International

Wouter Kok, Field Security Adviser, Médecins sans Frontières (MSF) Holland

Nadiia Kovalchuk, Vice-President and Head of Security Department, CF Right to Protection, Ukraine

Tim Law, Global Head of Safety and Security, ShelterBox

Nic Lee, Executive Director, INSO

Antonio Leiva, Field Security Associate - Northeast Region, UNDSS, Colombia

Elodie Leroy-Le Moigne, Global Security Advisor, Plan International

Aurelie Leroyer, Country Director, DRC, Ethiopia

Binyam Leykun, System Coordinator, Concern Worldwide, Ethiopia

William Luengas, Chief of Office - Norte de Santander, OCHA, Colombia

Hanna Lytvynova, Lawyer, Insight NGO (LGBT rights), Ukraine

Chris MacLeod, Ukraine Response Security Director, WVI, Ukraine

Armstrong Maina, Global Security Manager, Project HOPE

Paul Makhlof, Field Security Officer, WFP, South Sudan

Patrick Malach, Deputy CSO, WFP, Ukraine

Javeria Malik, Global Safety & Security Lead, ActionAid

Hachim Mandoudi, Head of Operations, ICRC, Iraq

Andrea Martinotti, Senior Security Advisor, INTERSOS

Denys Maslennikov, Country Training and Operations Manager, Safer Access, Ukraine

Tim McAtee, Director of Global Security, International Medical Corps (IMC), Global

Henok Melesse, Executive Director, Ethiopian Civil Society Organisations Council, Ethiopia

Mariela Meneses, Security Focal Point, Lutheran Federation, Colombia

Micheale Meressa Desta, Program Director in Tigray, World Vision, Ethiopia

Jacques Minyem, Country Director, FAIRMED, Central African Republic

Seyoum Misgina, Program Manager, Family Service Association (FSA), Ethiopia

Artem Misinra, Norwegian People's Aid (NPA), Ukraine

Anuwar Mohamedamin, Access Specialist, OCHA, Ethiopia

Maria Montalvo, Director of Security Division, WFP, Global

Paola Montenegro, Research Director, Profamilia, Colombia

Camilo Moreno, National Program Coordinator, Cidemos, Colombia

Daniel Moreno, Regional Security Advisor, JRS, Latin America and the Caribbean

Emmanuel Moy, Country Director, PUI, Central African Republic

Jamie Munn, Country Director, NRC, Iraq

Maher Mustafa, Safety and Access Manager, DRC, Ethiopia

Martin Mutiga, Regional Security Manager, The Palladium Group, Kenya

Derya Mutlu, Country Director, WHH, Ukraine

Lawrence Mwongera, Senior Security Advisor & Field Security and Crisis Management, ICRC, Iraq

Oleksii Nebera, National Security Officer, Mercy Corps, Ukraine

David Nolan, Regional Overseas Security Manager, British Embassy, Ethiopia

Simba Nyamarezi, Country Director, Tearfund, Ethiopia

Krystyna Nyemchynova, Security and Access Manager - Relief and Development Department, People in Need, Ukraine

Pedro Nzanga Lea, Director of Access Negotiations, Centre for Humanitarian Dialogue (HD), Central African Republic

Rose Nzyoka, Country Director Kenya, Palladium, Ethiopia

Bill O'Meara, Regional Security Manager, Samaritan's Purse, Ukraine

Michael O'Neill, Chair, INSSA, Global

Charles Odhiambo, Safety & Security Advisor, ACDI VOVA, Kenya

Zinov Oleksiy, Vice-President and Head of Security Department, CF Right to Protection, Ukraine

Lisa Oliveri, Director of Global Risk Management, Security, and Operations, NDI, Ukraine

Panagiotis Olympiou, Global Safety and Risk Manager, International NGO Safety & Security Association (INSO)

Isaac Ooko, Country Director, NRC, Ethiopia

César Ospina, Country Security Manager, NRC, Colombia

Peter Ott, Integrated Expert, Caritas, Ukraine

Duyerney Pabón, Coordinator of Santander and Norte de Santander Office, CARE, Colombia

Fredrik Pålsson, Country Director, DRC, Iraq

Mihail Panec, FSCO Eastern Security Area, UNDSS, Ukraine

John Panga, Country Director, ZOA, Iraq

Norbi B. Penilla, Human Resources Manager, Oxfam, Ukraine

Carina Peña, Former Security Officer of the Regional Bureau for Latin America and the Caribbean, WFP, Latin America and the Caribbean

Paola Peralta, Project Coordinator, Fundación Mujer y Futuro, Colombia

Vasyl Piskunov, Deputy Safety Advisor Southeast, INSO, Ukraine

Catherine Plumridge, Security Training Officer, UNDSS

John Price, Country Safety and Security Coordinator, Oxfam, Ukraine

Gareth Price-Jones, Executive Secretary, Steering Committee for Humanitarian Response (SCHR)

Vladimir Radic, Security Coordinator, Médicos del Mundo Spain, Ukraine

Christophe Reltien, Head of Office, ECHO, Iraq

Carren Reyson, Field Security Support Officer, IOM, Ukraine

Zalang Rhosyns, Country Director, Association, Jeunesse en Marche pour le Développement en Centrafrique (AJEMADEC), Central African Republic

Stephane Ricaud, Country Director, DRC, Central African Republic

Marcial Rodriguez, Global Security Officer, Médicos del Mundo Spain

Luis Carlos Romero, Local Security Assistant, UNDSS, Colombia

Scott Ruddick, Director of Operational Security, CARE USA

Rolland Rwanoa, Executive/senior leadership (HQ), AACDS-Aide et Action à la Coopération au Développement et à la Solidarité, Democratic Republic of Congo

Yulia Sachuk, Head of the Organisation, Fight For Right, Ukraine

Sergei Saenko, East Region Director, People in Need, Ukraine

Pablo Sarli, Safety & Security Coordinator, DRC, Colombia

Maria Savina, Safety Advisor North Centre, INSO, Ukraine

Gailani Sdralden, Safety and Access Manager, Save the Children, Iraq

Nicole Slezak, Security Information Analyst, SIOC, UNDSS, Ethiopia

Sheema Sen Gupta, UNICEF Representative, UNICEF, Iraq

Max Skrypal, Security & Safety Manager, Caritas, Ukraine

Lorenzo Striuli, Health, Safety and Security Manager, NRC, Ukraine

Ermina Strutinschi, Country Director, INSO, Ukraine

Banar Subhi Kamil, Logistics & Procurement & Security Manager for Duhok, Yazda, Iraq

Piotr Szczepaniak, Security Advisor, Soleterre, Ukraine

Roman Tarasiuk Vostok, Project Manager and Security Coordinator, Vostok SOS, Ukraine

Amanda Terron García, Global Roving Health, Safety, and Security Manager, NRC, Iraq

Anton Tiliha, Security Adviser for the Southeast, INSO, Ukraine

Magomed Torijev, Security Manager, HealthRight, Ukraine

Michael Torreano, Senior Humanitarian Advisor, BHA/USAID, Iraq

Juan Carlos Torres, Executive Director of the Colombian Red Cross - Norte de Santander region, Colombian Red Cross, Colombia

Gabriel Trujillo, ISA Project Manager, Médecins sans Frontières (MSF)

Solomon Tsegaw, Administration Manager, ChildFund, Ethiopia

Nikolay Vanchev, Senior Field Security Coordinator at UNHCR, UNHCR, Ukraine

Shireen Wahab, Executive/senior leadership (HQ), Kurdistan Relief Association (KRA), Iraq

William Wairoa-Harrison, Senior Regional Humanitarian Security Coordinator, UNDSS, Ukraine

Imogen Wall, Independent

Wijayagunawardana, Head of Security, IOM, Iraq

Christina Wille, Director, Insecurity Insight

Peter Wood, Chief Regional Security Officer, East Africa, African Development Bank, Kenya

Simon Woodiwiss, Director, Objective Ua, Ukraine

Liudmyla Yankina, Leader of Civil Society Protection
Strategical Unit, ZMINA, Ukraine

Sangar Youssif, Executive Director, Peace and
Freedom Organization, Iraq

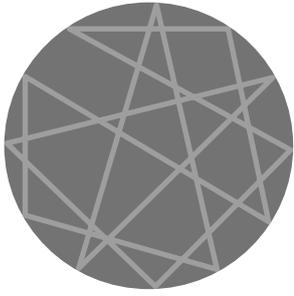
Sana Zada, Program Manager, Al-Mesalla, Iraq

Omar Zaher, Security Director, DRC, Iraq

Milan Zaistev, Project Manager and Board member
and Security Coordinator, Vostok SOS, Ukraine

Volodymyr Zakharov, United Help Ukraine, Ukraine

Julian Zakrewski, Country Director, DRC, Ukraine

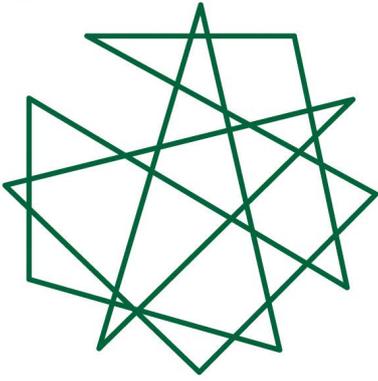


À propos des partenaires

Le Global Interagency Security Forum (GISF) est un réseau diversifié d'organisations actives dans les domaines de l'aide humanitaire, du développement international, des droits humains et de la protection de l'environnement, qui considère la gestion des risques de sécurité (GRS) comme un élément important de ses opérations et de la mise en oeuvre ses programmes. Dans un paysage mondial en évolution rapide, le GISF reconnaît l'importance d'une documentation, d'une adaptation et d'une innovation permanentes des politiques et des pratiques de GRS. C'est pourquoi nous adoptons une approche inclusive de la GRS et ne croyons pas en une sécurité « à taille unique ». Nous reconnaissons que chaque membre du personnel est confronté à des risques différents, en fonction de la diversité des profils personnels, des postes, des contextes et des organisations. En résumé, nous sommes le principal réseau de GRS et un guichet unique pour le partage d'informations, la gestion des connaissances, la coordination et la collaboration.

Humanitarian Outcomes est une équipe internationale d'experts fournissant des analyses de recherche et de politique sur l'action humanitaire depuis 2009. Notre travail couvre la mécanique institutionnelle, financière, et opérationnelle du système humanitaire international, et tient compte de l'environnement politique élargi dans lequel la politique de l'aide humanitaire prend forme. En tant que créateurs de la base de données sur la sécurité des travailleurs humanitaires, ainsi que d'autres sources de données uniques, nous avons guidé le secteur dans l'analyse factuelle de la sécurité et de l'accès des opérations humanitaires dans des environnements difficiles.

gisf



Humanitarian Outcomes

Global Interagency Security Forum

Responsable des recherches et du programme du GISF
T: +44 (0)20 7274 5032
E: research@gisf.ngo

www.gisf.ngo