

gisf



# Budget de sécurité :

guide destiné aux ONG

## À propos de Global Interagency Security Forum (GISF)

Le Global Interagency Security Forum (GISF) est un forum d'ONG dirigé par ses membres qui œuvre au renforcement de la sûreté et de la sécurité des travailleurs humanitaires au niveau mondial. GISF stimule la collaboration parmi les principales parties prenantes, renforce les capacités de gestion des risques de sécurité, influence la politique mondiale et équipe les ONG avec des ressources spécialisées, des données et des outils afin de gérer de façon efficace les risques de sécurité. Avec plus de 140 ONG membres, GISF comble le fossé entre les réalités opérationnelles et les discussions politiques de haut niveau afin de garantir que les travailleurs humanitaires puissent apporter une assistance vitale dans les environnements les plus difficiles.

## À propos de ce guide

Ce guide destiné aux ONG nationales (ONGn) a pour vocation de compléter les directives de GISF<sup>1</sup> concernant la budgétisation de la Gestion des risques de sécurité (GRS). Ce document décrit le processus permettant de déterminer les coûts liés à l'atténuation des risques de sécurité, que ce soit dans le cadre d'un cycle budgétaire annuel ou d'une proposition ou d'un projet spécifique. Il met en avant les meilleures pratiques budgétaires que les ONGn peuvent appliquer pour donner un coût aux mesures de sécurité et renforcer la confiance des bailleurs de fonds. Il fournit également un aperçu des principales considérations des bailleurs de fonds concernant la budgétisation de la sécurité, aidant ainsi les ONGn à comprendre le point de vue des bailleurs de fonds et à démontrer leur engagement commun en faveur d'une mise en œuvre efficace et sûre des projets.

Il est important de noter que, même si certaines des meilleures pratiques peuvent s'appliquer aussi bien aux ONG internationales (ONGi) qu'aux ONGn, le présent document tient compte du fait que la budgétisation des ONGn diffère considérablement de celle des ONGi. Les disparités dans l'accès aux ressources, aux systèmes financiers et aux attentes des bailleurs de fonds peuvent limiter la capacité des ONGn à planifier de manière durable ou à renforcer leurs capacités à long terme. Dans le secteur humanitaire, en dépit du programme de « localisation », le pouvoir reste concentré sur les ONGi qui maintiennent le contrôle sur les financements, les processus décisionnels et les priorités. Cela pose un dilemme paradoxal pour les ONGn : elles ne peuvent pas améliorer leurs systèmes sans financement, mais elles n'ont aucun accès aux financements sans avoir déjà amélioré leurs systèmes. En aidant les ONGn à comprendre les attentes des bailleurs de fonds et en leur donnant les moyens de démontrer leur valeur, ce guide vise à soutenir leur capacité à opérer à des conditions plus justes et à participer en tant que partenaires égaux dans l'écosystème du secteur de l'humanitaire et du développement.

Ce document complète les informations présentées dans « The Cost of Security Risk Management for NGOs » (GISF, 2013) qui propose des approches aidant les organisations à définir, à communiquer et à justifier clairement les besoins en ressources pour la gestion de leurs risques. Cela est supporté par l'outil de GISF, « The Risk Management Expense Portfolio (RMEP) Tool » (Outil Portefeuille des dépenses de gestion des risques), destiné aux rédacteurs de proposition, aux responsables de programme et aux gestionnaires de risques pour les aider à identifier les coûts de sécurité.

## Remerciements

Ce guide est rendu possible grâce au soutien généreux de l'Union européenne.

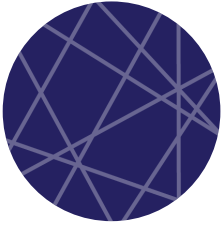
### Citation suggérée

Global Interagency Security Forum (GISF). (2025). Budget de sécurité : guide destiné aux ONG.  
© 2025 Global Interagency Security Forum



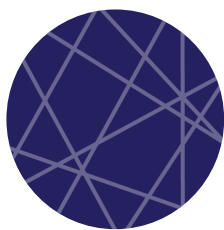
**Funded by  
the European Union**

<sup>1</sup> GISF. (2013). Coût de la gestion des risques de sécurité pour les ONG.



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
Avantage des ONGn et ses obstacles	4
<b>1. Quand calculer les coûts d'atténuation des risques de sécurité</b>	<b>6</b>
<b>2. Comment calculer les coûts d'atténuation des risques de sécurité</b>	<b>6</b>
<b>3. Comprendre comment les flux de financement fonctionnent</b>	<b>8</b>
<b>4. Renforcer la confiance des bailleurs de fonds : conseils pratiques pour assurer que les coûts de sécurité seront acceptés</b>	<b>9</b>
Intégration et planification de la sécurité	9
Coûts et budgétisation de la sécurité	9
Rôles, responsabilités et coordination	10
Stratégie en matière de sécurité et mise en œuvre	10
Assistance et amélioration continue en matière de sécurité	11
<b>5. Aperçu général sur les coûts admissibles</b>	<b>12</b>
Gouvernements et organisations inter-gouvernementales	12
Fonds communs	12
Fondations privées	13
<b>Synthèse</b>	<b>14</b>
<b>Ressources supplémentaires</b>	<b>14</b>



# Introduction

La budgétisation des risques de sécurité n'est pas une science exacte ; les contextes sont dynamiques et les stratégies en matière de mitigation des risques de sécurité doivent être adaptées en conséquence. Néanmoins, il est essentiel d'allouer des ressources financières de façon proactive pour assurer que des mesures appropriées de sécurité puissent être mises en œuvre au fur et à mesure que les risques se présentent.

Pour pouvoir intégrer la gestion des risques de sécurité (GRS) dans un budget, avec des financements directs par un bailleur de fonds ou dans le cadre des coûts administratifs généraux pour une organisation, ces coûts doivent être clairement justifiés. Étant donné les ressources limitées pour les activités humanitaires et d'aide, il est d'autant plus important que toutes les organisations assurent un dialogue constructif avec leurs dirigeants d'un côté, et les bailleurs de fonds de l'autre, pour améliorer la compréhension des relations entre GRS et programmation. Cela assure l'intégration rapide des coûts de GRS dans les stades de planification et dans la conception du programme.

Cependant, bien que les ONG fonctionnent souvent avec des sources de financement établies, des outils financiers complexes et des frais généraux flexibles, les ONGn gèrent normalement des budgets plus modestes, basés sur des projets, avec des restrictions plus strictes imposées par les bailleurs de fonds. Ces déséquilibres structurels peuvent saper la capacité des ONGn à produire des plans durables ou à renforcer les capacités à long terme. À mesure que le programme de localisation progresse, il est essentiel de tenir compte de ces différences. Les modèles de financement et les cadres de budgétisation doivent être adaptés pour permettre aux ONGn de fonctionner à des conditions plus justes avec accès à des financements permettant la participation en tant que partenaires égaux dans le milieu de l'humanitaire et du développement.

## Avantage des ONGn et ses obstacles

Pour de nombreuses ONGn, les membres du personnel appartiennent souvent aux communautés même dans lesquelles ils travaillent et la sécurité est donc considérée comme partie intégrante de la vie quotidienne plutôt que comme une fonction distincte, professionnalisée. Les ONG nationales et locales peuvent considérer la sécurité comme un problème communautaire, relationnel et pratique étroitement lié aux questions de l'accès et de la confiance et à la possibilité de continuer à travailler en toute sécurité. Elles investissent dans les relations avec la communauté, dans les réseaux locaux et dans la reconnaissance de la part de la communauté comme stratégies principales permettant souvent une gestion des risques plus efficace par rapport aux mesures simplement physiques ou aux mesures de protection. Cette approche basée sur la relation, sur les connaissances locales, sur les compétences linguistiques et sur l'accès aux communautés et aux réseaux sont autant d'éléments opérationnels et essentiels d'une gestion efficace et durable des risques de sécurité.

Cependant, cela peut aussi avoir pour corollaire que la sécurité est moins formalisée, ce qui rend plus difficile de démontrer la conformité aux exigences des bailleurs de fond. L'obstacle (et l'opportunité), pour les ONGn, consiste à transposer cette expérience concrète en systèmes de sécurité structurés, financables et reconnus que les bailleurs de fonds et les partenaires internationaux peuvent soutenir. De nombreuses ONGn reconnaissent le besoin d'une amélioration de leurs systèmes, mais des budgets limités et les restrictions des bailleurs de fonds font souvent que la sécurité passe au second plan. Souvent, il n'y a pas de personnel dédié à la sécurité ni de budget pour la formation, et les assurances ou les plans d'urgence font défaut. De plus, les bailleurs de fonds et certaines parties de la communauté des ONG assument souvent que les ONGn sont confrontées à des risques de sécurité moindres parce qu'elles sont locales et opèrent dans leur propre environnement culturel et social. Cette perception peut conduire à un transfert de risque des ONGi aux partenaires locaux, laissant les ONGn exposées à des contextes volatiles, sans les ressources nécessaires pour les gérer.

Il est donc nécessaire que les bailleurs de fonds et les ONGi reconnaissent cette complexité et investissent dans des infrastructures de sécurité équitables et contextualisées qui donnent aux organisations locales les moyens de gérer efficacement les risques. Dans le même temps, les ONGn doivent exploiter leurs avantages locaux sans négliger de mettre en avant les ressources requises pour assurer une mise en œuvre sûre, conjointe et efficace de leurs projets. Pour cela, ils doivent comprendre quand et comment budgétiser la sécurité de façon appropriée.



### Responsabilité partagée en matière de financement de la sécurité

Garantir la sécurité et l'efficacité des opérations est une responsabilité partagée entre les bailleurs de fonds et les ONGn.

Les bailleurs de fonds doivent reconnaître que la sécurité est un facteur facilitant la mise en œuvre des programmes, pas une dépense de type frais généraux. Ils doivent fournir des financements justes et flexibles qui reflètent les risques réels auxquels sont confrontés les partenaires nationaux et investir dans le renforcement des capacités pour soutenir une gestion de la sécurité durable dirigée localement.

Les ONGn, à leur tour, peuvent renforcer la confiance des bailleurs de fonds en présentant des politiques claires, des budgets réalistes et des pratiques transparentes en matière de gestion des risques. Ils peuvent également présenter la sécurité comme essentielle pour la réussite du projet et promouvoir des modèles de financement équitables et contextualisés.



### Termes clés

**Fonds communs nationaux** : instruments de financement humanitaire à bailleurs de fonds multiples établis par le Coordonnateur des secours d'urgence (CSU) et géré par le Bureau de l'ONU pour la Coordination des Affaires humanitaires (OCHA) au niveau national, sous la direction du Coordonnateur humanitaire.<sup>2</sup>

**Obligation de diligence** : L'obligation pour une organisation de prendre toutes les mesures possibles et raisonnables pour réduire le risque de préjudices pour ceux qui travaillent pour l'organisation ou pour son compte.

**Évaluation de risque** : Un processus à travers lequel l'organisation identifie les diverses menaces pour la sûreté et la sécurité susceptibles d'affecter le personnel, les biens et les programmes et analyse les risques selon la probabilité et l'impact pour déterminer le degré de risque impliqué.

**Sûreté** : Absence de risque ou de préjudice résultant d'actes, d'événements ou de dangers involontaires ou accidentels.

**Sécurité** : Absence de risque ou de préjudice résultant d'actes intentionnels de violence, d'agression et/ou d'actes criminels contre le personnel, les biens ou les propriétés de l'agence.

**Plan de sécurité** : Documents essentiels décrivant les mesures et procédures de sûreté et de sécurité en place, et les responsabilités et ressources requises pour les mettre en œuvre.

**Politique de sécurité** : Un document qui expose clairement l'approche de l'organisation aux risques en matière de sûreté et de sécurité, les principes de base soutenant cette approche, et les rôles et responsabilités que tous les membres du personnel assument dans la gestion de ces risques.

<sup>2</sup> OCHA. (2015). Manuel d'opérations pour les Fonds communs nationaux.



# Quand calculer les coûts d'atténuation des risques de sécurité

Dans plusieurs cas, une ONGn pourrait avoir besoin d'établir les coûts d'atténuation des risques de sécurité et le budget pour la sécurité.

**Cycle budgétaire annuel.** C'est là que vous planifiez les coûts de sécurité de base ou récurrents soutenant la GRS globale de votre organisation. La planification requiert une étroite collaboration entre les personnes chargées de la sécurité et celles responsables des finances. Pour s'assurer que l'allocation annuelle est aussi précise que possible, vous devez passer en revue les dépenses de l'exercice précédent et identifier les tendances (par ex., augmentation des déplacements, présence accrue sur le terrain ou nouveaux domaines de risque). Il est important de savoir quand votre organisation finalise son budget annuel ; cela peut ou non être associé à l'exercice financier.

**Nouvelle proposition ou offre.** Les programmes financés par les bailleurs de fonds doivent inclure les frais de sécurité comme éléments habilitants et essentiels pour la mise en œuvre du programme dans des milieux complexes. Il est important de coopérer dès le début avec l'équipe chargée de la proposition et/ou l'équipe responsable des finances et d'inclure les coûts directs (par ex., formation à la sécurité pour le personnel du projet, sécurité des déplacements, évaluations des risques, sécurité des locaux ou frais de gestion ou frais généraux tels que les salaires du personnel de sécurité). Il est important de vérifier les règles du bailleur de fonds : certains autorisent la sécurité en tant que ligne budgétaire distincte, tandis que d'autres préfèrent qu'elle soit intégrée dans les postes « logistique » ou « sûreté ». Voir les sections ci-dessous pour en savoir davantage à ce sujet.

**Un déploiement ou une mission spécifique** qui peut avoir son propre budget. Pour cela, vous pouvez envisager de procéder à une évaluation rapide des risques selon la finalité prévue et vous devez identifier les besoins spécifiques à la mission tels que des instructions et des formations en matière de sécurité avant déploiement, ou une assurance ou une couverture médicale supplémentaire. Comme pour le cycle budgétaire annuel et pour les nouvelles propositions, il est essentiel de collaborer avec le responsable du budget afin de garantir que ces coûts puissent être intégrés dans le budget.



# Comment calculer les coûts d'atténuation des risques de sécurité

L'enchaînement des opérations ci-dessous indique les étapes de base qui doivent être entreprises pour établir de façon efficace les coûts de sécurité et il s'applique à tous les cas mentionnés ci-dessus (c'est-à-dire votre cycle budgétaire annuel, une proposition ou une offre, ou encore un déploiement ou une mission spécifique).

## 1. Commencez par une Évaluation des risques de sécurité (ERS)

Vous ne pouvez pas donner un coût à ce que vous n'avez pas identifié.

- Utilisez votre ERS pour définir le contexte, les menaces et les vulnérabilités, et identifiez quels risques doivent être atténués (par ex., les risques relatifs aux déplacements, l'accès composé, les manques de communication).
- Pour chaque risque, énumérez les mesures d'atténuation requises (par ex., formation, équipement, personnel ou services).
- Cela pose les bases pour votre plan budgétaire en matière de sécurité.

Notez que, si vous n'avez pas d'ERS bien développée, certaines informations contextuelles et relatives aux menaces peuvent figurer dans le cadre d'une stratégie, d'un plan ou d'un programme national. Pour cette étape, il est essentiel d'impliquer toute une gamme de parties prenantes au-delà du personnel de sécurité. Cela vous aide à avoir une idée plus complète des risques dans un contexte donné, à renforcer la communication et la coordination et à obtenir l'adhésion pour l'évaluation des coûts et la mise en œuvre des mesures.

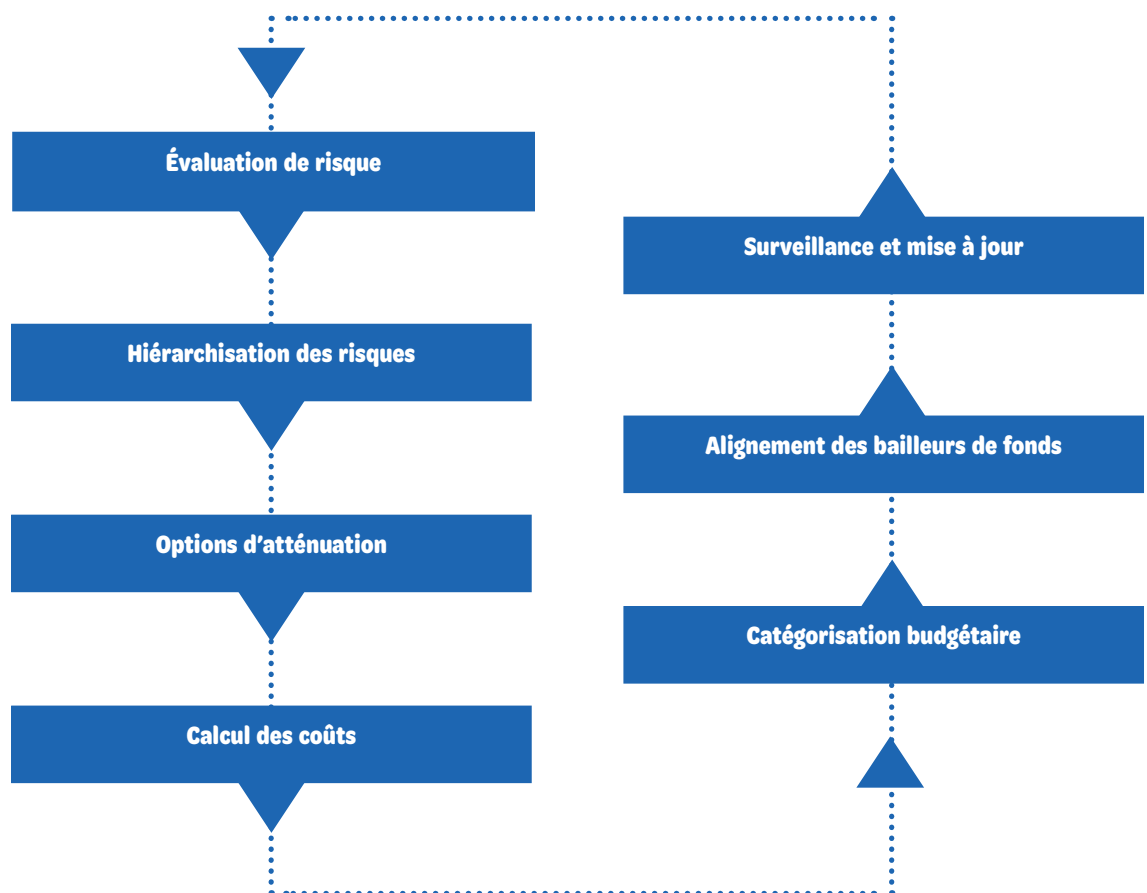
Pour chaque risque à haute priorité, énumérez les options d'atténuation potentielle (procédurales, physiques, techniques, communautaires). Il peut également être utile d'établir un classement comme ci-dessous :

- Essentiel (les incontournables de la sécurité)
- Recommandé (renforce la résilience)
- Facultatif (souhaitable, si le budget le permet)

## 2. Donner un coût à vos mesures d'atténuation

- Estimer les coûts unitaires (par exemple, équipement, formation, services, temps de travail du personnel).
- Distinguer les coûts récurrents et les coûts ponctuels (par ex., carburant des véhicules d'un côté, installation de caméras de vidéosurveillance de l'autre). Les mesures de sécurité incluent généralement un mélange de coûts ponctuels d'installation et de frais opérationnels récurrents. Faire la distinction facilite à la fois la planification budgétaire et les prévisions en matière de durabilité.
- Inclure les coûts liés au cycle de vie : ces coûts vont au-delà du coût initial d'achat tout au long de la durée de vie des mesures de sécurité (par ex., entretien, assurance de remplacement, mise à jour supplémentaire de la formation).
- Ajouter une marge de contingence (généralement, 5 à 10 %).

(Les équipes/spécialistes chargés des achats ou des finances peuvent apporter leur aide dans ce processus de calcul des coûts).



### 3. Intégration dans votre budget

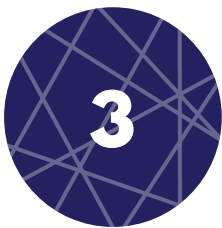
- Regrouper les coûts dans les catégories budgétaires (voir l'[outil RMEP](#) du GISF).
- Aligner les coûts sur les codes budgétaires des bailleurs de fonds (certains bailleurs préfèrent que les coûts de sécurité soient intégrés dans les opérations ; d'autres admettront un poste distinct).
- Présenter les justifications (en associant chaque coût directement à un risque identifié dans l'évaluation).
- Intégrer la flexibilité (montrer ce qui peut être ajouté ou réduit en cas de changement de financement).

### 4. Revue et obtention de l'approbation

- Revue interne par le responsable de la sécurité, l'équipe des finances ou le service des achats.
- Respect des exigences des bailleurs d'ouvrage (certains bailleurs requièrent des justifications argumentées).
- Demander l'accord de la direction.

### 5. Surveillance et mise à jour

- Suivre les dépenses réelles par rapport à celles budgétisées pour établir ce qui a changé, pourquoi, et ce que cela implique pour la gestion future des risques et les décisions relatives aux dépenses. Considérer tout écart (excédents de dépenses ou sous-utilisation des fonds) et analyser la raison pour laquelle ces écarts se sont présentés (par ex., volume accru d'incidents, augmentation des coûts de fournisseurs, paiements retardés, etc.).
- Considérer les changements opérationnels, la tendance des événements inattendus, les niveaux de dotation en personnel et en ressources, les performances du fournisseur et du contrat et les changements des exigences réglementaires. Tous ces facteurs peuvent affecter vos prévisions et/ou vos besoins de rebudgétisation.
- Impliquer les autres parties prenantes et équipes pour comprendre et évaluer tout changement dans les priorités et aligner les dépenses sur les priorités stratégiques. Ajuster les mesures d'atténuation et les coûts au fur et à mesure de l'évolution du contexte.



## Comprendre comment les flux de financement fonctionnent

Dans les systèmes humanitaires et de développement, le financement va généralement des bailleurs de fonds internationaux vers les grosses ONGi ou les agences de l'ONU, puis aux partenaires nationaux/locaux. Cela signifie que la plupart des organisations locales ou ONGn reçoivent souvent des subventions ou des contrats de sous-traitance par l'intermédiaire d'une ONG internationale ou d'une agence des Nations Unies. Cependant, les bailleurs de fonds internationaux encouragent un financement direct accru au bénéfice d'acteurs locaux à travers des initiatives de localisation. Les partenariats évoluent vers la co-crédation et une direction partagée plutôt que vers une sous-traitance unilatérale. Cela signifie que les ONGn ont plusieurs options pour accéder aux flux de financement, à savoir :

- **Travailler en tant que sous-bénéficiaire ou partenaire de mise en œuvre** (à travers un « mandataire »). Le partenariat est gouverné par un accord de sous-subvention ou de sous-traitance qui définit les budgets, les rôles et les responsabilités. C'est encore le parcours le plus commun pour les ONG nationales pour accéder au financement.
- **Rechercher des financements directs.** Au fur et à mesure que la localisation gagne du terrain, de nombreux bailleurs de fonds encouragent ou demandent maintenant que les financements affluent directement vers les acteurs nationaux.
- **Travailler dans le cadre d'un consortium.** Une tendance croissante consiste pour les ONG nationales à rejoindre des consortiums avec des ONGi non seulement en tant qu'exécutantes, mais que co-demandeuses ou co-responsables.

Le présent document n'a pas pour objectif de passer en revue les avantages et les difficultés propres à chaque modèle ou à proposer une modalité de travail préférée, mais plutôt à encourager toutes les ONGn à établir des systèmes solides, à documenter l'impact et à se poser comme partenaire crédible, fiable et sûr capable de gérer les risques et de donner des résultats, indépendamment de la source de financement.

Plus important encore, les coûts liés à la sécurité doivent toujours être inclus pendant la recherche de fonds (que ce soit à travers un mandataire, directement, ou comme membre d'un consortium). De nombreux bailleurs de fonds et ONGi reconnaissent que la sécurité facilite l'accès et comprennent que ces coûts sont légitimes et nécessaires.



## Renforcer la confiance des bailleurs de fonds : conseils pratiques pour assurer que les coûts de sécurité seront acceptés

Pour augmenter la chance qu'un bailleur de fonds admette et approuve vos frais de sécurité, tenez compte des meilleures pratiques suivantes :



### Intégration et planification de la sécurité

#### Intégrer la sécurité dans la conception des programmes

Inclure la GRS comme facteur facilitant l'accès et la mise en œuvre, et non comme un problème distinct. Expliquer comment la planification de la sécurité protégera les membres du personnel et les communautés et soutiendra les opérations. Conduire une évaluation de risque et intégrer ses résultats dans la proposition. Indiquer clairement les risques, les mesures d'atténuation nécessaires et les raisons pour lesquelles chaque mesure d'atténuation est chiffrée comme elle l'est. Omettre une évaluation ou un programme de sécurité ou considérer les risques comme « mineurs » compromet la proposition et la protection du personnel.

#### Être transparent et documenter chaque mesure

Mettre en avant les structures de gouvernance, les audits et les systèmes financiers afin de montrer que les obligations en matière de diligence et de conformité sont prises au sérieux. Conserver soigneusement les documents relatifs aux dépenses de sécurité, aux contrats, à la maintenance, etc. Inclure les pratiques en matière de protection, les mécanismes de plainte et la gestion des incidents, et être prêt à présenter les reçus, les processus d'approvisionnement et les documents d'évaluation des risques si nécessaire.



### Coûts et budgétisation de la sécurité

#### Aligner les coûts de sécurité sur les politiques des bailleurs de fonds

Vérifier que le bailleur de fonds a mis en place des directives pour la GRS. Se reporter à ces éléments, en particulier si le bailleur de fonds a fait des déclarations concernant le soutien à la sécurité. Reprendre leur terminologie afin que les examinateurs puissent conclure : « Cela est admissible selon vos directives. »

#### Présenter les coûts de sécurité comme poste budgétaire distinct

Inclure des postes clairs et documentés (par ex., formation et initiation du personnel à la sécurité, communications, sécurité du transport, assurance et bien-être du personnel. Se reporter à l'outil RMEP), plutôt que d'intégrer la sécurité dans des frais généraux vagues. Expliquer comment chaque élément contribue à une mise en œuvre sûre et continue. Cela favorise la transparence et permet au bailleur de fonds de voir que vous avez pleinement pris en compte tous les coûts liés à la sécurité.

#### Offrir un bon rapport qualité-prix

Comparer les différentes options (par ex., services de sécurité partagés, achats groupés, fournisseurs moins chers, formation commune en matière de sécurité) afin de démontrer que toutes les alternatives ont été explorées et que la solution la plus rentable a été retenue, puis expliquer en quoi celle-ci contribue à une prestation plus sûre et plus efficace. Les bailleurs de fonds veulent voir que vous maximisez l'impact avec les ressources dont vous disposez tout en garantissant la responsabilité, la sûreté et la sécurité.

### **Budgétiser de façon réaliste**

Les bailleurs de fonds apprécient l'honnêteté et la préparation afin de s'assurer que le budget correspond aux activités et au calendrier et prend en compte l'évolution du contexte. Distinguer les frais ponctuels des frais récurrents et réfléchir à l'évolution possible des besoins en matière de sécurité. Si possible, demander une certaine flexibilité au bailleur de fonds afin de pouvoir réaffecter les fonds en cas de changements soudains liés au conflit, à la situation politique, à la criminalité ou aux modes d'accès.

### **Rechercher une approbation préalable pour les postes coûteux et les dépenses exceptionnelles**

Certains bailleurs de fonds pourraient refuser certains frais de sécurité, par ex. certaines assurances, les évacuations, les couvertures d'assurance vie/décès ou invalidité, ou une protection logistique importante. Il est important de collaborer avec le bailleur de fonds afin de confirmer à l'avance l'éligibilité.

### **Suivre les normes des bailleurs de fonds et les dispositions légales**

Toujours s'assurer que les mesures que vous proposez sont conformes aux politiques du bailleur de fonds, aux lois du pays hôte et aux principes humanitaires. Assurez-vous que vos partenaires et pratiques en matière de sécurité sont également en ligne avec les normes de conformité avec les dispositions légales et éthiques et avec celles des bailleurs de fonds. Tout défaut de conformité peut donner lieu à des sanctions légales ou financières, peut comporter des risques de réputation et peut entraîner des pertes en termes d'opportunités de financement. Relever toute adhésion ou engagement à des structures telles que Saving Lives Together (SLT), les directives GISF et les normes INSSA ou ISO.



## **Rôles, responsabilités et coordination**

### **Présenter clairement les rôles et responsabilités en matière de sécurité**

Décrire qui supervise la sécurité, qu'il s'agisse d'un point focal, d'un coordonnateur ou d'un partenaire. En cas de partenariat avec une ONGi ou un consortium, spécifier les modalités de partage et les voies de communication. Définir clairement ce que le bailleur de fonds/l'ONGi fournira et ce que votre ONG gèrera. Chaque organisation doit avoir son propre plan et assumer ses responsabilités en matière de sécurité. Veiller à entretenir un dialogue constructif avec votre mandataire ou les membres du consortium pour s'assurer que vos frais de sécurité sont pris en compte et répercutés de manière transparente.

### **Coordonner et partager les informations**

Expliquer comment vous participerez aux forums de coordination en matière de sécurité (par ex., forums d'ONG, mises à jour de l'ONU sur la sécurité) et mentionner les partenariats qui promeuvent la sécurité collective et le partage des informations. Cela démontre aux bailleurs de fonds et aux partenaires que vous avez mis en place des mécanismes pour coordonner les efforts de sécurité avec les parties prenantes appropriées telles que les agences de l'ONU, les autorités locales, les autres ONG et les acteurs de la communauté afin d'assurer une GRS cohérente et complète.



## **Stratégie en matière de sécurité et mise en œuvre**

### **Mettre l'accent sur les approches éthiques et civiles**

Privilégier les stratégies discrètes, centrées sur la communauté et fondées sur l'acceptation plutôt que sur des stratégies militarisées : les mesures de sécurité doivent protéger le personnel et les communautés sans compromettre la neutralité ou l'adhésion. Ces approches à la sécurité basées sur l'adhésion sont parfois (à tort) considérées comme des options peu coûteuses, mais en réalité, l'établissement de relations, la gestion des perceptions, la formation, etc., nécessitent tous un investissement en termes de temps, de salaires et de flexibilité opérationnelle, et ce facteur doit être pris en compte dans le budget.

### **Inclure le bien-être du personnel**

Reconnaître que la sûreté et la sécurité incluent la santé mentale, le repos et la gestion du stress. Les priorités des bailleurs de fonds ont tendance à mettre l'accent sur des solutions durables et centrées sur l'humain. En mettant l'accent sur le bien-être et la santé mentale, vous montrez aux bailleurs de fonds que vous comprenez les défis auxquels sont confrontées les populations vulnérables et votre propre personnel, et que vous avez l'intention de mettre en œuvre des interventions fondées sur des données probantes qui améliorent la résilience et la qualité de vie.



## Assistance et amélioration continue en matière de sécurité

### Mettre l'accent sur le renforcement des capacités et la localisation

Faire ressortir votre capacité à renforcer les capacités. La plupart des bailleurs de fonds souhaitent voir concrètement la localisation et le renforcement des capacités mis en pratique et, en tant qu'entité locale, vous êtes particulièrement bien placé pour soutenir le renforcement des capacités.

Lorsque vous communiquez avec les bailleurs de fonds, si vous recrutez du personnel dans plusieurs tribus ou groupes ethniques, mettez l'accent sur la manière dont cela témoigne de la diversité, de la préservation des forces et du renforcement des capacités à long terme. Si vous travaillez par l'intermédiaire de structures communautaires établies (les anciens, les chefs et les groupes de femmes ou de jeunes), présentez cela comme une preuve de conception participative, montrant que vos programmes sont fondés sur l'appropriation communautaire. Expliquer que les connaissances communautaires, la collaboration avec les organisations communautaires et l'engagement ancré dans la culture sont des signes de stratégies d'accès crédibles et d'une gestion efficace des ressources sexuelles et reproductives. En présentant ces approches comme une « localisation en action », les bailleurs de fonds peuvent clairement percevoir leur valeur stratégique.

De même, en démontrant comment vous avez amélioré vos systèmes (par ex., les contrôles internes et la conformité, la collecte et le suivi des données, la gouvernance et les systèmes RH), vous pouvez démontrer votre capacité à gérer les fonds des bailleurs tout en garantissant la responsabilité, en améliorant la qualité et l'acceptation des interventions, mais aussi en renforçant les capacités locales durables.

De cette façon, vous pouvez démontrer que le renforcement des capacités ne consiste pas seulement à rendre une organisation plus efficace, mais aussi à en faire un agent de changement efficace. Cela doit constituer une partie délibérée et chiffrée de chaque programme. Qu'il soit intégré aux activités du projet ou présenté comme un résultat autonome du projet, le budget consacré au renforcement des capacités améliore directement votre rapport qualité-prix.

### Fournir des preuves des résultats obtenus

Des propositions solides montrent que la sécurité n'est pas un coût, mais plutôt une condition nécessaire à la réussite. Les bailleurs de fond font confiance aux partenaires qui prévoient les risques, pensent à leur personnel et fournissent leurs services en toute sécurité, même sous pression. Ils recherchent la confiance, la responsabilité et des preuves de résultats. Les ONGn peuvent renforcer leur profil :

- en rédigeant de brèves descriptions de vos compétences (ce que vous faites, où et avec quels résultats) ;
- en présentant des états financiers vérifiés et des rapports transparents ;
- en documentant et en communiquant les témoignages sur l'impact et l'engagement dans la communauté ;
- en développant des politiques sur la protection, la gestion des risques et la sécurité ;
- en obtenant des références auprès d'anciens partenaires d'ONGi ou de l'ONU.

## Aperçu général sur les coûts admissibles

Les financements par des bailleurs de fonds institutionnels apporte des ressources régulières et fiables pour les projets humanitaires et de développement, mais ces fonds sont très compétitifs. De nombreux bailleurs de fonds mettent à disposition des conseils ainsi que des formations pratiques sur comment obtenir et gérer les financements institutionnels. Cette section ne prétend pas dresser une liste complète des exigences des bailleurs de fonds en matière de financement de la sécurité, mais elle donne plutôt un aperçu des types de coûts admissibles qu'ils prendront en considération. Il est important de toujours vérifier les exigences spécifiques du bailleur de fonds : les stipulations et les approches varient d'un bailleur à l'autre.

### Gouvernements et organisations inter-gouvernementales

De nombreux bailleurs de fonds admettent, ou s'engagent de plus en plus à admettre, les financements couvrant certaines dépenses liées à la sécurité et à la gestion des risques. Par exemple, le Bureau britannique pour les affaires étrangères, le Commonwealth et le développement (FCDO) a explicitement convenu que les partenaires doivent inclure les frais de GRS dans les propositions de budget, en particulier dans les activités humanitaires. « Une dotation budgétaire suffisante pour garantir la sécurité et la sûreté des travailleurs humanitaires » est attendue.<sup>3</sup> Le FCDO a également indiqué que les partenaires en aval/locaux devaient bénéficier d'un recouvrement complet des coûts encourus pour les besoins en matière de sécurité, de protection et de gestion des risques.

Certains bailleurs de fonds placent leurs frais de sécurité au poste « frais administratifs/généraux/de support » plutôt qu'au poste des frais de programme. Cela peut avoir une incidence sur le montant pouvant être alloué ou sur la décision du bailleur de fonds de les autoriser ou non. Il est courant de fixer des plafonds budgétaires pour les frais généraux/de support pouvant être demandés, et de nombreux accords de subvention exigent que certaines dépenses liées à la sécurité (notamment assurances, évacuations médicales, couverture décès/invalidité ou logistique à haut risque) soient explicitement approuvées par écrit à l'avance.

De nombreux bailleurs de fonds examineront également les budgets de sécurité selon les critères d'optimisation, à savoir s'il s'agit d'une dépense prudente. Est-ce que cela pourrait être fait à moindre coût ? Vous devez donc montrer que vous avez envisagé des options efficaces. En fin de compte, il est important de passer en revue et de comprendre ce qui est admis et quelles restrictions un bailleur de fond peut imposer sur les coûts de sécurité. Vérifiez toujours les directives spécifiques de la subvention et adressez-vous au responsable de programme de votre bailleur de fonds pour clarification.

### Fonds communs

Les fonds communs représentent un type de mécanisme de financement dans lequel plusieurs bailleurs de fonds contribuent à un fonds unique et partagé géré par un organisme désigné qui alloue ensuite l'argent aux diverses ONG pour une finalité spécifiée [par ex., Fonds communs nationaux de l'ONU (CBPF), fonds START ou fonds humanitaires régionaux). Les fonds communs peuvent représenter une précieuse opportunité pour les ONGn d'accéder à des financements directs, mais ils s'accompagnent d'attentes et de défis spécifiques.

Chaque fonds commun a des priorités et des règles d'éligibilité spécifiques et il est donc important de vérifier qu'il soutient directement les partenaires nationaux. Les fonds communs requièrent une saine gouvernance et une reddition rigoureuse des comptes ; ils demandent des systèmes internes solides et beaucoup sont désormais dotés d'outils d'« évaluation des capacités » (comme [l'Évaluation des capacités des partenaires de l'ONU](#)) pour assister les ONGn à établir leur préparation au dépôt de demandes de fonds. Les ONG peuvent être tenues de se soumettre à un processus d'évaluation de capacité dont la finalisation peut prendre un certain temps avant la soumission d'une proposition de projet spécifique. La procédure d'évaluation évalue

<sup>3</sup> Comité international de développement. (2025). Protection, non permission : Le rôle du Royaume-Uni dans l'observance du droit humanitaire international et dans le soutien à la mise en œuvre sûre de l'aide humanitaire. Réponse du gouvernement (cinquième rapport spécial de la session 2024-25, HC 1301). Chambre des communes.

les capacités institutionnelles, managériales, financières et techniques et attribue un niveau de risque qui déterminera ensuite les contrôles et conditions pour accéder aux CBPF, y compris le nombre de subventions qu'elles peuvent gérer, la façon dont les fonds sont versés, la durée de la subvention et l'étendue du suivi et des rapports requis. Les fonds communs versent généralement les fonds en plusieurs tranches soumises à des étapes de reporting, ce qui peut créer des obstacles au flux de trésorerie pour les organisations plus petites. Les ONGn doivent planifier d'éventuels retards dans le versement ou l'approbation des fonds et peuvent avoir à verser des avances pour le financement de certaines activités. La tenue d'une documentation financière précise et la mise en place d'une petite réserve financière ou d'un accord de partenariat peuvent aider à gérer efficacement ces risques et à éviter toute interruption dans la réalisation du projet.

## Fondations privées

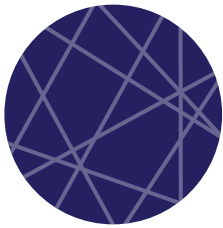
Les fondations privées, par opposition aux bailleurs de fonds gouvernementaux et inter-gouvernementaux, ont souvent une plus grande flexibilité et moins de règles rigides. Si vous justifiez clairement les coûts (en les associant à la sécurité du personnel et à la mise en œuvre de projet), ils auront plus de chance d'être approuvés. Les fondations aiment voir des **analyses de risques et une description des modes d'atténuation des risques et de l'impact associé**, plutôt qu'une liste de contrôle de conformité. Cependant, elles ont toujours un modèle de ce qui est admissible et des restrictions. De nombreuses fondations étant de dimensions modestes par rapport aux contrats gouvernementaux, les frais de sécurité prévus sont ajustés en proportion.

Dans le travail avec les fondations, il est utile d'intégrer la sécurité dans la mise en œuvre des programmes en la présentant comme un facteur favorisant l'impact. Par exemple, « Sans sécurité pendant les déplacements, le personnel chargé de la sensibilisation ne peut pas atteindre les communautés en toute sécurité ». Adopter une formulation axée sur l'obligation de diligence met en avant la protection du personnel et des communautés plutôt que seulement les « dépenses de sécurité ». Il peut également être utile de faire un usage stratégique des provisions pour frais généraux et coûts indirects (généralement, de 10 à 15 %) pour soutenir les besoins récurrents ou institutionnels en matière de sécurité.

Les fondations privées limitent généralement le financement pour certains coûts liés à la sécurité (comme des mesures de type haut de gamme ou militaire, par ex. protection armée ou véhicules blindés), les investissements de capitaux à grande échelle (tels que les enceintes fortifiées) ou les assurances contre les kidnappings et les demandes de rançon (K&R) en raison de préoccupations d'ordre éthique et de responsabilité. Les fonds de prévoyance ouverts sans justification claire sont également découragés. La plupart des fondations privées se concentrant sur les subventions spécifiques à des projets, elles se démontrent généralement réticentes à couvrir les frais de sécurité à long terme ou récurrentes, par exemple le personnel de sécurité du siège central ou les contrats de protection permanents, à moins que ces postes ne soient explicitement inclus comme partie intégrante d'une subvention de soutien de base.

### Bonnes pratiques transversales

- Intégrer la sécurité dès le départ : ne réajustez pas les coûts plus tard.
- Justifiez les assomptions : prenez note de ce qui est couvert par les fonds de base par rapport aux budgets du projet.
- Communiquez clairement avec les bailleurs de fond concernant l'obligation de diligence et les besoins en termes d'accès.
- Suivez et analysez les dépenses réelles par rapport à celles prévues : cela renforce la budgétisation future.
- Liez la budgétisation de la sécurité à la GRS : chaque budget doit refléter le profil de risque des opérations, et non un modèle unique applicable à tous.



# Synthèse

Pour conclure, afin de maximiser les chances d'accéder aux financements, indépendamment de la source, il est essentiel que les ONGn démontrent qu'elles sont en mesure d'intégrer la sécurité dans la mise en œuvre d'un programme en représentant la sécurité comme un facteur d'impact plutôt que comme une dépense distincte et facultative. Cette approche renforce la confiance des bailleurs de fonds en montrant que les ONGn comprennent et anticipent les risques de manière responsable, protégeant ainsi leur personnel et assurant la pérennité de leurs activités.

Cependant, les bailleurs de fonds ont également la responsabilité de créer un environnement propice favorisant les partenariats équitables et une localisation efficace. Si les bailleurs de fonds doivent adapter leurs systèmes pour mieux soutenir les ONGn, ces dernières peuvent renforcer leur position en faisant preuve de professionnalisme grâce à une approche claire en matière de sécurité, des budgets réalistes et une coordination efficace. En présentant la sécurité comme un élément essentiel à la réussite des programmes et au devoir de diligence, en engageant avec confiance des discussions sur les risques avec les bailleurs de fonds et en collaborant avec leurs pairs et les ONGi pour promouvoir des modèles de financement plus équitables, ils renforcent encore davantage leur influence. Une telle approche collaborative et transparente favorise des partenariats plus équitables, efficaces et durables entre les bailleurs de fonds et les acteurs locaux, ce qui, au final, améliore l'impact humanitaire et les résultats en matière de sécurité.



## Ressources supplémentaires

---

[The Cost of Security Risk Management for NGOs](#), EISF (2013)

[The Risk Management Expense Portfolio \(RMEP\) Tool](#), EISF (2013)

[Security to go: A risk management toolkit for humanitarian aid agencies](#), GISF (2020)

[Good Practice Review 8 \(Revised Edition\). Humanitarian Security Risk Management](#)

[Equitable Partnerships and Localisation 'Grab and Go' Pocket Guide](#), ICVA Network (2025)

[Pooled funding models: Governance systems, a comparative study](#), ICVA Network (2023)

gisf



**Global Interagency Security Forum**

Recherche et programmes de GISF  
E-mail : [research@gisf.ngo](mailto:research@gisf.ngo)

[www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo)