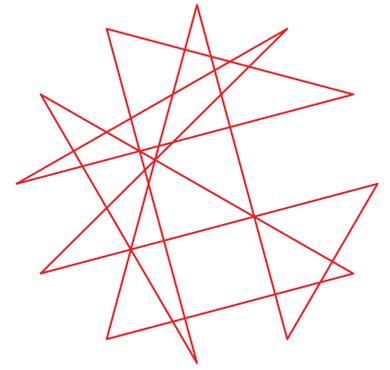


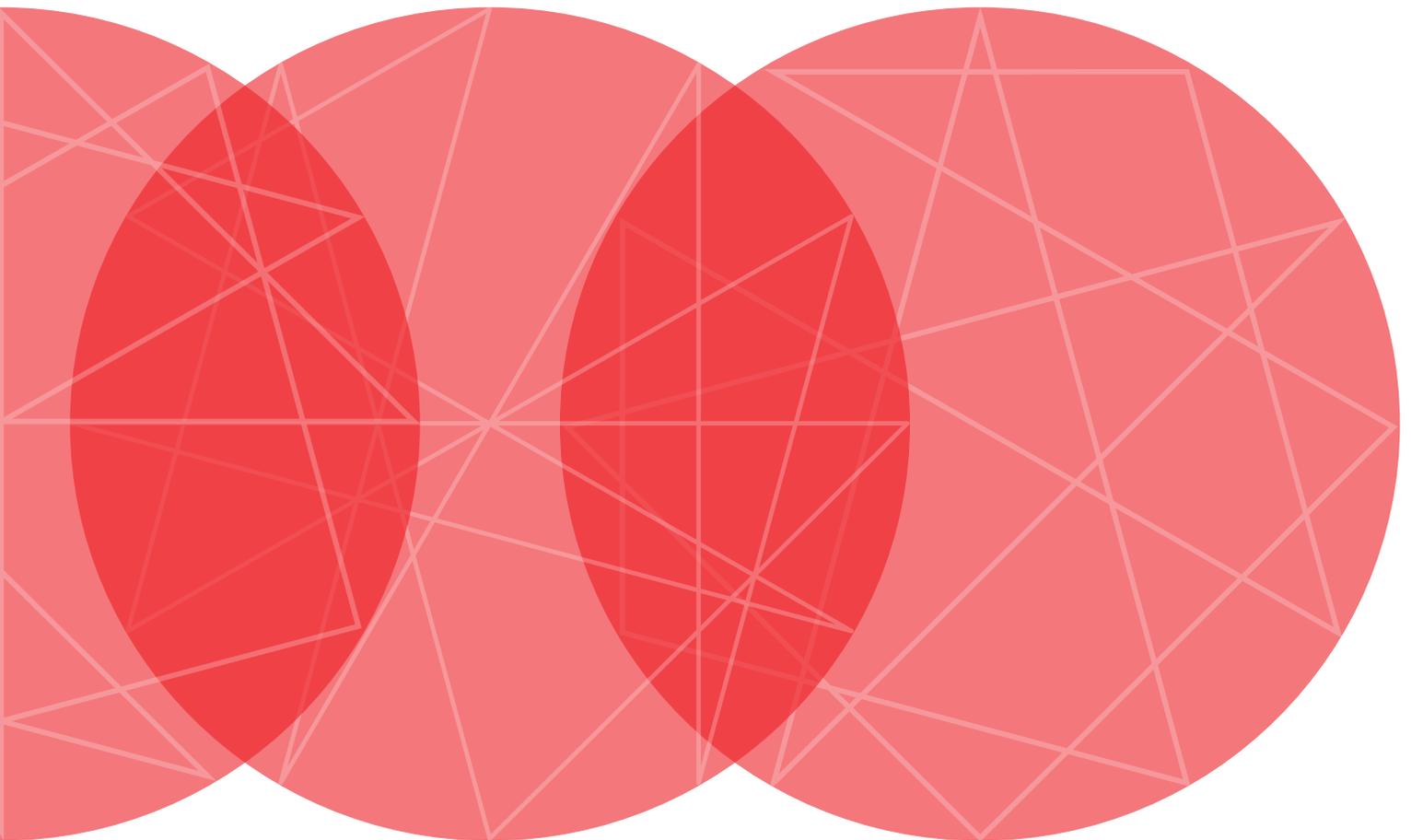
eisf



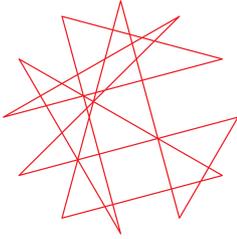
Engager les services d'Entreprises de sécurité privées

Orientations à l'intention des organisations non gouvernementales

EISF Note d'information



eisf



European Interagency Security Forum – EISF [Forum Inter-agences Européen sur la Sécurité]

L'European Interagency Security Forum est une plateforme indépendante, destinée aux responsables de la sécurité des agences humanitaires européennes qui travaillent à l'étranger. Les membres de l'EISF se sont fixés comme mandat de renforcer la sûreté et la sécurité des opérations d'assistance et des employés, de manière à améliorer l'impact de leurs activités et garantir un meilleur accès aux populations touchées par les crises.

Le Forum a été créé dans l'objectif d'accorder un rôle plus prééminent à la gestion de la sécurité dans le cadre des opérations humanitaires internationales. Il propose aux ONG un espace qui leur permet d'améliorer collectivement la pratique de la gestion de la sécurité et facilite l'échange entre les membres et d'autres entités comme les Nations Unies, les donateurs institutionnels, les institutions de recherche, les instituts de formation et toute une gamme élargie d'ONG internationales.

L'EISF encourage le dialogue, la coordination et la documentation sur ce qui se fait actuellement en termes de gestion de la sécurité. L'EISF est une entité indépendante financée par l'US Office for Foreign Disaster Assistance (OFDA) [Bureau américain pour l'assistance en cas de catastrophe à l'étranger], la Direction du développement et de la coopération (DDC) du gouvernement suisse, et elle est hébergée dans les locaux de Save the Children UK.

Avertissement

L'EISF est un groupe constitué de membres et n'a pas de statut légal aux yeux de la législation en vigueur en Angleterre et au Pays de Galles, ou de toute autre juridiction. Toute référence à l'« EISF » au titre de cet avertissement devra être entendue comme les agences membres, les observateurs et le secrétariat de l'EISF.

Bien que s'étant efforcé de s'assurer que l'ensemble des informations contenues dans ce document sont correctes, l'EISF ne saurait en garantir ni l'exactitude ni l'exhaustivité. L'information contenue dans ce document est fournie « en l'état », sans nulles conditions, garanties ou autres termes de quelque nature que ce soit, et toute personne se fiant à des informations ou des matériaux contenus dans ce document le fait à ses propres risques. De même, l'EISF ne procède à une telle exclusion, limitation et restriction de garanties que dans la mesure autorisée par la loi, qui dans l'absence de cet avis légal pourrait être applicable à l'égard des informations contenues dans ce document. En aucun cas et en aucune manière que ce soit, l'EISF ne peut être tenu responsable, directement ou indirectement, des dommages ou des pertes réelles ou présumées au lecteur ou à un tiers, découlant de l'utilisation des informations contenues dans ce document, ou encore de la confiance accordée à celles-ci.

© 2011 European Interagency Security Forum

Remerciements

Max P. Glaser est l'auteur de cette note d'information dont les corrections d'édition ont été effectuées par le secrétariat de l'EISF. Olivier Behn a initié la recherche et une version antérieure de ce papier a été écrite par Tom Karl Bil, avec une contribution écrite significative de la part de Pete Buth. Ce projet de recherche a pu être réalisé grâce au financement accordé par le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) de la Confédération suisse.

L'EISF et l'auteur souhaitent remercier Shaun Bickley, Alexandre Carle, Chris Williams, Karl Julisson, Robert Ayre et Madeleine Kingston pour leur travail de révision du rapport et les contributions précieuses qu'ils ont apportées aux différentes étapes de sa rédaction. Les membres de l'EISF ont également contribué de manière inestimable à ce projet lors du forum de l'EISF qui s'est tenu les 26 et 27 septembre 2011 à Bruxelles.

Bien que toutes les personnes mentionnées ci-dessus aient apporté à cette note des contributions et des commentaires notables, l'EISF assume l'entière responsabilité des erreurs qui pourraient y figurer.

Traduction: Isabelle Stockton

Révision: Sandra Tuminy

Sommaire

	Aperçu	02
	Introduction	03
	Objectifs et envergure	04
1.	Réglementation internationale et certification	05
1.1	Document de Montreux	05
1.2	Code de conduite international des entreprises de sécurité privées	05
2.	Relation des ONG et des ESP dans la pratique	07
2.1	Facteurs entraînant l'externalisation de la sécurité	07
2.2	Services fournis par les ESP	08
2.3	Services utilisés par les ONG	08
3.	Opportunité d'établir une relation avec une ESP	09
3.1	Pourquoi recourir à une ESP	09
3.2	Comment décider de recourir à une ESP	10
3.3	Avantages et inconvénients	11
4.	Comment établir une relation avec une ESP	12
4.1	Prise de décision et autorisation	12
4.2	Appel d'offres	12
4.3	Sélection d'une EPS	13
4.4	Vérification et examen des antécédents d'une ESP	14
4.5	Établissement d'un contrat – fixer la portée et les modalités de l'opération	15
4.6	Contrôle et évaluation	16
4.7	Cessation de services	16
5.	Protection armée	17
5.1	Évaluer la viabilité de la protection armée	17
5.2	Types de prestataires de services de sécurité armée	19
6.	Conclusions	20
	Annexe 1: Compétences fondamentales d'une ESP	21
	Annexe 2: Guides pour la sélection et l'engagement des ESP	22
	Annexe 3: Liste de ressources	28
	Autres publications d'EISF	29

Aperçu

Au cours des dix dernières années, les ONG humanitaires ont fait de plus en plus fréquemment appel aux Entreprises de sécurité privées (ESP). L'appréhension initiale ressentie envers un secteur en grande partie non réglementé, a fait place à une utilisation discrète. Les raisons d'un recours croissant à ces types de services sont liées à des niveaux d'insécurité (perçus) plus élevés, des environnements opérationnels plus rudes et une conscience exacerbée du devoir de protection. Les ESP fournissent des services qui vont d'activités « lourdes » et extrêmement visibles – comme la protection armée des convois – à des services dits « légers » comme la formation, le contrôle et l'analyse.

On observe l'existence d'un écart entre la manière dont les ONG utilisent les ESP dans la réalité et la régulation d'une telle relation. Ces orientations ont pour objet d'aider les ONG humanitaires à prendre une décision en connaissance de cause sur quand, comment et dans quelles conditions, recourir aux services d'une ESP.

Dans le cadre de ce document, les ESP sont définies comme des services de sécurité rémunérés ou des fonctions assurées par des compagnies privées pour le compte d'ONG sur la base d'un accord mutuel et volontaire. Ces orientations sont destinées aux responsables opérationnels des ONG au niveau du siège et du terrain. Ces orientations ne couvrent pas uniquement des activités de surveillance ou de protection armées, mais peuvent être appliquées à une gamme plus étendue de services assurés par les ESP.

La section 1 couvre la réglementation internationale et la certification des ESP. Ce qui comprend le Document de Montreux et le Code de conduite international des Entreprises de sécurité privées (ICoC pour International Code of Conduct).

La section 2 introduit la relation qui s'établit dans la pratique entre les ONG et les ESP, et s'interroge sur les raisons qui motivent un recours croissant à leurs services. Cette section est accompagnée d'une liste des services proposés par les ESP, divisée en services « lourds » et services « légers ».

La section 3 évaluera les circonstances dans lesquelles l'établissement d'une relation avec des ESP est possible. Il est de la plus haute importance de s'assurer que les services fournis par l'ESP seront « efficaces » et « appropriés », c'est-à-dire qu'ils apporteront des résultats tout en étant compatibles avec le profil humanitaire de l'ONG. Les risques et les opportunités d'une telle relation sont également examinés dans cette section.

La section 4 est consacrée au processus de décision qui entoure l'établissement d'une relation avec des ESP. Y sont examinées des questions touchant à l'engagement et à la sélection d'une ESP ainsi qu'à leur contrôle et à l'évaluation de leurs services.

La section 5 sera centrée sur la protection armée, la viabilité de la protection armée, les types de prestataires et certaines situations exceptionnelles comme la protection forcée.

Les Annexes fournissent un guide des compétences fondamentales destinées à faciliter le processus de sélection, et contiennent des listes aide-mémoire qui reprennent l'ensemble du processus, de l'appel d'offres à l'engagement jusqu'à l'évaluation des services rendus.

Introduction

Au cours des dix dernières années, les agences humanitaires ont de plus en plus fréquemment eu recours aux Entreprises de sécurité privées (ESP) pour couvrir leurs besoins en termes de sécurité. La raison en est attribuée à une recrudescence réelle et perçue de l'insécurité qui entraîne une préoccupation croissante concernant la sécurité des employés, la viabilité des programmes ainsi qu'une conscience exacerbée de la dimension légale du devoir de protection. Quoique l'externalisation de la sécurité au profit d'ESP soit devenue une réalité reconnue par les décideurs, à l'échelon opérationnel il n'existe toujours pas de directives sur l'établissement de relations avec les ESP.

Pendant de nombreuses années les ONG humanitaires ont hésité à recourir aux services des ESP pour couvrir leurs besoins de sécurité. L'un des facteurs contribuant à cette réticence est sans aucun doute l'impression très répandue (même si non prouvée) selon laquelle les entreprises de sécurité seraient des organisations troubles regroupant d'anciens personnels militaires (Renouf 2007). Une autre impression est que les ESP ne comprennent pas – et ne partagent pas – les principes qui motivent la mission humanitaire et que les concepts de sécurité prévalant dans le secteur commercial sont en contradiction avec ceux du secteur humanitaire. De telles impressions persistent malgré les efforts réalisés par l'industrie du secteur privé de la sécurité pour devenir plus transparente et plus responsable, et pour se conformer aux exigences du Droit international humanitaire (DIH) et du Droit international relatif aux droits de l'homme (DIDH). C'est dans cette optique que le Code international de conduite des entreprises de sécurité privées (ICoC) a été formulé en 2010.

Dans les cas où des ONG ont eu recours aux services d'ESP, la discrétion a souvent été le mot d'ordre dans le but d'échapper à la vigilance publique. Bien que les raisons motivant de telles décisions soient compréhensibles, la réalité est en train de changer à un moment où de plus en plus, les ONG sont confrontées à des menaces auxquelles les ESP sont à même de répondre avec efficacité. En conséquence, l'utilisation d'ESP par les ONG devient un phénomène plus commun qu'il n'est généralement supposé, mais des lacunes subsistent encore concernant la régulation de cette relation.

La question fondamentale à laquelle sont confrontées les ONG humanitaires consiste à décider comment prendre une décision en connaissance de cause concernant une éventuelle implication des ESP pour résoudre leurs besoins en termes de sécurité. Les orientations réunies ici offrent des indications pour guider ce processus de décision. Elles proposent une approche permettant d'évaluer la viabilité de l'implication de ressources professionnelles extérieures dans le domaine de la sécurité – sous la forme d'une estimation des avantages et des inconvénients ainsi que des risques et des opportunités en cas de recours à une ESP. L'adhésion de l'ESP aux principes qui régissent l'action humanitaire (humanité, impartialité, neutralité et indépendance) et la conformité de ses actions à cet engagement, est un aspect déterminant d'une telle évaluation.

L'objectif ultime d'une amélioration de la sécurité dans le cas d'une mission humanitaire est de permettre la poursuite des opérations dans le but de fournir de l'assistance aux bénéficiaires tout en garantissant une situation sûre et sans danger tant pour les travailleurs humanitaires que pour les bénéficiaires. Garantir la sécurité n'est donc pas une fin en soi mais un moyen pour parvenir à un but. Même si les ESP sont des organisations à but lucratif, cette dimension ne devrait pas modifier l'objectif humanitaire.

Ces orientations n'ont pour objet ni de promouvoir le recours aux ESP pour assurer la sécurité des ONG, ni de le dissuader. Leur but n'est pas non plus d'argumenter en faveur ou contre certaines compagnies particulières ou certains choix. Ces orientations ont pour objectif explicite d'orienter le processus de décision des ONG humanitaires et de les aider à décider comment et quand impliquer la participation d'ESP dans les dispositions qu'elles prennent en matière de sécurité. Ces orientations ne constituent pas un guide exhaustif sur comment contracter les services d'une ESP, mais elles soulignent les questions essentielles dont il faut tenir compte lors de l'établissement de ce type de relation.

Objectifs et envergure

L'objectif général de ces orientations est d'améliorer les capacités de prise de décisions et de bonne pratique des ONG lorsqu'elles engagent une ESP, et de leur donner des conseils techniques concernant le déploiement d'une ESP, comme par exemple en ce qui concerne l'estimation des risques, la sélection et l'évaluation.

L'ambition de ces orientations est de proposer aux ONG une approche en matière de recours aux ESP, définir un cadre de travail pour la sélection d'une ESP et mettre à disposition une série de considérations de gestion relatives à des questions contractuelles.

Il est prévu que ces orientations soient utilisées par les cadres des ONG humanitaires, par ceux qui sont chargés de s'occuper de la sécurité au niveau des sièges, des pays et du terrain. Les orientations ne traitent pas des méthodes d'évaluation de la sécurité dans la mesure où celles-ci sont très largement disponibles ailleurs.¹ Il convient cependant de garder à l'esprit l'importance cruciale de la phase d'évaluation afin de définir correctement les besoins en termes de sécurité.

Définition des Entreprises de sécurité privées

Il n'existe pas de définition universellement acceptée des Entreprises de sécurité privées (ESP), des Compagnies militaires privées (CMP) ou des Entreprises militaires et de sécurité privées (EMSP). L'ICoC (section 1) définit les Entreprises de sécurité privées et les Prestataires privés de services de sécurité (collectivement appelés ESP) comme étant « toute entreprise (telle que définie dans le contexte du présent Code) dont les activités commerciales englobent la fourniture de services de sécurité, pour son propre compte ou pour celui d'un tiers, quelle que soit la façon dont l'entreprise se présente elle-même ».

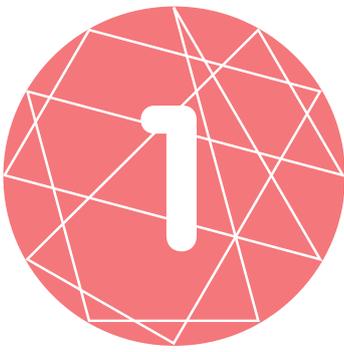
Une distinction est généralement effectuée entre : les Entreprises militaires privées (EMP) qui « travaillent dans une situation militarisée ou de conflit pour apporter une assistance militaire et tactique directe » et les Compagnies de sécurité privées (CSP) qui fournissent des services aux clients dans le but d'assurer leur sécurité » (Speers Mears 2009: 4).

Il arrive fréquemment que les CSP et les EMP aient un lien de sous-traitance ou d'affiliation au sein d'une entité commerciale commune, ce qui entraîne l'utilisation du terme hybride EMSP).

Dans le cadre de ce document, le terme d'Entreprises de sécurité privées (ESP) est employé, défini comme des services ou fonctions de sécurité rémunérés fournis par une entreprise privée à une ONG sur la base d'un accord mutuel et volontaire.² Cette définition exclut tout arrangement (rémunéré ou non) conclu avec une milice ou des acteurs armés non étatiques dans la mesure où de tels arrangements seraient incompatibles avec le Droit international humanitaire. Des services (rémunérés) forcés rendus par la police ou les forces armées sous l'autorité de l'État en sont également exclus, car il s'agit là d'arrangements non volontaires.

¹ Voir par exemple : ODI HPN (2010)

² Cette définition, tout en les mentionnant, n'inclut pas les consultants individuels privés, les organisations à but non lucratif et les ONG qui fournissent des services de soutien en matière de sécurité. Cependant, les directives font allusion à ces services.



Réglementation internationale et certification

Jusque très récemment, tant au niveau national qu'international, la réglementation des Entreprises militaires privées, des Compagnies de sécurité privées et des Entreprises militaires et de sécurité privées est restée limitée ou inexistante. Des changements en la matière sont intervenus dans les dernières années avec l'introduction de codes internationaux de bonne conduite et de recommandations (non contraignantes).

Dans un effort pour augmenter la transparence, renforcer la légitimité et améliorer la standardisation, les entreprises militaires et de sécurité se sont affiliées au sein de deux associations nationales: la British Association of Private Security Companies (BAPSC), et l'International Peace Operations Association (IPOA) dont le siège est aux États Unis – dont le nom vient d'être modifié pour devenir International Stability Operations Association (ISOA).³ On estime que ces deux associations représentent à elles deux une grande partie des Entreprises militaires et de sécurité privées les plus importantes (Stoddard 2008: 16).

Ces deux associations opèrent sur la base de l'autorégulation. L'Association britannique (BAPSC) se réfère à l'ICoC et donne son aval au document, mais elle n'en est pas membre en tant que telle. L'Association américaine (ISOA) est dotée d'un Code de conduite exhaustif qui lui est propre et qui est très largement conforme à l'ICoC.

1.1 Document de Montreux

Suite à un effort collectif mené par le Gouvernement Suisse et le Comité international de la Croix Rouge (CICR), un ensemble de normes (non contraignantes) ont fait l'objet d'un accord en 2008 de manière à renforcer le contrôle des États sur les entreprises militaires et de sécurité privées. Le Document de Montreux sur les obligations juridiques pertinentes et les bonnes pratiques pour les États en ce qui concerne les opérations des entreprises militaires et de sécurité privées opérant pendant les conflits armés (CICR, DFAE 2008) définit des obligations permettant la réglementation des EMSP dans le but de clarifier les obligations légales pertinentes.

Quoique non contraignant, ce document maintient en place d'autres exigences (contraignantes) relatives aux droits et aux obligations des États et des acteurs privés, telles que dérivées du Droit international humanitaire (DIH) et du Droit International relatif aux droits de l'homme (DIDH). Ce document est une source utile, il ouvre une perspective sur les obligations des États et peut servir de guide aux ONG à l'heure de sélectionner des ESP.

1.2 Code de conduite international des entreprises de sécurité privées

La publication en novembre 2010 du Code de conduite international (ICoC) des entreprises de sécurité privées est sans aucun doute l'événement le plus important en matière de réglementation des ESP. L'ICoC est un produit directement dérivé du Document de Montreux. En date du 1er octobre 2011, il avait été signé par 211 entreprises. L'ICoC est: « est un instrument appelé à fonder une initiative plus large d'amélioration de la gouvernance, de l'observance et de la redevabilité » (ICoC 2010: §7).

Les principales exigences en matière de respect des droits de l'homme, du droit humanitaire et du respect des cultures sont stipulées au paragraphe 4 de l'ICoC. Le Code définit également de manière explicite certains principes spécifiques de conduite concernant le recours à la force, la détention ainsi que l'interdiction de la torture, de l'exploitation et des sévices sexuels, et de la violence sexiste (ICoC 2010: § 28 à 43).

En outre, l'ICoC fixe des engagements en termes de gestion et de gouvernance, notamment en ce qui concerne la sélection et la vérification préalables d'éventuels sous-traitants, les politiques d'entreprise, la formation des personnels, la gestion des armes, le signalement des incidents, la santé et la sécurité au travail, le harcèlement, les procédures de plainte et la responsabilité financière. C'est une section qui peut s'avérer particulièrement utile pour établir les règles à respecter dans l'établissement de contrats (ICoC 2010: § 44 à 69).

³ Voir: www.bapsc.org.uk/ et www.stability-operations.org/

Conscientes que des efforts supplémentaires sont nécessaires à une mise en œuvre effective de ces principes, l'ICoC prévoit, dans un délai de 18 mois, que les entreprises signataires s'engagent à :

- a) définir des normes objectives et mesurables de fourniture de services de sécurité conformes au présent Code, dans le but d'aboutir à des standards communs, reconnus à l'échelle internationale, en matière de pratiques commerciales et opérationnelles; et
- b) mettre en place des mécanismes extérieurs indépendants et efficaces de gouvernance et de contrôle, s'étendant à la certification de l'observation par les entreprises signataires des principes du Code et des normes qui en découlent, notamment par de bonnes politiques et procédures, un dispositif d'audit et de monitoring de leur travail sur le terrain, avec rapports et mise en place d'un mécanisme d'examen des allégations de violations des principes du Code ou des standards qui en sont issus (ICoC 2010: § 7).

Ces engagements sont essentiels pour faire du Code un mécanisme effectif de régulation des ESP. Sans une série clairement définie d'objectifs et de standards mesurables, l'évaluation objective du degré de conformité des entreprises signataires ne saurait être possible. La nécessité de disposer d'une procédure de certification et d'un système d'audit ne saurait être surestimée, mais son application est une question complexe et qui demande du temps. La pertinence de la certification pour les ESP de taille moins importante, qui tendent à être celles utilisées par les ONG, est un point qui a également été soulevé (Du Plessis 2010). L'adhésion d'une ESP à l'ICoC n'est donc pas nécessairement une garantie de sa qualité et de sa performance.



Relation des ONG et des ESP dans la pratique

Cette section examine la relation des ONG avec les ESP dans la pratique. Quels sont les facteurs qui entraînent la nécessité de recourir aux services d'une ESP? Quels sont les types de services pour lesquels les ONG recourent le plus communément au déploiement d'une ESP?

2.1 Facteurs entraînant l'externalisation de la sécurité

Au cours des dix dernières années, les ONG ont recouru d'une manière sensiblement plus importante à des services extérieurs pour assurer leur sécurité. (Speers Mears 2009, Singer 2006, Stoddard 2008). C'est une tendance qui a été attribuée à un certain nombre de facteurs dont la vulnérabilité croissante des ONG face à la violence (ciblée) qui a entraîné davantage d'inquiétude par rapport à la sécurité des employés et à la viabilité des programmes et qui exacerbé une prise de conscience institutionnelle en matière de devoir de protection et de responsabilité juridique.

En concomitance avec ces motivations principales, se trouvent également d'autres facteurs qui expliquent que les ONG ont davantage recours aux services des ESP. Le fait que les opérations menées par les ONG prennent place de plus en plus fréquemment dans le contexte d'opérations militaires, a donné aux ESP l'opportunité de promouvoir leurs services auprès des agences humanitaires (Stoddard 2008: 15). Dans les dix dernières années, les forces armées ont graduellement augmenté leur recours aux EMSP pour fournir des services allant de la logistique et de l'entretien du matériel à des services de protection armée. Les EMSP qui opèrent en soutien des forces armées considèrent le secteur humanitaire comme une opportunité commerciale. De plus, de nombreux donateurs (par exemple les États Unis) et dans certains cas les gouvernements (des pays hôtes) imposent le recours à des ESP, soit pour contrôler et accréditer l'ONG concernée, soit dans un but de formation ou encore comme mesure de protection.

Opérer dans un contexte de violence

Entre 1997 et 2005, plus de 400 incidents de sécurité impliquant des actes de violence sérieuse envers des travailleurs humanitaires (homicides, enlèvements et attaques armées) ont été enregistrés, touchant environ 950 personnes. Approximativement 60% de ces 950 personnes étaient des employés des ONG (Stoddard 2006: 12). Les études menées sur le nombre de victimes parmi les travailleurs humanitaires ont observé entre 1997 et 2007 une tendance clairement à la hausse en chiffres absolus. En termes relatifs, cette hausse était légèrement moins dramatique (mesurée en taux d'incidence pour 10 000 travailleurs humanitaires), reflétant l'augmentation énorme du nombre de travailleurs humanitaires se trouvant sur le terrain (Stoddard 2008: 7).

Bien que le nombre de victimes parmi les expatriés ait baissé, le nombre de victimes parmi les employés nationaux est par contre en augmentation et représente environ 79% du chiffre total de victimes entre 1997 et 2005 (Stoddard 2006: 1), ce qui reflète un phénomène appelé transfert de risques: dans les zones d'insécurité élevée, les ONG humanitaires ont de plus en plus souvent recours à des employés nationaux ou à des partenaires locaux. Il n'existe pas de corrélation évidente entre le nombre de victimes et les caractéristiques spécifiques du contexte dans lequel les incidents ont lieu (c'est-à-dire: s'il s'agit d'une mission intégrée des Nations Unies, une opération militaire ou un environnement dans lequel des terroristes sont actifs). Néanmoins, l'étude a montré que dans la plupart des incidents ayant causé des victimes, les cibles avaient été choisies de manière délibérée pour des motifs politiques ou économiques.

Ce dernier point met en évidence l'érosion observée en matière de respect des principes humanitaires ainsi que de la protection conférée par le statut de fournisseurs d'aide. Le caractère indépendant de l'aide subit une pression croissante du fait de l'intensification des conflits transnationaux et de la perception des ONG comme des entités partisans représentant des intérêts occidentaux. Les ONG humanitaires sont également visées par des bandits pour lesquels elles constituent des cibles riches. Cette dimension acquiert une importance accrue dans

les conflits où se fait jour une dynamique prédatrice, c'est-à-dire dans ce qui est appelé « les économies de guerre » (Le Billon 2000, Keen 1998, Carbonnier 2010). Viser les ONG peut également obéir à une motivation politique dont l'objectif est de faire pression sur l'État ou les forces armées.

2.2 Services fournis par les ESP

Les services fournis par les ESP peuvent prendre une forme dite « lourde » ou « légère » (voir tableau 1). Ici, le terme « léger » se réfère à des services consultatifs, à la formation ou à un appui à la gestion, et « lourd » à la fourniture d'une intervention physique, en matériel, en personnel et en service de soutien actif.

2.3 Services utilisés par les ONG

Les services les plus couramment utilisés par les ONG sont la surveillance non armée, la formation à la sécurité et l'évaluation de la situation de sécurité, l'apport de mesures de protection et de défense pour les zones de travail ou de vie, et les services médicaux (évacuation). Les ESP fournissent une gamme étendue de services auxquels les ONG peuvent avoir recours. Certains de ces services s'appliquent davantage au niveau des sièges (comme par exemple, la formation à la gestion de crise), d'autres sont destinés au niveau national ou de projet (ex: mesures de protection physique), d'autres encore trouvent leur application à différents niveaux (ex: sensibilisation à la sécurité et formation à l'évaluation de la sécurité).

Tableau 1: référence rapide – services lourds ou légers

Services 'lourds'	Services 'légers'
<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition de gardes (armés ou non armés), d'équipes d'intervention rapide • Renforcement de la protection matérielle des installations (portes, enceintes, murs, lumières, communications) • Services médicalisés (évacuation, soutien médical) • MNE, EEI, localisation et destruction d'engins explosifs /démunage des zones utilisées par les employés et/ou les bénéficiaires • Protection rapprochée (personnelle, escortes mobiles), Soutien tactique (protection armée) • Sécurité interne (anti-fraude, corruption) • Escortes pour les transports (armées) • Intervention relative à la gestion de crise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et sensibilisation à la sécurité, cours de gestion de la sécurité • Analyse des risques et menaces, développement d'un registre de risques • Audits – diligence raisonnable et devoir de protection, conseils sur la sécurité des TIC • Conseils et formation sur les précautions à prendre et la sensibilisation aux mines, MNE, EEI et munitions • Conseils techniques sur les mesures de protection physique et le matériel protecteur • Détachement d'employés spécialisés dans le domaine de la sécurité • Vérification des employés liés à la sécurité • Conseils/ formation à la gestion de crise.



Opportunité d'établir une relation avec une ESP

Cette section traite de la question de l'opportunité de l'établissement d'une relation entre une ONG et une ESP, c'est-à-dire quand une relation de ce type peut s'avérer avantageuse, et examine les conditions dans lesquelles il peut s'agir d'une option viable. Décider quand et s'il convient de recourir à une ESP revient à équilibrer les deux considérations suivantes:

1. mesures et ressources qui ont été déterminées comme nécessaires pour trouver une solution à des risques et des menaces identifiés, et
2. aptitudes et compétences internes disponibles pour mettre en œuvre ces mesures et ces ressources, ou capacité de développer les talents nécessaires pour gérer les menaces.

Chaque solution considérée implique un investissement et des coûts, et cela influencera la décision, soit de pourvoir les capacités et les ressources de l'intérieur ou de recourir à l'externalisation. Le calcul dépend de l'ampleur des mesures à mettre en œuvre, de la faculté de l'organisation à libérer les capacités pertinentes, du temps disponible pour développer et gérer les ressources nécessaires ainsi que les coûts qui y sont associés. La sous-traitance comporte des avantages et des inconvénients qui seront traités dans cette section.

3.1 Pourquoi recourir à une ESP

Les arguments en faveur de l'externalisation des services de sécurité sont similaires à ceux de tout autre type d'externalisation de services (logistique, administration financière, etc.). Ceux-ci sont: rentabilité, manque de connaissances techniques et absence de capacité de gestion (Stoddard 2008: 12).

Externaliser les services de sécurité en engageant une ESP peut:

- **Réduire les coûts:** l'externalisation peut être rentable comparée au développement de ressources et de capacités similaires en interne (mais dans certains cas, ce n'est pas vrai).
- **Stimuler les capacités de gestion:** en particulier concernant des tâches qui nécessitent une supervision et un soutien permanents (comme la fourniture de services de surveillance).
- **Apporter un soutien spécialisé:** un soutien expert dans des domaines comme la gestion des enlèvements ou des explosifs.

Il n'en reste pas moins qu'il est également possible d'argumenter en faveur de la position contraire. L'externalisation peut entraîner des coûts plus élevés et peut être considérée comme une opportunité manquée pour développer des compétences à l'intérieur de l'organisation de manière organique. Déléguer des responsabilités relatives à la sécurité peut entraver l'émergence d'une « culture interne de la sécurité » et diminuer la sensibilisation, dans la mesure où la sécurité ne fait plus partie de l'institution. Il est donc possible qu'une telle décision comporte des coûts non seulement financiers mais aussi en termes de développement institutionnel.

Des incidents dus à une mauvaise gestion des tâches externalisées peuvent aussi discréditer une organisation et nuire aux opérations humanitaires. Externaliser des fonctions relatives à la sécurité peut dans certains cas signifier de déléguer une (certaine) part de contrôle sur les activités sous-traitées. Les raisons sont donc amplement suffisantes pour justifier que toute décision d'externaliser la sécurité – et la manière dont cette externalisation est effectuée – mérite d'être envisagée avec la plus grande attention.

Les principales raisons qui motivent le recours à une ESP, par ordre de fréquence, sont les suivantes:

- Générer des capacités et des compétences internes.
- Fournir des ressources structurelles (détachées) et stimuler les capacités en matière de sécurité.
- Apporter un soutien temporaire en réponse à des incidents déterminants.

3.2 Comment décider de recourir à une ESP

Portée: Le recours à une ESP peut en principe être envisagé lorsque l'ONG (ou un collectif d'ONG) ne dispose pas des capacités et/ou des aptitudes nécessaires pour faire face aux risques et aux menaces qui ont été identifiés, et lorsqu'il est jugé que l'expertise extérieure d'une ESP apportera des solutions efficaces et appropriées.

« **Efficaces** » signifie que le recours à une ESP permettra d'atteindre des objectifs formulés antérieurement par rapport à des besoins en termes de sécurité identifiés au préalable (c'est pourquoi, une analyse des risques et des menaces est une condition préliminaire essentielle).

« **Appropriées** » signifie que le recours à une ESP (à savoir, les méthodes de travail et les mesures mises en œuvre à travers le recours à une ESP) est compatible avec la mission humanitaire et n'aura pas d'impact négatif sur le but, l'intention et l'image de l'ONG contractante ou d'autres ONG ou agences, ni sur les bénéficiaires ou les communautés civiles.

Profil de référence: Externaliser des services de sécurité ne peut être envisagé que s'il est possible de présumer que les ESP vont apporter une solution aux besoins de sécurité identifiés tout en respectant la mission humanitaire et en garantissant que leur intervention n'aura aucun effet sur le profil et l'image de l'ONG ou sur les intérêts des bénéficiaires.

Elaboration d'une stratégie: Examiner la portée ou le champ d'application ne suffit pas à déterminer si oui ou non l'implication d'une ESP est acceptable pour l'ONG. Il est essentiel d'élaborer une stratégie institutionnelle – particulièrement en cas de protection armée – facilitant les décisions de gestion touchant à ce domaine (voir section 5).

Prise de décisions: La décision de recourir ou non à une ESP peut être influencée par le niveau et le type de services dans lesquels elle se spécialise. Si les services ont pour objet le soutien à la gestion au niveau du siège (ex: formation et soutien à la gestion en cas d'enlèvement), les considérations touchant aux intérêts d'autres parties prenantes (ex: les bénéficiaires, d'autres ONG) sont moins susceptibles d'avoir de l'importance. A l'inverse, plus les services apportés seront « lourds » ou visibles, et plus ils seront proches du terrain, plus ils seront susceptibles d'affecter l'image de l'organisation et de la communauté humanitaire ainsi que les intérêts des bénéficiaires. En d'autres termes, c'est lorsque des services « lourds » sont apportés au niveau du terrain que les implications politiques comptent le plus, et elles sont moins importantes lorsqu'il s'agit de services « légers » fournis au niveau du siège.

La « **Rentabilité** » est une question à part, et elle dépend de la sévérité des menaces et des risques dans un contexte spécifique par rapport à la gravité de la situation humanitaire. Autrement dit, la volonté de l'ONG d'accepter des coûts supplémentaires pour atténuer des menaces dépend des attentes qu'elle nourrit: en augmentant les efforts d'atténuation (c'est-à-dire par le biais des services rendus par une ESP), des opérations en réponse à des besoins humanitaires urgents et exceptionnels pourront-elles être poursuivies dans des conditions de risques acceptables (mais parfois plus importants)?

3.3 Avantages et inconvénients

Pour une ONG, recourir à une ESP en matière de fourniture de services de sécurité comporte à la fois des avantages et des inconvénients, et ceux-ci dépendent des besoins spécifiques, des ressources requises, et des antécédents de l'ESP.

Avantages/opportunités

- Les ESP sont capables de déployer des ressources importantes et un soutien continu comme des services de surveillance (périmètre de gestion).
- Les ESP peuvent fournir une expertise qualifiée sur des sujets spécialisés comme les explosifs, les mines, les attaques terroristes et les enlèvements.
- Les ESP disposent d'une assurance adaptée et des ressources (financières) suffisantes pour gérer des incidents potentiels (transfert de risques et délégation de responsabilités).

Inconvénients/risques

- Les services apportés par les ESP peuvent nuire à la philosophie de l'ONG – ex: en recourant à des escortes armées ou à des unités (armées) d'intervention rapide.
- Certaines ESP font partie d'une importante industrie commerciale de défense; des préoccupations éthiques peuvent entrer en ligne de compte et avoir un effet adverse sur l'image de l'ONG.
- Des services de mauvaise qualité fournis par une ESP (le plus souvent lorsqu'ils sont fournis localement) peuvent exposer l'ONG à différents risques – exposition à la fraude et à des réseaux de corruption, engendrer de l'insécurité et créer une mauvaise image.

Les risques engendrés par les « mauvais prestataires »

Lorsqu'une ESP est connue pour des opérations contraires à l'éthique, des connexions avec des acteurs illégitimes ou pour des activités incompatibles avec les principes humanitaires, ce passé peut avoir un impact sur le renom, la réputation et le profil humanitaire de l'ONG. C'est un aspect qui peut également s'avérer dommageable dans un environnement humanitaire plus large – et potentiellement affecter le bien-être et la sécurité du personnel d'autres agences et ONG, ou entraîner une recrudescence de l'insécurité dans un contexte opérationnel donné.

Dans certaines situations d'urgence comportant un environnement opérationnel dangereux, une augmentation soudaine de la présence d'ONG a pu entraîner une pénurie d'ESP « de qualité » et expérimentées. Les ONG doivent alors décider si elles choisissent de recourir à une ESP moins qualifiée ou si elles se passent d'ESP. C'est une question qui se pose généralement en matière de services de surveillance. La sélection d'une ESP constitue donc un processus crucial qui sera développé à la section 4.



Comment établir une relation avec une ESP

Même s'il existe une tendance à l'externalisation de services dans des domaines comme la logistique et les ressources humaines, de nombreuses organisations n'ont pas encore élaboré de politiques et d'orientations concernant leurs relations avec les ESP. Cependant, en matière de relation avec les ESP, la transparence est conseillée (Von Tangen 2004: 9-12, Speers Mears 2009).

4.1 Prise de décision et autorisation

Le recours aux ESP peut avoir lieu à différents niveaux de l'organisation (sièges, bureaux régionaux, terrain). Bien évidemment, la décision d'établir une relation avec une ESP impliquera au minimum le personnel d'encadrement au niveau auquel les services sont nécessaires.

Néanmoins, il peut s'avérer judicieux de consulter un échelon plus élevé, que ce soit au niveau d'un bureau régional ou du siège. En plus des questions de responsabilité financière, cela peut être nécessaire lorsque l'engagement d'une ESP risque de dépasser le cadre de la politique de l'organisation en matière de sécurité, ou de retentir sur son image humanitaire. Dans les cas où un recours aux ESP est envisagé pour atténuer des risques d'événements particulièrement sérieux comme des enlèvements ou des mesures antiterroristes, il est impératif que les décisions soient prises aux niveaux les plus élevés de l'encadrement, car de telles mesures peuvent entraîner des implications légales et des incidences en termes de responsabilité. En outre, il se peut que certaines mesures d'atténuation – comme le recours à la force – ne soient pas compatibles avec l'image d'une organisation.

Lorsqu'il est probable que le recours aux services d'une ESP ait des implications sur le profil de l'organisation ou soulève des questions de responsabilité, la décision doit être prise par l'autorité institutionnelle la plus élevée.

Politique: Toutes les ONG ne disposent pas de politiques articulées en matière de sécurité, notamment concernant les obligations et les droits mutuels de l'organisation et des employés, le recours à la protection armée, ou la délégation de certaines responsabilités de sécurité au niveau du terrain ou au niveau individuel. Il est donc fortement conseillé de formuler une politique en matière de sécurité.

Dans l'idéal, préalablement à l'engagement contractuel d'une ESP, toute ONG devrait au minimum avoir défini les aspects suivants:

- Processus interne de gestion de la sécurité, assorti d'une ligne hiérarchique explicite pour la prise des décisions.
- Politique en matière d'utilisation de services armés ou de recours à une protection armée et de relations avec les forces armées.
- Politique en matière de comportement éthique et de normes professionnelles et de responsabilité.

4.2 Appel d'offres

Une fois prise la décision de sous-traiter les services relatifs à la sécurité, le processus de sélection et d'engagement peut débuter. En général, c'est un processus qui ne différera pas beaucoup des autres types de sous-traitance, à l'exception de certains aspects particuliers traités dans cette section. Ces aspects sont liés à la sélection des prestataires et aux conditions préalables à la contractualisation et à la performance.

En général, il est possible de distinguer entre trois types d'engagements:

- Missions à court terme destinées à renforcer des compétences et des capacités.
- Soutien temporaire afin de stimuler les capacités institutionnelles.
- Sous-traitance en vue de fournir toute une gamme de services (ex: surveillance).

La portée de la mission, c'est-à-dire les tâches et les fonctions à sous-traiter, est définie par le biais du processus indiqué à la section 3. Elle découle du processus d'évaluation des risques et des menaces, et de l'audit des capacités et compétences internes de l'ONG:

1. Etablir les besoins (à partir de l'analyse des menaces, de la vulnérabilité et des risques) qu'un prestataire extérieur (ESP) est chargé de couvrir.
2. Identifier les activités et fixer l'intention ainsi que les objectifs des activités à sous-traiter.

Ce qui précède constituera les termes de référence d'un appel d'offres auprès d'ESP présélectionnées ou d'un appel public à propositions.

Un contrat doit être le résultat d'un processus complexe définissant de manière explicite les tâches et les activités à sous-traiter; l'intention, les objectifs, les activités (apports); les prestations (réalisations); ainsi que l'impact escompté de ces activités. Le dernier élément se réfère à des changements observables de comportements ou de pratiques qui résulteraient des activités ou des prestations de l'entreprise contractée. Ces changements pourraient par exemple être davantage de sensibilisation et un meilleur respect des règles et de la politique de sécurité (de la part des employés); un renforcement de la sécurité (moins d'incidents); ou une amélioration des procédures opérationnelles permanentes (POP).

La section G de l'ICoC peut être utilisée pour rédiger un contrat. La portée et les modalités de l'engagement seront discutées en détails à la section 4.5.

4.3 Sélection d'une EPS

Un certain nombre de considérations, en dehors des coûts, doivent être prises en compte lorsqu'il s'agit de sélectionner une ESP. Elles touchent à la qualité, l'éthique, la continuité opérationnelle (la capacité de l'ESP à maintenir des activités sur la durée), et à l'impact potentiel du recours à une ESP. Dans un grand nombre d'environnements, recourir à une ESP pour assurer des services de surveillance est pratique courante. Ne pas le faire revient virtuellement à s'exposer soi-même à des difficultés. Certains donateurs exigent même l'utilisation d'ESP dans certains environnements particuliers.

C'est un sujet qui amène plusieurs questions. Par exemple, est-il plus judicieux d'employer/engager l'ESP la plus couramment utilisée? Est-il important de faire une différence entre les ESP utilisées par les ambassades ou les organisations internationales (OI)? Il n'y a pas de réponse unique à ces questions dans la mesure où c'est le contexte et le moment de la situation réelle qui définissent les paramètres d'une pratique optimale. Néanmoins, certaines indications d'ordre général peuvent être données.

Particulièrement dans des environnements où il y a des tensions politiques ou des dynamiques conflictuelles volatiles et des violences ciblées (ex: attaques contre des représentations diplomatiques ou d'autres OI), il est important de résoudre la question de l'emplacement (des bureaux et des installations) avant de se poser la question de savoir s'il faut recourir aux services d'une ESP. Avant de déployer des mesures de sécurité plus

« lourdes », il convient de considérer d'autres options. Parmi celles-ci se trouvent l'adaptation du programme, le choix soigneux de l'emplacement des bureaux et des résidences, des changements de routines ou d'activités et une poursuite proactive de stratégies d'acceptation.

Certains conseils sont donnés ci-dessous sur des questions et des pratiques touchant à la sélection. Suivre ces orientations peut contribuer à augmenter la fiabilité et la qualité des services rendus.

Locales ou internationales?

Les ESP internationales peuvent être plus onéreuses mais ont en général davantage de ressources et peuvent avoir accès à une gamme plus complète d'expertises et de réseaux. Par exemple, les grosses compagnies d'assurance proposent maintenant un service de soutien international et notamment leurs propres services de transport et de soins médicaux dans des hôpitaux régionaux sélectionnés. De tels contrats peuvent être coûteux, mais ils mettent à disposition un réseau (médical) garanti.

Les ESP locales sont habituellement moins onéreuses, mais risquent de disposer de moins de ressources. Dans certains cas, les ESP locales ont la réputation d'offrir de mauvaises conditions de travail – des salaires bas et une formation insuffisante. Des cas de ce type peuvent entraîner une recrudescence de l'insécurité dans la mesure où des employés mécontents et mal payés sont plus facilement corrompus, et que la fraude peut influencer sur les services fournis.

De nos jours, de nombreuses ESP locales sont des filiales ou des entreprises franchisées d'ESP internationales. Dans de tels cas, la qualité des ESP locales peut être comparée aux normes fixées par des accords internationaux comme celles de l'ICoC, mais de manière générale la prudence reste de mise. Les questions touchant à la formation des employés et aux conditions de travail doivent être explicitement abordées avec les ESP candidates.

Autres Prestataires

Certains services – comme la sensibilisation à la sécurité ou la formation à la gestion des risques peuvent être fournis à des coûts réduits par des consultants privés ayant une bonne expérience des ONG, des organisations à but non lucratif ou des ONG spécialisées dans la sûreté et la sécurité des ONG. Ces autres prestataires se différencient des ESP commerciales en partie en termes de capacités et de couverture juridique. Alors que les ESP commerciales offrent des avantages comme des permis de port d'armes à feu et une solvabilité financière (pour couvrir les coûts, les assurances et les services de soutien), les opérateurs individuels et les organisations non lucratives peuvent avoir une image plus compatible avec celle des ONG. Les autres prestataires en matière de formation à la sécurité comprennent des ONG qui proposent des services spécialisés, ou l'initiative des Nations Unies, Saving Lives Together (SLT).

- **Consultants individuels:** Engager des consultants individuels pour des missions nécessitant un soutien logistique ou des services vitaux, comme un soutien médical ou un soutien pour une évacuation, une intervention en cas d'enlèvement ou un exercice de médiation, peut s'avérer potentiellement risqué. Les consultants individuels ne disposeront pas d'une assurance adaptée ou des ressources nécessaires pour couvrir des dommages ou un recours éventuels suite à une erreur ou un conseil non professionnel. Dans ce type de cas, il est recommandé de travailler avec des ESP accréditées titulaires d'une assurance crédible et disposant de ressources expérimentées. Les consultants individuels sont moins bien adaptés à la mise en œuvre de mesures lourdes ou aux missions de formation spécifiques (EEI, munitions, déminage).
- **Les prestataires privés à but non lucratif:** Il existe plusieurs organisations et ONG à but non lucratif spécialisées dans le soutien en matière de sécurité qui travaillent avec d'anciens employés d'ONG et des experts dans les domaines mentionnés plus haut. Ces organisations pratiquent habituellement des tarifs tout à fait compétitifs et entretiennent une relation étroite avec le secteur humanitaire. Les services proposés par ces prestataires sont habituellement de type « léger »: formation, renforcement des capacités de gestion et évaluation des risques et des menaces.

4.4 Vérification et examen des antécédents d'une ESP

L'accréditation du prestataire devrait être vérifiée, notamment la qualité de ses services. Les antécédents d'une ESP peuvent être demandés directement auprès de l'entreprise. Des vérifications sur les origines de l'ESP peuvent être effectuées facilement grâce à des recherches sur Internet ou en consultant les associations mentionnées à la section 1.

Il serait bon également de vérifier les origines d'une ESP lorsqu'elle a débuté en tant que SMP (Société militaire privée) ou lorsqu'elle est affiliée à une EMSP existante. Dans ces cas, il est conseillé de rassembler davantage d'informations contextuelles auprès de l'ESP elle-même, d'autres utilisateurs ou auprès de conseillers professionnels en matière de sécurité travaillant dans le secteur humanitaire.

Conditions de travail

Les conditions de travail devraient être garanties par le prestataire, en particulier lorsqu'il s'agit de services de surveillance. Ces conditions ne devraient pas se situer à un niveau si bas qu'elles pourraient potentiellement remettre en cause la motivation et la discipline des employés, mais elles ne devraient pas non plus être trop élevées et contribuer à fausser les relations à l'intérieur de l'organisation ou détruire la parité avec les termes et conditions appliqués par les autres ONG.

Il est déconseillé de compléter les salaires des employés recrutés par l'ESP avec des primes propres à l'ONG, car cela pourrait ouvrir la porte à d'autres demandes et provoquer des tensions internes et d'éventuelles menaces.

La meilleure pratique consiste à s'assurer que les conditions de travail (temporaires et plus permanentes) des employés embauchés par les ESP sont compétitives par rapport aux normes locales, et de faire de cette condition une obligation contractuelle de l'ESP. Néanmoins, lorsque les normes locales pour les gardes sont nettement en dessous de ce que l'ONG internationale applique à ses propres employés à statut équivalent, il conviendra de considérer attentivement les implications de cet état de fait sur la motivation des gardes, et les moyens de résoudre cet écart sans créer de problèmes supplémentaires. Les solutions à ce type de problèmes seront spécifiques à chaque contexte.

Autorisation, filtrage et formation des employés

Dans les cas de surveillance ou de détachement d'employés par une ESP, il est important de vérifier que l'ESP dispose d'un processus permanent et impeccable de sélection et de filtrage des employés ainsi que d'un programme régulier de formation à leur intention, en particulier lorsqu'il s'agit de gardes armés. C'est également une exigence fixée par l'ICoC (voir section 5).

Il peut également être important pour l'ONG contractante d'organiser pour des employés comme des gardes, qui sont détachés par une ESP, une formation spécifique à l'organisation dans la mesure où ceux-ci sont souvent le premier point de contact avec les visiteurs. Il n'est pas réaliste d'attendre de l'ESP, surtout si elle est locale, qu'elle fournisse à ses employés une formation détaillée sur les principes humanitaires et institutionnels de l'organisation et sur sa manière de travailler.

L'ESP devrait s'engager à respecter le DIH et le DIDH, et fournir des preuves de ses antécédents dans ce domaine. Le profil des prestataires devrait être adapté au contexte des opérations. Dans certains contextes, la nationalité et l'appartenance ethnique du prestataire et des personnels déployés ont une importance déterminante.

En outre, le prestataire devrait être signataire de l'ICoC et (si possible) faire partie des prestataires certifiés comme se conformant aux conditions et critères définis par l'ICoC (cette disposition du Code de conduite n'était pas encore effective au moment de la rédaction de ce document).

Note: être signataire de l'ICoC ne garantit pas la qualité des services d'une ESP, mais constitue une base normative et qualitative de responsabilité à laquelle s'engagent les ESP.

4.5 Établissement d'un contrat – fixer la portée et les modalités de l'opération

L'établissement d'un contrat avec une ESP peut être relativement simple s'il s'agit d'un seul type de prestations, par exemple, une formation ou des exercices de sensibilisation. La portée de ce type d'activités peut être fixée et faire l'objet d'un contrat à peu près comme n'importe quel autre contrat de formation ou de renforcement de capacités. Si l'engagement concerne l'externalisation d'une gamme complète de services, le contrat devrait stipuler des normes minimales de qualité, des obligations mutuelles ainsi que les conditions dans lesquelles le contrat peut être rompu. Les raisons motivant une rupture prématurée de contrat peuvent être le manque de qualité ou de cohérence des services, la négligence, des conséquences négatives pour les opérations, des actions incompatibles avec les intérêts de l'opération humanitaire ou des bénéficiaires.

Il est particulièrement important, en cas de recours à des gardes armés, une protection armée ou des escortes armées (voir section 5), que les règles d'engagement aient fait l'objet d'un accord explicite dès le départ. Ces règles incluent les modalités de recours à la force, comme le type d'armes et d'actions entreprises, ainsi que les conditions et la manière dont ce recours à la force pourra être appliqué et dans quelles circonstances. Les responsabilités en cas de victimes doivent être explicitement spécifiées et envisagées.

Lors de l'engagement d'une ESP, il est important de s'assurer que le prestataire comprend les critères et les objectifs opérationnels propres à l'ONG et qu'il sache en quoi ils peuvent différer de ceux par exemple des Nations Unies, des agences gouvernementales ou des entreprises publiques/privées. Les principes humanitaires régissant l'action humanitaire constituent une part importante de la Charte Humanitaire. Même si une ESP est signataire de l'ICoC, il est essentiel de réitérer la signification de la mission humanitaire et de l'inclure dans le contrat.

4.6 Contrôle et évaluation

Certains contrats peuvent comprendre des services qui nécessitent un suivi, probablement par le même prestataire (ex: opération de déminage après évaluation des risques, ou mise en place de mesures d'atténuation des risques après évaluation, comme dans la sécurisation d'un périmètre d'enceinte). Dans les cas de contrats complexes ou multifonctionnels comportant des services interconnectés, il est suggéré d'utiliser une approche de type cadre logique. C'est une approche qui permet le contrôle, la révision et l'ajustement (permettant l'adaptation à d'éventuels changements du contexte ou des besoins de sécurité) dans les cas où les activités se déroulent sur une période prolongée. Cette approche lorsqu'elle est suivie demande l'élaboration d'un cadre logique complet avant de faire circuler un appel d'offres.

4.7 Cessation de services

Dans certains cas, la cessation de services a entraîné des tensions ou des menaces envers l'ONG contractante. C'est quelque chose qui a pu résulter de stipulations contractuelles confuses, ou d'une vengeance liée à des motifs personnels de la part d'un employé de l'ESP. De manière générale, il est conseillé de précéder la cessation d'un contrat mal exécuté (lorsque celui-ci implique des services lourds comme de la surveillance) d'une explication basée sur les stipulations du contrat et en se mettant mutuellement d'accord sur la cessation de services et ses conditions d'effet. S'il semble probable que la cessation d'un contrat risque d'entraîner des tensions, l'ONG peut envisager de demander la présence d'un médiateur qualifié ou de représentants légaux. Dans ces types de cas et dès avant la cessation du contrat, il conviendra de s'assurer que les niveaux les plus élevés de l'encadrement sont impliqués.

Encadré 1: Brève description des processus de contrôle et d'évaluation

Phase de contrôle:

- Il s'agit du processus qui s'attache à suivre les progrès des activités planifiées afin d'identifier les lacunes ou les retards ainsi que les adaptations opportunes. Cette phase s'occupe également de vérifier si les résultats escomptés ont été atteints (prestations prévues).

Questions pour orienter le contrôle:

- Les ressources nécessaires sont-elles disponibles pour mener les activités?
- Le niveau d'expertise requis est-il fourni pour générer les activités?
- Les activités ont-elles lieu selon ce qui a été prévu (dans la négative, pourquoi)?
- Les actions menées perturbent-elles ou compromettent-elles les activités humanitaires ou le profil de l'organisation?

Phase d'évaluation:

- Elle est centrée sur ce qui a été réalisé : les résultats concrets des activités, et sur l'impact: tout changement notable (en termes de comportement) résultant de ce qui a été réalisé.

Questions pour guider l'évaluation:

- Les prestations génèrent-elles les résultats escomptés/souhaités?
- Les résultats entraînent-ils l'impact escompté/souhaité (changement de comportement)?
- Les prestations génèrent-elles des impacts négatifs ou affectent-elles l'image humanitaire de l'ONG, d'autres ONG ou les intérêts des bénéficiaires?



Protection armée

Il n'est pas possible de faire face à l'ensemble des risques ou menaces de sécurité par des moyens conventionnels. Dans cette catégorie se trouvent des menaces de mort et des risques ciblés comme des attaques armées, des homicides ou des enlèvements de personnel, des actes de terrorisme, des voitures piégées, etc.

Deux cas extrêmes et opposés se présentent dans la réponse à ce type de situations:

- La suspension des opérations (ou la décision de ne pas déployer), ou
- La mise en œuvre de mesures adaptées d'atténuation (c'est-à-dire de protection armée) de manière à ce que les risques soient circonscrits dans le cadre de ce qui peut être considéré comme des risques acceptables.

En général le recours à la protection armée est justifié:

- Lorsque les besoins humanitaires sont exceptionnels.
- Lorsque le prestataire est légitime et digne de confiance.
- Lorsqu'on estime que la protection armée sera efficace.

Note: 'Armes' est compris au sens le plus large du terme, et comprend notamment les armes à feu, les massues, les armes à impulsion électrique, les arcs et les flèches, les lances ainsi que tout autre instrument qui peut être utilisé ou est destiné à infliger un dommage physique ou provoquer la crainte d'un dommage physique. Parmi les armes à feu se trouvent les armes de poing, les fusils, les carabines, et ainsi de suite.

Même si parfois efficace, la protection armée est souvent source de préoccupation, et ce pour deux raisons. Premièrement, parce que porter des armes est contraire aux principes humanitaires. La seconde raison est d'ordre utilitaire: certaines personnes sont convaincues que le recours à la protection armée ne sert qu'à augmenter la spirale de violence et tend potentiellement à déclencher une utilisation préventive des armes.

L'utilisation de la protection militaire – habituellement des escortes et des convois armés – est une pratique commune dans les zones de guerre comme l'Irak et l'Afghanistan.⁴ Il existe également des situations qui justifient un recours à une protection armée rapprochée, par exemple dans des zones à forte incidence d'enlèvements et de violence ciblée, ou dans des endroits où le port d'armes et l'utilisation de gardes armés est devenu « standard », par exemple, en Somalie. La protection armée est également courante dans des capitales qui connaissent un taux élevé de criminalité et où les enlèvements sont une menace réelle comme en Colombie.

5.1 Évaluer la viabilité de la protection armée

Évaluer l'utilisation de la protection armée consiste à mettre en balance la capacité à résoudre efficacement des besoins humanitaires, en tenant compte du devoir de protéger le bien-être des employés, tout en préservant le caractère humanitaire des opérations. Ce dernier point étant important en ce qui concerne la perception que les bénéficiaires et la communauté civile peuvent avoir de l'ONG ou de l'opération humanitaire.⁵

Dans certains contextes la protection armée est inévitable, dans la mesure où le port d'armes fait partie de la « culture locale de la sécurité », comme dans le Caucase et en Somalie. Dans ces types de contextes, le recours à la protection armée est tellement courant qu'une agence qui ne se conformerait pas à cette pratique s'exposerait elle-même à devenir une cible facile. Il convient de noter cependant que cette perception peut également être exploitée par les pouvoirs locaux et des criminels qui organisent « un racket à la protection » (où ceux qui fournissent la protection sont les mêmes que ceux qui génèrent les risques).

⁴ Une enquête menée en 2008 a montré, alors même que le recours à la protection armée reste exceptionnel, que 41% des organisations humanitaires les plus importantes ont engagé une forme ou une autre de protection armée au moins une fois au cours des dix dernières années. (Stoddard et al. 2008: 12)

Cette dernière observation met en lumière la nécessité d'adopter une approche extrêmement mesurée et prudente en ce qui concerne le déploiement de protection armée. La décision prise par une agence de recourir à la protection armée aura des implications pour toutes les agences qui opèrent dans la même zone et peut avoir un impact négatif sur le caractère humanitaire des opérations en général. C'est pourquoi il est instamment recommandé d'envisager la protection armée dans le cadre de l'ensemble élargi de la communauté humanitaire et pas uniquement au niveau individuel des agences. De telles décisions devraient être prises au plus haut niveau de l'organisation, et seulement après une série de consultations élargies avec l'ensemble des parties prenantes comme les autres ONG, les agences onusiennes, les donateurs et - notamment - les communautés bénéficiaires, afin d'en évaluer l'impact possible.

Finalement, de nombreuses opérations humanitaires contemporaines ont lieu au cœur d'un conflit violent et en concomitance avec des activités militaires, ce qui place la question de la protection armée sur le devant de la scène, non pas en tant que choix mais par défaut, dans la mesure où il est probable que les activités dans les zones d'opération et les mouvements d'aller et venue dans ces zones aient lieu en présence des forces armées. Les acteurs humanitaires qui opèrent « à l'ombre » de ce type de protection peuvent être perçus comme faisant partie du pouvoir militaire et peuvent compromettre leur propre neutralité ainsi que celle des autres.

Encadré 2: Évaluation de la protection armée

- **Besoin et impact** – en tenant compte de l'urgence des besoins humanitaires et des avantages de l'accès (sous protection armée) face aux conséquences encourues (image et escalade potentielle de la violence) – l'option du recours à la protection armée est-elle défendable?
- **Création d'un précédent** – le recours à la protection armée créera-t-il un précédent qui aura une influence sur l'ensemble de la communauté des ONG et qui empêchera toute possibilité d'opérer sans protection armée à l'avenir?
- **Réputation** – quelles seront les implications concernant la réputation de l'organisation et de la communauté humanitaire dans son ensemble, dans un contexte donné et globalement?
- **Escalade** – le recours à la protection armée risque-t-il de déclencher une escalade des dynamiques de violence et d'engendrer une possible utilisation préventive de la force?
- **Aspects légaux et responsabilité** – quels sont les effets sur les employés et/ou sur des tierces parties individuelles ou des civils d'une possible responsabilité de l'organisation en cas d'incidents mortels? Ces effets ont-ils été pris en compte?
- **Légitimité** – les prestataires potentiels jouissent-ils de légitimité et sont-ils dignes de confiance?

⁵ Les ONG ont de plus en plus la conviction (particulièrement en Afghanistan et en Irak) que la protection armée accroît la vulnérabilité des organisations face aux attaques, dans la mesure où elles sont alors perçues comme une cible plus légitime (Stoddard et al. 2008: 12).

5.2 Types de prestataires de services de sécurité armée

Il existe plusieurs types de prestataires de services de sécurité armée:

- Entreprises de sécurité privées – reconnues et autorisées par les autorités locales et qui ont le droit de porter des armes et d'en faire usage dans un but de protection contre la criminalité commune.
- Police et forces paramilitaires nationales.
- Armées nationales ou forces armées internationales.
- Groupes armés irréguliers et gardes armés issus de la communauté locale.

Entreprises de sécurité privées

L'utilisation de gardes armés dans les bureaux et les enceintes est probablement ce qui est le plus courant, en particulier dans des pays où l'insécurité et la criminalité sont endémiques. Les ONG qui ont recours à des ESP pour la sécurité des maisons et des résidences, ce qui est habituel dans la plupart des capitales et des grandes villes, tendent également à déployer des Unités d'intervention rapide en cas d'incidents de sécurité d'urgence (cambriolage, attaques, etc.). Le recours à des unités d'intervention rapide dans ce type de situations difficiles est pratiquement accepté comme faisant partie du quotidien. Il conviendrait cependant de vérifier si ces unités sont bien autorisées à porter des armes et à en faire usage. Si tel est le cas, elles devraient être considérées comme une forme officielle de protection armée, même si indirecte.

Quoique le recours à ces formes de protection armée soit compréhensible, et généralement accepté comme inévitable, il reste néanmoins important de gérer ce type de déploiements avec prudence (voir section 4.4). En effet, dans certaines situations, des ESP (nationales) se sont trouvées être à l'origine de l'insécurité parce qu'elles s'adonnaient au racket à la protection dans le cadre de réseaux criminels. Il apparaît donc essentiel de clarifier les lois nationales sur l'usage des armes, les règles des ONG sur l'usage des armes, ainsi que le processus de sélection, de vérification et de formation des employés, avant d'engager une ESP pour une mission de protection armée.

Police et forces paramilitaires

Dans certains cas, les gouvernements nationaux et/ou les donateurs imposent une protection armée aux ONG afin d'atténuer les risques d'incidents de sécurité violents, enlèvements et autres attaques physiques. Le recours à ces types de services n'est habituellement pas volontaire et ne relève donc pas du cadre des présentes

orientations. Néanmoins, dans de tels cas, le conseil général serait de s'en remettre à la logique dictée par les principes humanitaires d'indépendance et de neutralité.

Protection armée forcée

Les opérations humanitaires qui se déroulent sous escortes militaires ne sont habituellement pas volontaires, dans le sens où dans une situation de guerre ou de conflit, certaines zones ne peuvent être atteintes qu'avec une protection militaire. Lorsque la protection armée, par exemple des convois, est volontaire, c'est à l'ONG qu'il revient de décider si cela peut être considéré comme acceptable en fonction des critères d'évaluation mentionnés à la section 5.1 (tableau 2).

Protection armée non sollicitée

Il peut y avoir des circonstances dans lesquelles la protection armée est fournie sans avoir été sollicitée. C'est ce qui est arrivé par exemple en Afghanistan, lorsque des véhicules humanitaires des ONG ont été suivis à la trace ou surveillés par des services militaires privés agissant pour le compte des puissances militaires. A l'évidence, il ne s'agit pas d'une demande de services de la part des ONG et la seule chose que celles-ci peuvent faire dans ce type de cas est de prendre note de l'existence de telles opérations et d'aborder la question avec les autorités compétentes.

D'autres formes de protection armée non sollicitée peuvent avoir lieu dans des contextes où la protection armée fait partie de la culture locale en matière de sécurité, comme dans les situations de guerre civile où certaines factions, groupes rebelles ou guérillas « demandent » aux ONG qu'elles acceptent de recourir à la protection armée. Dans certains cas, de tels services sont accompagnés d'un paiement (officiel ou officieux) d'honoraires. Les contrats de cette nature, dans la mesure où les services ne sont pas sollicités, dépassent entièrement le cadre des présentes orientations. Le recours à ce type de « services » est néanmoins particulièrement controversé et n'est pas exempt de dangers.

Cessation d'un accord de protection armée

La cessation d'un accord (officiel ou officieux) avec des entités irrégulières (groupes armés ou milices locales) peut exposer l'organisation à des risques graves, en particulier si ces services ont été fournis sur la base de primes et/ou de récompenses financières. Les incidences opérationnelles et de sécurité de ce type de cessation d'accord doivent être évaluées avant la cessation de l'engagement et un plan d'action doit être préparé pour en gérer les contingences.



Conclusions

De manière générale, il est possible d'affirmer que les services des ESP peuvent être très utiles pour les ONG humanitaires, tant en termes de ressources et de capacités qu'en termes de coûts. Les ESP sont susceptibles, en particulier, d'apporter des connaissances spécialisées ainsi que des compétences et des capacités en matière de formation. L'utilisation des services d'une ESP ne devrait cependant pas être considérée comme allant de soi. Dans certains cas, il est possible que le recours à des ESP commerciales ne se justifie pas eu égard aux sensibilités politiques ou locales. Dans d'autres contextes, le recours à certains types particuliers de services, comme la protection armée, peut entraîner des conséquences négatives non seulement pour l'ONG elle-même mais aussi pour l'opération humanitaire dans son ensemble. D'autres mesures destinées à atténuer les risques devraient être explorées et épuisées avant de se tourner vers les ESP.

Sans aucun doute, le recours aux ESP par les ONG humanitaires se poursuivra. Le fait que les ESP reconnaissent elles-mêmes qu'il est impératif de réguler le secteur – afin d'augmenter la responsabilité et la transparence – est un pas dans la bonne direction. Les ONG doivent y répondre en adoptant une attitude transparente par rapport à l'utilisation qu'elles font des ESP, en fixant clairement les termes de l'engagement et en spécifiant les attentes du secteur humanitaire dans ce domaine. Nous espérons que ces orientations auront contribué à cet objectif.



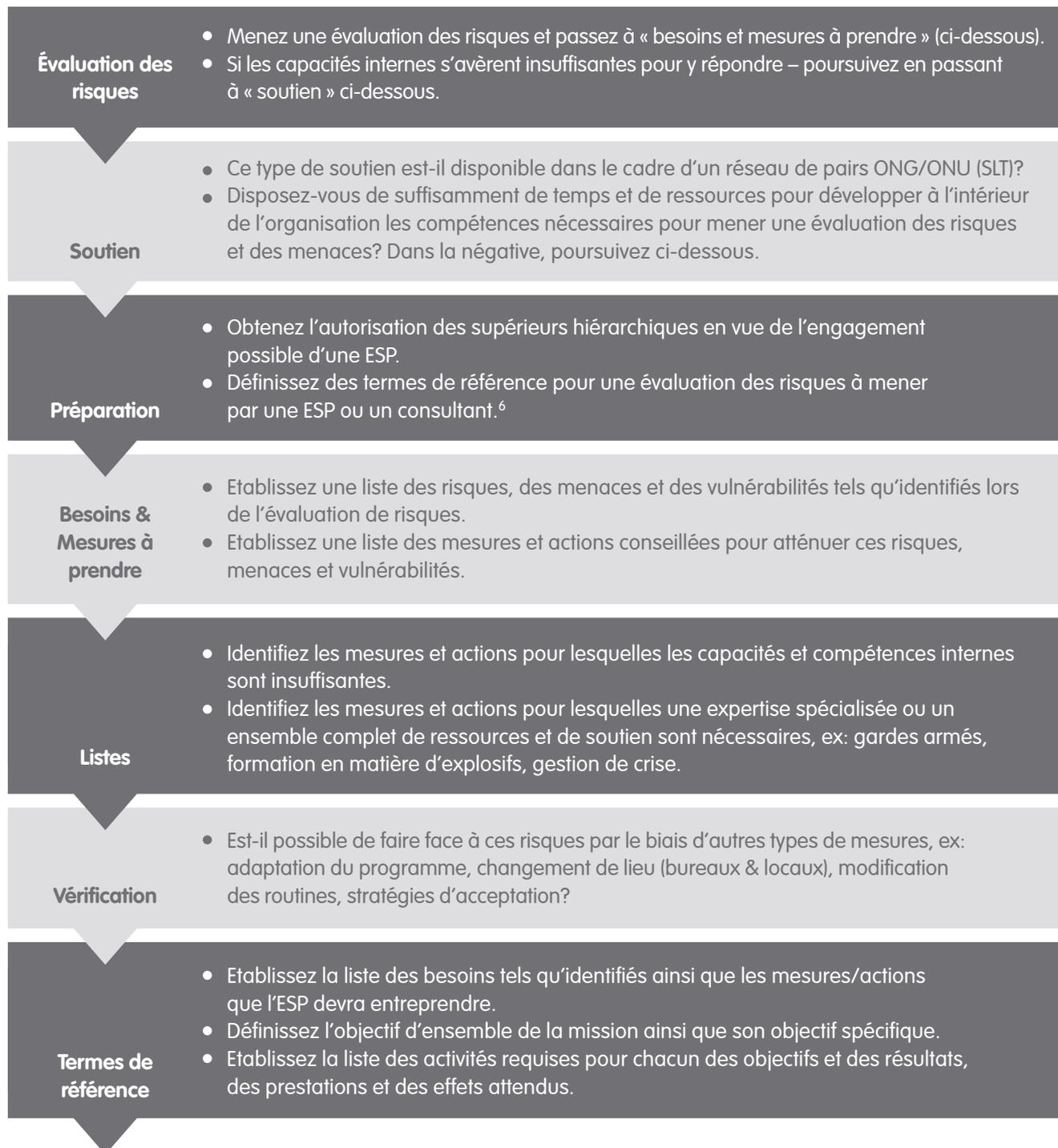
Compétences fondamentales d'une ESP

PRESTATAIRE	OUI	NON
En possession de permis pour l'ensemble des services requis		
Solvabilité financière et responsabilité		
Signataire de l'ICoC des entreprises privées de sécurité		
Les cadres de l'entreprise sont considérés comme compétents et aptes à fournir les services requis		
Bons antécédents en termes de performance dans le respect des lois, et comportement compatible avec les normes humanitaires		
Des preuves de la qualité des services et des références peuvent être fournies		
Pas d'antécédents ou d'implication dans des affaires militaires (paramilitaires) ou dans le domaine de la défense		
EMPLOYÉS		
Les employés ont une formation adaptée aux tâches pour lesquelles ils ont été désignés		
Les employés sont payés conformément à la législation nationale du travail et en accord avec le salaire minimum		
Les taxes obligatoires, la sécurité sociale et les contributions à un système de retraite sont payées par le prestataire		
Les horaires de travail que les employés sont supposés remplir sont acceptables, à l'exception de certaines missions spéciales ayant fait l'objet d'un accord entre le prestataire et le ou les employés concernés		
GARDES ARMÉS		
Le prestataire dispose des permis appropriés pour importer, détenir et utiliser les armes spécifiées à l'intérieur du pays, conformément à la législation nationale en la matière, et conformément à la législation internationale sur l'utilisation des armes à feu		
Les employés possèdent les permis correspondants à la législation en vigueur en cas de manipulation d'armes à feu		
Les compétences linguistiques des gardes sont suffisantes pour leur permettre de communiquer avec les visiteurs, les résidents et les employés		
SERVICES		
Le prestataire est à même de garantir les services tels que spécifiés et acceptés dans le contrat		
Le prestataire assume l'entière responsabilité pour la santé et le bien-être de ses employés, y compris en matière de premiers secours, de vaccinations et de traitements médicaux		
Le prestataire assume l'entière responsabilité en cas de négligence ou de manquements aux stipulations contractuelles		
Le prestataire dispose d'une assurance appropriée couvrant sa responsabilité ainsi que les dommages, préjudices et blessures que les services qu'il assure pourraient causer		
AUTRES/DIVERS		



Guides pour la sélection et l'engagement des ESP

Aide-mémoire 1: De l'évaluation des risques aux termes de référence



⁶ Que le prestataire des services de sécurité soit un consultant individuel ou une entreprise dépendra des services requis, de la disponibilité du marché ainsi que de la préférence et de la politique de l'ONG concernée. Dans certains environnements, il peut être préférable de travailler avec un consultant individuel ayant l'expérience des ONG dans la mesure où sa présence sera plus discrète et qu'il connaît l'environnement propre aux ONG. Il se peut que certains environnements plus hostiles nécessitent une ESP commerciale dotée du soutien adéquat et des assurances requises pour faire face à des incidents inattendus ou des risques potentiels.

Aide-mémoire 2: La décision de recourir aux services d'une ESP

Conformité

- Les stratégies, les protocoles, les responsabilités et les lignes décisionnelles sont-ils clairs? Si ce n'est pas le cas, cet aspect devrait être traité en priorité.
- L'organisation dispose-t-elle d'une politique ou de directives institutionnelles relatives à l'utilisation des services d'une ESP en matière de sécurité?

Capacité Interne

- Est-il possible de couvrir (une partie) des besoins nécessaires à l'intérieur de l'organisation, de manière à stimuler une culture interne de la sécurité et renforcer les compétences?
- Dans l'affirmative, envisagez à nouveau les besoins et les tâches que vous souhaitez sous-traiter à une ESP.

Image

- Est-il possible que le recours à une ESP ternisse l'image de l'ONG ou des opérations humanitaires en général?
- Dans l'affirmative – le recours à une ESP devrait être différé jusqu'à ce que cette dimension soit correctement résolue.

Risques

- Est-il possible que le recours à certains services particuliers des ESP entraîne une réponse négative des bénéficiaires ou les expose à des conséquences adverses?
- Dans l'affirmative – le recours à ces services spécifiques est déconseillé (protection armée par exemple).

Risques attachés à l'appel d'offres

- Est-il possible que d'autres prestataires (locaux) menacent l'entreprise qui répond à l'appel d'offres ou entravent le processus d'appel d'offres?
- Dans l'affirmative, revoyez les termes de l'appel d'offres ou limitez l'appel d'offres uniquement à des ESP extérieures.

Aide-mémoire 3: Appels d'offres et sélection⁷

Conformité

- L'ESP ayant répondu à l'appel d'offres est-elle un signataire respectueux de l'ICoC?
- L'ESP est-elle dûment enregistrée et titulaire des permis pertinents? Dans les cas de surveillance armée ou d'équipes d'intervention rapide – ces équipes sont-elles enregistrées localement et titulaires des permis locaux pertinents?

Couverture

- L'ESP est-elle financièrement solide est apte à fournir les services et le soutien requis de manière durable?
- L'ESP est-elle dûment assurée et adéquatement couverte en cas de responsabilités découlant de sa prestation de services (à la fois en ce qui concerne ses propres employés et ceux de l'ONG)?

Réputation

- Les antécédents de l'ESP sont-ils bons?
- Son personnel est-il adéquatement formé et dispose-t-il des permis pertinents?
- Des références émanant de tierces parties sont-elles disponibles

Conditions

- Les conditions de travail (temporaires et plus permanentes) des employés (détachés) de l'ESP sont-elles conformes à la législation locale – en particulier lorsqu'il s'agit d'une ESP locale?
- Les systèmes locaux en termes de taxes, de sécurité sociale et de retraite pour les employés (locaux) ont-ils été dûment pris en compte?
- Des jours de repos et des horaires de travail raisonnables sont-ils respectés?

Contrat

- Le contrat peut-il être dénoncé sans risques (conformément aux conditions prévues)?
- Dans le cadre de quelle législation (nationale) le contrat a-t-il été conclu?
- D'éventuelles stipulations particulières (municipales) de la législation contractuelle sont-elles connues?

Compétitivité

- L'offre est-elle compétitive non seulement en termes de rapport qualité prix, mais aussi en termes d'adéquation aux normes et valeurs de la communauté humanitaire?

Clauses de dissolution

- L'ESP répondant à l'appel d'offres peut-elle fournir une attestation de bonne réputation et une attestation démontrant qu'elle n'a pas été impliquée dans des pratiques incompatibles avec la mission humanitaire?

⁷ Cette section s'applique principalement à des entreprises commerciales répondant à un appel d'offres concernant un contrat pour la fourniture de services « lourds », impliquant un détachement de personnels, une fourniture de soutien matériel ou tactique, par exemple la gestion de crise, mais aussi dans une moindre mesure à des services « plus légers » comme la formation, l'audit ou l'évaluation.

Aide-mémoire 4: Contrat

Préambule	<p>Le contrat doit inclure:</p> <ul style="list-style-type: none">• Une référence à l'ICoC et aux principes humanitaires.• Une série de conditions préalables concernant le respect des termes d'engagement, le règlement des différends, la référence à la législation nationale (en fonction du pays) ainsi que les termes et conditions régissant le contrat.
Termes	<ul style="list-style-type: none">• Portée et limites du contrat (voir également section G de l'ICoC).• Responsabilités respectives de la partie contractante et de l'entreprise signataire du contrat.• Conditions spécifiques du contrat - durée, validité.
Obligations	<ul style="list-style-type: none">• Tâches, services et apports requis et prestations escomptées, résultats attendus de la prestation de services (à des fins de contrôle et d'évaluation).• Règles d'engagement (ex: recours aux armes à feu).
Devoirs	<ul style="list-style-type: none">• Obligations en termes de compte-rendu, délais, fréquence et contenu de ce compte-rendu.• Stipulations en termes de qualité, conditions de travail, formation et qualifications des employés détachés.• Délai de l'évaluation des services – termes de l'évaluation.
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none">• Termes de la responsabilité des employés (détachés) du prestataire.• Dans le cas de gardes armés, responsabilité en cas de préjudices physiques infligés à des tiers.• Termes de la responsabilité en cas de dommages/préjudices infligés à des biens, des employés ou à l'image de l'ONG.
Conditions de résiliation	<ul style="list-style-type: none">• Conditions entraînant la résiliation du contrat (débordement des limites humanitaires, normes de qualité, activités illégales ou conflit d'intérêt).
Aspects Financiers	<ul style="list-style-type: none">• Informations financières du prestataire – comptes bancaires, rapports d'experts comptables.• Termes et conditions de paiement.
Aspects légaux	<ul style="list-style-type: none">• Autres clauses légales applicables, par exemple taxes locales, législation du travail, sécurité sociale, législation sur l'importation et l'exportation, assurances, etc.• Procédures de dépôt de plaintes (pour les employés de l'ESP et ceux de l'ONG).

Aide-mémoire 5: Gardes armés/protection armée

Contexte local

- Des dimensions spécifiques exigent-elles une surveillance armée? (menaces spécifiques, recours commun à la force).
- Existe-t-il une culture locale du port d'armes?
- Le recours à des gardes armés est-il une pratique courante parmi les ONG, les OI, les ambassades, dans le contexte des opérations?

Usage

- Un groupe spécifique de clients a-t-il recours à une ESP spécifique pour la surveillance armée (ex: ambassades, entreprises étrangères)?
- Le choix d'engager un autre ou le même prestataire dépendra du contexte local et des dynamiques liées au conflit ainsi que de la disponibilité et de la « qualité » des ESP autorisées à fournir ce type de prestations.

Risques

- La fraude (criminalisée et associée) et la corruption sont-elles pratiques communes? Dans l'affirmative, il est conseillé d'adopter une approche très prudente et d'opérer une sélection rigoureuse.
- Dans la mesure du possible, sélectionnez des ESP extérieures ou des ESP affiliées à des sociétés internationales.

Risques

- Les ESP font-elles face à une concurrence (non réglementée) en ce qui concerne la surveillance armée? Dans l'affirmative, il est recommandé d'adopter une approche particulièrement prudente.
- Tout arrangement avec des milices locales et des groupes irréguliers non officiels est absolument déconseillé.

Repère

- Si la protection armée des personnes et/ou des transports est considérée comme l'unique moyen de poursuivre les opérations, il est essentiel de consulter les plus hautes instances de responsabilité de l'organisation pour décider si cela est justifié et pour estimer si une telle protection est acceptable par rapport aux besoins humanitaires à remplir.

Aide-mémoire 6: Evaluation

Services

- Les services ont-ils été fournis conformément aux termes du contrat – dans les délais et de manière adéquate?
- Les ressources prévues ont-elles été apportées dans les délais et de manière adéquate?

Prestations

- Les prestations ont-elles été remplies dans les délais et de manière adéquate (résultats matériels)?
- Les résultats escomptés (objectifs des prestations) ont-ils été atteints?

Normes

- Les services apportés par l'ESP sont-ils compatibles avec les normes de l'ONG et son profil humanitaire?
- Le comportement des employés de l'ESP est-il compatible avec les normes humanitaires?

Impact

- Des conséquences négatives (non intentionnelles) dues aux activités de l'ESP ou à son implication dans les opérations ont-elles été observées?
- Les agissements de l'ESP ou son implication dans les opérations ont-ils entraîné une perception négative de la part des bénéficiaires, des employés de l'ONG ou de ceux d'autres ONG?

Résultats

- Quelle est l'évaluation globale des résultats dus aux activités de l'ESP (impact)?
- Les activités de l'ESP ont-elles eu un impact sur le comportement et l'attitude (sensibilisation) des employés?
- Les activités de l'ESP ont-elles eu un impact sur la gestion et la prise de décisions (si pertinent)?

Leçons

- Avez-vous constaté des résultats ou effets inattendus (positifs et négatifs)?
- Certaines prestations sont-elles restées inachevées ou ont-elles été retardées? Pour quelles raisons?
- Quelles ont été les leçons apprises, améliorations et limites?



ANNEXE 3

Liste de ressources

Avant, Deborah (2002). *Privatizing Military Training.* In: Foreign Policy in Focus, Vol 7, No. 6.

Carbonnier, Gilles (2010). *Security management and the political economy of war.* In: Humanitarian Exchange nr 47, London: HPG-ODI, pp. 18-20.

Du Plessis, André (2010). *The Global Code of Conduct for Private Security Companies: Why it matters to humanitarian organizations.* In: Humanitarian Exchange nr 47, London: HPG-ODI, pp. 23-25.

ICoC (2010). *International Code of Conduct for Private Security Service Providers.* Convened by the Swiss government. Available at: www.icoc-ppsp.org/uploads/INTERNATIONAL_CODE_OF_CONDUCT_Final_without_Company_Names.pdf [accessed June 2011].

ICRC, FDFA (2008). *Montreux Document on pertinent international legal obligations and good practices for States related to operations of private military and security companies during armed conflict.* Available at: www.icrc.org/eng/assets/files/other/icrc_002_0996.pdf [accessed June 2011].

Keen, David (1998). *The Economic Functions of Violence in Civil Wars.* Adelphi Paper 320, London: IISS.

Le Billon, Philippe (2000). *The Political Economy of War: what relief agencies need to know.* HPN Network Paper, Issue 33, London: ODI.

ODI HPN (2010). *Operational security management in violent environments.* Good Practice Review 8 (new edition). London: ODI.

Perrin, Benjamin (2008). *Humanitarian assistance and the private security debate: An International Humanitarian Law Perspective.* Canadian Red Cross. Available at: www.redcross.ca/cmslib/general/oteoc_ben_perrin.pdf [accessed July 2011].

Singer, Peter W. (2003). *Corporate Warriors: the Rise of the Privatized Military Industry.* Ithaca, NY: Cornell University Press.

Singer, Peter W. (2006). *Humanitarian principles, private military agents: some implications of the privatized military industry for the humanitarian community.* In: Wheeler, Victoria & Harmer, Adele (eds.) (2006). *Resetting the Rules of Engagement: trends and issues in military-humanitarian relations,* Humanitarian Policy Group Report 22.

Renouf, Jean (2007). *Do private security companies have a role in ensuring the security of local populations and aid workers?* Paper presented at 5th edition of Autumn Humanitarian University, Groupe URD. Available at: www.eisf.eu/resources/library/psmcs_local_pop_jsf.pdf [accessed September 2011].

Spearin, Christopher (2001). *Private Security Companies and Humanitarians: A corporate solution to securing humanitarian spaces?* In: International Peacekeeping, Vol 8, Issue, London: Routledge, pp 20-43.

Spearin, Christopher (2007). *Humanitarian Non-Governmental organizations and International Private Security Companies: The "Humanitarian" Challenges of Moulding a Marketplace.* Policy Paper 16, Center for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF), Geneva.

Speers Mears, Emily (2009). *Private Military and Security Companies and Humanitarian Action.* Security Management Initiative (SMI) Professional Development Brief 1 (June).

Stoddard, Abby; Harmer, Adele and Haver, Katherine (2006). *Providing aid in insecure environments: trends in policy and operations.* HPG report 23, London: ODI.

Stoddard, Abby; Harmer, Adele and DiDomenico, Victoria (2008). *The use of private security providers and services in humanitarian operations.* HPG Report 27, London: ODI.

Stoddard, Abby; Harmer, Adele and DiDomenico, Victoria (2009). *Private security contracting in humanitarian operations.* HPG Policy Brief 33, London: ODI.

Vaux, Tony; Seiple, Chris; Nakano, Greg and Van Brabant, Koenraad (2002). *Humanitarian Action and Private Security Companies: Opening the Debate.* London: International Alert.

Von Tangen Page, Michael (2004). *Private security should not be a grubby little secret.* In: Humanitarian Affairs Review (Autumn), pp. 9-11.

Wheeler, Victoria & Harmer, Adele (eds.) (2006). *Resetting the Rules of Engagement: trends and issues in military-humanitarian relations.* HPG Report 22, London: ODI.

UN Documents

UN IASC (2003). *Guidelines on the use of Military and Civil Defence Assets to support United Nations Humanitarian Activities in Complex Emergencies* (MCDA guidelines), March 2003. Available at: <http://coe-dmha.org/Media/Guidance/3MCDAGuidelines.pdf> [accessed July 2011].

UN IASC (2004). *Civil-Military Relationship in Complex Emergencies.* IASC reference paper, IASC 57th Meeting 16-17 June 2004. Available at: www.unhcr.org/refworld/docid/4289ea8c4.html [accessed July 2011].

UN OCHA (2001). *Use of military or armed escorts for humanitarian convoy.* Discussion paper and non-binding guidelines. Available at: <http://reliefweb.int/node/21471> [accessed July 2011].



Autres publications d'EISF

Notes d'information

Abduction Management

May 2010

Pete Buth (author), supported by the EISF Secretariat (eds.)

Crisis Management of Critical Incidents

April 2010

Pete Buth (author), supported by the EISF Secretariat (eds.)

The Information Management Challenge

March 2010

Robert Ayre (author), supported by the EISF Secretariat (eds.)

Rapports

Risk Thresholds in Humanitarian Assistance

October 2010

Madeleine Kingston and Oliver Behn (EISF)

Joint NGO Safety and Security Training

January 2010

Madeleine Kingston (author), supported by the EISF Training Working Group

Humanitarian Risk Initiatives: 2009 Index Report

December 2009

Christopher Finucane (author), Madeleine Kingston (editor)

Articles

Managing Aid Agency Security in an Evolving World: The Larger Challenge

December 2010

Koenraad Van Brabant (author)

Whose risk is it anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management (in Humanitarian Exchange 47)

June 2010

Oliver Behn and Madeleine Kingston (authors)

Risk Transfer through Hardening Mentalities?

November 2009

Oliver Behn and Madeleine Kingston (authors)

Also available as a blog at

www.odihpn.org/report.asp?id=3067

Publications à venir

Capacity Development and Security Management: Working with Local Partners

Incident Statistics in Safety and Security Management: Using and Producing Them

Gender & Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security-Risk Management

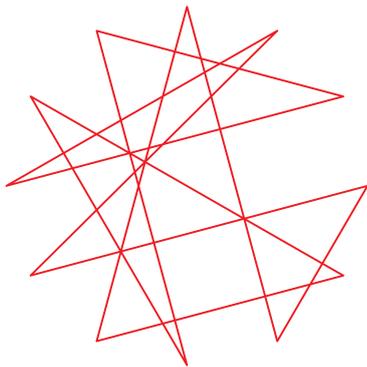
Projets de recherche/sujets de recherche prévus pour 2012

Les coûts de sécurité et son absence

Directives pour mettre en place un audit de sécurité

Si vous êtes intéressés à contribuer à des projets de recherche imminents ou voudrez proposer des sujets de recherche à considérer dans l'avenir, veuillez contacter eisf-research@eisf.eu.

eisf



European Interagency Security Forum

c/o Save the Children
1 St John's Lane
London EC1M 4AR

EISF Coordinator
+44 (0) 207 012 6602
eisf-coordinator@eisf.eu

EISF Researcher
+44 (0)207 012 6726
eisf-research@eisf.eu

www.eisf.eu

design and artwork: www.wave.coop