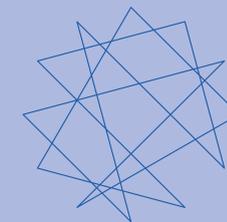
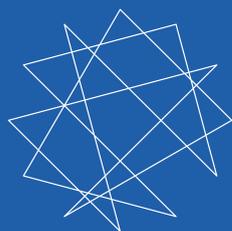


eisf



eisf



EISF – Coordination
T: +44 (0) 203 195 1360
M: +44 (0) 77 6099 2239
eisf-coordinator@eisf.eu

EISF – Recherche
T: +44 (0) 203 195 1362
M: +44 (0) 77 6099 2240
eisf-research@eisf.eu

www.eisf.eu

Première publication
Septembre 2013 (édition en anglais)



UN GUIDE D'EISF POUR LES ORGANISATIONS NON-GOUVERNEMENTALES

Évaluations de la sécurité

CHRISTOPHER FINUCANE POUR EUROPEAN INTERAGENCY SECURITY FORUM (EISF)

European Interagency Security Forum (EISF)

European Interagency Security Forum (EISF) est une plateforme indépendante qui regroupe les responsables de la sécurité et de la sûreté des agences humanitaires européennes qui opèrent à l'international. Les membres d'EISF s'engagent à améliorer la sûreté et la sécurité des opérations d'aide humanitaire et du personnel impliqué, pour un meilleur accès et impact sur les populations affectées par les crises.

Au cœur des travaux d'EISF figure le développement de projets de recherche et d'outils qui favorisent la sensibilisation, la préparation et les bonnes pratiques dans le secteur de l'aide humanitaire.

EISF est une entité indépendante actuellement financée par le Bureau des États-Unis de l'aide en cas de catastrophe à l'étranger (US Office of Foreign Disaster Assistance, OFDA), la Direction suisse du développement et de la coopération (Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC), le Département du développement international du Royaume-Uni (Department for International Development, DFID) et les contributions de ses membres.

www.eisf.eu

Remerciements

De nombreuses personnes ont contribué au développement de ce texte. Son élaboration a commencé en 2009, lorsque **Maarten Merkelbach** (Centre de politique de sécurité, Genève) et **Christopher Finucane** (Humanitarian Policy) ont documenté les systèmes de sécurité des organisations d'aide humanitaire, afin de mieux comprendre comment les ONG font face aux défis croissants de sécurité. Cette recherche a ensuite continué avec le soutien du Centre pour les réfugiés et la réaction aux catastrophes de l'école de santé publique John Hopkins Bloomberg (Center for Refugee and Disaster Response at John Hopkins Bloomberg School of Public Health), où la méthodologie a été affinée suivant les conseils du Professeur Gilbert Burnham. Cet exhaustif guide et ses outils ont été élaborés à partir de cette méthodologie de recherche.

Le guide a été écrit par **Christopher Finucane**, et édité par **Ellie French** au nom du **Secrétariat d'EISF**. La traduction en français a été faite par Jan Marchal, et édité par Raquel Vázquez Llorente au nom du Secrétariat d'EISF, qui remercie sincèrement Sylvain Fournier (Terres des Hommes), Virgile Debu (Médecins Sans Frontières-Belgique) et Christophe Moreau (Croix-Rouge Français) pour leur contribution à la révision.

Cette publication n'aurait pas été possible sans la participation de professionnels de l'aide humanitaire à travers le monde, notamment de Save the Children, Medair, ZOA, Oxfam et War Child.

Clause de non-responsabilité

Ce document a été préparé par Christopher Finucane, consultant indépendant (« l'auteur »), puis a été rédigé et distribué par European Interagency Security Forum (« EISF »). EISF est une association de membres et n'a pas de statut juridique distinct sous la législation de l'Angleterre et du pays de Galles, ou d'une autre juridiction. Les références au « EISF » dans cette clause comprennent les agences membres, les agences d'observation et le secrétariat d'EISF. Bien qu'EISF ainsi que l'auteur de ce document se soient efforcés de faire en sorte que les informations dans ce document soient complètes, ils ne peuvent pas garantir leur exactitude et leur exhaustivité. Les informations de ce document sont fournies « telles quelles », sans conditions, garanties ou autres termes de quelque sorte, et l'utilisation de ce matériel ou des informations contenues dans ce document est entièrement aux risques des lecteurs. Dès lors, dans toute la mesure permise par la législation applicable, EISF et l'auteur excluent toutes les déclarations, garanties, conditions et autres termes qui, sans cet avis légal, pourraient être applicables par rapport aux informations contenues dans ce document. EISF et/ou l'auteur ne sauraient être tenus responsables de toute perte ou de tout dommage, de quelque sorte que soit, causés au lecteur ou tierce partie résultant de l'utilisation des informations contenues dans ce document. Le contenu de ce guide peut être sauvegardé et reproduit pour un usage sans but lucratif, à condition de mentionner la source.

© European Interagency Security Forum, 2014. Publiée pour la première fois en anglais en 2013.

Conception et illustration www.wave.coop



Table des matières

Introduction	02		
Qu'est-ce qu'une évaluation du système de gestion de la sécurité (SGS) ?	02		
Pourquoi une évaluation du système de gestion de la sécurité ?	02		
À qui est destiné ce guide ?	03		
Faut-il de la formation pour évaluer un SGS ?	03		
Comment utiliser le guide et les outils	04		
La procédure d'évaluation d'un SGS	05		
Section A			
Planification et préparation d'une évaluation	06		
i Comprendre la procédure d'évaluation	06		
ii Établir un calendrier	06		
iii Schématiser un système de référence	06		
iv Propriété du risque	09		
v Identifier des indicateurs pour chaque partie du SGS	10		
vi Préparer la collecte de données	22		
vii Préparer la revue de documents	22		
viii Participation du personnel	23		
ix Préparer les entretiens des personnes-clés	23		
x Préparer les groupes de discussion	24		
xi Préparer les enquêtes en ligne	24		
Section B			
Mise en œuvre d'une évaluation	25		
Section C			
Analyse des résultats et identification des mesures d'action	26		
xii Analyser le système	26		
– Évaluer les parties du SGS	26		
– Évaluer la totalité du SGS	27		
xiii Identifier les forces et les faiblesses	29		
xiv Prendre des mesures	29		
 Outils	31		
Outil 1 Système de référence	32		
Outil 2 Modèle de référencement de documents	33		
Outil 3 Check-list pour la revue des documents	34		
Outil 4 Développement de questions pour les entretiens	37		
Outil 5 Exemple de questions pour l'enquête en ligne	38		
Outil 6 Modèle d'évaluation du SGS	39		
Sources d'informations complémentaires	43		
Glossaire	44		
Références	45		



Introduction

Qu'est-ce qu'une évaluation du système de gestion de la sécurité ?

La gestion de la sécurité par les ONG est plus efficace lorsqu'elle est effectuée de manière systématique. Pour ce faire, les procédures doivent être exécutées dans un ordre logique, afin d'atteindre les conditions et les résultats désirés. Pour de nombreuses ONG, l'objectif principal des systèmes de gestion de la sécurité est de créer les conditions qui permettent la mise en œuvre d'une mission d'aide humanitaire avec un niveau de tolérance au risque acceptable dans un contexte d'opération donné.

Une évaluation des systèmes de gestion de la sécurité (SGS) est une évaluation, basée sur des données mesurables, de la structure et des fonctions d'un système, ainsi qu'un test de ses objectifs. L'évaluation fournit aux managers et à leurs employés les informations essentielles à partir desquelles ils identifient les forces et les faiblesses du système, en permettant de concentrer les ressources là où elles sont les plus nécessaires. Le processus d'évaluation permet également aux ONG de vérifier leurs processus de gestion interne et de déterminer si le système de gestion de la sécurité répond à ses objectifs.

Pourquoi une évaluation des systèmes de gestion de la sécurité ?

Les organisations humanitaires font une évaluation de leurs systèmes de gestion de la sécurité pour deux raisons :

- a. En tant qu'employeurs, les ONG ont l'obligation morale envers leurs employés de s'assurer qu'ils ne soient pas soumis à des dangers dans l'exercice de leurs fonctions ; et
- b. Dans de nombreux contextes, les ONG ont une obligation de diligence (en anglais, *duty of care*) à l'égard de leurs employés, ce qui nécessite des systèmes et des procédures établies pour gérer les risques sur le lieu de travail¹.

Comprendre la structure d'un SGS est essentiel pour déterminer son efficacité. De quoi est composé le système ? Comment le système peut être communiqué à ceux qui sont responsables de sa mise en œuvre ?

Ce guide propose dans un premier temps de répondre à ces deux questions-clés, puis il présente les outils permettant de mener une évaluation de la conception et de l'efficacité du système. L'évaluation de l'efficacité du système est plus subjective que celles de la structure et la conception. En d'autres mots, il peut être plus facile de décrire l'apparence d'une chose que de voir son réel fonctionnement.

À qui est destiné ce guide ?

Ce guide et ces outils sont destinés autant aux travailleurs de l'aide humanitaire qu'aux dirigeants des organisations. Ensemble, ils proposent une méthode d'évaluation standard, accompagnée d'orientations exhaustives et d'informations complémentaires. Les outils sont flexibles, donc ils peuvent être appliqués à l'ensemble de l'organisation ou bien peuvent être modifiés pour répondre aux besoins d'un bureau de terrain.

Faut-il de la formation pour évaluer un système de gestion de la sécurité ?

En suivant ce guide, les travailleurs humanitaires qui connaissent l'approche de la gestion de programme de leur organisation doivent être en mesure d'appliquer les outils et d'évaluer le SGS. Ce guide n'est pas destiné à être utilisé uniquement par les référents ou les responsables de la sécurité. Même si ces derniers peuvent connaître mieux les nuances de la gestion de la sécurité de l'organisation, en suivant ce guide et cette méthode d'évaluation, le système peut être analysé par des employés qui n'ont pas ou peu été formés dans ce domaine.

Si les ONG envisagent de proposer une formation interne sur l'utilisation des outils contenus dans ce guide, les objectifs d'apprentissage seraient :

- De comprendre les concepts, la logique et les procédures qui forment le système de gestion de la sécurité, avant de tenter d'évaluer le système ;
- De comprendre que les systèmes de gestion de la sécurité ne sont pas des structures indépendantes, et qu'elles sont souvent liées à d'autres systèmes de gestion de l'organisation ; et
- De comprendre que le risque est souvent un concept subjectif, en induisant alors des attitudes et des comportements très variés qui pourraient influencer la manière dont un système est compris et/ou mis en œuvre.

Prendre le temps de lire ce guide avant de démarrer une évaluation réduira fortement le besoin de formation et améliorera la qualité des résultats de l'évaluation.

Comment utiliser le guide et les outils

Ce guide fournit des informations de référence utiles et intègre les outils dans leur contexte. Les outils sont divisés en trois parties, suivant une procédure logique :

- La section A explique la planification et la préparation de l'évaluation du système ;
- La section B s'occupe de la réalisation de l'évaluation ; et
- La section C présente comment analyser les résultats et déterminer les aspects à améliorer.

Ce guide, même s'il est générique, forme une méthodologie d'évaluation standardisée pouvant servir de référence. Les ONG pourront adapter des parties de la procédure d'évaluation pour une meilleure prise en compte de la structure de gestion de l'organisation.

Les concepts-clés et les définitions utilisées sont répertoriées dans le [glossaire](#).

De nombreuses définitions sont conformes à la norme ISO 31000:2009 *Management du risque. Principes et lignes directrices* ; ainsi que le Guide ISO 73 *Management du risque. Vocabulaire*².

Dans le texte :

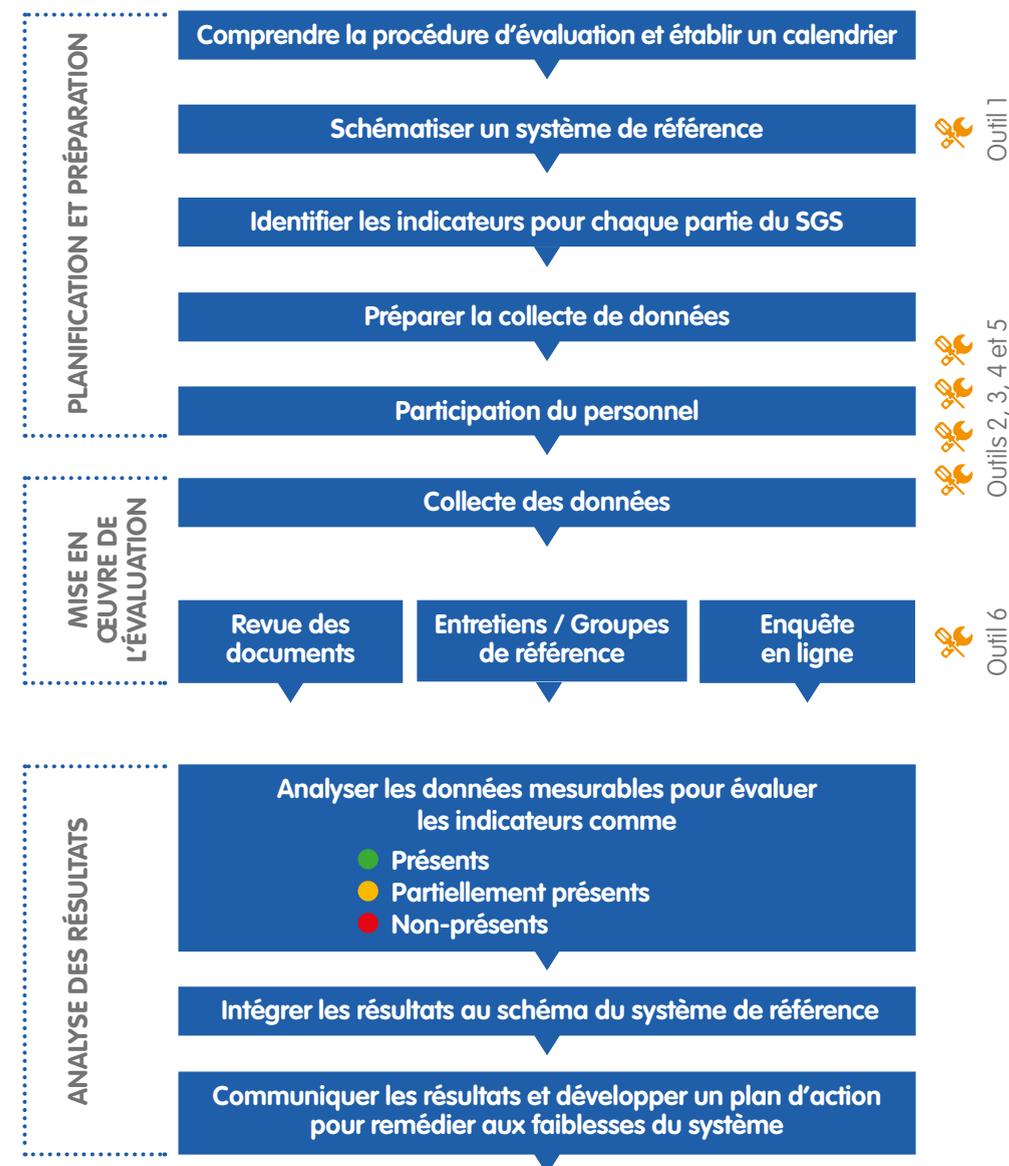
- Les points et conseils importants sont indiqués par 
- Les références à d'autres parties du guide sont indiquées par 
- Les références à d'autres publications d'EISF, disponibles sur www.eisf.eu sont indiquées par 
- Des [hyperliens](#) sont intégrés pour faciliter la navigation.

Plusieurs outils pratiques sont expliqués à la fin du guide. Si applicable, il est fait référence à ces outils par un des icônes suivants :

-  **Outil 1** : Système de référence
-  **Outil 2** : Modèle de référencement de documents
-  **Outil 3** : Check-list pour la revue des documents
-  **Outil 4** : Développement de questions pour les entretiens
-  **Outil 5** : Exemple de questions pour l'enquête en ligne
-  **Outil 6** : Modèle d'évaluation du SGS

Les outils sont également disponibles en format modifiable sur www.eisf.eu. Les outils doivent être modifiés selon chaque organisation et contexte.

La procédure d'évaluation d'un système de gestion de la sécurité



PRÉSENTATION AUX PROPRIÉTAIRES DU RISQUE

COMMUNICATION À TOUT LE PERSONNEL



Planification et préparation d'une évaluation

i. Comprendre la procédure d'évaluation

Avant la réalisation d'une évaluation, il est important d'élaborer une compréhension mutuelle sur les constituantes du système. Un « système » peut être défini comme « une gamme de principes ou de procédures qui définissent le fonctionnement d'une chose ; ou un dispositif ou une méthode d'organisation »³.

Dans le contexte de la sécurité des ONG, une partie de ce système est le cadre de référence de la gestion des risques de sécurité (SMF, par ses sigles en anglais)⁴, qui a occupé une place centrale dans l'approche de gestion des risques du secteur de l'aide humanitaire. Le SMF en soi même n'est pas un système global, mais plutôt un sous-système d'un ensemble plus large de principes et de procédures qui doivent être pris en compte par les ONG lors du développement et de la mise en œuvre des systèmes de gestion des risques adaptés à leurs besoins.

ii. Établir un calendrier

Il est tout aussi important de reconnaître que la conduite de l'évaluation d'un SGS exige une allocation appropriée de temps et d'efforts. En général, une évaluation ne peut pas être faite en un jour. C'est particulièrement le cas des évaluations institutionnelles qui doivent faire une analyse globale de toute une organisation, pour laquelle une durée de deux semaines est recommandée (temps de formation exclu).

Des petits bureaux à niveau national peuvent prendre moins de temps pour évaluer leurs SGS localement, sans tenir compte des structures supérieures du SGS. Le temps d'exécution d'une évaluation peut varier, et sera surtout déterminé par la disponibilité des personnes clés et donc de l'accès aux informations primordiales.

iii. Schématiser un système de référence

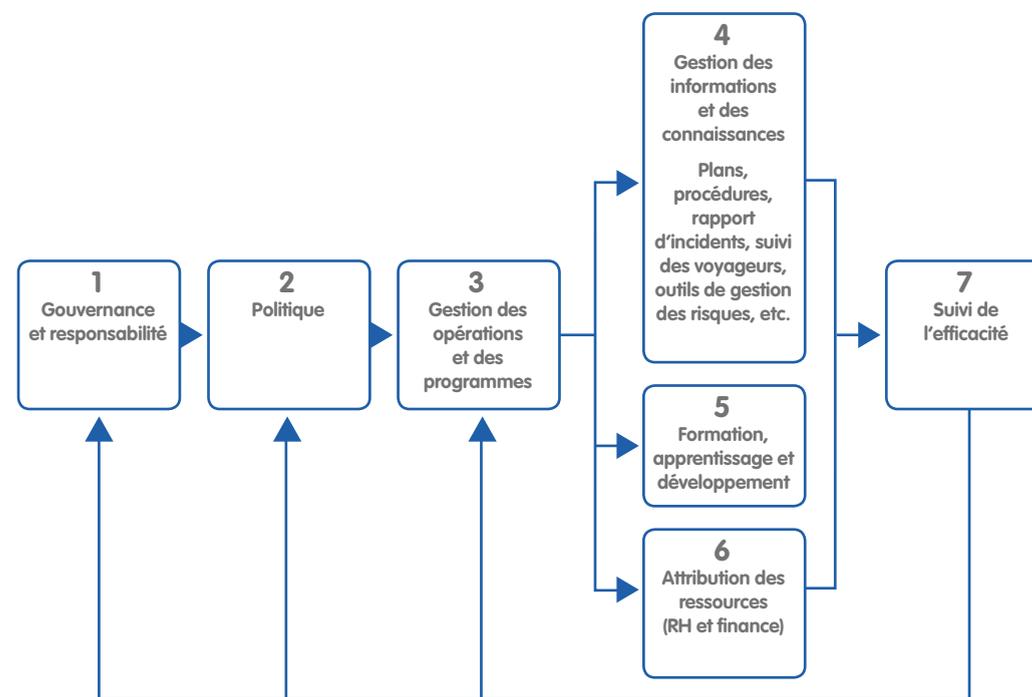
La première étape de la procédure d'évaluation est de lire ce guide, puis de déterminer un système de référence. Il s'agit de schématiser le système de base tel que vous le connaissez. Un simple diagramme fonctionnel est une façon utile de générer votre référence.

Cette base de référence sera utilisée tout au long de l'évaluation pour planifier, guider et analyser les résultats.



Dans la figure 1 un système de référence générique est présenté comme exemple. La référence est composée de sept parties-clés, organisées dans un ordre logique, considérées comme essentielles pour le SGS d'une ONG. Le système débute dans la partie 1, fournissant la première série de résultats qui guident les parties suivantes. Chaque partie contribue à la partie suivante. Des indicateurs spécifiques sont ensuite appliqués aux parties du système pour permettre la conduite d'une évaluation basée sur les données mesurables. Cette approche permet à l'examineur de scruter chaque partie du SGS.

Figure 1 Schéma du système de référence



Les organisations d'aide humanitaire connaissent une grande diversité à tous les niveaux : leurs budgets, leurs effectifs, leurs champs géographiques, leurs approches programmatiques, etc. Ces différences sont le résultat des principes, des valeurs et des objectifs d'une organisation, et sont continuellement adaptées par son personnel. Comme résultat de ces variables, et pour tenir compte les caractéristiques individuelles et des nuances opératives des organisations, des systèmes de gestion de la sécurité varieront également.



Outil 1

Système de référence

La figure 1 ci-dessus montre les sept parties du système de gestion de la sécurité :

1. Gouvernance et responsabilité
2. Politique
3. Gestion des opérations et des programmes
4. Gestion des informations et des connaissances
5. Formation, apprentissage et développement
6. Attribution des ressources
7. Suivi de l'efficacité

Le diagramme montre que la gestion de la sécurité est systématique et logique. Les structures de gouvernance (partie 1) établissent les principes généraux de guidance et les tolérances aux risques explicites de l'organisation. Ces éléments guident et modèlent les stratégies de gestion de risque (partie 2), qui sont ensuite mises en œuvre par la gestion des opérations et des programmes (partie 3).

La gestion des informations et des connaissances englobe les processus d'évaluation des risques (dans un modèle traditionnel, c'est là qu'est placé le sous-système du cadre de référence de la gestion des risques de sécurité, SMF) (partie 4). Le système doit inclure des mécanismes visant à s'occuper des capacités et de la compétence du personnel pour gérer des risques, ceux qui sont acquises par le biais d'une stratégie de formation, d'apprentissage et de développement (partie 5).

L'attribution des ressources (partie 6) est la partie du système où sont déterminées et fournies les ressources financières et humaines. Le système s'achève avec une évaluation continue (partie 7), qui fournira les informations permettant d'adapter les questions de gouvernance et politique afin de répondre aux développements contextuels.



Chaque élément du système est considéré comme essentiel pour la gestion de la sécurité d'une organisation humanitaire, ainsi que l'ordre des processus. Les particularités de chaque processus seront spécifiques à chaque organisation et au contexte de fonctionnement.

La procédure d'évaluation parcourt le système dans le même ordre que la référence générique, en commençant par la partie 1 et en clôturant par la partie 7. Tout au long de ce guide, les références faites aux éléments du système restent cohérentes et utilisent un index simple pour établir les relations entre une partie du système et ses indicateurs spécifiques. Par exemple, les indicateurs de la partie 1 (gouvernance et responsabilité) sont numérotés sous 1.1, 1.2, 1.3, 1.4. Les indicateurs de la partie 2 sont numérotés sous 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, et ainsi de suite. Cela est montré en détail plus loin dans le guide.

iv. Propriété du risque

Pour certains éléments du SGS, ce guide fournit deux gammes génériques d'indicateurs. La première s'applique au système de gestion de la sécurité de l'organisation (marqué en **bleu**), et la seconde au bureau de pays ou de terrain (marqué en **violet**). Les différences entre les deux montrent le niveau de propriété du risque, ce qui est la principale caractéristique distinctive entre la gestion au niveau du siège et des bureaux de terrain.

La « propriété du risque » est définie comme « la personne ou l'entité qui a la responsabilité et l'autorité de gérer un risque ⁵ ». En utilisant cette définition, l'évaluation d'un SGS au niveau institutionnel permettra de déduire les propriétaires des risques au niveau du conseil d'administration et de la direction. Au niveau du terrain, les propriétaires des risques seront les directeurs régionaux et de pays, ainsi que ses délégués désignés.

Les premiers propriétaires des risques seront généralement des membres du conseil d'administration ou d'autres organes de supervision, conjointement avec l'organe exécutif de l'organisation. Ce sont des personnes qui sont responsables de la mise en place des systèmes nécessaires à la prévention d'incidents, et ce sont donc aussi les personnes qui seront tenues responsables en cas d'incident. Le niveau de responsabilité est généralement délégué à des niveaux inférieurs de l'organisation, à travers des services du siège aux managers de terrain et au personnel.

Une SGS montre tout d'abord et avant tout l'attitude ⁶ et la tolérance ⁷ au risque d'une organisation. Son but est de protéger le personnel et la réputation de l'organisation de possibles dommages, en identifiant et en gérant les risques prévisibles.



Une analyse du système cherche donc en premier lieu à examiner et évaluer le système au niveau du siège ou institutionnel. Quand un système est décentralisé au niveau régional, national ou du terrain, il doit encore refléter celui de l'organisation globalement. Les particularités du contexte local influenceront la façon dont le système est appliqué, mais doivent avoir peu d'effet sur la structure du système.

v. Identifier des indicateurs pour chaque partie du système de gestion de la sécurité

Des indicateurs sont appliqués pour chaque partie du système pour guider l'évaluation de la structure du système. Les indicateurs sont pris en compte selon les données mesurables disponibles et catégorisés comme :

- Présents au sein du système ;
- Partiellement présents, quand certaines indications peuvent être trouvées au cours de l'évaluation, mais pas avec suffisamment de clarté pour dire avec certitude que l'indicateur a été atteint ;
- Non présents, quand aucune donnée mesurable ne peut être attribuée aux indicateurs.

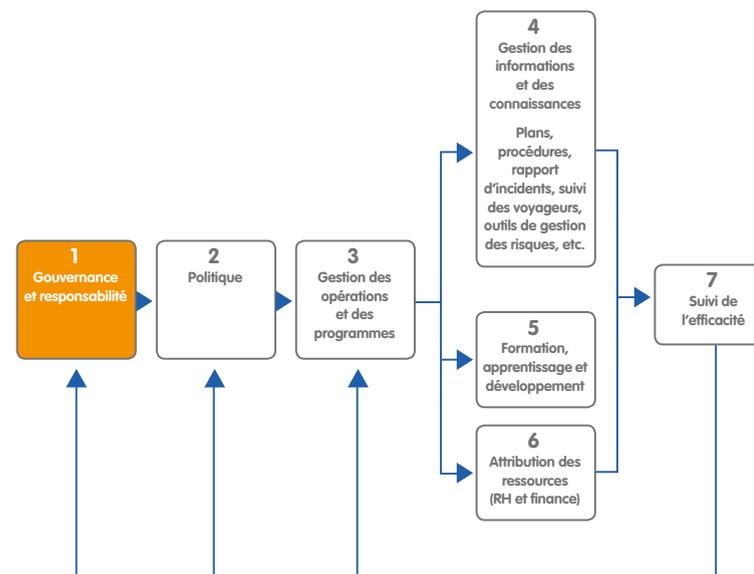
En d'autres mots, les indicateurs décrivent ce que vous recherchez dans l'ensemble des données et/ou des connaissances institutionnelles sur le SGS.

Ce guide présente quatre indicateurs génériques pour chaque partie du modèle de référence. Ces indicateurs ont été développés au cours des années passées et ont été utilisés avec succès lors de l'évaluation du SGS de plusieurs ONG internationales. Les indicateurs peuvent être adaptés aux différents niveaux de gestion, en ajustant simplement le niveau de propriété du risque.

Pour commencer, ce guide recommande d'utiliser les indicateurs génériques avant de créer des indicateurs spécifiques pour l'organisation. Naturellement, certaines adaptations seront nécessaires pour que les indicateurs génériques soient en phase avec l'organisation, mais probablement ces changements seront minimes.

Indicateurs pour la partie 1 : gouvernance et responsabilité

La « gouvernance et responsabilité » est définie comme une procédure de surveillance et de reddition de comptes dans la performance de la gestion des risques de sécurité. Les principaux propriétaires des risques de l'organisation détermineront et communiqueront la structure de gouvernance.



Indicateurs :

1.1	Une déclaration de responsabilité et de gouvernance concernant la gestion des risques de sûreté et de sécurité et l'attitude et les limites de l'organisation vis-à-vis des risques est explicitement communiquée par le conseil d'administration ⁸ / directeur de pays.
1.2	Le conseil d'administration / directeur de pays attribuent des responsabilités spécifiques des risques de sûreté et de sécurité à une ou plusieurs parties fonctionnelles de l'organisation / bureau de pays.
1.3	Quelqu'un dans le conseil d'administration / directeur de pays est attribué explicitement la responsabilité de la supervision de la gouvernance des risques de sûreté et de sécurité pour l'organisation / bureau de pays.
1.4	Une procédure d'information et de reddition de comptes (dont le contenu et la fréquence sont définis) est établie pour informer le conseil d'administration / directeur de pays des questions de risques de sûreté et de sécurité et de la performance de l'organisation / bureau de pays.

► Voir section iv : propriété du risque

Indicateurs pour la partie 2 : politique

Bien que toutes les parties du système soient essentielles pour son fonctionnement, la politique de l'organisation est particulièrement importante. Dans le contexte du SGS, la « politique » est définie comme la communication de la position décidée par l'ONG en matière de gestion de la sécurité, ainsi que ses principes de guidance. Cela devrait inclure l'articulation du rôle des membres du conseil et de la direction, ainsi que leurs décisions, et la délégation des responsabilités de gestion.

Certaines ONG peuvent choisir d'avoir une stratégie uniquement au niveau institutionnel ou au niveau du siège. D'autres ONG avec des structures de gestion plus décentralisées mettront plus l'accent sur les politiques au niveau du terrain (par exemple, bureaux régionaux ou de pays). Ce guide et la méthodologie d'évaluation peuvent être utilisés pour les différentes structures de gestion en adaptant les indicateurs de la politique, afin qu'ils reflètent la manière dont laquelle l'organisation détermine et communique sa politique de sécurité.

Indicateurs :

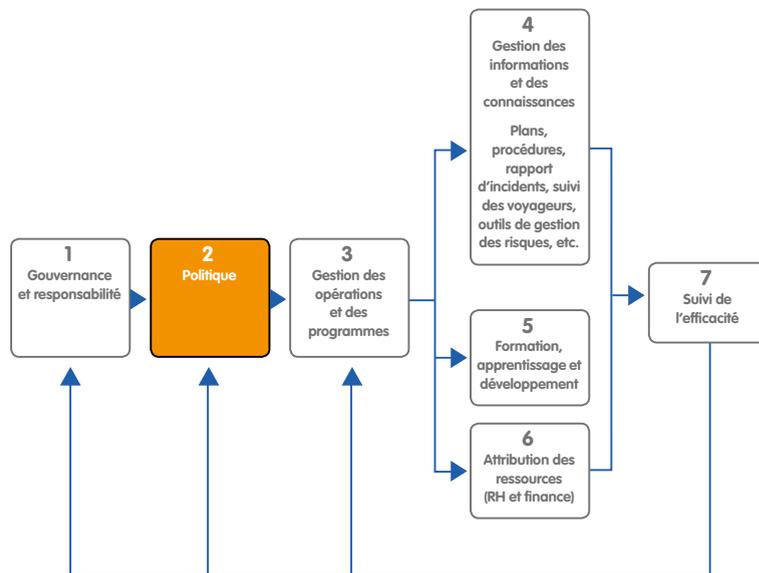
2.1	Les politiques élaborent et mettent en œuvre la position et les décisions du conseil d'administration / directeur de pays en matière de gestion de la sûreté et de la sécurité, y compris l'attitude de l'organisation vis-à-vis des risques et ses limites ⁹ .
2.2	La mise en œuvre de la politique (par des plans, des procédures et/ou des lignes directrices) est appropriée dans le contexte local.
2.3	Les politiques détaillent les responsabilités et les obligations des employés concernant la sûreté et la sécurité, et sont communiquées à toutes les parties pertinentes de l'organisation.
2.4	La politique de l'organisation est traduite dans toutes les langues des pays d'intervention pour la rendre accessible à tous les employés.

► Voir section iv: propriété du risque



Outil 6

Modèle d'évaluation du SGS



Politique versus procédure

Une erreur souvent commise est d'inclure des procédures détaillées dans des documents qui expliquent la politique de l'organisation. Bien qu'étroitement liées, les questions de la politique organisationnelle ne sont pas équivalentes aux questions de procédures, ce qui doit être communiqué de manière adéquate au personnel. La politique est la position prise concernant certains sujets. La procédure est la mise en œuvre de la politique, en tenant compte des influences contextuelles. En d'autres mots, les politiques expliquent les responsabilités et les obligations clés, alors que les procédures montrent les étapes à suivre pour mettre en œuvre la politique.

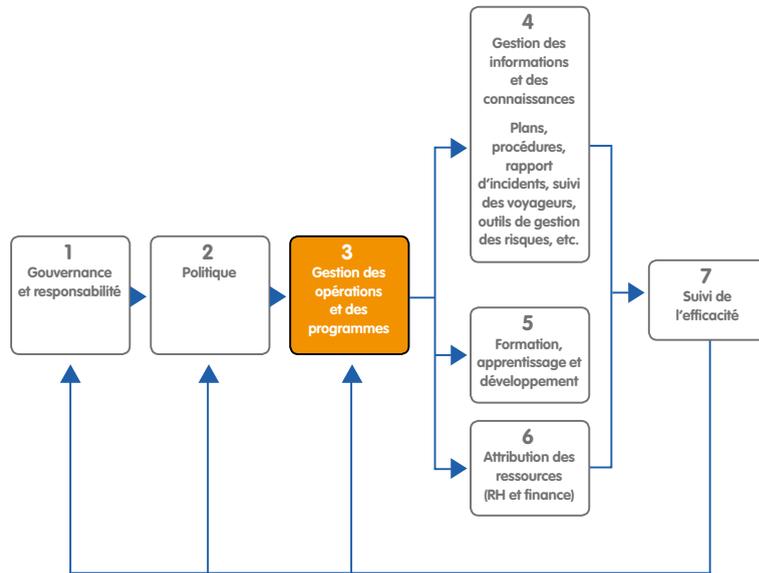
Un exemple de cette différence peut être illustré par une ONG qui a comme politique que toutes ses activités programmatiques exigent dans leur planification une évaluation des risques de sécurité. Cette politique concerne tous les programmes dans tous les pays. Mais l'évaluation propre des risques est un aspect procédural qui différera ensuite par pays. Dans les pays à faibles risques, l'évaluation pourra être conduite par le directeur des programmes et réexaminée annuellement. Dans un pays à risque élevé, l'évaluation pourra être faite par des gestionnaires de la sécurité spécialisés et réexaminée chaque trimestre. Dans les deux cas, la politique reste la même.

Indicateurs pour la partie 3 : gestion des opérations et des programmes

Cette partie du système a pour but d'intégrer la gestion de la sécurité. Il s'agit d'introduire la gestion de la sécurité dans les procédures opérationnelles et les cycles de gestion de programme.



Outil 6
Modèle d'évaluation du SGS

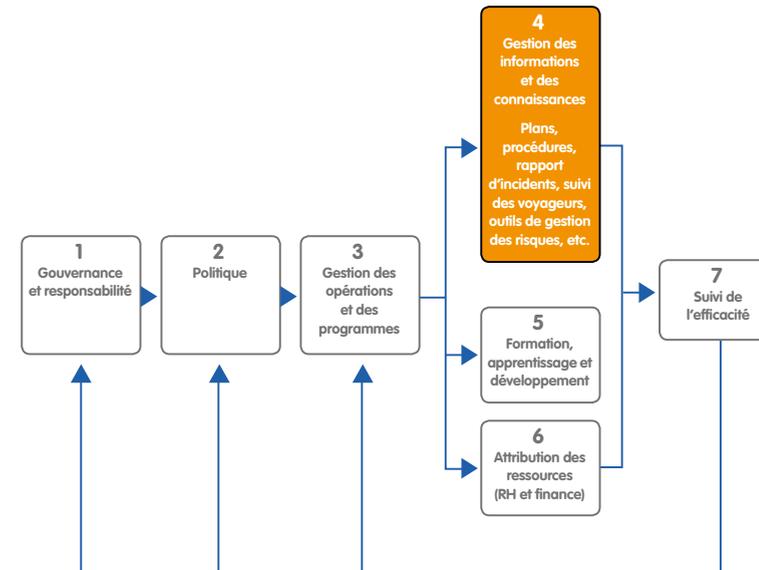


Indicateurs :

3.1	L'autorité qui prend les décisions en matière de sécurité (c'est-à-dire, les propriétaires du risque) est clairement établie dans des contrats d'emploi, dans la description de postes et/ou dans l'évaluation des performances du personnel.
3.2	La gestion de sécurité est activement promue par les employés ayant des responsabilités de gestion au sein de l'organisation, ce qui peut être démontrable par des communications et preuves écrites, l'organisation d'ateliers, et/ou d'autres initiatives internes.
3.3	Les stratégies ou approches de sécurité adaptées au contexte spécifique sont élaborées et communiquées à toutes les parties pertinentes de l'organisation.
3.4	Les procédures de reddition de comptes et de conformité sont documentées, y compris des procédures explicitant la gestion des violations de la politique de sécurité de l'organisation, et de plans et de procédures de sécurité.

Indicateurs pour la partie 4 : gestion des informations et des connaissances

La gestion des informations et des connaissances contient généralement les approches traditionnelles de gestion de la sécurité, telles que l'application d'un cadre de gestion des risques de sécurité¹⁰. Cette partie du système est définie comme l'ensemble des connaissances institutionnelles (développées par l'organisation) pour enregistrer et communiquer la mise en œuvre des politiques de l'organisation. Cela comprend les outils de sûreté et de sécurité (comme les outils d'évaluation des risques), les plans et les procédures adaptés au contexte spécifique, ainsi que les mécanismes de rapport d'incidents. C'est aussi à ce niveau que l'acceptation et autres stratégies de sécurité sont généralement décrites.



Indicateurs :

4.1	Un système de gestion des informations de sûreté et de sécurité et des outils de rapport d'incidents sont opérationnels et disponibles pour tous les employés.
4.2	L'organisation participe activement à des forums ou des consortiums de gestion de la sécurité, et partage les informations de sûreté et de sécurité avec les autres.
4.3	Les plans et les procédures de sûreté et de sécurité adaptés aux spécificités du contexte d'intervention sont documentés, et reflètent la position de la politique de l'organisation.
4.4	Les plans et les procédures de sûreté et de sécurité indiquent explicitement les responsabilités et les obligations individuelles et organisationnelles.



Outil 6
Modèle d'évaluation du SGS

Indicateurs pour la partie 5 : formation, apprentissage et développement

Les organisations d'aide humanitaire reconnaissent souvent que leur bien le plus précieux est leur personnel. La formation d'un effectif compétent exige un recrutement méticuleux et la mise en œuvre de stratégies de renforcement des capacités permettant de développer les compétences et les connaissances qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs du programme.

Un SGS doit contenir des procédures précises de formation, d'apprentissage et de développement. Cette partie du système est une stratégie documentée qui identifie les besoins de formation, d'apprentissage et de développement pour le personnel, ainsi que les ressources nécessaires permettant de répondre à ces besoins. Cette partie du système est un indicateur important de l'approche de l'ONG dans la mise en œuvre de son obligation de diligence (*duty of care*), et démontre l'engagement de l'employeur dans la formation d'un personnel¹¹ qui est à même de gérer des risques de sécurité. Les stratégies de formation en gestion de la sécurité sont difficiles à mettre en œuvre, car elles doivent tenir compte de ressources financières limitées, être en mesure d'atteindre un effectif dispersé, et savoir gérer le changement d'effectif.

Indicateurs :

5.1	Des normes de performance sont déterminées et communiquées au sein de l'organisation.
5.2	Une stratégie documentée (et/ou un plan) de formation, d'apprentissage et de développement est accessible à tous les employés.
5.3	Il y a un engagement effectif de la direction à garantir l'accès de tous les employés à des formations de sûreté et de sécurité, ainsi que des opportunités d'apprentissage et de développement.
5.4	Les autorités accréditées reconnaissent les cours de formation (si possible).

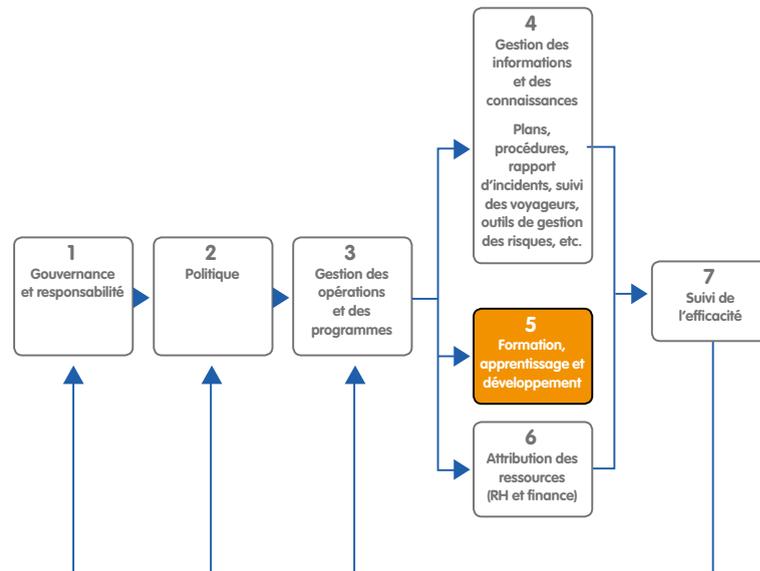
Normes de performance

Les stratégies doivent aussi permettre d'atteindre les normes de performance prédéfinies. Normaliser des performances est un outil de gestion utile qui fournit des résultats quantifiables, notamment s'ils sont combinés à des objectifs SMART (Haughey, 2000).

La normalisation SMART (par ses sigles en anglais) signifie que les objectifs de performance sont spécifiques (S), mesurables (M), atteignables (A), réalistes (R) et opportuns (T)¹². Par exemple, une organisation peut décider qu'un employé de terrain sur cinq doit être formé en premiers secours, dans un temps défini, et pour une période définie.

Un autre exemple est la norme de définir qu'un employé sur deux, pour ceux qui travaillent dans un contexte à risques élevés, doit recevoir des formations spécialisées, comme par exemple de la formation de sensibilisation aux environnements hostiles (appelé communément formation HEAT, par ses sigles en anglais), de nouveau défini selon les critères SMART.


Outil 6
Modèle d'évaluation du SGS





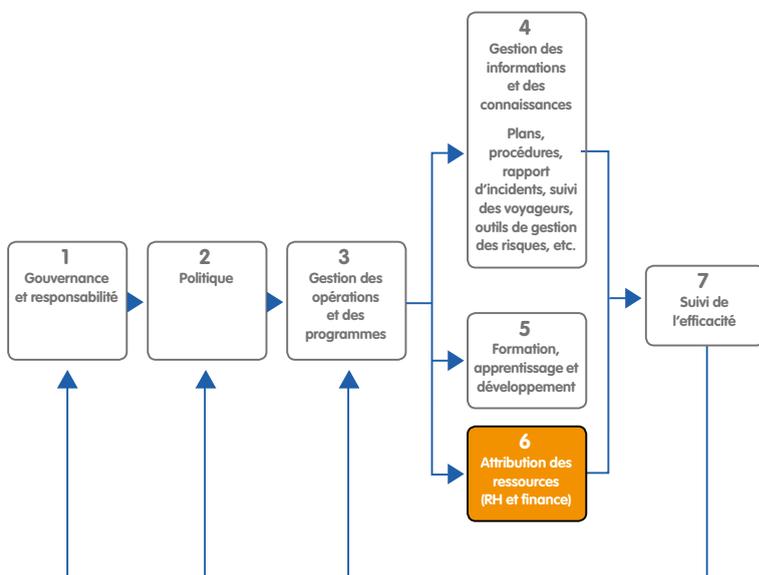
Indicateurs pour la partie 6 : attribution des ressources

Cette partie du SGS garantit que des ressources pour la gestion de la sécurité soient incluses dans les propositions de programme, les documents de planifications et les budgets.

Un système ne peut pas fonctionner sans ressources adéquates et prioritaires.



Outil 6
Modèle d'évaluation du SGS



Indicateurs :

6.1	Des postes budgétaires explicites pour les demandes sécuritaires sont présents dans tous les budgets du programme.
6.2	Les demandes de subvention contiennent des postes budgétaires pour la prise en charge de futurs coûts de sécurité et détaillent leur estimation.
6.3	Les montants du budget sont jugés suffisants pour financer toutes les demandes de ressources, et les procédures d'estimation des montants sont claires et logiques.
6.4	Des normes d'assurances (médicale, de voyage, de crise, etc.) sont en vigueur et le montant de couverture est considéré comme suffisant pour répondre aux possibles coûts de risques.

L'outil du portefeuille des dépenses de gestion des risques (RMEP)

La mise en œuvre des mesures de gestion des risques exigera de souscrire et d'acquérir des assurances, du matériel, des formations et des services spécialisés. Ceux-ci doivent être clairement communiqués aux bailleurs et accompagnés de justificatifs de coûts valables. Le portefeuille des dépenses de gestion des risques (RMEP, par ses sigles en anglais) est un outil utile pour garantir que cette partie du système de gestion de la sécurité soit présente et fonctionnelle.

- Rapport d'EISF : Le coût de la gestion de risques de sécurité pour les ONG (The Cost of Security Risk Management for NGOs)
- Outil d'EISF : Le portefeuille des dépenses de gestion des risques (The Risk Management Expense Portfolio)

Indicateurs pour la partie 7 : suivi de l'efficacité

Cette dernière partie du système est définie comme une procédure documentée de suivi et d'évaluation, comprenant des indicateurs de gestion de la performance ; de l'analyse de la réponse aux incidents, ainsi qu'un enregistrement des retours d'expérience ; de l'évaluation fréquente des politiques et des procédures ; et des responsabilités de compte-rendu claires pour l'évaluation de la mise en œuvre de systèmes de gestion de la sécurité.

Le système de référence présenté dans ce guide n'est pas un système cyclique. Il est conçu pour permettre aux responsables des risques de montrer la logique du processus, depuis la phase de la gouvernance jusqu'à la mise en œuvre de programmes. Le suivi du système offre un moyen de faire une évaluation interne, permettant d'ajuster les mécanismes de gestion pour répondre aux changements organisationnels ou contextuels du milieu de travail.

Indicateurs :

7.1	Les systèmes de gestion de la performance du personnel mentionnent clairement les responsabilités de sûreté et de sécurité, ainsi que la conformité avec la politique de l'organisation.
7.2	Les personnes responsables du suivi de la mise en œuvre et de la conformité du système de sûreté et de sécurité ont ces responsabilités clairement mentionnées dans leur description de poste.
7.3	Les résultats des retours d'expériences, des révisions, des analyses post-incidents et des évaluations, sont activement utilisés pour améliorer le système de gestion de la sécurité et/ou de ses sous-systèmes et de ses procédures.
7.4	La direction démontre que des procédures de responsabilisation sont imposées en cas de non-conformité.

Ce type de données mesurables peut être plus subjectif ou anecdotique¹³, et donc plus difficile à identifier durant l'évaluation, mais tout aussi important à examiner et à documenter.

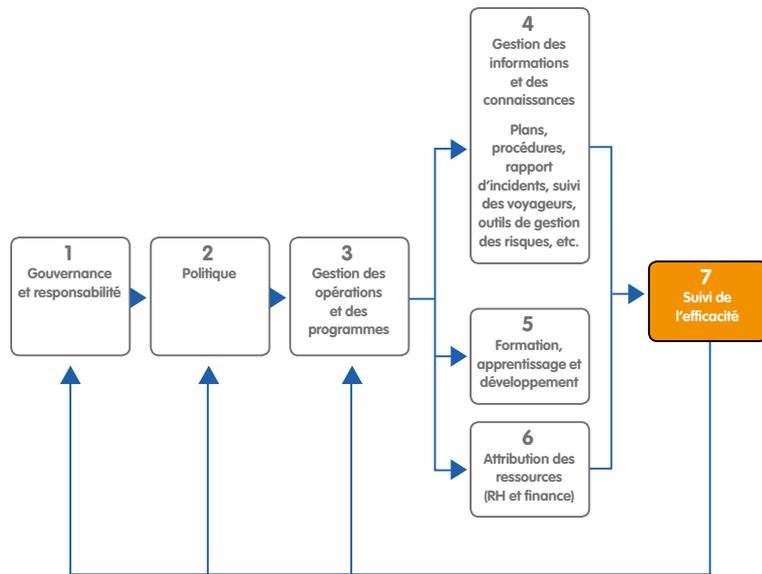
Les utilisateurs de ce guide peuvent envisager de modifier les indicateurs proposés pour qu'ils soient adaptés aux besoins de l'organisation. Dans ce cas, il est recommandé d'utiliser les mêmes indicateurs pour toute l'organisation, afin de garder une approche cohérente et un moyen valide de comparer les systèmes des différents programmes de pays.

Les indicateurs doivent se concentrer sur les questions-clés. Pour cette raison, ce guide n'utilise que quatre indicateurs pour chaque partie du système, afin de relever les aspects les plus importants à examiner au cours de une évaluation du système.



Outil 6

Modèle d'évaluation du SGS



**Outil 1**

Système de référence

vi. Préparer la collecte de données

La préparation de la collecte de données implique de :

- Demander les informations à l'organisation pour la revue de documents ;
- Inviter les personnes à participer aux entretiens et/ou aux groupes de discussion ; et
- Développer et publier une enquête en ligne pour atteindre un personnel plus large.

L'outil 1 fournit une base de référence pour définir ce que l'évaluation va examiner—la conception et la structure du système. Une fois que l'utilisateur a une idée du système de base, il est temps de collecter autant d'information que possible afin de l'analyser lors de l'évaluation. La première (mais non la seule) source d'information seront les archives et les communications de l'organisation. Des informations pourront également être fournies par le personnel de l'organisation, et pourront être obtenues en organisant des entretiens de personnes-clés, des discussions de groupes et/ou des enquêtes en lignes.

Qu'est-ce qu'une donnée mesurable ?

Les indicateurs doivent être évalués par rapports aux données mesurables, qui seront tangibles ou anecdotiques, ou une combinaison des deux. Il y a différents types de données mesurables. Le terme « donnée mesurable » est défini comme « un ensemble disponible de faits ou d'informations indiquant qu'une conviction ou une proposition est vraie ou valide ; ou des signes ou des indicateurs »¹⁴.

Dans le contexte des évaluations de SGS, les données mesurables factuelles sont les archives et les communications documentés d'une ONG, ainsi que les normes culturelles établies au sein des procédures de gestion ; les choses qui peuvent être identifiées clairement et de manière cohérente.

Toutefois, il est essentiel d'examiner le comportement réel du personnel de l'organisation. Une procédure ou comportement peuvent être présents et faire partie d'un SGS sans être documenté. En menant des entretiens et des discussions de groupe, cela permet d'observer le vrai fonctionnement de l'organisation dans le domaine de la sécurité, en recueillant des données mesurables qui autrement n'auraient pas été disponibles pour l'analyse.

**Outil 2**

Modèle de référencement de documents

Outil 3

Check-list pour la revue des documents

vii. Préparer la revue de documents

Les sources de données mesurables documentées ont souvent un caractère transversal et fourniront généralement des informations pour plus d'une partie du SGS. Gardez en mémoire que la quantité de documents peut être imposante, notamment dans les ONG de grande taille. Un registre de référencement de documents est un outil utile pour garder la trace des

documents demandés, reçus et examinés. Un registre aidera également à contraster les données mesurables par rapport aux indicateurs du système.

viii. Participation du personnel

Lors de la planification et de la préparation d'une évaluation, la participation de personnes-clés de l'organisation sera cruciale. Le personnel d'une organisation est souvent son bien le plus précieux, et ce corps d'expertise collective sera essentiel pour l'examen d'un SGS.

Il est très important d'assurer la participation effective des cadres, surtout s'ils sont des responsables des risques. Des PDG et autres managers sont indispensables au processus d'évaluation. Il pourra être difficile dans certains contextes d'assurer leur participation, à cause de leurs charges de travail et de leurs emplois du temps surchargés.

**ix. Préparer les entretiens des personnes-clés**

Le but des entretiens de personnes-clés est de :

1. Déterminer le niveau de connaissance et de compréhension du système de gestion de sécurité de l'organisation ; et
2. Noter les recommandations des employés sur ce qui peut être amélioré.

Les personnes-clés doivent être issues d'un éventail d'employés le plus large possible, avec une attention particulière pour les propriétaires du risque (ceux qui sont responsables des décisions en matière de gestion des risques et qui doivent rendre des comptes).

► Voir section iv: propriété du risque

Une liste typique pour les entretiens avec les personnes-clés dans une ONG internationale inclut :

- Le Président-Directeur Général (PDG) ou titre équivalent
- Les chefs des départements ou de directions, y compris des programmes internationaux, des ressources humaines, du département des finances, de l'unité d'évaluation et risque, et d'autres domaines spécifiques selon le secteur de l'organisation (par exemple, aide humanitaire)
- Les experts légaux
- Les conseillers de programmes
- Les conseillers techniques
- Les directeurs régionaux et de pays
- Les managers de programme sur le terrain
- Les employés avec des responsabilités de sécurité (les conseillers en sécurité, les managers ou les référents de sécurité)

**Outil 4**

Développement de questions pour les entretiens

Durée des interviews

Le temps limitera le nombre d'interviews qui peuvent être faites pour une révision ou une évaluation. Mais généralement, un temps d'interview minimum est de 45 minutes pour laisser suffisamment de temps à la discussion. Si une personne interviewée s'avère être particulièrement utile, du temps supplémentaire peut être planifié (un autre jour). Dans un souci de planification, il est recommandé de faire six interviews par jour.



Outil 1

Système de référence

x. Préparer les groupes de discussion

Les groupes de discussion sont un moyen utile de faire participer plusieurs employés en même temps. Pour que cela soit efficace, les groupes doivent être composés de personnes qui ont un lien en commun. Par exemple, un groupe peut être formé entièrement d'employés d'un bureau de terrain, tandis qu'un autre groupe peut être composé de référents sécurité pour un pays ou une région spécifique.



Outil 4

Développement de questions pour les entretiens

Les groupes de discussion doivent suivre la même structure que les interviews. Les sessions peuvent commencer par la présentation des procédures d'évaluation et le système de référence produit avec l'outil 1. Puis les questions peuvent être présentées, en s'assurant auparavant qu'elles ont été adaptées au contexte local si nécessaire.

xi. Préparer les enquêtes en ligne

Les enquêtes en ligne sont un outil pratique pour recevoir des informations d'un large éventail d'employés, au-delà des personnes-clés et des groupes de discussion. Elles peuvent être relativement courtes, en se concentrant sur quelques questions directement liées aux indicateurs du SGS.



Outil 5

Exemple de questions pour l'enquête en ligne

Le but de l'enquête est de tester le niveau de compréhension et d'interprétation du système à travers d'un large échantillon. N'oubliez pas que le temps est précieux pour tous les employés, notamment pour ceux qui travaillent sur le terrain. Compléter les enquêtes ne doit pas prendre plus de 10 à 15 minutes.

Les enquêtes devront être développées et publiées en ligne pendant l'étape de planification et de préparation de l'évaluation, en indiquant clairement les personnes qui devront remplir l'enquête et pour quand. Cela permettra d'avoir les réponses disponibles pour la période réservée lors de la mise en œuvre de l'évaluation.



Mise en œuvre de l'évaluation

Une planification et une préparation consciencieuse permettront d'effectuer l'évaluation de la manière la plus efficace et efficiente possible. Cela donnera également les conditions optimales pour obtenir des résultats d'évaluation précis. C'est pourquoi la mise en œuvre de la section A de ce guide demande un effort considérable.

Effectuer l'évaluation implique les activités-clés suivantes :

- Une étude compréhensive des documents ;
- Interviewer des personnes-clés et des groupes de discussion ;
- Recueillir les réponses de l'enquête en ligne ; et
- Faire des interviews de suivi (pour clarification, informations additionnelles, etc.)

Le but de ces activités est d'examiner les données mesurables et de déterminer si les indicateurs du SGS sont :

- Présents au sein du système ;
- Partiellement présents, quand certaines indications peuvent être trouvées au cours de l'évaluation, mais pas avec suffisamment de clarté pour dire avec certitude que l'indicateur a été atteint ;
- Non présents, quand aucune donnée mesurable ne peut être attribuée aux indicateurs.

Les évaluateurs prennent une décision fondée sur une analyse approfondie de toutes les informations disponibles, pour identifier la présence d'indicateurs. Prenez des notes détaillées de toutes les activités, car cela soutiendra votre analyse et assurera un résultat précis. L'outil 6 donne un exemple de modèle pour l'évaluation, où les données mesurables et les notes peuvent être vérifiées par rapport aux indicateurs individuels.



Outil 2

Modèle de référencement de documents

Outil 3

Check-list pour la revue des documents

Outil 4

Développement de questions pour les entretiens

Outil 5

Exemple de questions pour l'enquête en ligne

Outil 6

Modèle d'évaluation du SGS



Analyse des résultats et identification des mesures d'action

xii. Analyser le système

L'interprétation des résultats est relativement simple si les indicateurs ont été évalués de la manière recommandée ci-dessus. Les données mesurables déterminent si les indicateurs sont présents, partiellement présents ou non-présents. Cet exercice peut être noté en utilisant le système des « feux de signalisation » :

Vert pour un indicateur dont la présence est prouvée au sein du système de gestion de sécurité de l'organisation ;

Jaune pour les indicateurs qui sont partiellement présents, mais dont les données mesurables sont plus anecdotiques ; et

Rouge pour les indicateurs dont la présence n'est prouvée par aucune donnée mesurable.

Évaluer les parties du système de gestion de la sécurité

Cette analyse fournit une indication quant à la santé générale du système, car chaque partie du SGS peut être enregistré comme une table d'indicateurs avec le système de couleurs. La figure ci-dessous montre un exemple de comment faire l'enregistrement.

Figure 2 Exemple d'indicateur

Cet exemple d'indicateur « d'attribution de ressources » montre que 6.1 et 6.3 sont non-présents, 6.2 est partiellement présent, et l'indicateur 6.4 est présent dans le SGS.

6.1	Des postes budgétaires explicites pour les demandes sécuritaires sont présents dans tous les budgets du programme.
6.2	Les demandes de subvention contiennent des postes budgétaires pour la prise en charge de futurs coûts de sécurité et détaillent leur estimation.
6.3	Les montants du budget sont jugés suffisants pour financer toutes les demandes de ressources, et les procédures d'estimation des montants sont claires et logiques.
6.4	Des normes d'assurances (médicale, de voyage, de crise, etc.) sont en vigueur et le montant de couverture est considéré comme suffisant pour répondre aux possibles coûts de risques.



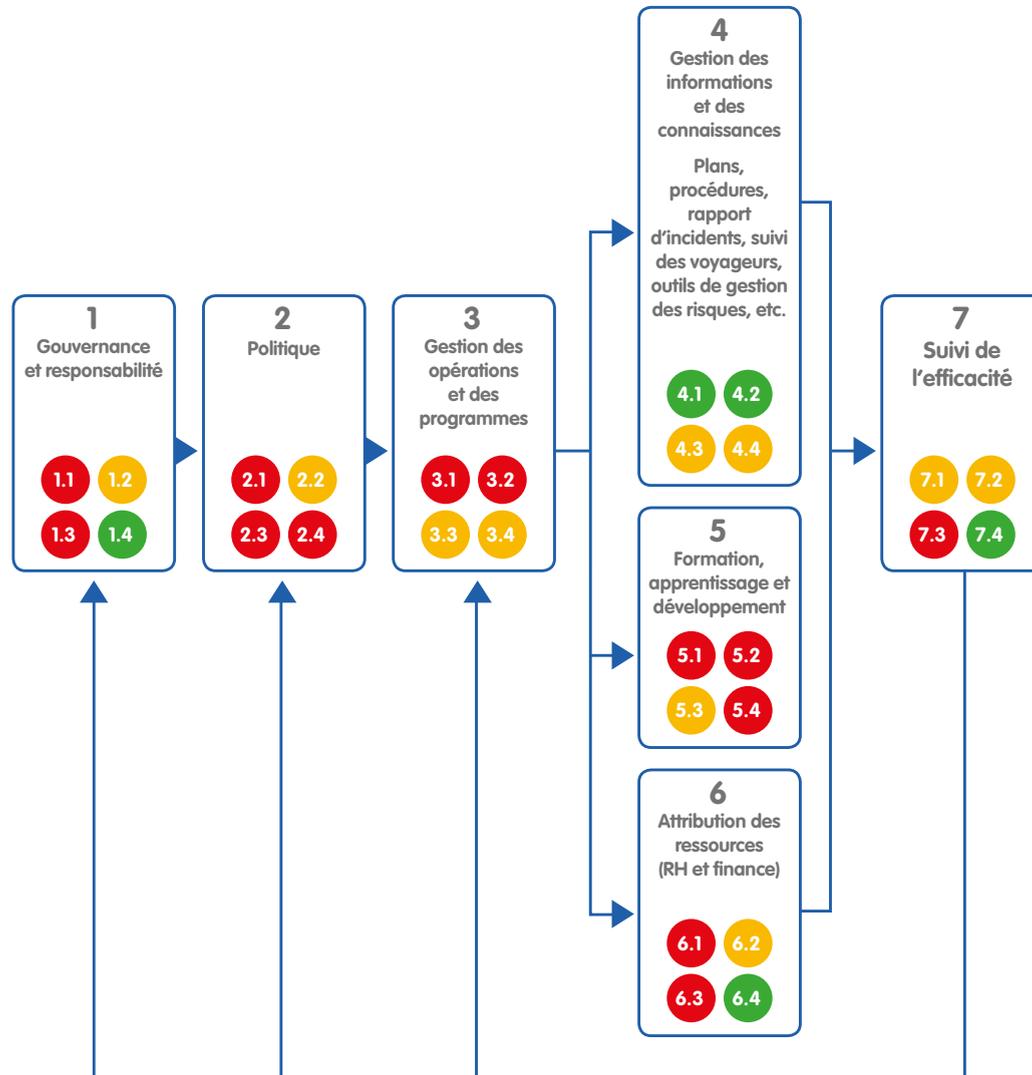
Outil
1
Système de
référence

Évaluer la totalité du système de gestion de la sécurité

La santé générale du SGS peut être enregistrée et communiquée en transférant chaque évaluation individuelle des indicateurs vers le système de référence produit avec l'outil 1.

Figure 3 Évaluation des indicateurs

Les indicateurs et leurs évaluations des résultats peuvent être superposés dans la correspondante partie du système.



xiii. Identifier les forces et les faiblesses

En termes simples, la santé d'un système peut être illustrée par les résultats des indicateurs. Plus d'indicateurs sont présents (en vert dans la figure 3 ci-dessus), plus le système peut être considéré comme adapté aux objectifs. L'évaluation peut attirer l'attention sur les parties du SGS qui montrent une absence totale ou partielle d'indicateurs.

Les indicateurs partiellement présents ou non-présents exigeront un examen ultérieur. Cela peut indiquer que des données mesurables n'ont pas été enregistrées lors de la collecte initiale de données ou, plus généralement, que le système a une défaillance. Une telle représentation visuelle du système permet de connaître la direction dans laquelle concentrer les efforts pendant une révision ou une amélioration future.

Il est important de ne pas oublier que chaque partie du système aura une incidence sur la suivante, si une partie est défaillante, le niveau des parties suivantes sera affecté, et tout le système sera affaibli.



Par exemple, la figure 3 montre la partie où les indicateurs de la politique sont faibles, et les effets négatifs sont ensuite visibles dans tout le système. L'amélioration des mécanismes et des processus de la gestion et de la politique devrait théoriquement renforcer la totalité du SGS.

xiv. Prendre des mesures

La dernière étape de l'évaluation du système de gestion de la sécurité est de s'assurer que les mesures d'action soient notées et communiquées aux responsables des risques pour qu'ils prennent eux-mêmes des mesures. Lorsque des améliorations sont souhaitées, comme l'attribution de ressources additionnelles pour la formation, il faut développer un plan avec des objectifs et des délais réalistes.

Il faut s'assurer que les résultats de l'évaluation sont communiqués à ceux qui y ont participé, et également au reste du personnel. Le partage des résultats favorise non seulement la transparence, mais permet également aux employés de comprendre un des systèmes de gestion les plus importants de leur organisation.

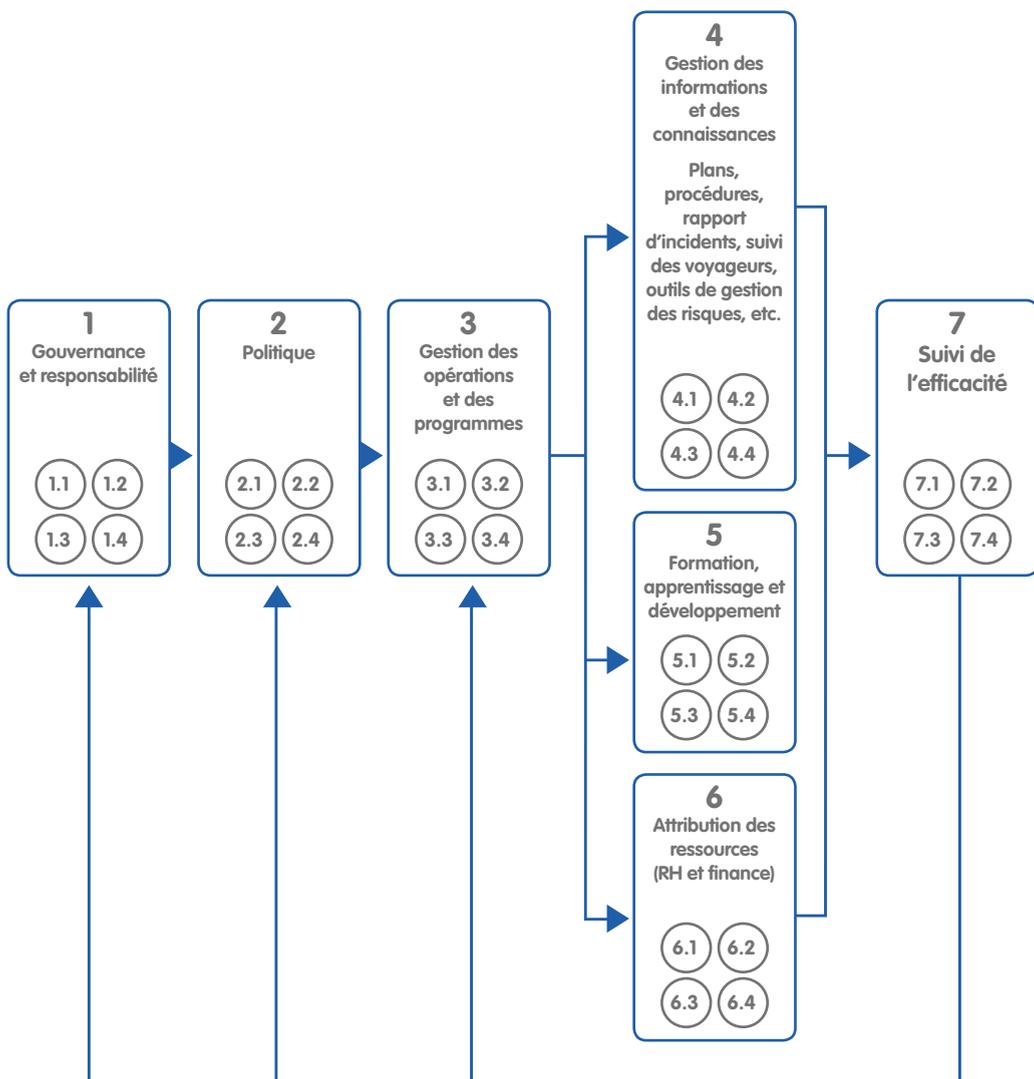
Outils

Téléchargeables en version
modifiable sur www.eisf.eu



Outil 1

Système de référence



Outil 1



Outil 2

Modèle de référencement de documents

Titre	Version / Date de publication	Références aux indicateurs	Notes

Outil 2



Outil 3

Check-list pour la revue des documents

Lors de la préparation d'une évaluation, les documents suivants fourniront des données mesurables ou des informations utiles concernant le SGS. Cet outil sépare les différents types de documents en fonction de la partie du SGS qui est plus pertinent.

Partie 1 : gouvernance et responsabilité

- Procès-verbaux des séances du conseil et/ou de la direction, lorsque des questions de sécurité ont été un sujet de discussion et/ou de prise de décision
- Communications officielles du conseil et/ou de la direction au personnel en matière de gestion de la sécurité
- Communications officielles entre le conseil et/ou la direction et les bailleurs en ce qui concerne la gestion de la sécurité
- Codes de conduite pour les employés et/ou autres parties
- Lois et règles applicables qui régissent l'embauche, la négligence (droit de la responsabilité civile), la santé et la sûreté, etc.
- Normes nationales et internationales utilisées pour guider la gestion de la sécurité
- Normes (nationales et internationales) de gestion des risques

Partie 2 : politiques

- Politiques de gestion de la sécurité
- Politiques de gestion de crise
- Autres politiques connexes, comme les règles concernant la dénonciation de dysfonctionnements
- Politiques de gestion du personnel
- Politiques d'approvisionnement
- Politiques de gestion de programme
- Autres politiques de gestion des risques

Partie 3 : gestion des opérations et des programmes (c'est-à-dire des plans et procédures)

- Une sélection de plans de gestion de la sécurité spécifiques à certains pays et ses procédures opérationnelles standards y associées
- Lignes directrices de sécurité
- Autres documents de procédures concernés, comme les manuels, etc.

Partie 4 : gestion des informations et des connaissances

- Rapports d'incident (pour les 12 mois passés), y compris les rapports de « quasi-incidents », communications post-incidents (mesures d'action, décisions en réponse aux incidents, etc.)
- Communications officielles concernant un incident sérieux ou une crise (du début à la fin)
- Outils et lignes directrices d'évaluation des risques

Partie 5 : formation, apprentissage et développement

- Stratégie (globale) de formation en gestion de la sécurité
- Plans (régionaux et au niveau de pays) de formation en gestion de la sécurité
- Listes ou critères de capacités et compétences
- Informations guidant l'utilisation des services de fournisseurs de formation externes, incluant des exemples d'appels d'offres
- Programmes de formation interne
- Évaluation par les employés des formations internes ou externes

Partie 6 : attribution des ressources

- Stratégie (globale) de financement de la gestion de la sécurité
- Budgets de sécurité (globaux)
- Plans et budgets (régionaux et au niveau de pays) de financement de la gestion de sécurité
- Une sélection de budgets de programmes (régionaux et au niveau de pays)
- Descriptions de postes, contrats d'emplois et termes de références pour des gestionnaires de la sécurité, conseillers en sécurité ou référents sécurité
- Descriptions de poste, contrats d'emploi et termes de référence pour des directeurs de programmes (régionaux et au niveau de pays) et gestionnaires de programmes

- Une sélection de propositions de programmes accompagnée par de budgets de programmes existants (pour montrer comment les exigences en matière de sécurité sont incluses et communiquées aux bailleurs)
- Une liste des bailleurs actuels, et les propositions aux bailleurs et/ou les lignes directrices pour l'établissement des rapports

Partie 7 : suivi

- Procédures documentées pour le suivi et la révision de la performance de la gestion de la sécurité
- Rapports et/ou communications officielles au niveau de la direction concernant la performance (organisationnelle) de la gestion de la sécurité
- Exemples documentés de précédentes révisions, examens et évaluations de sécurité



Outil 4

Développement de questions pour les entretiens

Les questions pour les entretiens de personnes-clés et des groupes de discussion doivent suivre la même logique que le système de référence.

Démarrez les entretiens en introduisant la procédure d'évaluation et le système de référence produit avec l'outil 1.

Posez d'abord les questions générales, puis continuez avec les questions spécifiques au contexte. Des exemples de questions-clés comprennent :

- **Croyez-vous que l'approche de l'organisation en matière de gestion de la sécurité soit systématique et organisée, ou plutôt improvisée ?**
- **Pouvez-vous décrire le système de gestion de la sécurité de l'organisation ?**
- **Quels sont les principales composantes et processus du système ?**
- **Quelles parties croyez-vous soient les plus importantes à améliorer ?**

D'autres questions spécifiques portant sur le rôle de la personne-clé peuvent ensuite être posées. Par exemple, pour les personnes des ressources humaines des questions concernant les responsabilités de sécurité dans les descriptions de postes peuvent être évoquées, ou des questions sur la gouvernance peuvent être posées aux directeurs de l'ONG.

Les questions de l'entretien doivent avoir un lien direct avec les indicateurs de chaque partie du SGS. Une méthode pratique est de traverser le système de référence étape par étape, en demandant aux personnes-clés si elles pensent que les indicateurs sont présents, partiellement présents ou non-présents.

Lors de l'exécution d'une évaluation institutionnelle, il est important de savoir comment le SGS est communiqué et compris, autant au niveau du international qu'au niveau du pays et du terrain. Cela implique qu'il faille demander aux responsables des risques au niveau de pays d'expliquer le système et la compréhension qu'ils en ont dans le contexte de l'organisation totale (c'est-à-dire au niveau institutionnel), et comment ce SGS institutionnel est mis en œuvre dans la pratique.



► Voir section iv : propriété du risque



Outil 5

Exemple de questions pour l'enquête en ligne

Ressources pour la gestion de la sécurité

Selon vous, les indicateurs sont-ils présents, partiellement présents ou non-présents dans votre organisation ? Indiquez votre réponse ci-dessous pour chaque indicateur.

Outil 5	6.1	Des postes budgétaires explicites pour les demandes sécuritaires sont présents dans tous les budgets du programme.	Présent	Partiellement présent	Non-présent	Ne sais pas
	6.2	Les demandes de subvention contiennent des postes budgétaires pour la prise en charge de futurs coûts de sécurité et détaillent leur estimation.	Présent	Partiellement présent	Non-présent	Ne sais pas
	6.3	Les montants du budget sont jugés suffisants pour financer toutes les demandes de ressources, et les procédures d'estimation des montants sont claires et logiques.	Présent	Partiellement présent	Non-présent	Ne sais pas
	6.3	Des normes d'assurances (médicale, de voyage, de crise, etc.) sont en vigueur et le montant de couverture est considéré comme suffisant pour répondre aux possibles coûts de risques.	Présent	Partiellement présent	Non-présent	Ne sais pas



Outil 6

Modèle d'évaluation du système de gestion de la sécurité

Réf.	Indicateurs	Notes d'évaluation et données mesurables
Partie 1 : gouvernance et responsabilité		
1.1	Une déclaration de responsabilité et de gouvernance concernant la gestion des risques de sûreté et de sécurité et l'attitude et les limites de l'organisation vis-à-vis des risques est explicitement communiquée par le conseil d'administration / directeur de pays .	
1.2	Le conseil d'administration / directeur de pays attribuent des responsabilités spécifiques des risques de sûreté et de sécurité à une ou plusieurs parties fonctionnelles de l' organisation / bureau de pays .	
1.3	Quelqu'un dans le conseil d'administration / directeur de pays est attribué explicitement la responsabilité de la supervision de la gouvernance des risques de sûreté et de sécurité pour l' organisation / bureau de pays .	
1.4	Une procédure d'information et de reddition de comptes (dont le contenu et la fréquence sont définis) est établie pour informer le conseil d'administration / directeur de pays des questions de risques de sûreté et de sécurité et de la performance de l' organisation / bureau de pays .	

Réf.	Indicateurs	Notes d'évaluation et données mesurables
------	-------------	------------------------------------------

Partie 2 : politique		
2.1	Les politiques élaborent et mettent en œuvre la position et les décisions du conseil d'administration / directeur de pays en matière de gestion de la sûreté et de la sécurité, y compris l'attitude de l'organisation vis-à-vis des risques et ses limites.	
2.2	La mise en œuvre de la politique (par des plans, des procédures et/ou des lignes directrices) est appropriée dans le contexte local.	
2.3	Les politiques détaillent les responsabilités et les obligations des employés concernant la sûreté et la sécurité, et sont communiquées à toutes les parties pertinentes de l'organisation.	
2.4	La politique de l'organisation est traduite dans toutes les langues des pays d'intervention pour la rendre accessible à tous les employés.	

Partie 3 : gestion des opérations et des programmes		
3.1	L'autorité qui prend les décisions en matière de sécurité (c'est-à-dire, les propriétaires du risque) est clairement établie dans des contrats d'emploi, dans la description de postes et/ou dans l'évaluation des performances du personnel.	
3.2	La gestion de sécurité est activement promue par les employés ayant des responsabilités de gestion au sein de l'organisation, ce qui peut être démontrable par des communications et preuves écrites, l'organisation d'ateliers, et/ou d'autres initiatives internes.	
3.3	Les stratégies ou approches de sécurité adaptées au contexte spécifique sont élaborées et communiquées à toutes les parties pertinentes de l'organisation.	
3.4	Les procédures de reddition de comptes et de conformité sont documentées, y compris des procédures explicitant la gestion des violations de la politique de sécurité de l'organisation, et de plans et de procédures de sécurité.	

Réf.	Indicateurs	Notes d'évaluation et données mesurables
------	-------------	------------------------------------------

Partie 4 : gestion des informations et des connaissances		
4.1	Un système de gestion des informations de sûreté et de sécurité et des outils de rapport d'incidents sont opérationnels et disponibles pour tous les employés.	
4.2	L'organisation participe activement à des forums ou des consortiums de gestion de la sécurité, et partage les informations de sûreté et de sécurité avec les autres.	
4.3	Les plans et les procédures de sûreté et de sécurité adaptés aux spécificités du contexte d'intervention sont documentés, et reflètent la position de la politique de l'organisation.	
4.4	Les plans et les procédures de sûreté et de sécurité indiquent explicitement les responsabilités et les obligations individuelles et organisationnelles.	

Partie 5 : formation, apprentissage et développement		
5.1	Des normes de performance sont déterminées et communiquées au sein de l'organisation.	
5.2	Une stratégie documentée (et/ou un plan) de formation, d'apprentissage et de développement est accessible à tous les employés.	
5.3	Il y a un engagement effectif de la direction à garantir l'accès de tous les employés à des formations de sûreté et de sécurité, ainsi que des opportunités d'apprentissage et de développement.	
5.4	Les autorités accréditées reconnaissent les cours de formation (si possible).	

Réf.	Indicateurs	Notes d'évaluation et données mesurables
Partie 6 : attribution des ressources		
6.1	Des postes budgétaires explicites pour les demandes sécuritaires sont présents dans tous les budgets du programme.	
6.2	Les demandes de subvention contiennent des postes budgétaires pour la prise en charge de futurs coûts de sécurité, en détaillant leur estimation.	
6.3	Les montants du budget sont jugés suffisants pour financer toutes les demandes de ressources, et les procédures d'estimation des montants sont claires et logiques.	
6.4	Des normes d'assurances (médicale, de voyage, de crise, etc) sont en vigueur et le montant de couverture est considéré comme suffisant pour répondre aux possibles coûts de risques.	
Partie 7 : suivi de l'efficacité		
7.1	Les systèmes de gestion de la performance du personnel mentionnent clairement les responsabilités de sûreté et de sécurité, ainsi que la conformité avec la politique de l'organisation.	
7.2	Les personnes responsables du suivi de la mise en œuvre et de la conformité du système de sûreté et de sécurité ont ces responsabilités clairement mentionnées dans leur description de poste.	
7.3	Les résultats des retours d'expériences, des révisions, des analyses post-incidents et des évaluations, sont activement utilisés pour améliorer le système de gestion de la sécurité et/ou de ses sous-systèmes et de ses procédures.	
7.4	La direction démontre que des procédures de responsabilisation sont imposées en cas de non-conformité.	



Sources d'informations complémentaires (en anglais)

International Non Governmental Organisations' Accountability Charter, 2005

Stillman, G.B., *NGO Law and Governance: A Resource Book*, ADBI Policy Papers No. 11, 2006

Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Work: A Systems Approach to Risk Reduction*, 2008

Center for Safety & Development (CSD), *CSD Matrix & NGO Security Quick Scan*, 2012

K. Micheni, *Christian Aid MOSS Compliance Checklist*

HAP International, *2010 HAP Standard in Accountability and Quality Management*

P. Daudin & M. Merkelbach, *From Security Management to Risk Management – Critical Reflections on Aid Agency Security Management and the ISO Risk Management Guidelines*, Security Management Initiative, 2011

International Standards Organisation, *ISO 31000:2009 Risk Management Principles and Guidelines*, 2009

International Standards Organisation, *ISO Guide 73 Risk Management Vocabulary*, 2009

People in Aid, *Code of Good Practice in the Management and Support of Aid Personnel*, 2003

C. Finucane & M. Merkelbach, *Irish Aid Guidelines for NGO Professional Safety & Security Risk Management*, Dept. of Foreign Affairs and Trade, Government of Ireland, 2013



Glossaire

Ce guide utilise plusieurs termes conformes à la norme ISO 31000:2009 *Management du risque. Principes et lignes directrices*. Certaines définitions ont pu être modifiées pour être adaptées au contexte du secteur de l'aide humanitaire.

Objectifs de mission Les objectifs fixés et les résultats attendus d'une activité donnée.

Risque Les effets de l'incertitude issus de la réalisation d'objectifs. Cela inclut la probabilité d'une menace qui touche l'organisation ou son personnel. Le risque est subjectif et se base sur le point de vue de l'évaluateur.

Attitude face au risque L'approche de l'organisation quant à l'évaluation et la décision de réagir, de retenir, de prendre ou d'éviter le risque.

Gestion de risque Les activités coordonnées pour diriger et contrôler une organisation concernant les questions de risque.

Propriétaire du risque La personne ou l'entité qui possède la responsabilité et les pouvoirs de gérer un risque.

Traitement du risque La procédure de modification du risque. Elle comprend des activités de réduction de la probabilité et/ou de l'impact d'une menace par des procédures de réduction des risques.

Tolérance du risque La volonté de l'organisation (ou du responsable du risque) de supporter (d'accepter) des risques dans le but d'atteindre des objectifs.

Sécurité (safety) Le fait d'être protégé de dommages ou de blessures prévisibles¹⁵.

Sûreté (security) Le fait d'être exempt de tout danger prévisible¹⁶. La notion de 'sûreté et sécurité' est décrite comme le fait d'être libre, ou protégé de dommages, de blessures, de pertes ou de dangers prévisibles.

Système 1) un ensemble d'unités qui coopèrent en tant que parties d'un mécanisme ou d'un réseau interconnecté ; (2) un ensemble de principes ou de procédures qui dictent certaines actions ; un schéma ou une méthode organisée¹⁷.



Références

- 1 Kemp & Merkelbach, SMI Policy Paper, *Can you get sued? Legal liability of international humanitarian aid organisations towards their staff*, 2011.
- 2 International Standards Organisation, ISO 31000:2009 *Management du risque. Principes et lignes directrices*, 2009 et ISO Guide 73 *Management du risque. Vocabulaire*, 2009.
- 3 Définition dans le texte original en anglais pris d'Oxford Dictionary of English, 2011.
- 4 Good Practice Review No.8, *Operational Security Management in Violent Environments*, 2010, p.9.
- 5 International Standards Organisation, ISO 31000:2009 *Management du risque. Principes et lignes directrices*, 2009 et ISO Guide 73 *Management du risque. Vocabulaire* 2009.
- 6 L'attitude face au risque décrit l'approche de l'organisation pour gérer ou éviter les risques (définition issue de ISO 31000:2009).
- 7 La tolérance renvoie à la volonté des responsables du risque d'accepter des risques afin d'atteindre des objectifs (définition issue de ISO 31000:2009).
- 8 Ce texte utilise le terme « conseil d'administration » pour décrire l'organe directeur d'une ONG. Certaines ONG utilisent d'autres termes pour cet organe directeur (par exemple comité, commissaires, etc.)
- 9 Il est important de noter que les attitudes face au risque et les limites fixées doivent rester constantes et s'appliquer à tous les niveaux de management de l'organisation, car il s'agit de mécanismes de gestion institutionnels.
- 10 Good Practice Review No.8, *Operational Security Management in Violent Environments*, 2010, p.9.
- 11 Pour plus d'informations sur la construction d'un effectif compétent, veuillez consulter *Irish Aid Guidelines for NGO Professional Safety & Security Risk Management*, Standard 4, p.14 (2013).
- 12 Duncan Haughey, <http://www.projectsart.co.uk/smart-goals.html> consulté le 5 August 2013, Project Smart, 2000.
- 13 Les données mesurables qui sont basées sur des témoignages personnelles plutôt que des sur faits peuvent être moins fiables.
- 14 Définition dans le texte original en anglais pris d'Oxford Dictionary of English, 2011.
- 15 Adapté dans le texte original en anglais de New Oxford American Dictionary, 2005.
- 16 Adapté dans le texte original en anglais de New Oxford American Dictionary, 2005.
- 17 Définition dans le texte original en anglais pris d'Oxford Dictionary of English, 2011.



Autres publications d'EISF

Documents préparatoires

Security Management and Capacity Development: International agencies working with local partners

December 2012
EISF Secretariat, Ilesha Singh

Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management

September 2012 (English), September 2013 (Spanish)
Christine Persaud (author), Hye Jin Zumkehr (eds.)

Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations

December 2011
Max Glaser (author), supported by the EISF Secretariat (eds.)

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

The Future of Humanitarian Security in Fragile Contexts

March 2014
Justin Armstrong, Humanitarian Futures Programme (author), supported by the EISF Secretariat

The Cost of Security Risk Management for NGOs

February 2013
Christopher Finucane (author), Hye Jin Zumkehr (EISF Researcher), EISF Secretariat (eds.)

Risk Thresholds in Humanitarian Assistance

October 2010
Madeleine Kingston and Oliver Behn (authors)

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

Incident Statistics in Aid Worker Safety and Security Management: Using and Producing them

March 2012
Koenraad van Brabant (author)

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)

Guides

Security Audits

September 2013 (English), March 2014 (Spanish)
Christopher Finucane (author), Ellie French (English) and Raquel Vazquez (Spanish), EISF Secretariat (eds.)

Managing the message: Communication and media management in a crisis

September 2013
Sara Davidson (author), Ellie French, EISF Secretariat (eds.)

Family First: Liaison and support during a crisis

February 2013
Sara Davidson (author), Ellie French, EISF Secretariat (eds.)

Office Closure

February 2013
Safer Edge (authors), Ellie French and Lisa Reilly, EISF Secretariat (eds.)

Publications à venir

Security Risk Management and Religion Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management (French)

Office Opening Guide Changing Communications Technology

Si vous souhaitez contribuer à des futurs projets de recherche ou voulez proposer des idées, veuillez contacter eisf-research@eisf.eu